



Cad 

6

Presentazione Ipse dixit

di *Francesca Tempesta*

Anteprima

Commissione Bilaterale Italia - Usa
per lo Sviluppo dei Sistemi ADR a livello internazionale

10

Lettera del Ministro Andrea Orlando

13

**Osservazioni di Kelly Degnan,
Ambasciata degli Stati Uniti d'America**

Dagli atti del III Congresso Nazionale su
“La Giustizia Alternativa”
Il Memorial Domenico Bruni

20

I e II Panel

42

Finalisti Premio Golden Manager 2016

ADR e Innovazione

47

**Il supporto di Hays al
III Congresso Nazionale
su “La Giustizia
Alternativa”**

di *Alessandro Bossi*



50

**Creare conversazioni
attraverso i BOT:
5 insight per vincere
la sfida dei brand**

di *Isabella Panizza*



63

**Innovazione?
L'Arbitrato nel Collegato
Lavoro - un'altra
occasione perduta**

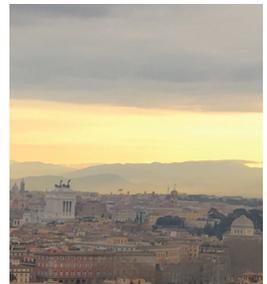
di *Massimo Romolotti*



68

**Le ADR
e la Negoziazione
Assistita**

di *Alfredo Cirillo*



Le Interviste

di Francesca Tempesta

54

**Intervista al dott. Leonardo Barella,
al rag. Oscar Albricci e al dott. Ivan Giordano**

72

**Intervista a Giuseppe Incarnato,
*Amministratore Delegato del Gruppo I.G.I. INVESTIMENTI***

ADR e Impresa

78

**I lavori della
Commissione Rordorf.
Una soluzione attesa**

di *Gerardo Iorlano*

83

**Nuovo titolo
esecutivo ai sensi del
D.LGS. n.28/2010**

di *Mirca Zavatta*

89

**L'Istituto del
Microcredito ed il
ruolo dell'Avvocato
specializzato in ADR**

di *Michele Filippelli*

94

**Economic and Legal
Profiles in the National
and International
environments**

di *Diego Gogna*



La Sfida

99

**L'importanza della
Ricerca Scientifica
sui Sistemi ADR**

di *Mario Tocci*

ADR e Notariato

101

**Il ruolo dei Notai
e del Notariato Italiano
nella Mediazione**

di *Alberto Vladimiro Capasso
e Maria Nives Iannaccone*

DIRETTORE RESPONSABILE

Giuseppe Calabrese

giuseppe.calabrese@adr-agency.it

DIRETTORE SCIENTIFICO

Francesca Tempesta

Caos@adr-legal.it

Redazione

C.so Umberto, 98

70056 Molfetta (BA)

Stampa

Grafica 080

Via dei Gladioli, 6

Z.I. ASI Lotto F1/F2

70124 Modugno (BA)

Tel. 0805326000

info@grafica080.com

Caos

Rivista scientifica quadrimestrale

registrata il 6 luglio 2016 presso il Tribunale ordinario di Trani

Num. Reg. Stampa 6 - Num. R.G. 2051/2016

In copertina:

Da sinistra: Renato Fontana, membro del board dell'Osservatorio sull'uso dei sistemi ADR e Coordinatore Gruppo Giovani Federmanager; Francesca Tempesta, direttore scientifico di CAOS, socia fondatrice, vice-presidente, Coordinatrice dei dipartimenti dell'Osservatorio sull'uso dei sistemi ADR; Alberto De Santis, Vice-presidente dell'Osservatorio sull'uso dei sistemi ADR con delega al settore sanitario, socio-sanitario, socio-assistenziale, Presidente di Anaste.

Copyright © 2017

È vietata la riproduzione anche parziale e con qualsiasi strumento

Editrice "Ad Maiora s.r.l.s."

Sede legale:

Via del Corso 433/D - 00186 Roma (RM)

Sede operativa:

C.so Umberto, 98 - 70056 Molfetta (BA)

Tel. 080.2091691

www.edizioniadmaiora.it

Finito di stampare nel mese di Marzo 2017

ISBN 9788868710545

Copia omaggio

Comitato Scientifico

ARGIRO' Natale, Avvocato, già Questore e Presidente Consiglio Scientifico Dipartimento Mediazione sociale dell'Osservatorio sull'uso dei sistemi ADR

AURICCHIO Antonio, Avvocato e Managing Partner dello Studio Legale Gianni, Origoni, Grippo, Cappelli & Partners

BARBANTINI Gustavo Francesco, Avvocato e Responsabile dell'Organismo di mediazione Mediaostiensis

BATTAGLIA Giammario, Vice Presidente esecutivo dell'Osservatorio sull'uso dei sistemi ADR, Socio professionale e Fondatore di ADR LEGAL B&T SIp

BOCCADUTRI Sergio, Deputato e membro della Commissione Parlamentare per l'indirizzo generale e la vigilanza dei servizi radiotelevisivi e della V Commissione della Camera dei Deputati, Responsabile Area Innovazione del Partito Democratico.

BOSIO Giorgio Maria, Avvocato ed esperto dei servizi ADR

CALIENDO Giacomo, Senatore e Vicepresidente della Giunta delle elezioni e delle immunità parlamentari nonché membro della Commissione Giustizia del Senato, già Magistrato

CAPRIA Carlo, Dipartimento per la Programmazione e il Coordinamento della Politica Economica della Presidenza del Consiglio dei Ministri

CAPUTO Antonio, Avvocato, già Difensore Civico della Regione Piemonte, responsabile del Dipartimento di mediazione amministrativa dell'Osservatorio sull'uso dei sistemi ADR

CARRERA Dario, CEO The Hub Roma srl

CASTELLI Guido, Avvocato e Presidente dell'IFEL dell'ANCI, Vice Presidente TECLA, Sindaco di Ascoli Piceno

CUCCA Luigi Salvatore, Avvocato, Senatore, membro della Commissione Giustizia, Consigliere Regione Sardegna

DE MASI Ercole, Medico, esperto in medicina difensiva e mediatore sanitario

DE SANTIS Alberto, Presidente ECHO, ANASTE, FEDERSALUTE di Confcommercio, Vice Presidente dell'Osservatorio sull'uso dei sistemi ADR

FRANZA Enea, Dottore Commercialista e dirigente CONSOB

GHIA Enrica Maria, Avvocato e Presidente di TMA Italia

GHIA Lucio, Avvocato, Docente universitario e responsabile per l'Italia dell'Uncitral

GIORDANO Ivan, Imprenditore, docente e membro del Board dell'Osservatorio sull'uso dei sistemi ADR, Responsabile dell'Organismo di Mediazione ICAF

GRAZIANO Riccardo Maria, Avvocato e Segretario nazionale Ente nazionale per il Microcredito

IORLANO Gerardo, Avvocato, Responsabile dell'Organismo di Mediazione ISC

MARVASI Tommaso, Presidente del Tribunale delle imprese di Roma

NASCHI Vincenzo, Imprenditore e Presidente ECR ITALIA

PAGANO Riccardo, Professore Ordinario e delegato per il Polo Universitario Jonico dell'Università degli Studi di Bari

PUCCI Emanuele, Amministratore delegato Teleskill Italia srl

SANDULLI Piero, Docente Universitario di ruolo, Avvocato e Presidente Osservatorio sull'uso dei sistemi ADR

URICCHIO Felice Antonio, Rettore Università degli Studi di Bari "Aldo Moro"

VAZIO Franco, Avvocato e Vicepresidente della Commissione Giustizia della Camera dei Deputati

VEDANA Fabrizio, Avvocato e Vice direttore generale Unione Fiduciaria Spa

VIOLA Luigi, Avvocato e docente, Direttore scientifico della rivista La Nuova Procedura Civile

VIETTI Michele, docente di diritto commerciale UNINT, già vice presidente del CSM

ZACCARIA Laura, Direttore Centrale, Responsabile Direzione Norme e Tributi ABI - Associazione Bancaria Italiana

Presentazione

Ipse dixit

di *Francesca Tempesta*



Francesca Tempesta

Nel 2013 si è laureata in Giurisprudenza con una tesi sperimentale sulla mediazione civile e commerciale ed è stata premiata al Senato della Repubblica, nella giornata dedicata all'inaugurazione dell'anno della mediazione.

Nel 2014 ha fondato l'Osservatorio sull'uso dei sistemi ADR, Ente di diritto pubblico per innovazione sociale, ricoprendo il ruolo di Vice Presidente con delega ai Dipartimenti.

Nel 2015 ha fondato e amministra ADR LEGAL B&T SIp, la prima società d'avvocati sorta in

Europa per l'erogazione di servizi B2B e B2C.

Nel 2016 diviene Componente Monocratico ODV di un Organismo di Mediazione ed Ente di formazione.

Arbitro delle controversie, mediatore civile e commerciale, possiede capacità organizzative e relazionali, flessibilità, attitudine al problem solving ed al teamworking.

Buona dialettica, comunicatività e capacità redazionali.

Settori di competenza: ADR, trattative negoziali, rapporti con enti governativi.

È notizia di pochi giorni fa quella che vede la Corte di Giustizia di Lussemburgo pronunciarsi in merito alla normativa con la quale è stata data attuazione nel nostro ordinamento alla direttiva UE 2008/52 in materia di mediazione finalizzata alla conciliazione delle controversie civili e commerciali, facendo prevedere una nuova (parziale) bocciatura.

Secondo l'Avvocato Generale di fronte alla CGUE, infatti, il decreto legislativo n. 28/2010, nell'imporre in ogni caso alle parti del procedimento di mediazione l'assistenza obbligatoria di un avvocato, così come nel prevedere sanzioni per l'ingiustificato ritiro dal procedimento di mediazione, contrasta, quantomeno nei casi in cui una delle parti sia un consumatore, con il diritto dell'UE.

Da qui la richiesta alla Corte di Giustizia di stabilire se, nell'ipotesi di astratta sovrapposizione dell'ambito applicativo tra le direttive 2013/11 e 2008/52, debba prevalere la più recente, dettata a specifica tutela dei consumatori oppure quella generale in tema di mediazione in materia civile e commerciale. Se è vero infatti che nel nostro ordinamento il preventivo esperimento del procedimento di mediazione - con l'assistenza necessaria di un avvocato e senza possibilità per le parti di ritirarsi se non

per giustificato motivo - costituisce condizione di procedibilità di tutte una serie di controversie (espressamente elencate per materia dal Legislatore, come previsto dall'art. 5, comma 1 bis, D.Lgs. 28/2010), in tutti i casi, non certo sporadici, di controversie B2C (Business to Consumer) si pone il problema di conciliare tali previsioni con quelle destinate specificamente a disciplinare le ADR consumeristiche di cui alla direttiva 2013/11.

L'Avvocato Generale presso la Corte, il danese Henrik Saugmandsgaard ØE, nelle conclusioni presentate all'udienza del 16 febbraio 2017, ha ritenuto che, quantomeno per il caso di liti prive di elementi di transazionalità, sia la direttiva 2013/11 a prevalere ovvero sia l'unica a trovare applicazione.

Quanto riportato lascia senza dubbio intendere che non si può più far a meno di pensare, infatti, alle ADR in maniera pluralista e integrata; è necessario differenziare i modelli a seconda dell'obiettivo che si vuole perseguire. La negoziazione paritetica, nello specifico, non riesce a coprire tutte le controversie in materia di consumo vuoi perché l'imprenditore non ha rilevanza nazionale, vuoi perché l'imprenditore non è lo stesso che fornisce il bene ed è per tal motivo che ci sarebbe bisogno

di dare nuova linfa alla fase di negoziazione diretta, il reclamo, nella quale alle parti spetta la decisione su come vogliono risolvere la loro controversia.

La direttiva 2013/2011, inoltre, all'articolo 8, lettera b) esclude espressamente che gli Stati possano obbligare le parti a farsi assistere da un avvocato nel corso di una mediazione di una lite, quando questa sia insorta tra un professionista e un consumatore. La norma da ultimo citata prescrive infatti agli Stati membri di garantire alle parti l'accesso alle procedure ADR "senza essere obbligate a ricorrere a un avvocato o consulente legale".

Sotto questo primo profilo, dunque, la normativa italiana dettata dagli articoli 5, comma 1-bis, e l'articolo 8, comma 1, del decreto legislativo n. 28/2010, nel prevedere in via generale l'assistenza obbligatoria da parte di un avvocato nel corso del procedimento di mediazione, ove destinata ad operare nelle controversie interne B2C, sarebbe incompatibile con il diritto dell'Unione Europea.

Il rapporto del Guardasigilli, pronunciato durante l'Inaugurazione dell'anno giudiziario 2017, rileva una, seppur formale, controtendenza facendo emergere un'importante valorizzazione del ruolo dell'avvocatura. In quest'ultimo anno, infatti, le mediazioni civili sono state 196.247 (+10% rispetto al 2015); se si considera l'insieme totale delle forme di ADR, il dato sale a circa 366.000 soltanto nel 2016.

Di recente pubblicazione è stata, altresì, la relazione finale della Commissione di studio per l'elaborazione di ipotesi di organica disciplina e riforma degli strumenti di degiurisdizionalizzazione, con

particolare riguardo alla mediazione, alla negoziazione assistita e all'arbitrato, presieduta dal professore Guido Alpa e fortemente voluta dal Ministro della Giustizia Andrea Orlando.

Ci si chiede se l'analisi e le conclusioni hanno colto a fondo le potenzialità dell'istituto mediazione in relazione alle necessità della giustizia civile; da esse possiamo desumere che i cardini della possibile riforma del D.Lgs. 28/2010 riguardano, in sintesi, la rivisitazione dei casi di obbligatorietà della mediazione, la creazione di forme di coordinamento fra i procedimenti di istruzione preventiva e una maggiore deformalizzazione del procedimento.

Ai cultori della materia appare evidente come la disciplina sulla mediazione civile e commerciale necessiti evidentemente di una riforma strutturale, peraltro suggerita dalla prossima conclusione del periodo di sperimentazione (art. 5-bis, 4° periodo, del D.Lgs. 28/2010), tale da consentire all'istituto di soddisfare realmente la sua naturale vocazione di strumento negoziale utile anche alla deflazione del contenzioso giudiziale.

Riforma che evidentemente non potrà non tenere conto di una necessaria armonizzazione delle normative attualmente esistenti, proprio alla stregua di quanto verificatosi con la pronuncia della Corte di Giustizia di Lussemburgo, nonché dell'esperienza americana che la stessa Ambasciata degli Stati Uniti d'America potrà fornire istituendo con il nostro Ministero della Giustizia una Commissione bilaterale ITALIA – USA sulla promozione ed armonizzazione dei sistemi ADR in Italia, USA e nel mondo promossa dall'Osservatorio sull'uso dei sistemi ADR.

DISCIPLINA
 OSSERVATORIO
 MEDIATORE
 CONCILIAZIONE
 TRASPARENZA
 ACCORDO
 CONVENIENZA
 MEDIAZIONE
 SEMPLICITÀ
 ADR
 SOLUZIONI

*Anteprima Commissione
Bilaterale Italia - Usa
per lo sviluppo dei Sistemi ADR
a livello internazionale*

*Aspettando il IV Congresso Nazionale
su “La Giustizia Alternativa”*

III Memorial Domenico Bruni
Roma, Sala della Lupa, 14 dicembre 2017



Il Ministro della Giustizia

III Congresso nazionale su “La Giustizia Alternativa”

Roma, 15 dicembre 2016

Gentile Presidente,

il III Congresso Nazionale sulla giustizia alternativa offre un’occasione preziosa per fare il punto sulla strada che il nostro Paese ha intrapreso con decisione, nella promozione di strumenti stragiudiziali di risoluzione delle controversie.

In vista di una riforma organica, ho istituito una Commissione, presieduta dal prof. Guido Alpa, con l’obiettivo di contribuire ad una chiara ridefinizione della materia, ma anche di favorire un cambio di mentalità, un diverso atteggiamento culturale verso le ADR.

Per la gran parte dei cittadini italiani, infatti, la giustizia, storicamente connessa con le prerogative dello Stato costituzionale di diritto, viene ancora considerata una funzione strettamente pubblica, la cui amministrazione è legata in via esclusiva alla presenza del magistrato. Per questo, le innovazioni normative introdotte in questo campo incontrano resistenze. L’ADR, come modo generale di composizione delle controversie, rimane ancora confinato ai margini del sistema. Eppure, i

metodi negoziali vanno interpretati non solo come una strategia deflattiva, volta a decongestionare il sistema della giustizia, ma anche come uno strumento efficace di accesso alla giustizia.

Per questo è utile avere uno sguardo comparativo, e confrontarsi con l'esperienza di altri Paesi.

Di recente, ho avuto occasione di incontrare Loretta Lynch, Attorney General USA, e di avere un proficuo scambio di vedute su quelle soluzioni, più familiari al mondo anglosassone di quanto non siano nei paesi latini, che la Commissione europea di recente ha indicato come «forme di pacificazione sociale su base più consensuale e appropriata di un ricorso al giudice».

Non entro ora nel merito della varietà di strumenti nei diversi ambiti in cui è possibile ricercare accordi stragiudiziali: sono sicuro che questo III congresso offrirà molti motivi di riflessione, e mi rammarico molto di non potervi prendere parte, considerata l'autorevolezza dei partecipanti e la rilevanza della materia, a cui – voglio ribadirlo anche in questa circostanza – il Governo e questo Ministero prestano grande attenzione.

Abbiamo infatti condotto una politica di incentivazione degli strumenti di degiurisdizionalizzazione e costruito un sistema di agevolazione fiscale che è divenuto permanente con la legge di stabilità 2016.

Il lungo e non agevole percorso compiuto finora nel nostro Paese, specie negli ultimi tempi, per poter accreditare nel modo più ampio possibile il ricorso alle ADR ha un grande significato sia giuridico che sociale e culturale. La responsabilità di una revisione della disciplina deve

dunque essere condivisa anche dagli operatori, a cui chiediamo di suggerire soluzioni volte a rendere più efficiente e rapida la composizione delle liti e, possibilmente, prevenire i conflitti.

Sono sicuro che un importante contributo in tal senso verrà anche dal questo Congresso, al quale auguro la migliore riuscita.

Buon lavoro!

Andrea Orlando

Osservazioni di Kelly Degnan, Vicecapo della Missione, Ambasciata degli Stati Uniti d’America “così come redatto”

*Remarks of Kelly Degnan, Deputy Chief of Mission,
Embassy of the United States “As Prepared”*

Permettetemi di ringraziarvi per avermi dato l’opportunità di essere oggi qui con voi in questa splendida sala. Vorrei inoltre estendere un ringraziamento speciale a un vostro collega, Lucio Ghia, per essere l’artefice di tale invito e per essersi impegnato presso l’Ambasciata degli Stati Uniti sul tema delle pratiche ADR e della riforma della giustizia civile. Essere ospite dell’Osservatorio ADR è per me motivo di orgoglio, tanto quanto contribuire al lavoro che state attualmente svolgendo. Sul vostro sito web ho letto una dichiarazione che mi ha colpito, in quanto corrisponde abbastanza fedelmente al messaggio veicolato dall’Ambasciata in merito alle pratiche ADR:

“Occorre lavorare per determinare un cambio di mentalità che favorisca il dialogo e la conciliazione”.

È interessante poiché enuclea il nodo fondamentale della questione: il cambio di mentalità. Modificare il modo di pensare al fine di rendere le pratiche ADR uno strumento che goda di più ampia considerazione, comprensione e utilizzo in un’ottica risolutiva delle dispute civili in Italia. Questo è il vostro messaggio, di cui l’Ambasciata degli Stati Uniti condivide appieno l’intento.

Oggi desidero parlarvi di come l’Ambasciata consideri i progressi maturati in Italia negli ultimi due anni nel campo dei metodi di risoluzione alternativa delle controversie, nonché di alcuni dei traguardi raggiunti con successo. Gradirei inoltre analizzare come possano adoperarsi l’Italia e l’Ambasciata per diffondere la cultura delle pratiche ADR nel vostro paese.

Thank you for the opportunity to be with you today, to be in this wonderful room. I’d also like to extend a special thanks to your colleague, Lucio Ghia, for his invitation today, and for his work with the U.S. Embassy on ADR and civil justice reform. I’m honored to be with l’Osservatorio ADR today, and to be part of the work you are doing. I was struck by a statement I saw on your website, as it matches up quite well with what the Embassy’s message on ADR has been:

“Occorre lavorare per determinare un cambio di mentalità che favorisca il dialogo e la conciliazione”.

That hits on exactly the key part – a change in mentality. A change in thinking to make ADR a more widely considered, a more widely understood, a more widely used tool to resolve civil disputes in Italy. That’s your message, and it’s been the U.S. Embassy’s message, too.

Today, I wanted to talk about how the Embassy sees the last couple years of progress on alternative dispute resolution in Italy, and some of the positive successes here. I’d also like to look at what more Italy, and the Embassy, can do to spread the culture of ADR in Italy.

Da sempre l'Ambasciatore Phillips e tutta la sua squadra ritengono che l'Italia abbia molto da offrire alle aziende che decidono di investire nel vostro paese: la grande nomea del "Made in Italy", le innovazioni, una competenza di alta qualità e un design ad alti livelli. In tale contesto la lentezza del sistema di giustizia civile rappresenta un freno alle peculiarità del Bel paese.

L'Ambasciatore considera la riforma di tale sistema come la chiave di volta che renderebbe l'Italia una destinazione più attraente per gli investimenti esteri diretti. È stato questo il punto focale delle sue considerazioni sull'economia italiana durante il periodo di soggiorno nel vostro paese. Ha tenuto discorsi a Milano, Firenze e Roma, destinati a studenti e leader delle grandi firme sull'importanza della riforma della giustizia civile in Italia, inoltre ha pubblicato alcuni articoli sull'argomento in riviste di spicco come *Formiche* e *Legal*.

Sappiamo che molti tra i maggiori funzionari ed esperti italiani in materia di diritto hanno contezza del problema e si trovano concordi su questo punto. Una delle riforme adottate dall'Italia è stata l'introduzione (o reintroduzione, secondo alcuni) nel mese di settembre del 2014 della mediazione preliminare obbligatoria. Abbiamo sostenuto questa politica in quanto utile a ridurre il carico di lavoro e gli arretrati inevasi nelle corti italiane e a risolvere le controversie tra le parti in modo più rapido ed efficiente, risparmiando così il ricorso al tribunale. Come si suol dire, qual'è il trucco per diffondere la cultura dell'ADR? Questa è la vera sfida - per tutti noi.

La due giorni settembrina è stata probabilmente la manifestazione più importante dedicata al lavoro sulle pratiche ADR e l'evento a tema politico più partecipato in assoluto tra quelli promossi a Villa Taverna, residenza dell'Ambasciatore nonché sede dell'Ambasciata.

L'Ambasciatore ha accolto circa 100 ospiti tra avvocati, giudici, leader delle associazioni forensi e principali esponenti del mondo dell'imprenditoria e delle assicurazioni. Ciascun gruppo ha discusso su come sfruttare la propria posizione per favorire un uso più ampio delle pratiche ADR in Italia. È intervenuto inoltre il Ministro della Giustizia Orlando, tenendo agli astanti il discorso di chiusura e

Ambassador Phillips and his whole Embassy team have always been strong believers in the idea that Italy has a lot to offer companies that choose to invest here – a great "Made in Italy" brand, innovation, high quality expertise, and great design. But, we often hear that one thing that holds Italy back is its slow civil justice system.

The Ambassador views civil justice reform as a way Italy could make itself a more attractive destination for foreign direct investment. He has made this a central part of his message on the Italian economy during his time in Italy. He has given speeches in Milan, Florence, and Rome to business leaders and to students on the importance of civil justice reform in Italy, and has also published articles about civil justice reform in leading journals such as *Formiche* and *Legal*.

We know that many key Italian legal experts and officials understand the issue and agree with this idea. One of the reforms that Italy took was the introduction (some would call it the re-introduction) of mandatory pre-filing mediation in September 2014. We've supported this policy as a way of reducing the backlog and case load in Italy's courts and as a way for parties to resolve their disputes more quickly and more efficiently than going to court. The trick, as they say, is how to expand the culture of ADR? This is the challenge – for all of us.

Perhaps the biggest event of the Embassy's work on ADR was the two-day event in September at the Embassy and the Ambassador's residence - one of the best attended policy-themed events ever at Villa Taverna.

The Ambassador hosted around 100 guests, including lawyers, judges, leaders from the bar associations, and leaders from business and insurance. Each group talked about ways it could use its position to encourage a broader use of ADR in Italy. Justice Minister Orlando also came to Villa Taverna, giving closing remarks to the audience, emphasizing the need for Italy to continue its work on civil

sottolineando la necessità per l'Italia di proseguire i lavori sulla riforma della giustizia civile in generale e rimarcando il ruolo chiave dell'impiego delle pratiche ADR nel raggiungimento di tali obiettivi.

Ad oggi possiamo rilevare che gli sforzi profusi dal Bel paese hanno sortito alcuni effetti molto positivi. L'Italia può vantare alcuni successi tangibili nell'ambito della riforma della giustizia civile e delle pratiche ADR. Per citare solo alcuni esempi:

- Il carico arretrato dei casi pendenti nei tribunali italiani è in continua diminuzione - da quasi 6 milioni alla fine del 2009 a meno di 4,5 milioni a partire dalla fine del 2015.
- Il tempo impiegato a risolvere i casi decresce in misura sempre maggiore. So che negli ultimi tre anni la durata di risoluzione di ciascuna disputa è stata ridotta in media di un paio di mesi e mi auguro che tale tendenza continui ad affermarsi.
- Questa riduzione dei tempi di smaltimento, insieme ad alcune semplificazioni introdotte nelle procedure di diritto civile, hanno permesso all'Italia di scalare posizioni nella classifica stilata dalla Banca Mondiale alla voce "Rispetto dei Contratti" e contenuta nel rapporto "Doing Business 2016" - passando dal 160° posto nel 2013 alla 111^{esima} posizione nel 2016.
- Nel periodo compreso tra il 2013 e il 2015 il volume dei nuovi depositi presso tribunali e corti d'appello è diminuito del 10%.
- Nelle sezioni specializzate in materia d'impresa, il 72% dei casi vengono risolti nell'arco di un anno. Questi tribunali rappresentano una vera e propria isola felice per la giustizia civile italiana. Purtroppo, in questo momento tali corti non possono porre a giudizio le controversie contrattuali tra le imprese. Mi auguro che la loro giurisdizione possa essere ampliata e che arrivino a disporre di risorse sufficienti ad applicare tali poteri, in modo da poter dirimere i contenziosi contrattuali e divenire il primo punto di riferimento per quegli investitori internazionali che cercano di risolvere determinate controversie. A tal fine sarà necessario l'appoggio e il sostegno concreto del governo italiano nei confronti di tali organi giudiziari. Colgo l'occasio-

justice reform in general and the key role that the use of ADR plays in reaching these goals.

We now know that Italy's efforts have had some very positive effects. Italy can point to measurable successes in civil justice reform and ADR. To mention just a few examples:

- The backlog of pending cases in Italy's courts is going in the right direction - from almost 6 million at the end of 2009 to less than 4.5 million as of the end of 2015.
- Cases are taking less time to get resolved. I know that in the last three years, Italy has shaved a couple of months off the average time to conclude a case, a trend I hope continues.
- This reduction of disposal times, together with some simplifications of civil law procedures, have enabled Italy to move up in the World Bank's "Enforcing Contracts" ranking in the Doing Business 2016 Report - from 160 in 2013 to the 111th place in 2016's report.
- From 2013 to 2015, new filings in the trial courts and the courts of appeal are down 10 percent.
- In the specialized business courts, 72 percent of the cases are resolved within one year. These courts are a truly bright spot in Italian civil justice. Unfortunately, right now those courts cannot adjudicate contract disputes between businesses. I hope their jurisdiction can be expanded to cover contract disputes so that they can become the first place to turn for international investors seeking to resolve their disputes, and that they have sufficient resources to carry out this expanded mission. This will require the Italian government to make and sustain a commitment to these courts; I encourage them to do so.

ne per sollecitare le autorità competenti affinché si attivino in questa direzione.

- È risaputo che in Italia i meccanismi di mediazione funzionano bene. Quando le parti adottano con criterio il processo di conciliazione, il buon esito è assicurato in circa la metà dei casi. Vorremmo che il concetto di mediazione venisse allargato fino a includere ogni tipologia di causa civile, garantendo così più opportunità di ricorrere all'intercessione e la possibilità di risolvere la contesa indipendentemente dalla fase in corso e non solo prima dell'archiviazione.
- Infine, e forse ancora più importante, le più recenti statistiche del Ministero della Giustizia, relative alla prima metà del 2016 e rese note nel mese di ottobre, mostrano chiaramente perché le pratiche ADR comportino indubbi benefici per tutte le parti coinvolte. Il ricorso alla mediazione permette di risolvere i contenziosi in un tempo medio pari ad appena 111 giorni. Praticamente poco più di tre mesi! Il dato è ancor più notevole se confrontato con i tre *anni* necessari all'ottenimento di un giudizio per una disputa contrattuale. Gli italiani stanno prendendo coscienza sempre più rapidamente dei vantaggi delle pratiche ADR.
- We know mediation in Italy is working. When the parties take mediation seriously, it is successful in about half the cases. We would like to see mediation expanded in Italy, to include all types of civil cases, and to provide opportunities to mediate or settle the case at every stage of the case, not just before it's filed.
- Finally, and, perhaps, most importantly, the most recent statistics from the Ministry of Justice, covering the first half of 2016 and released in October, show why ADR is such a benefit to all the parties involved. The average matter resolved by mediation took only 111 days to resolve. That's just over 3 months! Compare that to the three *years* it takes to get a judgment on a contract case. Italians are quickly recognizing the advantages of ADR.

Tuttavia c'è ancora del lavoro da fare. Come dice un vecchio proverbio, "il tempo è denaro" ed è inconcepibile pensare che le aziende lascino che migliaia quando non milioni di dollari rimangano bloccati in contenziosi mentre ciascun caso viene lentamente processato dal sistema. Negli Stati Uniti circa il 90% delle dispute che vengono depositate vengono risolte prima del processo, questo perché sollecitiamo il ricorso alla mediazione o incoraggiamo le parti coinvolte a collaborare con un giudice per dirimere le controversie, anche successivamente alla relativa presentazione. Le parti negoziano, siglano un accordo e la questione si esaurisce: nessun appello o attesa di sentenze. Il caso viene risolto ed è possibile tornare a concentrarsi sul proprio business. E nel caso in cui il convenuto, per una qualche ragione, decida di non adempiere i propri obblighi, l'accordo raggiunto al termine del processo di mediazione ha valore esecutivo al pari di una sentenza.

There is still work to do. As the old saying goes, "time is money," and we can't expect companies to leave thousands, if not millions, of dollars tied up in litigation while a case works its way through the system. In the United States, about 90 percent of cases that are filed settle before trial, because we encourage mediation or working with a judge to settle a case even after its filed. The parties negotiate and then sign an agreement, and that's it – no appeals, no waiting to enforce a judgment. The case ends and they can go back to focusing on their business. And the agreement reached in the mediation is enforceable like a judgment, should the defendant, for some reason, decide not to fulfill its obligation.

Non si tratta di una mia opinione bensì di uno sce-

And this is not just my opinion, it's one shared by

nario condiviso dal popolo italiano. Solo poche settimane fa, a fine settembre, l'agenzia di statistica nazionale ISTAT ha pubblicato un sondaggio sul rapporto tra italiani e giustizia civile. L'esito è molto interessante. Oltre la metà degli italiani (52%) coinvolti in dispute civili non è soddisfatta del sistema giudiziario. Per quale ragione? La risposta è: tempo e denaro. Secondo l'indagine la stragrande maggioranza delle persone (67%) che hanno atteso cinque anni o più si è dichiarata "profondamente insoddisfatta", così come coloro che hanno sostenuto dei costi inaspettatamente elevati (70%) o hanno sentito pronunciare una sentenza sfavorevole (84%). Quali sono gli altri problemi del sistema di giustizia civile portati all'attenzione dagli italiani? Più della metà delle persone intervistate hanno criticato i meccanismi burocratici. Troppe lungaggini, costi esagerati, complicazioni eccessive.

Ma andiamo al punto focale del nostro argomento di oggi: solo il 42% delle persone era stato informato sulla possibilità di ricorrere alle pratiche ADR per risolvere le dispute prima di andare in tribunale e appena il 3,6% di loro ne ha fatto uso almeno una volta per dirimere una controversia. Entrambi i dati mostrano quanta strada sia necessario percorrere per diffondere in Italia la cultura delle pratiche ADR. La mediazione funziona se la gente vi ricorre. Eppure deve entrare a far parte della cultura della risoluzione delle controversie. Se l'Italia sarà in grado di riuscire in tal senso, e io credo che possa farlo, nel giro di pochi anni avremo modo di analizzare un sondaggio dagli esiti completamente differenti.

La Commissione europea ha pubblicato un paio di mesi fa una relazione positiva, indirizzata a tutti gli Stati membri, in cui venivano lodati i vari sforzi profusi dall'Italia per incoraggiare il ricorso alla mediazione e si esortavano gli altri paesi a non lesinare impegno nel promuovere e sollecitare l'impiego delle pratiche ADR, chiedendo loro di rendere disponibile il processo di conciliazione in un numero ancor maggiore di casi. Si tratta di un buon suggerimento da parte di un'altra importante istituzione che desidera favorire il ricorso alle pratiche ADR in Italia e ne sostiene i principi. Negli Stati Uniti sappiamo bene che la diffusione della cultura delle pratiche ADR costituisce la chiave per migliorare la giustizia civile. Il nostro paese si è dovuto confrontare con molti problemi analoghi, riuscendo infine a elaborare soluzioni vincenti e funzionali. Alcuni anni fa anche le nostre corti erano foriere di ritardi e

the Italian people. Just a few weeks ago, in late September, the national statistics agency ISTAT released a survey about Italians and civil justice. The results were quite interesting. More than half (52 percent) of Italians involved in civil suits are unsatisfied with the civil justice system. Why? Time and Money. According to the survey, the vast majority of people (67 percent) who have been waiting five years or more were "deeply dissatisfied", as were those who had sustained unexpectedly high costs (70 percent) or if the judgement was unfavorable (84 percent). What else do Italians think are problems with their civil justice system? More than half the people surveyed were critical of the bureaucracy involved. It takes too long, costs too much, and is too complicated.

But, and here's the important point for all of us today, only 42 percent had heard that ADR was an alternative to resolving disputes before going to court, and only 3.6 percent of the people had used ADR at least once to resolve a dispute. These two figures show there is work to do to spread the culture of ADR in Italy. We know that mediation works, when people use it. But it needs to become a part of the culture of dispute resolution. If Italy can do this, and I think Italy can, I believe that within a few years, a survey like this one will look completely different.

The European Commission released a favorable report a couple of months ago, directed at all Member States, that spoke favorably about the types of efforts Italy is taking to encourage mediation, It urged all EU Member States to continue their efforts to promote and encourage the use of ADR, calling on them to make mediation available in even more cases. This is good advice, from another important institution that supports your principles for expanding the use of ADR in Italy. In the United States, we know that spreading the culture of ADR is key to improving civil justice. The United States has confronted many of these same issues and found solutions that have worked. Years ago, our courts also suffered from delays, and we worked hard to find the answers that have made a tremendous difference. I hope Italy will continue to

abbiamo lavorato duramente per trovare delle risposte che ci permettessero di fare davvero la differenza. Spero che l'Italia continui a impegnarsi per trovare delle soluzioni adatte al suo sistema.

Come molti di voi sapranno, l'Ambasciatore Phillips lascerà la sua posizione all'inizio del prossimo anno, in accordo con il cambio della nostra amministrazione. Ma desidero assicurarvi che il lavoro dell'Ambasciata su questo sensibile argomento proseguirà ininterrotto.

Continueremo a collaborare con quei partner che ci hanno aiutato a rendere l'evento dell'Ambasciata a Villa Taverna il successo che potete constatare. Abbiamo intenzione di mantenere vivo il dialogo, indipendentemente dal ricambio che avverrà nei prossimi mesi.

L'Ambasciata continuerà a dare il proprio contributo alla promozione di una cultura delle pratiche ADR in Italia. Durante la conferenza che abbiamo ospitato, quattro esperti americani della JAMS - il principale fornitore americano e globale di specialisti privati nelle pratiche ADR - hanno condotto la mediazione simulata di una controversia di natura commerciale. Abbiamo registrato il processo e forniremo copia del video alle facoltà di diritto in tutta Italia. Abbiamo in programma di portare altri esperti statunitensi nelle pratiche ADR già dal prossimo anno, presentandoli agli studenti di diritto di Roma e dintorni e sollecitando una prassi collaborativa. Rendere edotti gli allievi di giurisprudenza sulle pratiche ADR, rendendo queste ultime parte integrante della loro formazione e mostrando loro quanto sia importante ragionare come problem solver e non semplicemente come contendenti in un'aula di tribunale, costituisce un nodo fondamentale nella crescita e nella diffusione della cultura delle pratiche ADR. Ci auguriamo che gli studenti possano far proprio questo concetto mentre avviano le rispettive carriere e, ancor più importante, che i loro futuri datori di lavoro siano recettivi alle idee innovative provenienti dalla prossima generazione di avvocati italiani.

Sappiamo che anche l'Italia si sta impegnando alacremente per mantenere costanti i progressi nella diffusione della cultura delle pratiche ADR. La commissione incaricata della revisione delle pratiche ADR in Italia, guidata dal Professor Alpa, ha

work to find answers as well.

As many of you know, Ambassador Phillips will leave his position early next year, as our Administration changes. But I want to assure you, the Embassy's work on this important topic will continue.

We remain engaged with the partners who helped us make the Ambassador's event at Villa Taverna such a success. We intend to keep the dialogue alive, even as faces change at the Embassy in the next few months.

The Embassy will continue to help promote a culture of ADR in Italy. During the conference we hosted, four American experts from JAMS - the leading American and global provider of private ADR specialists - conducted a mock mediation of a commercial dispute. We recorded the mediation and will be providing copies to law faculties throughout Italy. We already have plans to bring over other U.S. experts in ADR next year, to meet with and work with law students in Rome, as well as outside of Rome. Exposing law students to ADR as part of their training and showing them the importance of thinking like problem solvers, not just adversaries, is a critical part of growing and expanding the culture of ADR. We hope the students will carry this idea with them as they start their legal careers and, most importantly, that their new bosses are receptive to innovative ideas from the next generation of Italian lawyers.

We know that Italy is also continuing its hard work on maintaining the progress of expanding the culture of ADR. The Commission reviewing ADR in Italy, led by Professor Alpa, has been at work since March of this year. The Commission's members,

cominciato a operare a partire dal mese di marzo di quest'anno. I suoi membri, appartenenti alle corti, all'ordine degli avvocati, al mondo accademico e selezionati in tutta Italia, hanno l'opportunità di plasmare la visione presente e futura della prassi ADR nel Bel paese. La relazione risultante verrà presentata al Ministero della Giustizia nel gennaio del prossimo anno. Guardiamo con fiducia alla sua pubblicazione e non vediamo l'ora di analizzarne i suggerimenti.

Vi ringrazio nuovamente per l'invito e per avermi accolto qui oggi, per il lavoro che avete svolto in passato sul tema delle pratiche ADR in Italia e per il vostro impegno futuro, affinché possiate continuare a costruire sulle solide basi già edificate. Noi dell'Ambasciata degli Stati Uniti attendiamo con ansia di proseguire i colloqui e continuare a offrire la nostra collaborazione su questa importante iniziativa.

Grazie.

taken from the bench, the bar, and academia, and from Italy from north to south, have an opportunity to shape ADR in Italy for the future. Its report on ADR is due to the Ministry of Justice in January next year and we look forward to its release and recommendations.

I thank you again for the invitation to be here today, for your work in the past on ADR in Italy, and for your work in the future to build on what you've accomplished so far. We, at the American Embassy, look forward to continuing our discussion and partnership on this important initiative.

Thank you.

Dagli atti del III Congresso Nazionale su "La Giustizia Alternativa"

1° e 2° Panel

Intervento di saluto

EDMONDO CIRIELLI, *Segretario dell'Ufficio di Presidenza della Camera dei Deputati*. Buongiorno. Innanzitutto, intervengo in qualità di componente dell'Ufficio di Presidenza per dire che siamo lietissimi di ospitare questo convegno di altissimo livello. Ringrazio ancora una volta, come è stato già detto, il collega Adornato dell'Ufficio di Presidenza per aver concesso l'ospitalità della Camera dei deputati a un convegno di alto profilo. Lo ribadisco, perché raramente questa sala viene concessa per convegni, e viene fatto proprio quando si pensa che il convegno rappresenti una specialità all'interno del contributo culturale e accademico. Ringrazio l'Osservatorio per il lavoro che svolge e anche per aver portato un dibattito così importante.

Sono anche il responsabile del dipartimento giustizia del mio partito, e quindi mi verrebbe voglia di fare un intervento compiuto, che però vi risparmio, perché la mia presenza oggi qui è per un cenno di saluto.

Ringrazio il presidente Marvasi per il lavoro che svolge e per ospitarlo. Mi consentirete di ringraziare e salutare in maniera particolare e di ribadire la presenza del vicecapo missione dell'ambasciata americana, un Paese *leader* della nostra alleanza, a cui – non dobbiamo mai dimenticarlo – dobbiamo la nostra libertà per il passato, e soprattutto la nostra sicurezza per il presente, seppure in un'ottica di alleati in via paritaria, se la viceambasciatrice me lo consente.

Come parlamentare, sul tema specifico mi sento di dire che il Parlamento, grazie al Ministro Orlando, ha messo mano al tema delicato. Io sono un deputato di opposizione, ma non soltanto riconosco la capacità dell'intervento, saluto anche un metodo assolutamente positivo, che forse anche alcuni dei partecipanti possono aver sperimentato.

Il ministro ha usato sin dall'inizio un sistema della concertazione. Dicevamo poco prima con il presidente Marvasi che abbiamo avuto fior di ministri, tecnici del settore, professori, magistrati, che purtroppo hanno fatto poco negli anni passati. Bisogna dare atto che questo ministro, che non è uno specialista, sebbene per il suo partito si occupasse della tematica, ha inaugurato una fase di cambiamento.

Nella specificità di questo convegno, riteniamo assolutamente, dati i difetti strutturali un po' di tutti i sistemi, del nostro in maniera particolare, che un intervento, un ampliamento di questo strumento fosse necessario. Peraltro, ritengo che lo strumento in sé, l'utilizzo e l'ampliamento nella società dell'utilizzo dei sistemi ADR, rappresenti anche un passo avanzato non soltanto sul piano culturale, ma proprio della qualità dell'offerta professionale che il mondo del diritto dà alla società. È assolutamente importante la presenza della vicecapo missione americana, il Paese dove maggiormente si è iniziato questo percorso, dimostrando che lo sviluppo di queste specificità è anche frutto del capitalismo avanzato. Questo rappresenta sicuramente un aspetto molto utile per il dibattito.

Penso che sarebbe più bello parlare di complementarità che di alternative di questi strumenti per regolare in via non giudiziale le controversie. D'altro canto, sappiamo bene che c'è un diritto alla giurisdizione sancito dalla Costituzione, e quindi la via maestra non può essere quella dell'imposizione, sebbene magari in questa fase si sia ampliato lo spettro dell'obbligatorietà dell'intervento nella mediazione piuttosto che nella negoziazione assistita nell'arbitrato. Non può essere una scorciatoia. I cittadini pagano già le tasse e hanno comunque diritto a una piena giurisdizione. Sicuramente, la via maestra dovrebbe essere una forte incentivazione sia per i professionisti che interven-

gono nel settore sia per le parti in causa.

Ovviamente, come si diceva con il presidente Marvasi, in questo settore specifico l'importante è avviare la strada delle riforme e del cambiamento. Soprattutto, quando ci sono tematiche così tecniche, specialistiche, ma anche così innovative, se mi consentite, è necessario partire, poi ci possono essere degli aggiustamenti che devono, data anche la sala in cui siamo, sempre essere pienamente compatibili con la nostra Costituzione, e anzi, se mi consentite, intrinsecamente compatibili. Non basta una compatibilità formale. D'altronde, il ricordo di Calamandrei è proprio quello di attuare la Costituzione con leggi ordinarie dello Stato, con pratiche e con attività professionali e accademiche.

Colgo ancora una volta l'occasione per complimentarmi davvero con la splendida iniziativa, che sono sicuro sarà interessantissima. Vi chiedo scusa se ho travalicato il tema dei saluti. Grazie ancora.

(Applausi)

PAOLO PETROSILLO, *Membro del board dell'Osservatorio sull'uso dei sistemi ADR e Vice-coordinatore dei Dipartimenti*. Buongiorno a tutti. Sono l'avvocato Petrosillo. Mi è stato affidato l'incarico di presentare l'intervento dell'avvocato Degnan quale vicecapo missione dell'ambasciata americana a Roma. Ringrazio l'onorevole Cirielli, che ha fatto metà del mio lavoro, ma lo dico scherzando.

Il senso del mio intervento è quello di spiegare il ruolo e il senso del nostro invito al vicecapo ambasciatore. Giustamente, l'onorevole ha fatto riferimento al ruolo importante che gli Stati Uniti hanno avuto e hanno nel rapporto con il nostro Paese, ma noi vogliamo andare oltre. Capiremo perché oggi è presente l'avvocato Degnan e lo faremo esaminando, ovviamente in breve, l'esperienza americana nel campo dell'ADR. Iniziando questo percorso che vorrei fare insieme a voi, partiamo da un discorso sulla insoddisfazione nei confronti della giustizia, o meglio dell'amministrazione della giustizia. Questo discorso, tenuto da un professore del Nebraska, Roscoe Pound, iniziava con queste parole: «L'insoddisfazione nei confronti dell'amministrazione della giustizia è vecchia quanto il diritto». Questo fa capire, evidentemente, che molte volte dietro l'insoddisfazione c'è più una voglia di polemizzare o di fare altro.

È interessante anche capire, o meglio sottolineare, che una potente fonte di irritazione nei confronti dell'amministrazione della giustizia veniva indivi-

duata nella cosiddetta *sporting theory of justice*, cioè una concezione sportiva della giustizia, o meglio del processo, in ragione della quale il giudice veniva visto come un arbitro che doveva solo richiamare le parti ad attenersi alle regole, non doveva intervenire, e quindi poi le parti a loro volta avrebbero potuto giocare la propria partita. Stiamo parlando di un discorso che si è tenuto nel 1906. Mi sembra che le parole siano ancora oggi attuali.

Da allora e per oltre un secolo, gli Stati Uniti hanno affrontato una serie di fenomeni che ricalcano, paradossalmente, i fenomeni che stiamo vivendo in Italia negli ultimi trent'anni e che stanno portando allo sviluppo dell'ADR.

In particolare, si è passati da una rigida applicazione del diritto processuale a una applicazione discrezionale del diritto passata all'*equity*. Si è poi verificato un fenomeno, che più volte ha rappresentato oggetto di convegni, che è stato definito negli Stati Uniti come *litigation explosion*. Solo per riportare due numeri, dalla metà degli anni Sessanta agli anni Novanta, il numero delle cause civili negli Stati Uniti è passato da 35.000 a 180.000. Nello stesso periodo, i casi di appello sono quasi decuplicati, da 2.800 a 26.000. Evidentemente, sono fenomeni a noi noti negli ultimi anni. Devo dire, però, che dall'altra parte alcuni studiosi del diritto hanno rappresentato questa *litigation explosion* quasi come una leggenda, ovvero come uno strumento delle organizzazioni economiche statunitensi per impedire l'accesso al riconoscimento di determinati diritti. Si pensi che in quegli anni le corti federali statunitensi erano diventate dei punti di riferimento per il riconoscimento di nuovi diritti e nuove forme di tutela nei confronti delle minoranze.

Se ci pensate, anche questo fenomeno è diventato comune negli ultimi anni. Il giudice civile è diventato in Italia il punto di riconoscimento di forme di tutela, che purtroppo o per fortuna il legislatore non ha previsto. Si può citare l'esempio della fecondazione eterologa o altri esempi. Anche questo fenomeno negli anni Cinquanta ha caratterizzato la giustizia civile statunitense.

Si arriva agli anni Settanta, in cui, sempre nell'ambito di una conferenza dedicata da Roscoe Pound alle cause di insoddisfazione nei confronti dell'amministrazione della giustizia, viene elaborata una teoria innovativa, che parte da due concetti molto semplici: non tutti i tipi di cause possono essere decisi in un processo; evidentemente, non tutti gli altri tipi di controversie devono essere indirizzati verso una serie di strumenti diversi dal processo.

Nasce quella che è stata definita *multi-door courthou-*

se, ovvero un tribunale, un centro di giustizia «multi-
porte». In sostanza, il cittadino si rivolge a questo
centro giurisdizionale, presenta il proprio caso, e un
funzionario addetto, quindi anche specializzato, lo
indirizza alla porta più adeguata.

Ripeto che evidentemente ci sono delle cause – il
presidente Marvasi lo sa, anche in qualità di specia-
lista, di presidente della sezione Imprese del Tribu-
nale – che non possono essere decise in una sezione
di tribunale, da un giudice. Possono, probabilmente,
essere decise da un esperto, da un mediatore.

Ci sono molti altri tipi di cause – lo dico perché molte
volte anche noi operatori pensiamo che la mediazione
sia una panacea – che non possono essere decise
in sede di mediazione. L'esempio tipico, richiamato
più, è quello della mediazione familiare, in cui pur-
troppo ci si trova di fronte a due soggetti che non
sono in una situazione di parità. A volte, uno dei sog-
getti è stato vittima di abusi. In quel caso, forse la me-
diazione non è lo strumento più efficace.

Nasce in quest'ambito questa idea innovativa per gli
anni Settanta, che è stata poi replicata non solo negli
Stati Uniti, ma anche in altri Paesi del mondo, e che ha
portato poi alla nascita di istituzioni, quali per esem-
pio i *community center* degli Stati Uniti.

Si arriva, infine, agli anni Ottanta, quando, con la pro-
mulgazione dell'Alternative dispute resolution act, si
ha l'obbligo per ciascuna Corte federale di offrire al-
meno una procedura di risoluzione alternativa.

Concludiamo questo breve percorso, auspicando di
non avervi annoiato, con il diritto cosiddetto «colla-
borativo», un vero e proprio approccio basato sulla
collaborazione delle parti rappresentate nel processo.
L'esempio tipico è quello di un passaggio da avvocati
competitivi ad avvocati collaborativi, avvocati della
mediazione che devono rinunciare al mandato nell'i-
potesi in cui la negoziazione fallisce e si debba prose-
guire dinanzi al giudice.

Concludo questo percorso con un invito all'uditorio e
una proposta all'avvocato Degnan.

L'invito all'uditorio è quello di ascoltare l'interven-
to dell'avvocato Degnan con uno spirito scevro da
preconcetti. Quello che ci verrà detto è il risultato di
un'esperienza pluriennale, come abbiamo detto, che
ha caratterizzato gli Stati Uniti. Evidentemente, e mi
ricollego ancora alle parole dell'onorevole Cirielli,
siamo di fronte a un fenomeno che non investe solo
il diritto, ma la società, che, per usare le parole di un
giurista canadese, è giunta a uno stadio di modernità
avanzato o seconda modernità. Essa richiede nuovi
principi fondamentali derivanti da una teoria genera-
le che favorisca un diritto sociale riflessivo, in rottura

con il diritto puramente statale e sovrano della pri-
ma modernità.

In questo senso, la mia idea è che il legislatore abbia
già svolto il suo compito. Dovremmo essere in una
fase in cui gli operatori del diritto devono svolgere il
proprio ruolo e la propria funzione.

Come detto dall'avvocato Tempesta, oggi nei quattro
panel ci saranno politici, accademici, magistrati e av-
vocati di altissimo livello. Siamo di fronte a un cambio
culturale che sta vivendo la nostra società, che neces-
sita però di una formazione adeguata.

Per questo l'invito che esprimo in qualità di rappre-
sentante dell'Osservatorio all'avvocato Degnan è
quello di favorire una collaborazione con l'Ambascia-
ta americana per una serie di iniziative dirette alla
formazione di operatori del diritto, *in primis* i magi-
strati, che per esempio debbono spogliarsi dell'*habi-
tus* mentale di meri applicatori della legge, e di noi
avvocati, che dobbiamo trasformarci da competitivi a
collaborativi. Grazie molte.

(Applausi)

I PANEL

GLOBALIZZAZIONE: ADR E CAPITALE UMANO

TOMMASO MARVASI, *Presidente del Tribunale del-
le Imprese di Roma, membro del Consiglio direttivo
dell'Osservatorio sull'uso dei sistemi ADR con la carica
di Vicepresidente con delega alle relazioni internazio-
nali*. Buongiorno a tutti. Grazie, soprattutto di essere
venuti così numerosi, e spero interessati, al nostro
convegno.

Innanzitutto, permettetemi di ringraziare l'avvocato
Kelly dell'ambasciata americana, con la quale conti-
nuiamo un percorso ormai iniziato da due anni cir-
ca. Con l'ambasciatore Phillips, l'avvocato Ghia e io
abbiamo iniziato un rapporto di collaborazione, in
quanto lui si è subito dimostrato interessato alle ri-
forme della giustizia italiana. Già dal Salone della giu-
stizia di due anni fa è iniziata questa collaborazione e
vedo con piacere che continua, anche se non sapre-
mo quanto l'ambasciatore rimarrà ancora in Italia. Il
rapporto con l'ambasciata è, in ogni caso, continuo.

Con la presenza oggi anche di Barbian, il nostro pun-
to di riferimento per l'ambasciata, è proseguita que-
sta continuità. Già a Villa Taverna, infatti, era stato or-
ganizzato un mese fa un convegno proprio su ADR, e
io sono stato invitato a concludere e a rappresentare
il lavoro che l'Osservatorio sta svolgendo.

Chi mi conosce sa che sono un giudice di campo, non mi sono mai piaciuti i convegni. Vi chiederete che cosa ci faccio qui oggi, addirittura come presidente. L'attività dell'Osservatorio mi ha davvero convinto, soprattutto perché non si è limitato a essere un Osservatorio.

Quando pensiamo all'Osservatorio, pensiamo a qualcuno che, comodamente seduto, assiste, segue dei lavori e dei convegni, una specie di, come diceva Dante, «Non ti curar di loro, ma guarda e passa», per poi rimanere tutto lì. Ho visto, invece, il lavoro effettivamente svolto in questi pochi anni di vita.

Dico qui alla Tempesta e a Giammario Battaglia, i promotori e gli animatori, che forse dovremmo cambiare anche la denominazione e chiamarlo «laboratorio», perché sono state fatte delle iniziative importanti. Mi limito a ricordare, per essere breve, le ultime due: quella della International Summer School, creata proprio per la formazione dei giovani ai sistemi ADR, e la concessione del micro-credito ai professionisti, ai giovani avvocati, il tutto in collaborazione e in questa visione dei sistemi ADR come strumento e, allo stesso tempo, risultato di una innovazione sociale che noi tutti stiamo cercando di attuare portando il nostro contributo.

Essendomi occupato, in quarant'anni di magistratura, di quasi tutte le materie, da quella familiare a quella delle imprese, soprattutto dell'insolvenza, dei marchi, dei brevetti, del societario, ho sempre pensato che la soluzione migliore delle controversie fosse quella del componimento della lite. L'ho sempre giudicato – ecco perché mi sono subito affezionato all'Osservatorio – il sistema migliore per risolvere le controversie. Penso che addirittura si potrebbe fare uno *spot* per la salute. Il componimento delle controversie fa bene alla salute. Potrebbe essere uno *spot* medico, perché ci toglie tante preoccupazioni, tanto stress e ci consente di rimettere energie fresche e ristorate dalla soluzione di un problema nella nostra attività.

Proprio sotto questo profilo, sono importanti anche altri risultati che l'Osservatorio è riuscito a conseguire, sia stimolando il ministro per la costituzione di questa Commissione per lo studio delle soluzioni alternative delle controversie, sia perché ci ha sostenuto sempre nelle nostre iniziative. Soprattutto, come ha detto già chi ha parlato prima di me, è veramente un problema di cambio di mentalità.

Noi stessi giudici dobbiamo farlo per primi. Non deve essere una contraddizione il fatto che un giudice spinga i cittadini a non andare da lui. Non deve essere una minaccia. Deve essere un invito a risolvere le controversie in maniera alternativa.

Dato che oggi vorrei cambiare tutte le denominazioni e i vocaboli, direi di non parlare di «giustizia alternativa», ma di «giustizia parallela». Per arrivare a una giustizia vera, occorre proprio questa collaborazione. Già è iniziata, e penso che tutti ci siamo meravigliati. Un accordo tra magistrati e avvocati è sempre sembrato quasi una chimera. In realtà, alla Cassazione si è già giunti, come sapete, a un protocollo d'intesa sulla formazione degli atti, sia per le modalità degli atti sia che per la lunghezza.

Peraltro, è iniziata la nuova era del processo telematico. Le prime difficoltà che abbiamo avuto, soprattutto nella mia sezione, in cause particolari, come quelle per i brevetti, è stata proprio la produzione di montagne di carta dei depositi. Spesso gli avvocati contribuiscono a tutto questo.

Io mi sono trovato – faccio un esempio per sorridere un po' – a estrarre distrattamente dalla *consolle* una memoria del 183, primo comma, ho cliccato per stamparla, ma non mi ero reso conto che si trattava di 77 pagine. Dobbiamo cambiare tutto. Dobbiamo avviarci verso una mentalità diversa. Attraverso l'Osservatorio, stiamo perseguendo proprio questa strada. Ovviamente, come sapete, per l'innovazione la cosa più importante, trascurata molto in Italia – forse, il momento di crisi economica e sociale è dovuto proprio a questo – è l'investimento in ricerca e formazione. Non accetto il discorso che molti fanno che ci sono emergenze primarie che bisogna affrontare. Se si affrontano soltanto le emergenze primarie, non si sviluppa mai. Occorre farlo insieme, con la formazione, con la preparazione.

È proprio in quest'ottica che oggi abbiamo ideato il primo *panel* di lavoro, che riguarda la globalizzazione e il capitale umano. Per portare l'innovazione sociale e questo cambio di mentalità, occorrono la formazione e l'indirizzo del capitale umano verso queste soluzioni.

Vorrei cominciare la discussione invitando l'avvocato e amico Lucio Ghia a intervenire proprio su questo tema, a lui, come a me, molto caro. Grazie.

(Applausi)

LUCIO GHIA, avvocato, delegato italiano presso i Gruppi di Lavoro su insolvenza e security interests presso UNCITRAL, membro del Consiglio direttivo dell'Osservatorio sull'uso dei sistemi ADR e socio fondatore dello Studio Legale Ghia. Signori, grazie per avermi invitato. Grazie agli avvocati Tempesta e Battaglia, che sono il nostro motore, il motore di questo capitolo di trasfor-

mazione, che ci auguriamo di realizzare anche attraverso l'aiuto dell'Osservatorio.

Il panorama da affrontare, come tutte le vicende complesse, è pieno di protagonisti. Non ci sono soluzioni semplici per vicende complesse.

Mi fa piacere, in questo fantastico luogo, guardando questi arazzi, individuare delle spinte forti verso la possibilità di guardare avanti e ancora più avanti. Che cosa voglio dire? Lì c'è un bellissimo arazzo su cui una folla di mercanti guarda il mare. Noi dobbiamo affrontare la sfida che abbiamo oggi di fronte e deciderci tutti, ciascuno per la propria parte, a effettuare uno sforzo di cambiamento. Perché dico questo?

L'avvocato Degnan ci ha tracciato un quadro della situazione giudiziaria italiana dal quale dobbiamo uscire, e non solo per motivazioni economiche. Come secondo Paese manifatturiero europeo, riceviamo finanziamenti dall'estero per il 25 per cento rispetto a quello che riceve la Germania e per il 50 per cento rispetto a quelli che riceve la Francia. Dobbiamo interrogarci.

La globalizzazione ci porta di fronte a dati reali, istantanei, per esempio con le classifiche del *doing business*, che l'avvocato Degnan ha citato: 111° posto per quanto attiene alle risposte giudiziarie, 3,8 milioni di cause in attesa di definizione. Questo è il quadro dal quale dobbiamo necessariamente uscire.

Petrosillo ci ha detto molto chiaramente che il cambio di cultura è un processo antico. Negli Stati Uniti, sono partiti trecento anni fa a parlare di *multi-door courtyard*, cioè di possibilità multiple di risolvere i giudizi e i contrasti. Fino a oggi, noi abbiamo avuto una sola possibilità: quella del giudice togato. Nelle nostre università, ancora oggi, procedura civile, per restare al processo civile, è un esame biennale: abbiamo procedura 1 e procedura 2. E su che cosa ci concentriamo? Sul giudizio in Tribunale, sul giudizio in Corte d'appello, sul giudizio in Cassazione, sui provvedimenti urgenti, sempre e solo davanti al giudice ordinario.

È facile, allora, dire: cambiamo mentalità. È molto difficile dire con quali strumenti cambiamo mentalità. Il percorso, quindi, è multiplo.

La scuola ci abitua a concepire il contenzioso con soluzioni negoziali? Direi proprio di no. Lasciamo perdere la famiglia, perché abbiamo visto che per esempio una delle aree che difficilmente può essere gestita e risolta, quanto ai contenziosi in sede di mediazione, è proprio quella dei dissidi familiari. Anche nella scuola, quindi, bisognerebbe cominciare a gettare le basi per questo cambio di mentalità. Non mi risulta che questo si faccia.

Dell'università abbiamo parlato. Vorrei dire qualche cosa anche sulla nostra legislazione.

Vedo la professoressa Malaguti, un'altra insigne rappresentante dell'Italia. (*Applausi*) È delegata, presidente di un *working group* importante sulle piccole e medie imprese, che condivide i problemi che affrontiamo in assemblee come quelle.

Ebbene, l'UNCITRAL ci insegna che c'è un modo di produrre strumenti legislativi profondamente diverso dal nostro, e mi fa molto piacere dirlo in questo luogo, deputato alla creazione delle leggi. L'UNCITRAL è costituita da ben sessanta delegazioni provenienti da sessanta Paesi diversi: sessanta delegazioni costituite da professori universitari, da magistrati, di peso.

Che cosa fanno queste delegazioni? Lavorano intensamente sulla predisposizione di guide legislative o di modelli di legge. Come lavorano? Ognuna delle delegazioni porta il contributo delle sue *best practice*, cioè degli effetti che la legislazione ha prodotto nella realtà sociale, economica e finanziaria del proprio Paese. È un Osservatorio prezioso, perché l'esperienza di tutto il mondo, ecco la globalizzazione nella creazione della legge, confluisce per determinare un prodotto di altissimo livello.

Certo, anche questi sono volumi che vanno studiati, ma se abbiamo a disposizione questo tipo di esperienza, anche il nostro legislatore deve tenerne conto. Le stesse ultime leggi in materia di amministrazione straordinaria, per esempio, materia a me cara perché mi occupo di ristrutturazioni, sono ripiegate sulle esperienze pregresse. Queste leggi devono servire, invece, a impattare violentemente su un territorio difficile per risolvere dei problemi. Oggi, il problema può essere sintetizzato in questo modo: non possiamo più avere orizzonti globalizzati per le nostre imprese e dare risposte domestiche, risposte legislative nazionali.

Detto questo, il giudice è un altro protagonista di questo rinnovamento che dobbiamo necessariamente affrontare. E 3,8 milioni di cause significa che i prossimi quindici anni, se i nostri tribunali, le Corti d'appello, la Cassazione, tutti insieme lavorassero, e non ci fosse quindi il nuovo che arriva, non basterebbero. Non possiamo considerare, allora, la mediazione, la conciliazione, l'arbitrato di ADR, per dirla in termini anglosassoni, come un surrogato, una giustizia di serie B. Ha ragione Tommaso Marvasi quando dice che è una giustizia parallela, che deve avere lo stesso tipo di dignità nell'immaginario collettivo.

Ora, i nostri giudici sono bloccati dal tabù dell'anticipazione della decisione, non possono suggerire che ci si metta d'accordo, che in fondo si sono fatti un'i-

dea, che hanno colto che una delle parti ha ragione al 50 per cento e che si potrebbe cercare di cercare di definire. L'80 per cento delle vicende civili sono questioni di danaro, questioni economiche, che sono questioni di principio: è una *boutade* tanto per dare dignità a qualcosa che non dovrebbe averla in quei termini.

Si dovrebbe avere, quindi, una marcia in più, si dovrebbe proporre un certo tipo di possibilità e suggerire di provare a percorrerla. In fondo, nell'esperienza americana c'è l'udienza *pre-trial*, quella in cui gli avvocati vengono chiamati e il giudice dice che idea si è fatto e suggerisca che si provi a raggiungere un accordo. Quante cause si potrebbero definire in prima battuta!

Il secondo problema, di carattere un po' più sociale, sono i cosiddetti *bias*, i pregiudizi sociali: *ma come, io mi metto d'accordo con il mio vicino per una questione condominiale, quando quello all'una di notte mi sveglia con i rumori ...? Non lo posso fare. Oppure, avevo la precedenza. Andiamo in Cassazione, per questa vicenda.*

Dobbiamo cercare di uscire da questi schemi, che pure pesano, perché c'è una falsa percezione della propria reputazione sociale. Dobbiamo uscire da questo tipo di imbuto, che diventa poi giudiziario.

Ancora, servirebbe la capacità di avere dei mediatori, conciliatori, quindi crearli, che siano in grado di gestire questo tipo di nuove esperienze. Le università dovrebbero fare la loro parte, preparare con un allargamento multidisciplinare questo tipo di professionalità, delle quali c'è bisogno. Se vogliamo vincere questa sfida di fronte alla quale oggi ci troviamo, dobbiamo cercare di operare contemporaneamente su queste aree.

Io penso che ce la possiamo fare. È un momento in cui tutti ci dicono che vogliono investire di più in Italia. Stiamo anche leggendo sui giornali quello che avviene, in particolare in questi giorni con i protagonisti francesi. Vuol dire che attraiamo, per quanto si dica, determinati interessi di carattere finanziario internazionale. Abbiamo delle aree di primissimo ordine nelle quali operiamo e siamo *leader* mondiali. Dobbiamo difenderle, ma tutti dobbiamo essere consapevoli che facendo uno sforzo comune ce la possiamo fare. Io sono ottimista caratterialmente, quindi penso che ce la faremo, ma ce la faremo questa volta lasciando da parte le divisioni. Non ci sono problematiche di carattere ideologico, politico, religioso. Ci sono problematiche sociali, economiche. Ne va del nostro futuro. Grazie.

(Applausi)

PAOLO PETROSILLO, *Membro del board dell'Osservatorio sull'uso dei sistemi ADR e Vice-coordinatore dei Dipartimenti.* Grazie molte all'avvocato Ghia.

Io mi ricollego a quello che diceva proprio in riferimento all'impossibilità per il giudice di decidere, o meglio di invitare alla conciliazione.

Nell'ambito di una lezione della International Summer School, con i ragazzi dell'università notavamo che questa cultura del sospetto si annida anche nel codice di procedura civile. Il legislatore, all'articolo 185-bis, ha dovuto mettere per iscritto che la formulazione della proposta conciliativa da parte del giudice non costituisce motivo per le parti per chiedere la ricusazione dello stesso giudice.

Evidentemente, questa è una precisazione che in un altro Paese non avrebbe avuto nessuna ragione di esistere. Nasce, invece, dalla nostra cultura, e mi ricollego a quello che diceva l'avvocato Ghia, dal fatto che il giudice che ha invitato le parti a trovare una transazione ha sviato dalla propria funzione. Torniamo sempre allo stesso profilo, un problema di cultura.

Su questo ci possono essere tutti gli interventi legislativi che vogliamo, ma se non cambia la cultura, a cominciare, come diceva anche l'avvocato Degnan, che ringraziamo ancora una volta, dalle università, se non proprio dalla scuola, evidentemente questo risultato non verrà perseguito e, purtroppo, continueremo a organizzare congressi e a vederci ogni anno, ma i risultati saranno sempre quelli. Grazie.

(Applausi)

TOMMASO MARVASI, *Presidente del Tribunale delle Imprese di Roma, membro del Consiglio direttivo dell'Osservatorio sull'uso dei sistemi ADR con la carica di Vicepresidente con delega alle relazioni internazionali.* In risposta all'amico Petrosillo, voglio dire che sono anche presidente del collegio delle ricusazioni. Saluto affettuosamente il presidente Lo Turco (Applausi), che è stato un grande presidente del tribunale, poi della Corte d'appello. Io ero ancora giovane e ho avuto la fortuna di averlo come presidente.

Ora, come presidente del collegio delle ricusazioni, da quattro anni non ho potuto – non è che volessi – accogliere un ricorso. Questo è per dire quante perdite di tempo ci sono. La ricusazione del giudice viene sempre fatta quando la parte ha torto in un provvedimento che ovviamente non è il sistema giusto. Anche

quello, però, è uno spreco di energie, è qualcosa che deve cambiare, come la specificazione, richiamata, del 185, che non è motivo di riconsiliazione.

Ricollegandomi all'esperienza maturata presso l'ambasciata americana, quando ci hanno rappresentato il JAMS, le soluzioni alternative per le controversie, che funzionano tantissimo, non possono essere sicuramente mutuate da noi, proprio perché noi abbiamo tutta questa tradizione spesso anche di cavilli. Pensate che i giudici dei JAMS vengono anche riportati secondo il loro carattere: per alcune controversie, dicono che è meglio che decida un certo giudice, perché più accomodante sotto un certo profilo; un altro è più attento alla problematica familiare; un altro al lavoro. Pensate che quando dobbiamo concordare un piccolo contratto bancario, dobbiamo firmare quattro pagine di *privacy*, laddove poi siamo osservati giornalmente, intercettati in tutte le maniere. Viviamo nel *Grande Fratello* e dobbiamo firmare documenti sul rispetto della *privacy*!

Scusate questo breve intermezzo. Come avete sentito, purtroppo il Sottosegretario Migliore e il deputato Boccadutri sono impegnati. Sapete che sono momenti un po' particolari per il Governo. Vorrei allora chiamare al tavolo il dottor Flavio Arzarello, in rappresentanza di Boccadutri.

FLAVIO ARZARELLO. Intanto, devo dire che per chi come me, forse diversi qui dentro, è impegnato in politica da anni, prendere la parola in questa sala fa un certo effetto, per due motivi.

Il primo è quello che ha ricordato Francesca nella sua bella introduzione, cioè che qui è stato proclamato il risultato del primo referendum, dopo la guerra, cioè quello che ha proclamato appunto la Repubblica italiana. Il secondo è quello scritto in quest'altra targa alle mie spalle, cioè il fatto che questa è stata una delle sale, uno dei posti in cui i deputati aventiniani si sono ritrovati. Questa, quindi, è una sala attraverso cui la nostra democrazia è passata e si è forgiata. Il fatto che oggi siamo qui a discutere di *alternative dispute resolution* in una sala di questo tipo non può che essere importante.

Io proverei a sviluppare un ragionamento intorno a quanto sia importante oggi l'attività che l'Osservatorio svolge, in particolare su quanto può essere importante il lavoro sull'innovazione sociale.

Siamo in un mondo sempre più interconnesso, un mondo che cambia, come quindi ogni giorno anche la natura delle relazioni tra le persone. Del resto, l'*alternative dispute resolution* in fondo è questo, il fatto

di provare a risolvere i conflitti che emergono attraverso soluzioni alternative, ma che in qualche misura hanno a che fare col linguaggio e col fatto che le persone si parlano sempre di più.

Devo dire che questo tipo di riflessione non può che intrecciarsi anche con quella sul capitale umano e su come è cambiato nell'arco degli anni. Se pensiamo al concetto di capitale umano come a un insieme di conoscenze, di competenze, di abilità e di emozioni acquisite, di cui si arricchisce una persona durante la propria esistenza, capite che il modo in cui viviamo la nostra quotidianità cambia questo tipo di esperienza. Pensiamo anche a quanto il modo in cui parliamo con le persone e comunichiamo gli uni con gli altri sia cambiato rispetto anche solo a dieci, quindici, vent'anni fa. Io dico sempre, quando ne ho l'occasione, che se oggi andiamo sul nostro telefonino, qui e ora, abbiamo accesso, e così tutti, anche i più giovani, a più informazioni di quelle a cui Gorbaciov e Reagan avevano accesso negli anni '80.

Questo non può che cambiare anche la modalità in cui le nuove generazioni crescono. Anche la mia generazione, benché in Italia si sia giovani fino a quarant'anni, a differenza che negli Stati Uniti, iniziamo comunque a sentire una differenza nella percezione e nel modo in cui le giovani generazioni si relazionano. Su questo vorrei provare a dire alcune cose forse banali, ma sono questioni a cui pensiamo poco. Alla fine, esperienze come quella dell'Osservatorio mettono insieme esperienze diverse e permettono di confrontarsi, di svolgere attività di ricerca, nell'ambito dell'innovazione sociale. Credo che dare importanza a questi luoghi, il fatto stesso che la politica e le istituzioni valorizzino il rapporto con questi luoghi – abbiamo sentito l'attenzione che ci mette il Ministero della giustizia e anche la grande attenzione dell'ambasciata americana – e, più in generale, le esperienze che vengono dagli Stati Uniti, possano essere di grande stimolo.

Tutti i tentativi di *alternative dispute resolution* hanno tutti a che fare con l'idea di superare i conflitti attraverso l'uso dell'intelligenza. Faccio ancora questa riflessione, e poi lascio la parola a chi verrà dopo di me. Pierre Levy parlava di intelligenza collettiva, che non è che il processo di mettere insieme più teste – lo dico così – per arrivare a un risultato migliore. Oggi, proprio perché siamo di fronte a un mondo che cambia le modalità della comunicazione e il modo in cui le persone si relazionano, siamo di fronte a quella che uno studioso contemporaneo nonché amico, Derrick de Kerckhove, chiama «intelligenza connettiva», una cosa un po' diversa, un'evoluzione: ognuno di noi può

sviluppare la propria intelligenza anche in modo remoto, isolato, e poi appunto metterla in connessione attraverso i nuovi strumenti che lo consentono.

Io credo che l'innovazione sociale e l'*alternative dispute resolution* debbano fare questo tipo di salto di paradigma, cioè dall'intelligenza collettiva, che è lo stato in cui oggi ci troviamo, all'intelligenza connessiva. Credo che questa possa essere la frontiera e credo che su questo il percorso che ci ha indicato l'ambasciata americana sia assolutamente da seguire.

Il problema, oggi, è infatti che l'*alternative dispute resolution* è assolutamente apprezzato da chi lo conosce. Il punto è farlo conoscere sempre più e uscire dai confini degli addetti ai lavori. Credo che su questo un lavoro sempre più in sinergia, con gli strumenti che ci ha suggerito l'ambasciata americana, sia da valorizzare. Credo che sia da mettere all'ordine del giorno anche per la politica e per le istituzioni italiane, che su questo credo possano avere un ruolo importante. Grazie ancora e buon lavoro.

(Applausi)

TOMMASO MARVASI, *Presidente del Tribunale delle Imprese di Roma, membro del Consiglio direttivo dell'Osservatorio sull'uso dei sistemi ADR con la carica di Vicepresidente con delega alle relazioni internazionali*. Ringraziamo il dottor Arzarello, che ci ha esposto la visione della questione da parte di chi frequenta da anni la Camera, quindi ha la visione anche della, per noi molto importante.

Saluto adesso il rettore Uricchio, che oltre a essere appunto rettore dell'università di Bari, è anche avvocato, quindi particolarmente esperto della materia. È, soprattutto, una delle colonne portanti dell'Osservatorio, che ha sempre arricchito con i suoi contributi. Do la parola all'amico Uricchio.

ANTONIO FELICE URICCHIO, *Rettore dell'Università degli Studi di Bari, avvocato e membro del Consiglio direttivo dell'Osservatorio sull'uso dei sistemi ADR*. Grazie per l'invito e l'accoglienza. Mi scuso per il ritardo con cui sono intervenuto in questa bella manifestazione, una conferenza, un confronto annuale di esperienze e competenze, ma un'occasione straordinaria anche per riflettere e per valutare, anche negli anni, come si evolve la giustizia alternativa.

Credo che, quando il percorso dell'Osservatorio è stato avviato, in occasione dei primi incontri, il tema fosse affrontato con scetticismo, con qualche diffidenza,

soprattutto con scarsa consapevolezza da parte degli operatori, degli avvocati, come anche delle diverse categorie professionali della giustizia.

Il tema, però, è stato via via sempre più apprezzato. Soprattutto, ne sono state apprezzate le ricadute, come le straordinarie capacità degli strumenti alternativi di definizione della controversia di promuovere dei modelli di integrazione, di promozione, del superamento della lite, e soprattutto anche le conseguenze di carattere economico-finanziario.

Credo che proprio il confronto internazionale abbia aperto queste ulteriori prospettive. Anche il professor Ghia, qui al mio fianco, da anni si batte per promuovere i modelli alternativi di definizione delle controversie.

Le esperienze estere, soprattutto il confronto di sistemi, ci inducono a promuovere sempre più lo strumento e ad acquisirne, nella pratica quotidiana, le metodiche. Significa, evidentemente, dotarsi di competenze tecniche, giuridiche, ma anche di carattere culturale, nell'approccio relazionale e sociologico e anche di carattere assolutamente, come dicevo, relazionale.

In questa prospettiva, il ruolo dell'Osservatorio è stato determinante. Innanzitutto, ha consentito un confronto ampio. Io ho aderito con particolare entusiasmo dall'inizio di questa esperienza. Ha consentito soluzioni che via via abbiamo proposto al legislatore. Abbiamo favorito la maturazione di una consapevolezza che oggi è piena e diffusa.

Dicevo che è molto interessante proprio il tema affrontato in questa sessione: il modo in cui la globalizzazione impatta sulle logiche di definizione alternativa delle controversie.

Il modello di economia aperta che oggi, nonostante qualche difficoltà legata alla crisi e al contesto geopolitico internazionale, è stato realizzato consente sempre più di far crescere il numero delle transazioni transnazionali, ma soprattutto la circolazione dei modelli. Tre scambi su dieci avvengono tra Paesi diversi dell'Unione europea – è un dato di carattere statistico – mentre uno su dieci avviene anche al di fuori dell'Unione europea. Questo significa necessariamente anche confrontare modelli di regolazione.

La globalizzazione, il tema della sessione, consente non soltanto di aprire le economie, ma anche di apprezzare le ricadute che uno strumento come quello della definizione alternativa delle controversie impatta sulla stessa economia.

Flavio Arzarello ricordava l'intervento dell'ambasciatore americano: non è certamente l'unico, non è certamente il primo. Proprio le esperienze internazionali confortano la scelta, l'utilizzo di un modello, che va

sempre più promosso, che va sempre più praticato. È stata anche questa la ragione per cui come università di Bari abbiamo, insieme all'Osservatorio, promosso una prima *summer school*, per lo studio e l'approfondimento delle tecniche e delle norme che governano il fenomeno.

Occorre, però, accanto a questa consapevolezza, che è degli ordini professionali – saluto il mio presidente dell'Ordine degli avvocati di Bari, molti avvocati dei quali presenti oggi – la consapevolezza della magistratura, che è chiamata a governare in molti casi l'utilizzo del modello anche nella fase in cui si propone alla soluzione giudiziaria, occorre un impegno maggiore da parte del legislatore.

I primi interventi che sono stati compiuti negli ultimi anni evidenziano quasi un obbligo istituzionale di allineamento a norme di carattere comunitario. Il legislatore interno, quasi in modo sofferto, in alcuni casi in modo non deciso, ha adottato norme che erano attuative di quelle di carattere comunitario.

Oggi, però, il quadro è cambiato. È compito proprio delle istituzioni, così come delle associazioni che promuovono l'utilizzo del modello, far evolvere una maggiore consapevolezza da parte del legislatore.

Occorre, però, puntellare l'istituto anche con incentivi. Qualunque istituto di carattere giuridico può vivere e può svilupparsi soprattutto attraverso l'utilizzo congiunto di premi e sanzioni, attraverso cioè l'utilizzo di modelli che lo rendano attrattivo, di strumenti che lo rendano appetibile, allo stesso tempo con ostacoli e disincentivi per chi rinuncia allo strumento stesso.

In questo uso bilanciato di premi e sanzioni, emerge appieno la funzione promozionale del diritto, ancora meritevole di essere perseguita, soprattutto quando il legislatore realizza gli obiettivi della crescita economica e ne apprezza le ricadute. Allo stesso tempo, occorre stimolare le azioni quotidiane. E qui il ruolo del legislatore si combina a quello delle istituzioni formative, che devono essere in prima linea nella direzione di far sviluppare la disseminazione anche culturale del modello.

La globalizzazione ci offre dei percorsi. Sebbene, infatti, spesso intesa come occasione di lacerazione tra economie forti ed economie deboli, ci propone anche un'esigenza assolutamente indifferibile, quella di far evolvere una cultura del dialogo, del confronto, della definizione negoziata di qualunque tipo di lite, che può anche essere lacerante nel confronto tra esperienze, che proprio il modello della definizione dell'alternativa della giustizia ci offre.

Il percorso della globalizzazione, quindi, impatta allo stesso tempo con un utilizzo di un modello, che, pro-

prio per i suoi pregi, per le sue qualità, per la capacità di far esplodere la pace, come diceva Abramo Lincoln in un suo celebre discorso alla vigilia della sua fine, del suo omicidio, può costituire per noi un impegno e un'opportunità. E credo che noi dobbiamo essere in grado di coglierla. Grazie.

(Applausi)

TOMMASO MARVASI, *Presidente del Tribunale delle Imprese di Roma, membro del Consiglio direttivo dell'Osservatorio sull'uso dei sistemi ADR con la carica di Vicepresidente con delega alle relazioni internazionali*. Ringraziamo il rettore Uricchio, che con la sua solita lucidità ci ha portato anche il punto di vista universitario, soprattutto sulla formazione.

Con questo intervento concludiamo il primo *panel*, anche se in realtà questa non è una conclusione. Come avete visto, quello che è emerso da questo tavolo, composto da diverse professionalità (professori universitari, avvocati, rappresentanti del Parlamento), è la condivisione, il grande punto di partenza che dobbiamo avere per poter giungere agli obiettivi che ci siamo prefissi.

Concludo introducendo il secondo *panel*, «L'impresa Italia: ADR, anticorruzione, *lobbying*». Abbiamo l'onore di presentare, per l'introduzione del secondo *panel*, un altro nostro punto di riferimento, Raffaele Squitieri, presidente emerito della Corte dei conti, oltre che presidente dei Cavalieri di Gran Croce. Grazie, presidente.

(Applausi)

II PANEL IMPRESA ITALIA: ADR, ANTICORRUZIONE, LOBBYING

GIAMMARIO BATTAGLIA, *socio fondatore e Vice-presidente esecutivo dell'Osservatorio sull'uso dei sistemi ADR*. Presidente Squitieri, grazie di essere intervenuto. Prima di cederle la parola, avremmo una comunicazione di servizio, che riguarda il cambio dei relatori al tavolo di lavoro. Invito, quindi, i relatori del II *panel* di lavoro a prendere posto. Ringraziamo ancora l'avvocato Degnan e tutti i relatori di questo *panel* di essere intervenuti.

Vorrei ancora ringraziare il presidente Squitieri, al quale lasciamo volentieri la parola.

RAFFAELE SQUITIERI, *Presidente emerito della Corte dei Conti e Presidente dei Cavalieri di Gran Croce al merito della Repubblica Italiana*. Grazie a voi per avermi invitato. Per me è un onore e un piacere essere qui. Mi capita molto spesso di venire in quest'aula storica, ma è sempre un'emozione rinnovata.

Mi hanno pregato di affrontare, per pochi minuti – il tempo è quello che è – la tematica delle *lobbying*. Un'ideale rappresentazione degli interessi, infatti, può servire a decantare un sistema di giustizia, sul quale mi sono soffermato anche in precedenza, del quale faccio purtroppo o per fortuna parte, farraginoso e un po' desueto, che costa al Paese dai 7,5 agli 8 miliardi l'anno, un sistema che pone i suoi ritardi. Secondo stime di organizzazioni specialistiche, alle imprese comporta un aumento dei costi medio annui di un milione di euro. È, quindi, un sistema un po' tutto da rifondare, da rivedere.

In quest'ottica, forse un'esaltazione del ruolo che possono avere le *lobby* nella produzione normativa, finalizzata a dettare regole più efficienti e semplici per la giustizia, può essere importante.

Del problema del *lobbying* vorrei, con pochissime battute, parlarvi solamente dal mio punto di vista di uomo pubblico o ex pubblico, cioè sulla base del mio DNA di uomo esperto della macchina pubblica. Sotto questo profilo, procederò con alcuni *flash* rapidissimi. Facevo delle riflessioni mentre sentivo voi e gli altri relatori. Anzitutto, nel nostro Paese il decisore pubblico – intendo sia il ministro, il grande gestore della Cosa pubblica, quindi gestore sul piano gestionale stretto, sia il rappresentante del Parlamento – ha come canone, come obiettivo, come strumento, come indirizzo quello dell'imparzialità.

Una democrazia si regge se il decisore pubblico adotta decisioni idonee, oculate, ben focalizzate, ma soprattutto imparziali, cioè se tiene conto di tutte le situazioni sul tavolo da decidere, in sede sia legislativa sia amministrativa, e se è in grado di valutarle, discernere e temperarle. Per fare questo, una rappresentazione di interessi da parte di categorie specializzate, da parte di categorie professionali, deve avere un ruolo fondamentale.

Altro principio che governa il nostro sistema, fondamentale, è quello della legalità. Tutto ciò che si fa in un ordinamento democratico deve essere previsto, disciplinato e regolamentato con legge. Questo principio di legalità, che sapete non troviamo scritto in Costituzione, ma che ricaviamo dal sistema dell'architettura costituzionale, ci porta a dire che è vero che è essenziale agire sulla base di valutazioni imparziali, ma per fare questo occorre che una normativa autorizzi colui che prende le decisioni e agisce a valutare certi interessi, per poter poi arrivare a una decisione imparziale. Il principio di legalità è un principio cardine.

Se approfondiamo poi le tematiche a livello costituzionale, ci sono altri riferimenti che troviamo, importanti, in questo campo. Come voi sapere, l'articolo 41 della Costituzione, sulla libertà dell'iniziativa privata, è stato declinato dalla Corte costituzionale con riferimento alla libera concorrenza, all'equilibrio dei mercati, e la Corte costituzionale in più occasioni è intervenuta per affermare l'esigenza, anche in quel campo, di una regolamentazione chiara e trasparente, che consenta proprio di governare al meglio con decisioni imparziali quella che deve essere garantita a tutti, cioè la concorrenza e la libertà dei mercati.

Se, però, allarghiamo a mano a mano il *focus*, anche a livello di Unione europea troviamo una norma importante, l'articolo 11 del Testo unico dell'Unione europea, sulla rappresentanza degli interessi. Nel primo e nel secondo comma di questo articolo si dice che le istituzioni europee devono essere aperte ai contributi che possono provenire dai singoli cittadini dell'Unione europea e anche dalle associazioni. Devono, cioè, tener conto delle prospettazioni che tutte queste categorie associate, ma anche i singoli cittadini, rivolgono loro. Questo consente anche agli organi comunitari di porre in essere un'azione imparziale, equilibrata e focalizzata.

Esiste, quindi, un intero sistema normativo articolato che ci porta a dire che la rappresentazione degli interessi deve poter svolgere un ruolo essenziale nel sistema della gestione della Cosa pubblica in senso latissimo, se però è ben regolata con norme traspa-

renti e che ci consentono, anche con riferimento alla rappresentazione degli interessi, di guardarla come uno strumento di visione oggettiva e imparziale. Vengo a due *flash* rapidi. Che cosa succede all'estero? All'estero, sono due i modelli che si seguono per quanto riguarda l'esaltazione della rappresentazione degli interessi. Sulla base del modello americano, cosiddetto modello Washington, la mediazione della rappresentazione degli interessi deve essere regolata. Quello americano, però, a differenza di quello che auspichiamo sarà il modello italiano – vedremo subito che in Italia non abbiamo ancora un riferimento molto preciso – è un modello mosso dal sospetto. La legislazione americana, che addirittura risale al '46, non è a favore del *lobbying*. Forse non è neanche contro, ma è cauta, tende a condizionare l'attività di *lobbying* affinché questo non si trasformi in uno strumento – dice proprio la norma – di pressione occulta nei confronti del Congresso. C'è, quindi, una normativa, ma, se mi consentite l'espressione, è una normativa contro.

In Europa, invece, il discorso è diverso. In Europa, c'è il cosiddetto modello Bruxelles, basato sulla volontarietà delle organizzazioni, su codici deontologici delle organizzazioni che rappresentano gli interessi, i quali descrivono una linea di comportamento e che poi si sostanziano prevalentemente nella previsione di un'iscrizione volontaria in un registro, all'interno del quale si possono iscrivere coloro che posseggono determinati requisiti, che sono coloro verso i quali si può portare fiducia, ai quali il decisore pubblico si può rivolgere, o che possono rivolgersi al decisore pubblico, in assoluta trasparenza. Ripeto, però, che sono modelli di impostazione assolutamente volontaria.

Che cosa succede in Italia? Tenete conto, per esempio, che la Germania ha aderito al modello americano, gravato un po' dal sospetto nei confronti di queste attività, sulla base del quale si sono posti dei paletti, forse non per ampliare l'attività di *lobbying*, ma per contenerla. Nel nostro Paese, invece, c'è un'apertura notevole.

Tenete conto che, in base al principio di legalità, tutta la materia, la tematica va disciplinata in dettaglio, soprattutto con norme chiare e trasparenti. Questo in Italia è stato fatto, o meglio è stato tentato.

In un rapido *excursus* dell'attività legislativa degli ultimi anni, troviamo addirittura cinquanta proposte di legge in materia di *lobbying*, solo in questa legislatura ne sono state presentate sedici, e fino adesso nessuna ha avuto successo. Vedremo rapidamente quali sono i motivi.

È intervenuta recentemente, nel 2016, la giunta per il

regolamento della Camera, che ha posto alcuni paletti in materia di *lobbying*. La giunta per il regolamento della Camera si è data un codice deontologico rivolto agli stessi deputati, alla modalità di comportamento del deputato, ma ha dato pure delle regole che si applicano a tutti coloro che vogliono rappresentare e portare interessi all'attenzione del Parlamento.

Queste regole sono connotate da trasparenza – è un regolamento ben scritto – si sostanziano anche in questo caso nella previsione dell'obbligo di iscrizione in un registro sulla base di alcuni precisi requisiti che regolano l'iscrizione al registro stesso. Si prevedono anche sanzioni per coloro che si sono comportati in maniera non conforme alle norme del Regolamento, addirittura la cancellazione dal registro. Si prevede la necessità che i lobbisti iscritti nel registro redigano annualmente una relazione nella quale specificano le autorità con cui sono stati in contatto, le soluzioni che hanno proposto, le soluzioni che sono state accettate, tutto questo nell'ottica della massima trasparenza. Un'iniziativa del genere è stata poi coagulata in un maxi emendamento, che non a caso si è tentato di inserire nella legge sulla concorrenza, emendamento che però non è passato. Per il momento, siamo fermi, in una fase di stallo, mentre le regioni, invece, sono molto più avanti. Praticamente, la Lombardia, il Molise, l'Abruzzo e la Toscana, quest'ultima per prima, nel 2002 hanno legiferato in materia, ma la linea è sempre quella del registro delle iscrizioni e delle sanzioni per mancate relazioni. La regione Lazio sta approvando in questi giorni una legge sulle *lobby*.

Consentitemi adesso di parlare un po' come ex presidente della Corte dei conti. Come attività fondamentale, se si vuole arrivare a una visione corretta, calibrata e imparziale, l'operatore pubblico in senso latissimo deve tener conto di tutti gli interessi in campo. L'unico rischio che mi preoccupa, proprio in relazione alla mia deformazione professionale, è che l'assommarsi di queste regole aumenti quella superfetazione legislativa che abbiamo già nel nostro Paese. Occorre una regolamentazione, ma con molta attenzione bisogna pensare a norme concise, chiare, che non inceppino. Qual è, infatti, il rischio? Per sentire, vagliare tutti gli interessi, si arriva all'ingessatura dell'attività. Questo è un rischio notevole.

Vi cito subito un esempio relativo all'Expo. È andata bene, e siamo contentissimi, ma l'Expo ha visto decine di protagonisti, decine di portatori di interessi. C'erano il Ministro dell'economia, un altro ministro, il presidente della regione, il presidente della provincia, il presidente del comune, un tavolo di coordinamento composto da venti soggetti, un commissario unico,

un commissario per il Padiglione Italia. C'erano trenta soggetti che rappresentavano trenta tipi di interesse. Questo ha rischiato – ricordate che Expo ha avuto qualche difficoltà a partire – di bloccare l'attività. Questo è il rischio che bisogna evitare. Non è sempre detto che, prevedendo norme minuziose, prevedendo la rappresentazione di interessi generali, poi si raggiunga l'obiettivo, si vada nell'ottica dell'efficienza, e soprattutto dell'efficacia dell'azione. Il limite è questo. Concludo con alcune annotazioni un po' amare. Nel nostro Paese – anche in questo caso, vi parlo per deformazione professionale – nei confronti dell'attività di *lobbying* c'è una prevenzione, un *deficit* culturale di fondo. Nel nostro Paese, che noi cittadini vediamo tutti i giorni – non a caso, è stato invitato Raffaele Cantone – emergono fenomeni gravi di corruzione e parlare di *lobby* è un po' delicato. C'è un'atmosfera di sospetto, un'avversione istintiva.

Per esperienza personale di presidente e magistrato della Corte dei conti, in oltre quarantacinque anni della mia attività non ho mai ricevuto in ufficio un imprenditore, perché sentivo nel mio intimo che questa disponibilità avrebbe potuto essere interpretata male. Sentivo sempre l'amministrazione; poi potevo incontrare a cena, per caso, in qualche occasione conviviale, l'imprenditore che mi portava delle esigenze, ma l'idea di riceverlo in ufficio, senza regole, senza che qualcuno mi dicesse che potevo e quali fossero i limiti di questi nostri contatti, mi ha messo sulla difensiva.

Questo è un *deficit* culturale, che bisogna comunque superare. Per superarlo, occorre una normativa chiara, lapalissiana e semplice. Soprattutto, occorrono iniziative come questa, per cercare di esaltare i profili assolutamente positivi di questa attività, e soprattutto il ruolo di questa attività, che non è un ruolo possibile, ma indispensabile per arrivare, in questo momento storico del Paese, a una decisione giusta.

Tenete conto di questo, e poi concludo definitivamente. Mentre aspettavo, pensavo a Raffaele Cantone, con il quale avevamo rapporti quotidiani di lavoro, e alla famosa legge n. 190 sulla corruzione, problema purtroppo collegato. Quella legge ha previsto la mediazione, ma l'articolo 346-bis ha previsto la mediazione illecita. Il Parlamento è intervenuto in una materia affine, ma è intervenuto contro, non a favore. C'è sempre questo sospetto, questa vischiosità per tutto quello che succede tutti i giorni, le famose mazzette, le intercettazioni.

È questo che bisogna superare. Bisogna che ci convinciamo – parlo in prima persona – che questa attività è fondamentale. Senza questo tipo di attività non si

riesce a raggiungere l'obiettivo in maniera equilibrata e – consentitemi il termine – democratica, e non si riesce a prevenire quell'affastellarsi di contenzioso che inceppa la giustizia e fa costare tanto al sistema giustizia. Forse un *lobbying* ben calibrato, chiaro, con norme trasparenti e semplici, che non aggravi il procedimento legislativo o amministrativo più di tanto, potrebbe essere utile. Questo è l'auspicio. Dobbiamo averlo proprio come obiettivo, altrimenti rischiamo di non centrare gli obiettivi che dobbiamo centrare, che dovevo centrare quando ero ancora in servizio, come operatori del sistema per soddisfare gli interessi di tutti i cittadini. Grazie.

(Applausi)

GIAMMARIO BATTAGLIA, *socio fondatore e Vice-presidente esecutivo dell'Osservatorio sull'uso dei sistemi ADR*. Ringrazio il presidente Squitieri, che ha introdotto il II *panel* di lavoro.

Posso ora salutare gli illustri relatori di questo secondo *panel*, tra cui il presidente Antonio Catricalà, presidente dell'Organismo degli agenti e dei mediatori, per il secondo anno qui con noi, e che ringraziamo. Pregherei per un applauso al presidente Catricalà, perché questo ci dimostra che effettivamente il lavoro che abbiamo svolto in questo anno è positivo. La sua presenza ci onora.

C'è poi il gradito ingresso dell'avvocato Antonio Matonti, di Confindustria, capo affari legislativi. Con Antonio Matonti abbiamo avuto modo di parlare proprio del tema del *lobbying* e di quella che dovrebbe essere l'evoluzione del sistema dell'ADR in Italia. Ci siamo posti una domanda, anzi abbiamo posto una domanda a Confindustria: l'attività di *lobbying* potrebbe rientrare all'interno dell'attività di ADR?

Noi siamo partiti con questa domanda, poi nel corso del tempo è nata una serie di attività molto interessanti, che adesso stiamo portando avanti come Osservatorio sull'uso dei sistemi ADR con le Confindustrie territoriali locali, e vorrei citare la Confindustria locale di Bari, che vedremo per il III *panel* di lavoro.

Saluto Sergio Santoro, presidente della sesta sezione del Consiglio di Stato. Grazie di essere qui. (Applausi)

Siamo particolarmente lieti della presenza, su delega del servizio per gli affari giuridici del contenzioso diplomatico e dei trattati del Ministero degli affari esteri e della cooperazione internazionale, della professoressa Maria Chiara Malaguti, esperta del servizio degli affari giuridici del Ministero degli affari esteri e della cooperazione internazionale. (Applausi)

Professoressa, noi abbiamo ricevuto il patrocinio del Ministero degli esteri, un patrocinio fantastico, pieno di lodi. Ne siamo particolarmente felici, perché quello dell'arbitrato a livello internazionale è un tema che sentiamo molto, soprattutto in vista della prossima introduzione, forse, del TTIP, che prevede qualcosa di cui si discute molto – non in questa sede, ma i cosiddetti complottisti – ovvero i sistemi arbitrali. Saluto l'avvocato Uricchio e lo ringrazio della sua presenza. Interverrà anche a questo tavolo di lavoro. Presidente Catricalà, il presidente Squitieri ha introdotto il tema del *lobbying* e dell'efficienza dell'azione pubblica, quindi ha fatto un accenno alla regolamentazione che si sta studiando alla Camera dei deputati per disciplinare l'attività di *lobbying*. Come pensa sia giusto disciplinare l'attività di *lobbying* in Italia?

ANTONIO CATRICALÀ, *Presidente OAM – Organismo degli Agenti e dei Mediatori*. Vi ringrazio. Io sono un rappresentante del *fan club* dell'ADR, e per questo sono sempre ai vostri convegni. Effettivamente, ritengo che sia uno strumento molto utile, e semmai poi qualcosa potrei dire anche su questo.

Parlando di *lobbying*, ho sempre avuto l'idea che non si debba disciplinare i lobbisti. È sbagliato. Bisogna disciplinare i decisori. Noi possiamo benissimo creare un albo dei lobbisti, un codice etico dei lobbisti, i proviviri, gli uffici che si occuperanno di loro, un ministero dei lobbisti, possiamo creare tante strutture, ma chi conta è il decisore. L'unica norma che, secondo me, bisogna introdurre è che il pubblico decisore abbia un'agenda pubblica. Quando la sua agenda è pubblica, la sua attività è trasparente.

Mi ricordo di un episodio, quand'ero presidente dell'Antitrust, che fece molto scalpore. Si discuteva in Parlamento una legge sulle farmacie. Era lecito, legittimo, opportuno, più che giustificato che Federfarma, che rappresentava i farmacisti, pregiudicati nelle loro legittime aspettative e anche negli interessi consolidati che avevano maturato nel tempo, si facesse sentire presso il decisore. Improvvidamente, però, uscì una *e-mail* in cui Federfarma diceva di essere stata ricevuta dal presidente della commissione – lasciamo stare quale – che avrebbe loro assicurato che gli emendamenti sarebbero passati.

Francamente, era il modo sbagliato. Non c'era niente di male che il presidente di una commissione dicesse che giudicava utili gli emendamenti, che avrebbero cercato di farli esaminare con serietà. C'era di sbagliato il fatto che non l'avesse detto il presidente della commissione. È chi decide che deve dire chi incontra

e su quale argomento lo ha incontrato. Quando la sua agenda è pubblica, tutto è trasparente. Io sono contrario agli albi, agli ordini. Quelli che ci sono, sono più che sufficienti. Non ne creiamo di nuovi, anche perché sono sovrastrutture che costano. La legge più semplice che è passata dal Parlamento ultimamente prevedeva una struttura presso il segretario della Presidenza del Consiglio, cioè un'ulteriore struttura. Facciamo una norma sola, una norma semplice, che spieghi che è il decisore che deve garantire la trasparenza. Se riceve i farmacisti, deve ricevere i parafarmacisti. Non dobbiamo neanche scriverlo, perché verrà *de plano*. Quando vedranno che sono stati ricevuti i farmacisti, chiederanno di essere ricevuti. Forse è troppo semplice, ma secondo me è la strada migliore, quella forse che potrebbe avere maggior successo.

Certo, limita i decisori, che poi sono i decisori della stessa legge. Mi rendo conto che questo creerà un problema a questo tipo di soluzione, perché si dovranno autolimitare e non a tutti piace di pubblicare la propria agenda. Questa è la sostanza. Posso dire qualcosa sull'OAM?

GIAMMARIO BATTAGLIA, *socio fondatore e Vice-presidente esecutivo dell'Osservatorio sull'uso dei sistemi ADR*. Certamente, presidente.

ANTONIO CATRICALÀ, *Presidente OAM – Organismo degli Agenti e dei Mediatori*. Per una strana combinazione astrale, sono stato eletto presidente di questo organismo, che nessuno conosce, che si chiama OAM, che vigila sui mediatori in attività finanziarie e sugli agenti di finanza.

È un organismo molto importante, con migliaia e migliaia di iscritti, tutte persone sottratte all'abusivismo. Per chi è iscritto all'OAM, avere un controllore, a sua volta controllato dalla Banca d'Italia, significa avere un patentino che consente loro di rivolgersi al cittadino e di offrirgli aiuto per trovare il mutuo più favorevole, spiegando quali sono le difficoltà, le possibili trappole nelle quali può cadere.

L'OAM non ha poteri decisori sulle singole controversie, ha poteri disciplinari su chi si comporta male una volta che si è iscritto. C'è, però, un organismo di ADR molto valido, l'Arbitro bancario finanziario (ABF). È stato creato d'intesa tra la Banca d'Italia e l'ABI, ma con l'accordo dei consumatori. È formato da sette tribunali, che sono a Milano, Roma, Napoli, Torino, Bari, Bologna e Palermo, quindi dislocati. Ogni tribunale è

composto da cinque componenti e cinque supplenti. I cinque componenti sono nominati tre da Banca d'Italia, compreso il Presidente, e due, uno dalla rappresentanza degli intermediari e uno dalla rappresentanza dei consumatori.

Questo organismo ha fatto un gran lavoro finora, perché ogni anno sforna circa 10.000 decisioni e condanna le banche a pagare 10 milioni di euro in favore dei ricorrenti, con una percentuale di accoglimento del 68 per cento, nonostante quattro su cinque siano esponenti delle banche.

Dov'è il successo di questa operazione? Nel fatto che costa pochissimo. Costa 20 euro rivolgersi all'arbitro finanziario bancario, 20 euro che vengono restituiti se il ricorrente ha ragione. È una cosa fatta bene, una cosa civile.

Inoltre, la Banca d'Italia pretende, giustamente, che coloro che gestiscono i reclami presso le singole banche debbano aggiornarsi sugli orientamenti dell'arbitro bancario finanziario. Questa è, secondo me, una gran cosa. Molto contenzioso, sia pure non giudiziale ma pregiudiziale e pregiudiziaro almeno, come quello dell'ABF, può essere risolto già in sede di primo reclamo. Se, infatti, i gestori dei reclami conoscono gli orientamenti, sanno che perderanno ed evitano questa seconda trafila al risparmiatore. Questo, secondo me, aumenta molto la fiducia nel sistema.

Sempre per una combinazione astrale – non c'entro io – da quando sono presidente di questo organismo, è cresciuto in modo esponenziale il ricorso agli intermediari, un po' perché i tassi sono scesi, un po' perché sono scesi anche i prezzi degli appartamenti, e i mutui sono cresciuti.

Tra i vari sistemi di indebitamento, se pensate alla carta *revolving* o alla cessione del quinto, o al prestito personale, questi intermediari sono in grado di dirvi qual è la cosa più conveniente. È un settore che, se cresce, se cresce bene, in modo onesto e trasparente, naturalmente controllato a vista. Parliamo, infatti, sempre di soldi, quindi bisogna avere dieci occhi aperti e non solo due, ma questo settore può dare un forte impulso all'economia in un momento in cui c'è liquidità, ma non si sa spesso come investirla.

GIAMMARIO BATTAGLIA, *socio fondatore e Vice-presidente esecutivo dell'Osservatorio sull'uso dei sistemi ADR*. Grazie, presidente, per il suo intervento. Avvocato Matonti, restiamo sul tema dell'attività dell'anticorruzione dell'attività di *lobbying*: quale impatto possono avere sull'attività di impresa e come gestire tali processi?

ANTONIO MATONTI, *Confindustria, affari legislativi*. Ragionando un po' su questi tre termini chiave e sull'impatto che ADR e i sistemi anticorruzione – il tema è anche la disciplina eventualmente della *lobby* – possono avere sull'attività di impresa, vengono in mente due ordini di considerazioni. Il primo è che si tratta di aspetti importanti in chiave di presidio dei rapporti tra le imprese e i propri *stakeholder*, la molteplicità degli *stakeholder* con cui le imprese oggi sono chiamate a relazionarsi.

Nel sistema ADR è nota la posizione di favore che storicamente Confindustria ha maturato nei confronti di questi istituti, in particolare più recentemente rispetto alla mediazione, per loro natura coerenti con l'operatività quotidiana di impresa, perché consentono di preservare le relazioni commerciali, con i propri clienti. Il presidente Catricalà citava l'esempio dell'arbitro bancario e finanziario, che effettivamente – lo confermo – è un esempio di eccellenza nel panorama ideale italiano. Le relazioni, in ogni caso, non sono solo con i propri clienti, ma con i propri fornitori, con i propri dipendenti, con i propri *partner* commerciali in senso ampio.

Sotto questo punto di vista, anche le imprese sono chiamate a un enorme salto culturale. Come evidenziava il professor Ghia all'inizio, il *deficit* culturale è ancora evidente, pesante, non vi è una cultura manageriale nella gestione del contenzioso. Questo è un fatto che oggettivamente penalizza molte delle nostre stesse associate.

Le politiche anticorruzione di questi anni, molto orientate in chiave preventiva, sono esse stesse un fattore di presidio per una buona pubblica amministrazione, ma soprattutto di presidio rispetto alle vicende amministrative che riguardano le imprese, così come è un fattore di presidio quello che le imprese – noi cerchiamo di stimolarle sotto questo punto di vista – fanno per la gestione virtuosa al proprio interno attraverso l'utilizzo dei modelli organizzativi, ovviamente 231.

È chiaro che qui una considerazione non polemica, ma di attenzione, va fatta. Da un lato, la legislazione anticorruzione degli ultimi anni e, dall'altro, il sistema 231, più quest'ultimo che la prima, di più recente maturazione, stanno andando incontro a un processo di progressiva sclerotizzazione. Occorre forse interrogarsi sul fatto che alcuni adempimenti, alcuni passaggi sono vissuti e forse sono stati concepiti più per essere applicati e osservati da un punto di vista formale che non sul piano sostanziale.

Per quanto riguarda la *lobby*, è evidente che i presidi dei rapporti istituzionali che riguardano le imprese

sono un pezzo della capacità di queste ultime di manifestare all'esterno le proprie istanze, sia direttamente sia attraverso le associazioni rappresentative, come Confindustria.

Qui vorrei fare una considerazione. Sono molto d'accordo, come sempre, con la brillante considerazione del presidente Catricalà: più che accanirsi nel tentativo di capire quale sia la migliore disciplina possibile dei lobbisti, bisognerebbe forse fare poche cose semplici per rendere trasparenti i processi decisionali pubblici.

Bisognerebbe tenere conto anche di una differenza sostanziale, che a nostro giudizio esiste, tra chi fa rappresentanza di interessi per ragioni istituzionali e chi fa rappresentanza di interessi perché quello è l'oggetto sociale e perché, quindi, quello è un *business* a tutti gli effetti. Può apparire una differenza speciosa, ma non lo è. Nel caso delle confederazioni, come quella in cui lavoro, noi stessi svolgiamo un'opera di depurazione di alcune istanze che arrivano dalla base associativa, se non altro perché in alcuni casi siamo chiamati a comporre posizioni non del tutto coincidenti. Parlavamo di presidio dei rapporti tra le imprese e i propri *stakeholder*, ma anche evidentemente di strumenti per la modernizzazione del Paese. Questo è evidente, si tratta di temi, sia gli strumenti di soluzione alternativa delle controversie, sia appunto il progressivo ampliamento del campo delle politiche anticorruzione, sia una moderna regolazione del *lobbying*, che possono effettivamente rappresentare una chiave evolutiva per un'impresa più moderna e per un Paese più moderno.

Un elemento di congiunzione, e poi concludo, rispetto a queste tre tematiche, può essere a mio giudizio rappresentato dalla figura del legale interno d'impresa, tema del quale si discute poco in Italia. Ne discutiamo fondamentalmente noi, l'AIGE e l'Autorità garante della concorrenza e del mercato.

Non è un tema di dominio pubblico, ma è importante, perché si tratta di una figura che è un po' il crocevia nella gestione di processi come questi di cui stiamo discutendo. Il ritardo culturale delle imprese rispetto all'utilizzo, e quindi alla valorizzazione degli strumenti ADR, è spesso legato al fatto che gli stessi legali interni d'impresa o non ci sono o, se ci sono, non hanno quella cultura e quell'abitudine all'utilizzo di uno strumento diverso che non sia quello della telefonata al legale esterno per fare la causa.

Qui abbiamo un tema generale. È evidente che l'utilizzo e la strutturazione di uffici legali interni sono legati anche a un tema dimensionale, per cui l'auspicio e il lavoro che si sta facendo a tutti i livelli è che

riusciamo a uscire da questa situazione, da questa idea che piccolo sia bello. Sotto questo punto di vista, il presidente Boccia ha espresso in più occasioni, proprio perché viene dal mondo dei piccoli, l'idea che occorra superare questa dimensione, che piccolo non è bello in sé, ma è una fase della vita dell'impresa che va superata.

C'è anche un tema regolamentare. Lo statuto del giurista interno di impresa non è ancora assimilato e non è assimilabile a quello del legale esterno, ad esempio in tema di riservatezza delle informazioni e delle comunicazioni tra egli stesso e il vertice aziendale. È il cosiddetto tema del *legal privilege*, che incontra anche una certa resistenza sul fronte europeo, sul fronte della giurisprudenza della Corte di giustizia ad affermarsi, ma che forse andrebbe ripensato in una chiave evolutiva, più moderna, per fare in modo che questa figura possa affermarsi all'interno dei contesti aziendali e rappresentare un po' il crocevia per la promozione di certi processi anche di carattere culturale.

(Applausi)

GIAMMARIO BATTAGLIA, *socio fondatore e Vice-presidente esecutivo dell'Osservatorio sull'uso dei sistemi ADR*. Ringrazio l'avvocato Matonti per il suo intervento.

Il ritardo culturale dei sistemi ADR in Italia non è una novità. Ce la stiamo mettendo tutta. Lo stesso Ministro Orlando ha istituito la Commissione Alpa. L'anno scorso, avevamo chiesto al Ministro Orlando di istituire una Commissione Alpa, per l'armonizzazione dei sistemi ADR, perché vi sono norme sparse. È necessario, a nostro avviso, arrivare alla realizzazione di un codice unico in materia ADR. Quello dovrebbe essere l'obiettivo. Ci dobbiamo confrontare con quello che fanno i Paesi europei, sempre nell'ambito dell'ADR. Secondo me, l'armonizzazione dovrebbe essere a livello europeo.

Il ritardo culturale è presente in Italia. All'estero? Questa è la domanda che dobbiamo porci.

Professoressa Malaguti, sempre restando in tema, l'Italia è coinvolta per la prima volta in arbitrati di investimento internazionale. Sappiamo che il tema è molto controverso, tanto che il Belgio ha ostacolato la firma dell'accordo tra Unione europea e Canada proprio perché il meccanismo arbitrale sarebbe iniquo. Come si legano queste tematiche all'aspetto della corruzione e dello sviluppo economico?

MARIA CHIARA MALAGUTI, *esperta del Servizio per gli Affari Giuridici del Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale, arbitro/conciliatore nella lista ICSID e Presidente del Gruppo di lavoro sulle micro, piccole e medie imprese presso UNCITRAL*. Vi porto i saluti del contenzioso.

Quando si è parlato di patrocinio, si è tentato di dire che non andava dato solo il patrocinio, ma che bisognava dare un contributo. È la ragione per cui hanno mandato me, non perché io possa dare contributi, ma perché mi occupo di una cosa che secondo me potrebbe essere per voi interessante.

GIAMMARIO BATTAGLIA, *socio fondatore e Vice-presidente esecutivo dell'Osservatorio sull'uso dei sistemi ADR*. Noi ne siamo onorati.

MARIA CHIARA MALAGUTI, *esperta del Servizio per gli Affari Giuridici del Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale, arbitro/conciliatore nella lista ICSID e Presidente del Gruppo di lavoro sulle micro, piccole e medie imprese presso UNCITRAL*. In due minuti, il diritto internazionale degli investimenti ha una caratteristica molto specifica e interessante, uno dei pochissimi casi in cui il privato può fare azione direttamente allo Stato, e lo fa sullo strumento arbitrale. Questo è un elemento che già risponde alla domanda che mi ha rivolto l'avvocato Battaglia sul legame relativamente alla corruzione.

È ovvio che, nel momento esatto in cui potete attaccare uno Stato straniero per certi comportamenti, non solo per leggi, ma anche per contratti, avete dato al settore privato uno strumento molto forte di tutela e garanzia, un dato positivo di questo strumento per la tutela degli investimenti stranieri, in assoluto per dare la sensazione che si ha un ordinamento che funziona e che sa tutelare anche chi viene da fuori. Qual è il problema?

Questo meccanismo era nato in un contesto globale completamente diverso, in cui noi eravamo i Paesi che investivano, mentre quelli ospitanti erano i Paesi in via di sviluppo. Si diceva, infatti, che la ragione per cui c'è bisogno del meccanismo arbitrale è che quelli non hanno un sistema di contenzioso all'altezza, per cui bisogna esportare il contenzioso fuori dal Paese.

Il mondo è completamente cambiato e ora siamo noi i ricettori di investimenti. Questa è la ragione per cui non abbiamo mai avuto casi del genere, ahimè noi, la Spagna, la Germania. Il *casus belli* è stato quello del fotovoltaico. Con la modifica delle normative sul

fotovoltaico in tutta Europa, perché gli incentivi che davamo erano troppo alti, in Italia abbiamo avuto il nostro «Spalma incentivi», che hanno generato un contenzioso fortissimo.

Al momento, abbiamo dieci arbitrati aperti, che non vuol dire dieci imprese, perché alcune si uniscono, sono quasi delle *class action* da qualche parte. La Spagna ne ha quasi quaranta. Il fatto che la Corte costituzionale abbia, pochi giorni fa, dichiarato infondata la questione relativa al fotovoltaico per gli italiani farà sì che rischiamo che ne arrivino molti di più. Probabilmente, proveranno a ottenere sugli arbitrati internazionali quello che non riescono a ottenere tramite il diritto italiano.

È diventato un problema grosso, serio, interessante, ma che soprattutto ha fatto spartire tantissime criticità, tanto che per l'accordo con gli Stati Uniti, il cosiddetto TTIP – l'avrete letto sui giornali – hanno estrapolato la parte di soluzione delle controversie, altrimenti non sarebbero riusciti ad andare avanti. Forse non andranno avanti lo stesso, ma già prima di qualunque cosa succedesse quella parte era stata scorporata.

Quanto all'accordo con il Canada, che è già stato firmato, sapete che c'è stato – avete letto anche questo sui giornali – il problema del Belgio. Una parte del Parlamento belga ha considerato iniquo questo strumento arbitrale. Quali sono le ragioni? Perché è in crisi? Questo, secondo me, è utile anche per il nostro ADR. Quelli sono stati gli argomenti che stanno emergendo?

Anzitutto, come vi ho già detto, e non so come risolveremo, c'è la discriminazione tra investitori nazionali e stranieri. Nel caso del fotovoltaico, gli italiani sono tranquilli, perché la norma è costituzionale, e quindi è chiuso il capitolo. Gli stranieri hanno uno strumento in più, e quindi probabilmente la possibilità di riuscire a ottenere quello che gli investitori italiani non sono riusciti a ottenere. Questo è un problema.

Si fanno poi emergere i problemi di conflitto di interessi. Si dice che gli arbitri – vi riporto soprattutto il percepito, che probabilmente qualcuno in questa sede ha orecchia e capisce – sono di parte, perché vengono da un contesto di studi legali; molti sono contemporaneamente sia arbitri sia difensori, e questo crea una sperequazione a favore del settore privato; c'è pochissima trasparenza, perché di questi arbitrati non si sa nulla in quanto in gran parte considerati confidenziali; gli interessi di parti terze non sono considerati. Tutti questi aspetti sono problematiche serie. Le ragioni sono interessanti e valgono per il settore degli investimenti, ma secondo me vanno prese in

considerazione anche per l'ADR e per l'arbitrato in genere. Che cosa si è prodotto come risultato?

leri l'altro, ero a Ginevra perché si sta cominciando a studiare la possibilità, eventualmente, di avere addirittura una corte internazionale arbitrale che possa, se mai passerà questa idea – siamo proprio agli inizi – non permettere più ai privati di nominare i loro arbitri.

Voi capite che la soluzione del problema è quella di privare lo strumento del suo contenuto effettivo, cioè della possibilità dei privati di avere un sistema di soluzione che nasca dal basso. Perché questo è importante?

Da oggi, con anche la frase di Calamandrei, c'è un sacco di lavoro da fare per riuscire a correggere i limiti dell'arbitrato, senza arrivare al paradosso di snaturare completamente lo strumento. In che modo?

Intanto, vi dico che a livello concreto la Commissione europea oggi dovrebbe mettere sul sito quello che loro chiamano *non-paper*, un documento di discussione aperto al commento pubblico. Io comincerò con il dire che come Ministero degli esteri di sicuro faranno dei coordinamenti per sentire l'opinione della società civile, dell'accademia e del pubblico. Io direi di partire con il formare un'opinione e confrontarsi con questi tipi di argomenti, in primo luogo, e poi di continuare con altri meccanismi che possono essere posti.

Vengo alla prima azione del Governo italiano. Tra i vari meccanismi di arbitrato, c'è l'ICSID, quello maggiormente strutturato, dove vengono formate delle liste di arbitri. Per la prima volta, nel 2016 l'Italia ha formato questa lista a seguito di una gara. Ha chiesto la presentazione di *curricula*, e quelli ricevuti erano più di 200, e sono stati selezionati gli otto che facevano parte di questa lista.

Più c'è credibilità nella scelta degli arbitri, meno c'è rischio di carenza di legittimità. In secondo luogo, c'è da fare anche un lavoro da parte vostra/nostra. In sede UNCITRAL – Lucio Ghia lo ricordava – stanno elaborando dei codici di condotta per gli arbitri per ridurre i conflitti di interesse, per allargare la base degli arbitri.

L'altra critica era che questo è un mondo dominato da trenta persone, molto spesso statunitensi, o comunque con una forte percentuale di anglofoni. Si deve cercare di aumentare la base, cioè si deve fare in modo che tanti di noi seduti qui abbiano la competenza per essere arbitro in queste materie: si riducono i costi, si aumentano gli ordinamenti da cui provengono gli arbitri, quindi si riequilibra anche l'applicazione del diritto, si amplia la base e, di nuovo, si acqui-

sta maggiore legittimità.

Considerate, tra l'altro, che gli spagnoli, quelli coi famosi 40 procedimenti, ci hanno detto più volte che, siccome all'ICSID non si possono nominare arbitri della propria nazionalità, più volte gli spagnoli ci hanno detto «beati voi che avete arbitri eccezionali, italiani». Loro stanno utilizzando dal nostro bacino un sacco di arbitri, che noi non possiamo utilizzare perché la nazionalità ce lo impedisce, ma abbiamo un'enorme materia prima, le risorse umane. Va fatto l'esercizio per partecipare a una maggiore democratizzazione di questo strumento per evitare che il giochino venga semplicemente chiuso, perché non sta rispondendo alle esigenze.

Perché anticorruzione? Perché è trasparenza ed è strumento di tutela maggiore. Deve, tuttavia, avere delle modifiche, che siamo in grado di apportare. Il sistema paese sta cercando di fare molto. Cerchiamo di legare l'ADR non solo a questo, ma anche ad altri strumenti di incentivazione agli investimenti.

Anche se piccolo non è sempre bello, una delle cose che stiamo cercando di fare in ambito UNCITRAL è di provare, per la prima volta nella storia, a far utilizzare come leggi modello le nostre normative sulle reti per poter fornire un contesto, un ecosistema per lo sviluppo. Abbiamo tantissimo lavoro dinnanzi, ma inevitabilmente con il vostro contributo. È l'unico modo per riuscire effettivamente a fornire uno strumento di tutela equo e che risponda alle esigenze di oggi.

(Applausi)

GIAMMARIO BATTAGLIA, *socio fondatore e Vice-presidente esecutivo dell'Osservatorio sull'uso dei sistemi ADR*. Grazie, dottoressa Malaguti.

Saremo ben lieti di fornire, ove possibile, il nostro contributo. Il presidente Marvasi accoglierà sicuramente bene questo invito. Noi ne siamo particolarmente onorati e felici.

Presidente Santoro, come ha visto, abbiamo parlato del tema dell'anticorruzione, del tema dell'attività di *lobbying* e di ADR.

Un tema a noi particolarmente caro è quello dell'ADR nell'ambito della pubblica amministrazione. Con l'introduzione dell'ADR all'interno dell'ordinamento processuale amministrativo, e segnatamente nella fase dell'aggiudicazione e dell'esecuzione dei contratti, quali sono le problematiche? Vorrei da lei una risposta in merito.

SERGIO SANTORO, *Presidente della VI Sezione del Consiglio di Stato*. Vi ringrazio dell'invito.

Quello dell'ADR nel processo amministrativo è un tema non molto conosciuto. Noi conosciamo certamente le ADR, e ne abbiamo parlato sinora, quando si tratta di diritti soggettivi, di situazioni soggettive disponibili. Per l'interesse legittimo, abbiamo un po' di difficoltà concettuale, almeno per quelli che lo conoscono bene, come noi che veniamo dalla giustizia amministrativa, a concepire un giudice diverso da noi, diverso da quelli che hanno vinto quel famoso concorso che ci ha qualificato.

Non c'è, però, assolutamente problema oggi a ritenere possibile ADR nella giustizia amministrativa anche in tema di interessi legittimi. Una parte della funzione amministrativa è, infatti, negoziabile. Non tutta la funzione amministrativa lo è, ma una parte sì, come ci dicono la legge e gli aggiornamenti della legge sul procedimento amministrativo, n. 241 e successive modifiche, e la prassi attuale, che consente in una certa misura una consensualità nell'esercizio del potere amministrativo. Possiamo tranquillamente ritenere ammissibile, in via teorica, questo istituto anche nella giustizia amministrativa.

Vediamo come si è articolato il problema storicamente.

Dal 1971 a oggi, cioè dall'istituzione dei tribunali amministrativi, abbiamo assistito a una crescita enorme del numero delle cause, un numero progressivo, che ha interessato sia la giustizia di primo grado sia quella di secondo. Devo dire che l'istituzione dei TAR è stata vista da alcuni anche in una funzione deflattiva del contenzioso, perché lo spostava in sede locale e impediva che arrivasse alle maggiori conseguenze davanti al Consiglio di Stato.

Davanti al Consiglio di Stato l'interesse ad avere una deflazione del contenzioso è stata presente sin dal 1889, cioè da quando è sorta la giurisdizione amministrativa. Come si è vista all'inizio questa funzione? Si è vista soprattutto attraverso l'istituto, che abbiamo imparato a conoscere dall'università, dei ricorsi amministrativi.

Saluto il presidente Cantone. (*Applausi*)

All'inizio dell'esperienza della giustizia amministrativa, i ricorsi amministrativi sono stati visti come forma elementare di funzione deflattiva di ADR, seppure con i criteri dell'epoca.

Ricordo che nel 1971, con la legge n. 1034, i ricorsi amministrativi erano per larga parte pregiudiziali alla proposizione del ricorso giurisdizionale vero e proprio. Non si poteva adire il giudice amministrativo se non si fosse prima passati dalla sede amministrativa

del ricorso amministrativo, visto quindi in funzione di antesignano degli istituti che stiamo studiando di ADR.

Questa pregiudiziale, come tutti sapete, è caduta proprio a distanza di un anno dall'istituzione dei TAR, e quindi abbiamo assistito all'affollamento di cause nel primo e nel secondo grado per ottenere la soddisfazione dei propri interessi e diritti dinanzi a un giudice togato. Questa esplosione del contenzioso amministrativo è principalmente dovuta alla abolizione dei controlli amministrativi. Noi abbiamo visto dal 2000, da quando sono stati aboliti i controlli preventivi – mi rivolgo all'amico presidente Squitieri, che ha visto questa evoluzione della funzione del controllo amministrativo arrivare alle conseguenze attuali, per cui il controllo preventivo è quasi del tutto assente – e tutto questo ha favorito l'esplosione delle cause amministrative, delle cause dinanzi ai TAR, con l'effetto perverso della ipertrofia del processo cautelare.

Adesso, davanti ai TAR e davanti al Consiglio di Stato vediamo una prevalenza di pronunce cautelari che spesso anticipano e sostituiscono la decisione di merito, perché non si ha tempo per arrivare al merito, e quindi si sostituisce con la funzione cautelare quella che dovrebbe essere la sentenza di merito.

A questo punto, vista la insufficienza di questi strumenti, si è cercata la funzione deflattiva con uno strumento sicuramente improprio, il contributo unificato, che è servito – qui non c'entra niente con le ADR – per cercare di contenere le cause amministrative, ma con un difetto genetico: il contributo unificato produce una disparità di trattamento tra cittadini abbienti e meno abbienti, a fronte di un diritto costituzionale alla difesa dei propri diritti e interessi costituzionalmente garantito.

Si è arrivati, quindi, al giorno d'oggi, in cui si cerca ancora una soluzione al problema per istituire un istituto di ADR nell'ambito del processo amministrativo, al quale lo stesso istituto al quale appartengo, il Consiglio di Stato, è favorevole. Il suo presidente, in audizione al Senato, in occasione della legge delega per il recepimento delle direttive del 2014, ha detto che era assolutamente favorevole all'istituzione di una forma di ADR nell'ambito del processo amministrativo.

Vi sono delle ADR previste in leggi speciali. Nel codice dei contratti, ad esempio, sia nel vecchio sia nel nuovo, è prevista una forma di ADR, il cosiddetto precontenzioso, dinanzi all'autorità, allora AVCP, oggi ANAC, oggi disciplinato dall'articolo 211 del decreto legislativo n. 52 del 2016.

Questa forma di ADR è molto efficace. Interviene nella fase anteriore all'aggiudicazione. È inammissibile

proporre questa istanza dopo l'aggiudicazione. Viceversa, è ammissibile e molto opportuna nella fase che precede l'aggiudicazione.

Il difetto di questo istituto – mi perdonerà il presidente Cantone, qui accanto a me – è che l'autorità non ha le risorse sufficienti per produrre un numero adeguato di risposte alle istanze che verrebbero in relazione alle varie gare che vi sono in Italia.

Noi abbiamo all'incirca un milione di contratti pubblici l'anno, forse oggi un po' meno, che generano una forma proporzionale di contenzioso. Probabilmente, servirebbe un maggiore apporto di risorse per la soluzione di queste controversie con l'articolo 211. Possiamo dire che, per la contrattualistica pubblica, la forma prevalente di soluzione è quella dei tribunali amministrativi.

Ebbene, come risolvere il problema dell'ADR – vengo alla conclusione del discorso – oggi, nel contenzioso amministrativo, facendo fronte con delle risorse che ci sono già? I TAR hanno 400 magistrati, il Consiglio di Stato ne ha 100, almeno come organico di diritto. (L'organico, ovviamente, in questo momento, sta per essere ricostituito a seguito dei provvedimenti che hanno tagliato le anzianità).

L'unica risposta è un contenzioso di tipo semplificato da parte di giudici ultra specializzati, quali sono quelli amministrativi, nell'ambito stesso degli organi di giustizia amministrativa.

Io vedo la possibilità di realizzare le ADR nel processo amministrativo al loro interno, attraverso una procedura semplificata, con la quale le parti consentano, come attualmente consentono di arrivare alla decisione semplificata, ovviamente molto più sintetica, che avviene in occasione della trattazione collegiale dell'istanza cautelare.

A questo punto, rimetto la parola al coordinatore. Grazie.

(Applausi)

GIAMMARIO BATTAGLIA, *socio fondatore e Vice-presidente esecutivo dell'Osservatorio sull'uso dei sistemi ADR*. Ringraziamo il presidente Santoro.

Io sono particolarmente onorato della presenza del dottor Raffaele Cantone, presidente nazionale dell'Anticorruzione. Il tema della corruzione è molto sentito qui in Italia. Dal nostro punto di vista, l'ADR potrebbe favorire un processo di responsabilizzazione di tutte le parti in causa.

Sono particolarmente lieto e desidererei che a presentarla e a darle la parola fosse il membro del nostro

consiglio direttivo, il Magnifico Rettore dell'università di Bari, che potrà farle un sunto degli interventi che si sono succeduti nel tavolo di lavoro.

Lascio la parola all'avvocato Antonio Felice Uricchio.

ANTONIO FELICE URICCHIO, *Rettore dell'Università degli Studi di Bari, avvocato e membro del Consiglio direttivo dell'Osservatorio sull'uso dei sistemi ADR*. Sono particolarmente felice di poter introdurre il presidente Cantone, anche per riferirgli dei lavori di questa sessione e dei lavori dell'Osservatorio, da tempo impegnato nello studio e nell'affinamento degli strumenti.

La proposta nata dall'Osservatorio è di semplificazione della normativa in materia di definizione alternativa alla controversia per la pluralità degli strumenti che si sono nel tempo stratificati, diventati inevitabilmente frammentari e che, probabilmente, proprio perché frammentari e complessi, scoraggiano l'utilizzo dell'istituto.

La proposta, nata proprio dal comitato scientifico dell'Osservatorio, è stata quella di un codice dell'ADR che possa dare sistematicità, coerenza, ordine alla materia, e che possa anche, con riferimento ai diversi ambiti, quindi anche valorizzandone le specificità, essere sostenuta da incentivi, cioè da strumenti, anche di carattere fiscale, che possano favorire l'accesso alla giustizia alternativa, quindi scoraggiare la lite, con quello che ne consegue.

Il presidente Santoro richiamava poc'anzi l'onerosità del contributo unificato, divenuto strumento di deterrenza rispetto al giudizio. Carnelutti, in un suo scritto degli anni Venti, parlava dell'incubo fiscale del processo. Occorre liberare il processo da oneri che limitano il diritto di difesa. Allo stesso tempo, occorre tener conto del costo del giudizio per individuare gli strumenti idonei di finanziamento.

La giustizia alternativa è inevitabilmente meno onerosa, ma soprattutto più celere, perché favorisce la definizione rapida della controversia e promuove un nuovo ordine giuridico, che si sovrappone e confronta rispetto alla lite, quindi presenta anche sotto questo aspetto una condizione di naturale superiorità rispetto al conflitto, in quanto promuove appunto una definizione della pace che ripristina anche l'ordine giuridico violato e favorisce un dialogo che in avanti si può anche sviluppare.

Certo, non mancano insidie, non mancano rischi. Quello legato all'anticorruzione e all'eticità delle condotte da parte del mediatore, come delle parti in conflitto tra loro, è un tema assolutamente centrale, oggi

affrontato anche nella prospettiva dell'introduzione della normativa delle *lobby*, a cui anche il presidente Squitieri ha fatto riferimento con una bellissima relazione.

Il tema delle *lobby* oggi impatta anche con la possibilità di confronto di interessi che possano consentire una definizione preventiva di controversie. Di questo ha parlato anche il presidente Catricalà, evidenziando come, più che regolare i lobbisti, occorra regolare le attività, e soprattutto puntellare la definizione delle attività che il lobbista può fare da quelle norme che siano a presidio dei valori della legalità, della trasparenza e dell'imparzialità.

Mi sono permesso di fare una breve sintesi proprio per consentire al presidente Cantone di offrirvi il suo prezioso contributo.

(Applausi)

RAFFAELE CANTONE, *Presidente Anticorruzione*. Ringrazio il professor Uricchio, che è stato gentilissimo e, soprattutto, chiarissimo. Questo rende le mie scuse più semplici per non aver partecipato alla precedente parte della tavola rotonda. Purtroppo, avevo segnalato che è sopravvenuto un impegno stamattina, ma ci tenevo comunque a esserci e a portare un piccolissimo contributo, che ovviamente riguarderà la parte di nostra competenza, quella di cui ha già parlato il collega e amico Sergio Santoro quando ha evidenziato l'istituto del precontenzioso come uno degli strumenti di ADR previsto nel codice dei contratti.

Prima di dire qualcosa sull'istituto del precontenzioso, sul suo utilizzo e anche sul successo che sta avendo, voglio raccogliere alcuni degli spunti di cui parlava il professor Uricchio.

Credo che in Italia sia arrivato il momento di cominciare ad avere il coraggio di guardare alla giustizia alternativa. Noi abbiamo vissuto un periodo in cui la giustizia alternativa era caratterizzata dagli arbitri, che – diciamolo con chiarezza – sono diventati nel nostro Paese un brutto termine. Se non diciamo le cose con le giuste parole, probabilmente diventa anche difficile capire perché nel nostro Paese, a differenza che in tutti gli altri Paesi civili, gli istituti dell'ADR non riescono a diventare uno strumento utile di deflazione del contenzioso.

Quello che, purtroppo, tante volte si è verificato anche con alcuni casi eclatanti, che hanno avuto sviluppi giudiziari, che hanno riguardato l'utilizzo dell'arbitrato, ha di fatto messo in discussione la legittimità della giustizia alternativa, di quella giustizia che negli

altri Paesi civili rappresenta quasi sempre, soprattutto con riferimento al mondo delle imprese, dei contratti pubblici, la giustizia fisiologica utilizzata.

Da noi quello che si è verificato in passato ha portato, per esempio, all'indicazione della legge n. 190, sostanzialmente di abolizione dell'arbitrato. Io parlo, ovviamente, di quando una controparte è pubblica. Quando le parti sono private, i problemi si pongono in modo molto relativo. I problemi si pongono quando una controparte è pubblica. La legge n. 190, che riguardava la corruzione, è intervenuta con una norma sostanzialmente draconiana, che ha impedito o ha reso difficilissimo l'arbitrato nell'ambito dei lavori pubblici.

Credo, invece, che sia arrivato il momento, anche perché sono insostenibili i tempi della giustizia, così come i carichi che arrivano sul sistema contrattuale, della contrattualistica pubblica, della giustizia ordinaria o amministrativa, ovviamente senza nessuna responsabilità. Per far questo, però, bisogna avere il coraggio anche di prevedere una serie di regole che garantiscano davvero l'imparzialità del sistema dell'arbitrato.

In sede di discussione del codice dei contratti, avevamo provato a rilanciare per esempio il ruolo della camera arbitrale dell'Autorità anticorruzione, evidenziando come si dovesse sostanzialmente uscire dall'idea dell'arbitrato libero, mantenendo tutto nell'ambito dell'arbitrato cosiddetto amministrato, ma prevedendo una possibilità di intervento da parte della camera arbitrale sull'intero sistema dei collegi arbitrali, e anche rafforzando, dal punto di vista del ruolo quali pubblici ufficiali o incaricati di pubblico servizio, i componenti dei collegi arbitrali, soprattutto quando una controparte è pubblica.

Tutti sappiamo che la giurisprudenza penale si è ormai orientata nel senso che gli arbitri non hanno questa caratteristica e questo ruolo, con la conseguenza che casi di corruzione eclatanti, provati...

(Questa regola è stata abolita...)

RAFFAELE CANTONE, *Presidente Anticorruzione*. Adesso, sì. Io mi riferivo a prima. Il problema vero è questo. Bisogna lavorare per rafforzare questo punto. Questa è stata una delle cose che ha inciso più di ogni altra sull'insuccesso dell'arbitrato.

Nel codice l'idea era quella di rilanciare la camera arbitrale con la possibilità di intervenire anche per garantire l'indipendenza degli arbitri e delle parti, ma

questo è un discorso, al di là da venire, fondamentale anche nelle prospettive dell'anticorruzione.

Noi riteniamo, infatti, che una giustizia efficace sia uno degli antidoti principali a quell'aumento del contenzioso, che, soprattutto in materia di contratti pubblici, rappresenta uno degli strumenti indispensabili, nei quali più di ogni altro c'è il brodo di coltura della situazione corruttiva.

Qui provo a dire due parole su quello che può essere il nostro ruolo, di cui in parte ha già trattato il presidente Santoro, anche evidenziando le modifiche introdotte dal codice dei contratti.

Sappiamo che l'articolo 6 del codice dei contratti del 2006 aveva introdotto, in modo coraggioso e innovativo, raccogliendo gli sviluppi precedenti, l'idea del cosiddetto parere di precontenzioso. Non si aveva il coraggio di dire con chiarezza che si trattava di una decisione. Si parlava di parere, anche con una voluta ambiguità, come se fosse una sorta di ausilio che la all'epoca Autorità di vigilanza dei contratti pubblici dava alle stazioni appaltanti o agli operatori economici che vi fossero ricorsi nella fase precedente l'aggiudicazione della gara, nella fase generalmente molto delicata che riguarda i meccanismi di aggiudicazione e che prevedono un amplissimo contenzioso. Questo istituto, con il passaggio all'Autorità nazionale anticorruzione, con il decreto-legge n. 90 del 2014, venne inserito in una logica in parte nuova. L'Autorità ritenne che l'istituto del precontenzioso fosse uno degli strumenti attraverso i quali agire nell'ambito di quell'attività di orientamento collaborativo che veniva dato agli operatori economici e alle stazioni appaltanti.

Abbiamo dato sviluppo anche con una logica in parte diversa, per esempio eliminando il comitato del precontenzioso, istituito in una logica assolutamente corretta, quella che dice il presidente Santoro, e cioè di provare a mettere in campo più energie possibili per dar conto alle richieste delle parti. Noi abbiamo ritenuto, invece, di internalizzarlo al cento per cento, perché si trattava di uno strumento che rispondeva a una logica unitaria dell'Autorità. Così come venivano dati i pareri anche su altre materie, i pareri del precontenzioso servivano nell'ambito di quella funzione di orientamento.

Devo dire che i risultati che abbiamo verificato, anche nell'analisi di impatto dei pareri di precontenzioso del codice del 2006, sono stati particolarmente positivi. Abbiamo verificato, facendo rilievi su quanti pareri erano stati accolti e quanti tradotti in provvedimenti adesivi da parte delle stazioni appaltanti, quindi della pubblica amministrazione, percentuali al di sopra

dell'85 per cento. Malgrado si trattasse di un parere senza alcun carattere vincolante, quel parere aveva una sua capacità, anche per le capacità tecniche rilevanti che aveva messo in campo nel corso degli anni l'Autorità di vigilanza dei contratti pubblici per essere diventata, di fatto, l'autorità di regolazione del settore degli appalti pubblici e per avere un *know how* che nessuno aveva in quello specifico sistema.

Con il codice dei contratti si fa un passo in avanti rilevanti. Per la prima volta, si prevede un ruolo vincolante di questo istituto. Attenzione, lo si prevede dedicandovi un articolo *ad hoc*. Credo che anche questo sia molto importante dal punto di vista della visione generale. L'articolo 211 del codice dei contratti viene dedicato espressamente al parere di precontenzioso. E quel parere di precontenzioso viene distinto in due parti diverse: i pareri che vengono richiesti, sempre nella fase prodromica, non nella fase esecutiva, senza essere vincolanti, ma con la possibilità di assumere i pareri vincolanti quando ci sia consenso della stazione appaltante o di una delle parti. Ovviamente, è una vincolatività limitata alle sole parti che hanno accettato il parere, con una serie di conseguenze indicate nell'articolo 211 del codice dei contratti.

Nella lettura che è stata data dell'articolo 211, soprattutto nella lettura che è stata data nel nostro regolamento, che ha individuato le modalità procedurali attraverso cui evidenziare e rendere operativo il sistema, il Consiglio di Stato ha detto chiaramente in modo autorevole che siamo in presenza di una nuova ipotesi di ADR, che ovviamente ha questa caratteristica nuova di essere oggettivamente vincolante tra le parti.

Noi abbiamo già i primi dati che dimostrano l'utilizzo significativo. Ha ragione il presidente Santoro a dire che il problema vero è la capacità di riuscire a far fronte alle tantissime richieste. A oggi, però, abbiamo deciso, nel termine previsto dalla legge di trenta giorni, tutti i pareri per i quali c'era stata la richiesta congiunta. In tutti i casi in cui la richiesta congiunta è stata adottata, c'è stata l'adesione da parte delle stazioni appaltanti. I numeri non sono rilevanti, ma oggi abbiamo un 100 per cento di adesione da parte delle stazioni appaltanti. Non sappiamo ancora se, rispetto alle decisioni delle stazioni appaltanti, ci siano stati ricorsi di altri soggetti, eventuali controinteressati, rispetto all'atto adottato a seguito del nostro intervento.

In questo senso, si tratta, evidentemente, di uno strumento utilissimo di deflazione del contenzioso, soprattutto di una parte di quel contenzioso che,

soprattutto per quello che diceva il presidente Santoro, difficilmente troverà sbocco nell'ambito del procedimento amministrativo. Un contributo unificato così significativo fa sì che esista un *range* di appalti che non saranno mai oggetto di attività, di ricorso dinanzi al giudice amministrativo. Spesso, quelli sono gli appalti nei quali si nascondono anche fenomeni di maggiore preoccupazione. Quello di grandissime dimensioni è un appalto che viene visto sotto tutte le lenti e sotto tutte le attenzioni.

Relativamente agli appalti al di sotto di una certa cifra – sappiamo, per esempio, che per i lavori pubblici fino a un milione il codice consente l'utilizzo delle procedure semplificate di cui all'articolo 36 – credo che la possibilità di ricorrere a uno strumento gratuito, veloce, che consente di dare una chiave di lettura sia utilissima. Si copre, infatti, quella parte della contrattualistica pubblica in cui spesso si nascondono, in modo anche meno visibile, fenomeni di illiceità.

In questa prospettiva, noi riteniamo che lo strumento di precontenzioso sia fondamentale, non nella logica semplicemente della risoluzione delle controversie. Noi restiamo un'autorità indipendente, che non è più solo un'autorità di regolazione, ma di vigilanza, che ha il compito chiaro della prevenzione della corruzione. Il parere di precontenzioso, in questa prospettiva, è certamente uno strumento di prevenzione della corruzione, perché prova a intervenire prima che ci siano gli atti definitivi per orientare l'attività delle stazioni appaltanti.

Credo che questo sia uno strumento utile, che non vuole essere assolutamente alternativo al ricorso giurisdizionale, nel quale tra l'altro il nostro regolamento ha previsto espressamente l'inammissibilità del precontenzioso quando c'è il ricorso giurisdizionale. È uno strumento che si inserisce in una logica di sistema, anche di ausilio alla stessa giustizia amministrativa, e soprattutto copre quella fascia di vicende che mai sarebbero andate dinanzi al giudice amministrativo.

Anche alcune recenti prese di posizione dell'avvocatura dimostrano quanto possa essere utile uno strumento di questo tipo, che consente comunque di avere una pronuncia in tempi particolarmente veloci, in qualche caso persino più brevi di quelli di una sospensiva da parte dei giudici amministrativi, che ovviamente richiede due gradi di giudizio, ma che –

lo ribadisco ancora una volta – si inserisce in uno di quei settori nei quali probabilmente la giustizia amministrativa non avrebbe mai avuto una possibilità.

Concludo questo brevissimo intervento riportandomi alle considerazioni iniziali. Uno strumento di deflazione del contenzioso, che consenta di conoscere in tempi veloci la soluzione più corretta, di orientare in anticipo le stazioni appaltanti, rappresenta uno strumento fondamentale per garantire l'efficienza del sistema. Garantire l'efficienza del sistema significa, evidentemente, evitare i rischi di fatti corruttivi. Non è affatto vero che un'attività di prevenzione della corruzione rappresenta un meccanismo che rende meno efficiente il sistema. È giusto il contrario. Un'attività intelligente di prevenzione della corruzione è l'attività che davvero rende efficiente, oltre che trasparente, il sistema.

(Applausi)

GIAMMARIO BATTAGLIA, *socio fondatore e Vice-presidente esecutivo dell'Osservatorio sull'uso dei sistemi ADR*. Ringrazio il presidente Cantone.

Sinceramente, sono particolarmente emozionato del livello di qualità di questo *panel* di lavoro. Come Osservatorio, ne siamo particolarmente orgogliosi. In conclusione, è presente proprio sul tema della lotta alla corruzione, in rappresentanza del comando generale della Guardia di finanza, il colonnello Marco Defila, e, in rappresentanza dei Carabinieri, il colonnello Raffaele Covetti. *(Applausi)*

Siamo particolarmente onorati della vostra presenza e di avervi citato al termine di questo *panel* di lavoro. Da parte nostra c'è tutta la profonda stima nel lavoro che ogni giorno incessantemente fate per rendere questo Paese normale. *(Applausi)*

Concluderemo adesso questo *panel* di lavoro, ma mi farebbe molto piacere un vostro intervento successivamente alla pausa.

Concludiamo questo *panel* di lavoro. Ringraziamo Raffaele Cantone, Antonio Catricalà, Raffaele Squitieri, Antonio Matonti, Sergio Santoro, Maria Chiara Malaguti e il professore Antonio Uricchio. *(Applausi)* Ci auguriamo di avervi il prossimo anno ancora qui con noi.



Finalisti Premio Golden Manager 2016

Camera dei Deputati, Sala della Lupa, Piazza Monte Citorio, 1
Roma, 15 dicembre 2016

ELENA ANNUNZIATO

Elena Annunziato, laureata in Lingue straniere all'Università di Salerno, vince nel 1999 la borsa di studio "Progetto Leonardo" per uno stage a Sheffield (UK) presso la CYBERTECHNICS Ltd dove, successivamente, diventa manager del Translation Department. Ritornata in Italia, dal 2001 al 2004 si specializza in Procurement Management presso la Finmek Manufacturing S.p.A e la Ele.si.a. SpA, società in cui viene nominata Head of Procurement and Warehouse. Entrata in Enel 2004, si occupa di Smart Meters, Smart Grids, e-mobility projects ed efficienza energetica, mantenendo costante il respiro internazionale della propria attività di Procurement. Attualmente è Head of Global Lines Materials and Equipments all'interno dell'unità Global Infrastructure and Networks Procurement di Enel.

GIANLUCA BUZI

Un bagaglio professionale variegato, che spazia dalla consulenza direzionale, allo sviluppo business focalizzato su programmi complessi di trasformazione, alla direzione di azienda. Un'esperienza lavorativa di carattere internazionale che abbraccia Europa, Russia, Turchia e Medio Oriente, mi ha permesso di sviluppare l'apertura mentale necessaria ad adattarmi rapidamente a contesti lavorativi e culturali profondamente diversi. L'insieme di tutti questi fattori, insieme a un'innata attitudine al lavoro di squadra, ha contribuito a costruire il mio attuale profilo: un leader che integra capacità direttive, nella gestione operativa di attività ed organizzazioni complesse, innovatività, nel ricercare assiduamente opportunità di trasformazione e diversificazione nell'ambito delle mie responsabilità, empatia, nella capacità di trasferire e far intraprendere percorsi condivisi ai propri collaboratori.

ANDREA FABIANO

Nato a Bari nel Maggio 1976, mi trasferisco a Roma dopo aver conseguito la laurea in Economia e Commercio e aver frequentato un Master in Marketing e Comunicazione nella mia città. Dopo un breve stage nell'After Sales Marketing di Toyota Motor Italia, entro nel Marketing Rai nel settembre 1999 con un contratto di formazione e lavoro a seguito di una selezione per neolaureati. Mi occupo di ricerche e analisi di mercato, media digitali e strategia con ruoli di responsabilità crescente fino ad assumere la Vice Direzione del Marketing nel 2013. Nel Gennaio 2015 vengo nominato Vice Direttore di Rai 1 con delega al Palinsesto e Marketing. Nel Febbraio 2016 vengo nominato Direttore di Rai 1. Ho collaborato a cattedre universitarie di Marketing e Media e partecipato alle attività di Federmanager Roma e Nazionale.

CHIARA FICETI

Attualmente responsabile dell'Energy Management di EP Produzione (gruppo EPH), gestisco un portafoglio di generazione di 4.300 MW e un team di 24 persone. Dal 2002 ho assunto responsabilità crescenti presso diverse società del gruppo Endesa e del gruppo E.ON. Nel 2010, a seguito della nomina a dirigente, ho preso in carico la gestione della Branch Italiana della società di trading del Gruppo E.ON. L'esperienza maturata in tale contesto internazionale mi ha permesso di sviluppare una gestione del business fondata sulla valorizzazione del capitale umano nelle sue principali sfaccettature: competenze individuali e identità culturale".

CLAUDIO ANDREW GOBBI

Ingegnere Meccanico con formazione internazionale ed esperienza multinazionale nel settore dell'Energia. Laureatosi in Ingegneria Meccanica presso l'Imperial College of Science, Technology & Medicine di Londra (MEng), viene impiegato presso la Esso Italiana nel 1998 con l'incarico di Design Engineer per poi ricoprire ruoli di coordinamento e di management con crescente responsabilità nel Downstream sia in Italia che in Europa. È stato inoltre distaccato presso la ExxonMobil International Ltd nel 2007 per supportare i progetti di sviluppo di GNL della Corporation in Europa. Dirigente dal 2010, all'età di 36 anni, è ora a capo del progetto strategico di implementazione del modello Branded Wholesaler per la rete distributiva dei carburanti a marchio 'Esso' in Italia.

PAOLO GRUE

Nato in Abruzzo il 25 Aprile 1973, Laurea in Economia Aziendale presso l'Università Commerciale Luigi Bocconi di Milano, Corso di Perfezionamento post-laurea in Stock Exchange e altri mercati regolamentati - dal mese di Giugno 2015 è il Direttore Commerciale di P&G in Italia con responsabilità delle politiche commerciali per il mercato italiano, del trade marketing e delle strategie di vendita. È entrato in Procter&Gamble in Italia nel 1998. Dopo varie e crescenti responsabilità nella divisione commerciale, ha gestito come leader il mercato Nord Europeo a Stoccolma trasferendosi poi nel 2008 a Ginevra nella divisione Cura dei Tessuti e della Casa dove ha occupato diversi ruoli europei e mondiali.

CLAUDIO LA TORRE

Ha conseguito la laurea triennale in Economia Bancaria e successivamente perfezionato gli studi accademici in Finanza Aziendale a Torino. La voglia di nuove sfide lo ha portato ad intraprendere, nel 2009, un programma europeo di scambio internazionale in Irlanda. Da questa esperienza, si è sviluppata la collaborazione con Ericsson, azienda leader nel settore dell'ICT. Per due anni è stato coinvolto in progetti internazionali come analista finanziario e consulente strategico. Nel 2011, inizia a lavorare presso l'headquarter della società, in Svezia, che contribuisce in maniera decisiva allo sviluppo della sua carriera. Ha avuto l'opportunità di occupare posizioni dirigenziali all'interno del dipartimento Marketing e Strategia, fino a diventare Direttore Vendite in una delle maggiori linee di business, occupandosi anche di M&A. Nel 2014 ha scelto l'Italia come base del suo lavoro e, attualmente, ricopre la posizione di Global Head of Business Development and Performance in una delle aree strategiche di Ericsson legata ai servizi IT. Appassionato di creazione di valore tramite l'uso di soluzioni tecnologiche e start-up innovative, recentemente ha avuto l'opportunità di presiedere il CdA di una startup nata nel contesto della Sharing Economy.

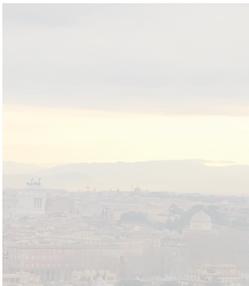
ISABELLA PANIZZA

Isabella Panizza è Head of Global Digital Communications in Enel. Il suo ruolo la rende responsabile per la presenza digitale del Gruppo Enel, dal sito web istituzionale alla presenza Social Media dell'azienda, passando per il supporto alle attività digitali negli oltre 30 paesi in cui il gruppo Enel è presente. In 18 anni da giornalista fra l'Italia e il Regno Unito è stata tra le prime ad intuire le potenzialità del digitale: dopo diversi anni nelle riviste del settore della moda e del lusso, come Vanity Fair e Vogue Italia, nel 2008 diventa Direttore Responsabile di Wired.it, per passare poi a Style.it, ruoli che ricopre prima di approdare in YOOX come Branding&Communication Manager con la responsabilità delle attività editoriali e di Content Marketing».

ALESSANDRA PASQUA

(Roma, 1975) Laureata con lode in Ingegneria Edile all'Università di Roma La Sapienza, è entrata in MAG (Meca-erAviation Group) nel 2001 con uno stage. Nel 2004 si trasferisce in Arup, società di ingegneria internazionale, dove fino al 2011 ha ricoperto diversi ruoli a Roma, Milano e Londra, dall'ingegneria strutturale al project management, quindi alle attività di business development, completando contemporaneamente un Executive Master in RE Finance. Tornata in MAG nel 2011 le viene affidata la creazione e direzione del MAG Design Studio, centro stile per interni cabina di aeromobili VVIP, elicotteri e business jet. Promuovendo il Made in Italy in progetti lusso per OEM e HNWI, nel 2014 il MAG Design Studio ha vinto il Red Dot Product Design Award e nel 2015 il Design et al. Yacht and Aviation Award. Nel 2014, Alessandra ha completato un Executive Master in Luxury Marketing & Communication e nel 2015 entra a far parte Consiglio di Amministrazione MAG. Alessandra è anche pittrice e scultrice, ha esposto le sue opere a Roma.

DISCIPLINA
CONCILIAZIONE
MEDIATORE
MEDIAZIONE
ADR
SOLUZIONI
ACCORDO
TRASPARENZA
SEMPLICITÀ
CONVENIENZA
OSSESSIVO



DISCUSSIONE
 CONSENSO
 CONVENIENZA
 MEDIAZIONE
 ADR
 SEMPLICITÀ
 ACCORDO
 SOLUZIONI

Hays

Hays plc è uno dei leader mondiali nel recruitment specializzato. Il Gruppo è leader indiscusso nel Regno Unito e Asia Pacifica, oltre a essersi affermato anche in Europa Continentale e America Latina come uno dei più importanti player nella ricerca e selezione del middle e top management. Hays plc opera nel settore pubblico e privato, occupandosi sia di contratti di tipo continuativo sia temporanei. Al 31 dicembre 2016 il team di Hays Worldwide conta più di 9.600 persone, distribuite in 251 uffici dislocati in 33 Paesi nel mondo, con 20 divisioni specializzate.

Siamo specializzati nelle divisioni Accountancy & Finance, Bank & Insurance, Legal, Human Resources, Information Technology, Life Sciences & Pharma, Engineering & Manufacturing, Oil & Gas and Energy, Retail e Sales & Marketing.

Il supporto di Hays al III Congresso Nazionale su “La Giustizia Alternativa”

II Memorial Domenico Bruni

a cura di *Alessandro Bossi*



Alessandro Bossi

Dopo aver conseguito una Laurea presso l'università Bocconi di Milano, Alessandro inizia la propria brillante carriera professionale all'interno di dipartimenti Finance presso alcune importanti società di Servizi italiane, diventando poi Controller in ENEL SpA.

Successivamente decide di intraprendere una nuova esperienza professionale nel mondo della Ricerca e Selezione di personale specializzato presso una importante società di Recruiting.

Nel 2005, poi, entra a far parte del team di Hays Italia, partecipando allo start-up della società inglese nel territorio Italiano.

Forte di una passione che da subito dimostrato per questo settore, oltre che ad una solida rete di contatti professionali che riesce ad interessare negli anni successivi, Alessandro diventa ben presto una figura di riferimento non solo all'interno del gruppo Hays, ma anche per professionisti ed aziende di vari settori merceologici italiani.

Nel 2007 Hays premia la grande passione con cui si dedica al proprio lavoro, nominandolo Director di Hays Italia ed affidandogli diversi team di Consulenti specializzati, con cui continuare a sviluppare business in Italia.

Federmanager Roma ha fortemente voluto Hays come partner per la selezione del Manager emergente dell'anno 2016 per la sua forte specializzazione sulla fascia di Senior/Top Management.

Dopo un primo screening da parte di Federmanager di circa 300 candidati, è stata effettuata da parte nostra una scrupolosa selezione di circa 30 profili, visionando scrupolosamente il curriculum vitae ed il profilo linkedin dei candidati. Sono state infine realizzate interviste vis a vis per determinare l'effettiva esperienza professionale e le capacità personali e comunicative.

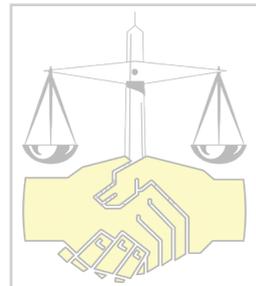
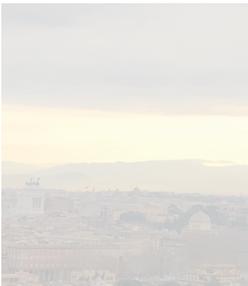
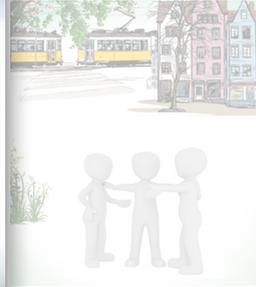
Presso la Sala della Lupa della Camera dei Deputati, abbiamo deciso di premiare, Andrea Fabiano, giovane Dirigente Rai, under 43, Direttore di Rai 1. Questo premio a Fabiano è un riconoscimento alla sua grande esperienza professionale ed alla sua capacità di svolgere il suo ruolo in un contesto di cambiamenti radicali nella struttura economica del nostro Paese e di incertezze e successive modificazioni sul piano normativo di riferimento.

Alessandro Bossi

“Siamo davvero onorati di aver preso parte a questa iniziativa. Il nostro team di esperti recruiter ha preso in considerazione tantissimi candidati, tutti validi e con background di spessore. Per selezionare il miglior giovane professionista abbiamo considerato diversi parametri: dal numero di rapporti diretti al budget gestito, dalla carriera internazionale al tipo di expertise. Senza dimenticare elementi come market share e professional reference. Siamo certi di avere individuato la risorsa che meglio incarna le caratteristiche del Giovane Dirigente 2016 attraverso un lavoro unanime, oggettivo ed imparziale. Selezionare il vincitore è stato un arduo ed entusiasmante compito che ci ha permesso di confrontarci con la nuova classe manageriale italiana”.



Caos



DISCUSSIONE
CONVENIENZA
MEDIAZIONE
ADR
SEMPLICITÀ
SOLUZIONI
ACCORDO

BOT: Conversazione tra brand e consumatori

Con il termine bot si intende in generale un software che accede agli stessi canali usati dagli esseri umani. Qui parliamo dei chatbot, assistenti personali virtuali che comunicano tramite un'interfaccia di messaggistica. Le funzioni principali sono quelle di dare informazioni e facilitare transazioni.

Con i suoi 900 milioni di utenti attivi al mese, Facebook Messenger ha portato i bot all'attenzione del grande pubblico e degli sviluppatori.

Creare conversazioni attraverso i BOT: 5 insight per vincere la sfida dei brand

a cura di *Isabella Panizza*



Isabella Panizza

Isabella Panizza è Head of Global Digital Communications in Enel. Il suo ruolo la rende responsabile per la presenza digitale del Gruppo Enel, dal sito web istituzionale alla presenza Social Media dell'azienda, passando per il supporto alle attività digitali negli oltre 30 paesi in cui il gruppo Enel è presente. In 18 anni da giornalista fra l'Italia e il Regno Unito è stata tra le prime ad intuire le potenzialità del digitale: dopo diversi anni nelle riviste del settore della moda e del lusso, come Vanity Fair e Vogue Italia,

nel 2008 diventa Direttore Responsabile di Wired.it, per passare poi a Style.it, ruoli che ricopre prima di approdare in YOOX come Branding & Communication Manager con la responsabilità delle attività editoriali e di Content Marketing.

"I mercati sono conversazioni"

È uno degli assunti più famosi del primo Cluetrain Manifesto del 1999. A quasi 20 anni di distanza David Marcus, vice president of messaging di Facebook, rilancia: "We're conversational creatures. That's the way our brain functions. That's the way we're wired. As a result, it's probably the most natural interface there is."

Marcus l'ha detto riferendosi al lancio di Facebook Messenger Platform nell'aprile 2016, che ha aperto la strada a una nuova era dei BOT.

Con il termine bot si intende in generale un software che accede agli stessi canali usati dagli esseri umani. Qui parliamo dei chatbot, assistenti personali virtuali che comunicano tramite un'interfaccia di messaggistica. Le funzioni principali sono quelle di dare informazioni e facilitare transazioni.

Con i suoi 900 milioni di utenti attivi al mese, Facebook Messenger ha portato i bot all'attenzione del grande pubblico e degli sviluppatori. A pochi mesi dal lancio erano già 11.000 i bot supportati e il dato è tuttora in crescita costante. Ma non è la sola piattaforma a supportare i bot. Il panorama è vastissimo e in continua evoluzione.

I bot sono una grande opportunità sia per i brand che decideranno di utilizzarli che per i consumatori

ma portano con loro anche molte sfide. Questi primi mesi ci hanno lasciato 5 insight su come i brand possono usare i bot per creare conversazioni e affrontare queste sfide.

1. I consumatori hanno bisogno di relazione

Per i brand sta diventando sempre più determinante il modo di interagire con i propri consumatori. Quello che emerge è che c'è un crescente bisogno di relazione.

I social media hanno stravolto il modo in cui ci interfacciamo con i brand. Ormai diamo per scontato non solo di poter fare domande e ricevere risposte, ma anche di poter influenzare scelte e azioni. Avere un dialogo attivo non è più qualcosa che ci viene concesso, ma qualcosa che pretendiamo.

L'unico modo che i brand hanno per rispondere a questo bisogno di relazione è capire a fondo le abitudini dei consumatori, per incontrarli esattamente nel luogo in cui sono e nelle modalità che preferiscono

Un'indicazione dirompente arriva da Business Insider che evidenzia come, per la prima volta, gli utenti attivi delle mobile messaging apps abbiano superato quelli dei social media.

È lì che sono gli utenti ed è lì che i brand devono iniziare una conversazione.

Con nove consumatori su dieci a livello globale che affermano di voler utilizzare le app di messaggistica per relazionarsi con i brand, i bot possono rivelarsi uno strumento prezioso

2. Non ci sono soluzioni “one size fits all”

Un volta che un brand decide di utilizzare le app di messaggistica per comunicare con i consumatori, i bot possono essere un’ottima alternativa per gestire il grande flusso di comunicazioni che si generano. Automatizzare le risposte permette di essere più reattivi (la maggior parte dei bot risponde nel giro di pochi secondi) e di fornire informazioni personalizzate per il singolo consumatore.

In questi primi mesi, i bot hanno preso piede in ogni campo

È possibile ricevere informazioni sul meteo, prenotare un’auto con Uber, comprare un paio di sneakers, ordinare una pizza, tutto senza uscire dall’app.

Uno degli usi che si stanno confermando come più interessanti è quello delle news

I bot che più si sono distinti in questa direzione sono quello della CNN, insieme a quello del The Wall Street Journal e di TechCrunch. Scegliendo l’opzione preferita tra quelle suggerite, gli utenti ricevono una selezione di news direttamente nell’app Facebook Messenger, con la stessa semplicità e immediatezza con cui ricevono messaggi dai propri contatti.

Un altro trend su cui la strada sembra spianata è quello dell’e-commerce. Si parla di conversational commerce, dal termine coniato da Chris Messina, Developer Experience Lead di Uber (più famoso come l’inventore degli hashtag).

Da quando è possibile fare transazioni, anche economiche, direttamente dall’interno dell’app, si sono aperte prospettive allettanti per i brand

Esperienze come quella di Spring, il primo a usare i bot per l’e-commerce, dimostrano come i consumatori apprezzino un’esperienza integrata, in cui trovare in pochi passi ciò che cercano.

Data la varietà di utilizzi possibili, scegliere le funzionalità del proprio bot è fondamentale. Bisogna avere bene chiaro in mente qual è l’obiettivo. Intrattenere?

Dare informazioni o approfondimenti? Facilitare le relazioni tra utenti? Non c’è una risposta giusta, ma indicare chiaramente quello che i consumatori possono fare con il bot è il solo modo per evitare frustrazioni. È qui che la mancanza di un rapporto “umano”, se non gestita correttamente, inizia a farsi sentire. Non c’è esperienza utente più dannosa di quella in cui non si riesce a capirsi.

3. I bot non sono umani (e non vogliamo che lo siano)

Uno dei temi più dibattuti di questo periodo è quello dell’*uomo vs robot*. L’idea che un’intelligenza artificiale possa sostituire il lavoro umano è, per molti, motivo di preoccupazione o quanto meno di scetticismo. I bot non fanno eccezione.

Per il momento, però, il problema è più legato a una difficoltà di comunicazione tra uomo e macchina. Nella maggior parte dei casi, quando si accede, il bot si presenta e illustra cosa è possibile fare con lui attraverso una serie di opzioni preimpostate. Qui sorge subito la prima domanda.

Deve far finta di essere una persona o deve dichiararsi apertamente? Le opinioni sono contrastanti, ma sembra che per il momento la seconda strada sia quella che ha premiato di più.

L’esperienza dimostra che non rimpiangiamo di non poter parlare con un’altra persona finché qualcosa non va storto nella comunicazione. Il fatto che i bot siano delle macchine può causare delle incomprensioni durante una conversazione.

La comprensione del linguaggio naturale (Natural Language Processing) è ad oggi una delle sfide più grandi che i brand devono affrontare.

Perché, anche se accettiamo di parlare con un’intelligenza artificiale, quello che non tolleriamo è non essere capiti.

Alcuni stanno cercando una soluzione nel deep learning per far apprendere ai bot a esprimersi e a ricevere input con il linguaggio naturale. Altri hanno abbandonato questa strada concentrandosi sulla user experience per creare percorsi circoscritti, ma il più possibile ramificati.

È difficile prevedere come si svolgeranno le conversazioni in futuro. Quello che è certo è che dai bot dei brand pretendiamo che siano degli assistenti personali, in grado di soddisfare ogni nostra necessità. Non ci accontenteremo di niente di meno.

4. Il potenziale dei bot non è ancora pienamente espresso

In questi ultimi mesi, i brand hanno sperimentato molto sull'uso dei bot, ma c'è ancora tanta strada da fare. La verità è che l'introduzione dei bot è figlia di un cambiamento di paradigma nella comunicazione e di conseguenza porta con sé delle criticità che vanno oltre la pura tecnologia. Una volta capito quali sono le potenzialità, bisogna farle esplodere.

Fino a questo momento, ad esempio, molti brand si sono concentrati solo sul customer relationship management, ma nel senso più classico del termine. Dare risposte sommarie e sterili, per quanto tempestive, non basta più.

La vera sfida dei bot è quella di diventare proattivi, per anticipare i bisogni dei consumatori e suggerire soluzioni

Un altro aspetto da tenere in considerazione è che i bot si rivelano un'opportunità solo se mantengono il focus su quello per cui sono stati creati: creare una conversazione con il consumatore. Da quando Facebook ha introdotto la pubblicità nella forma di News Feed ads e sponsored messages le cose rischiano di cambiare. E anche se le rassicurazioni di David Marcus sembrano scongiurare il pericolo di spam, per i brand diventa fondamentale non cedere alla tentazione di usare i bot come puri strumenti promozionali, impegnandosi per tenere sempre al centro la conversazione.

Nonostante i numerosi tentativi fatti, i bot rimangono ancora un terreno inesplorato. Sia la tecnologia che le

applicazioni che ne possono essere fatte, sono in uno stato embrionale. Questo 2017 promette di essere un anno ricco di cambiamenti. Facebook ha annunciato grandi novità per Messenger, che lo renderanno sempre più un luogo di relazione, aprendo ancora più possibilità per i bot.

I brand che avranno il coraggio e la perseveranza di sperimentare nuove strade saranno ripagati con la creazione di relazioni proficue e durature

5. Per cambiare serve tempo

C'è un ultimo insight che possiamo portarci a casa dall'esperienza fatta finora sui bot: serve tempo. Siamo così abituati ad avere tutto e subito che ci stiamo dimenticando il valore del tempo per l'introduzione di nuove tecnologie. C'è un famoso modo di dire per cui servono 21 giorni per formare una nuova abitudine. La verità è che ci vuole molto, molto di più.

Basta pensare a come eravamo smarriti quando abbiamo tenuto tra le mani il primo smartphone o scaricato la prima app. Non dovrebbe stupirci che con i bot stia succedendo la stessa cosa. Forse non è amore a prima vista, ma non vuol dire che non sia amore.

I bot sono un'innovazione con le potenzialità per ridefinire il rapporto tra brand e consumatori attraverso la conversazione.

Tutti noi dovremmo prenderci del tempo per familiarizzare con i bot e per capire come ottenere il meglio da questa nuova relazione.

DISCIPLINA
CONCILIAZIONE
CONVENIENZA
MEDIAZIONE
ADR
SEMPLICITÀ
SOLUZIONI
ACCORDO
MEDIATORE
TRASPARENZA

L'intervista

L'intervista

Revisori condominiali, consulenti tecnici, avvocati e mediatori civili: sinergie fra professionisti a disposizione del settore immobiliare

Intervista di Francesca Tempesta al dott. Leonardo Barella, al rag. Oscar Albricci ed al dott. Ivan Giordano



Dott. Ivan Giordano

Nato a Milano il 12.02.1977. Nel 1998 costituisce la prima società di consulenza tributaria e aziendale (poi confluita nello Studio Giordano & Partners) specializzandosi in fiscalità applicata al real estate, alle società immobiliari e agli enti di formazione pubblici e privati e in consulenza alle imprese nelle fasi di start up, nelle operazioni straordinarie, nell'accesso al credito e nella pianificazione delle leve finanziarie. Nel 2008 fonda l'associazione Assoconciliazione che gestisce oltre 20 sportelli ADR, anche presso le istituzioni, sul territorio nazionale. Fonda nel 2010 l'Istituto di Conciliazione e Alta Formazione di Milano, ente di formazione certificato UNI EN ISO 9001:2008 e unico organismo di

mediazione in Italia dotato della certificazione ISO del procedimento di mediazione; ICAF ha implementato una procedura di gestione delle controversie tramite la quale sono stati raggiunti livelli di conclusione dei procedimenti superiori al 90% con la partecipazione delle parti. Nel ruolo di mediatore e di responsabile di organismo di mediazione, ha gestito oltre 500 procedimenti di mediazione. È membro del board dell'Osservatorio sull'uso dei sistemi ADR e responsabile del relativo "Dipartimento di mediazione tributaria e per l'impresa". È autore di svariati testi in materie di gestione alternativa delle controversie in mediazione, negoziazione e arbitrato anche con Maggioli Editore ed è autore di numerose pubblicazioni su importanti riviste di interesse nazionale e internazionale in materia di ADR, gestione delle controversie e su temi contabili e fiscali. Dal 2013 è direttore scientifico delle rubriche on line "Accordo Possibile", "Il Tributarista Risponde", "Il Revisore Condominiale".

Dott. Leonardo Barella

Commercialista, revisore contabile, mediatore civile ICAF, Presidente AIREC – Associazione Italiana Revisori Condominiali. A seguito di laurea presso l'Università Luigi Bocconi fonda in Milano lo studio professionale ABP Consulting affermato nella consulenza contabile e fiscale rivolta a privati e imprese. Presso ICAF – Istituto di Conciliazione e Alta Formazione effettua un percorso formativo nel settore ADR e diviene mediatore civile professionista in costante attività fin dal 2012. È cofondatore e presidente di AIREC oltre che docente nell'area fiscale dei corsi di formazione per amministratori immobiliari.



Rag. Oscar Albricci

Property manager con studio in Bergamo. Revisore condominiale professionista. Coordinatore del progetto di informazione/formazione dei magistrati in materia di contabilità e revisione condominiale.



Dott. Barella, dove trova origine la figura del “revisore condominiale”?

Gentile dottoressa, La ringrazio della domanda. La Legge 220/2012 comunemente conosciuta come “Riforma del Condominio” ha introdotto la figura del “revisore” della “contabilità condominiale” oltre ad introdurre importanti nuovi adempimenti in capo agli amministratori immobiliari definendo specifiche linee guida relative agli obblighi contabili e di rendicontazione.

Il D.Lgs. 28/2010 e s.m.i. prevede che chi intenda agire in giudizio per controversie di natura condominiale, locazioni, comodati, affitti d’azienda, divisioni (quindi tutte materie nelle quali il tema degli immobili è spesso “protagonista”) debba preventivamente esperire un tentativo di conciliazione ricorrendo alla mediazione civile amministrata ai sensi del D.Lgs. 28/2010 e s.m.i.

Dal 18.06.2013 AIREC – Associazione Italiana Revisori Condominiali in partnership con ICAF – Istituto di Conciliazione e Alta Formazione ha formato centinaia di “revisori contabili condominiali” professionisti esperti nella verifica della contabilità degli edifici in condominio.

La verifica svolta con professionalità e competenza spesso comporta l’emersione di criticità, violazioni contabili e fiscali, gravi inadempienze amministrative. Infatti spesso il rendiconto condominiale e la contabilità del condominio non sono conformi alle normative in vigore dal 18.06.2013 introdotte dalla cosiddetta “Riforma del Condominio”, nonostante siano trascorsi ormai quattro anni.

Condominii con i conti non in regola, quindi, ma senza che inquilini e proprietari ne siano consapevoli.

Questo cosa può comportare?

Delibere nulle o annullabili, amministratori revocabili, possibili violazioni di norme civilistiche e fiscali, decreti ingiuntivi opponibili, possibili azioni risarcitorie verso amministratori e condominii.

Uno scenario di cui proprietari e inquilini spesso non sono assolutamente a conoscenza.

Il nuovo rendiconto condominiale e la nuova contabilità del condominio sono quindi disciplinati da una serie di fonti apparentemente estranee fra loro ma molto collegate: si parte dall’art.1130 bis del Codice Civile, si passa attraverso la giurisprudenza, le norme tecniche e fiscali e dalla neo riformata norma UNI 10801 (volontaria ma che rappresenta un parametro

di orientamento giuridico in assenza di altra fonte normativa).

I condòmini devono verificare che il rendiconto condominiale proposto loro dal proprio amministratore contenga:

- Le voci di entrata e di uscita
- Gli eventuali ricavi del condominio, con separata indicazione della relativa imponibilità fiscale
- I costi del condominio, divisi per centri di costo e diretta imputazione delle tabelle millesimali di riferimento
- Indicazione di tutti i debiti e di tutti i crediti
- Traccia della legittimità alla spese contabilizzate (delibere, preventivi approvati, regolamento contrattuale, norme imperative, etc.)
- Traccia degli adempimenti fiscali
- Ogni dato inerente la situazione patrimoniale
- Ogni dato inerente i fondi disponibili e le eventuali riserve
- Il tutto espresso in modo da consentire l’immediata verifica a tutti i titolari di diritti reali e di godimento (non solo per i proprietari in senso stretto)
- Informazioni relative ai rapporti in corso (contratti)
- Informazioni relative alle questioni pendenti (controversie e sospesi)
- Una nota esplicativa sull’andamento della gestione, che ponga in evidenza tutti i fatti amministrativi più significativi

Ciò in quanto il rendiconto condominiale non è un mero consuntivo di spese ripartite secondo le tabelle convenzionali, bensì costituisce il documento qualitativo con cui l’amministratore (mandatario) “rende il conto della sua gestione” al mandante (condominio/assemblea).

Non si tratta quindi, evidentemente, di un mero documento contabile, bensì di un “dossier” contenente informazioni di natura tecnica/impiantistica, norma-

tiva/giuridica, contabile/fiscale, e non è conseguentemente assimilabile per forma, per sostanza, per finalità, né per destinatari ad un bilancio di esercizio aziendale.

Ecco perché il revisore condominiale che l'art.1130 bis del Codice Civile prevede che possa essere nominato, a titolo oneroso, dall'assemblea per verificare il rendiconto condominiale, deve essere dotato di una specifica formazione, sostanzialmente diversa nei contenuti specifici da quella riservata per finalità differenti ai revisori dei conti iscritti nell'apposito registro.

Ma l'art.1130 bis non si è "limitato" ad introdurre le sopracitate importanti novità, ha altresì normato ed ampliato il diritto di accesso agli atti non solo ai condòmini, ma anche a tutti i titolari di diritti reali e di godimento: gli amministratori condominiali quindi devono consentire a tutti questi soggetti di accedere agli archivi condominiali al fine di visionare ed eventualmente estrarre copia della documentazione di loro interesse, relativa agli ultimi 10 anni. Tale attività di verifica, anche su incarico di un singolo avente diritto o di un gruppo di essi, può essere delegata al "revisore condominiale" che dispone di competenze idonee a svolgere con puntualità e professionalità le attività di verifica a tutela del proprio committente.

Si tratta evidentemente di una novità importante destinata a stravolgere l'organizzazione degli studi degli amministratori, allo scopo di garantire e tutelare l'esercizio di questo diritto.

Attenzione però alla scelta del revisore condominiale: aver fatto un corso di formazione non significa avere le competenze per poter svolgere questo delicato ruolo.

È importante verificare l'iscrizione del revisore all'associazione professionale specifica, come ALREC, e verificare che sia in regola con la formazione continua e con i crediti formativi, altrimenti si rischia di affidare una consulenza tecnico/contabile o una revisione ad un soggetto non adeguatamente formato o aggiornato.

Il revisore condominiale incaricato, che tipo di controlli può effettuare?

Il revisore è chiamato a riscontrare nella contabilità e nel rendiconto condominiale il rispetto delle norme imperative (codice civile, norme fiscali ...), delle convenzioni (regolamento) e delibere se conformi alle norme inderogabili), della giurisprudenza di settore laddove esistente, disponibile e applicabile ed infine in coerenza della norma UNI 10801 in as-

senza di diversi orientamenti normativi.

Il revisore condominiale, quindi, fra le altre attività ispettive verificherà l'esistenza dei seguenti documenti e informazioni:

- "Rendiconto condominiale": documento qualitativo con il quale l'amministratore/mandatario "rende il conto" della sua gestione e del suo operato all'assemblea/mandante e a tutti i titolari di diritti reali e di godimento legittimamente interessati
- Conto corrente condominiale: unico strumento di tracciabilità dei flussi in entrata e uscita (con conseguente impossibilità di gestire casse contanti)
- "Registro di contabilità": elenco movimenti in entrata e uscita, in modo da consentire l'immediata verifica all'"utente medio"
- Evidenza nel rendiconto del rispetto delle norme fiscali
- Situazione patrimoniale (inventario beni immobili comuni, fondi e riserve disponibili/indisponibili, etc.)
- "Ogni altra informazione patrimoniale" (garanzie prestate e ricevute, beni di terzi, etc.)
- Relazione/nota esplicativa (dettaglio delle informazioni contenute nel rendiconto, collegamento fra la gestione conclusasi e quella in corso)
- "Rapporti in corso" (elenco contratti, rapporti giuridici in generale fra condominio e terzi)
- "Questioni pendenti" (elenco controversie, questioni non risolte, procedimenti di mediazione aperti, contenziosi, contestazioni di qualsivoglia natura, etc.)

La contabilità condominiale, conseguentemente, non potrà che essere tenuta:

- secondo il principio di competenza
- con lo strumento della partita doppia

La contabilità condominiale quindi deve essere simile alla contabilità aziendale?

La contabilità condominiale deve rappresentare, fra l'altro, debiti/crediti e ogni informazione patrimoniale: questo significa che si fonda sul principio di competenza.

Dal punto di vista tecnico/contabile non esiste strumento diverso dal metodo della "partita doppia" per poter rappresentare contestualmente costi/ricavi maturati, debiti/crediti effettivi e patrimonio. Contabilità condominiale e contabilità aziendale rimangono tuttavia assolutamente e radicalmente differenti per natura ed obiettivi.

Alla Camera dei Deputati AIReC - Associazione Italiana Revisori Condominiali – ha presentato, tramite il dott. Ivan Giordano, il Dott. Leonardo Barella e l'Avv. Luca Maria Faotto il progetto di "certificazione del rendiconto condominiale".

AIReC infatti, in collaborazione con ICAF e QuaserCert (Ente di Certificazione), sta lavorando alla procedura di qualità finalizzata alla "certificazione del rendiconto condominiale" per consentire agli amministratori più virtuosi di ottenere la certificazione del rendiconto.

La ringrazio dott. Barella per l'analisi puntuale che, mediante le Sue risposte, è riuscito a fornirci sul tema richiestoLe.

Rag. Albricci, a Lei chiedo, è possibile individuare linee guida per una prima check list che tutti i condòmini possono effettuare?

Per fare una rapida verifica della conformità alle più recenti normative del rendiconto condominiale, si può provare a rispondere alle seguenti domande. Il rendiconto condominiale presentato dall'amministratore:

- Contiene l'elencazione di tutti i debiti e di tutti i crediti alla data di fine gestione?
- Contiene l'elencazione di tutti i movimenti in entrata e in uscita di ogni giorno di gestione?
- Contiene le informazioni patrimoniali?
- Contiene evidenza dei fondi e delle riserve e ne consente l'immediata verifica da parte dei singoli condòmini?
- Contiene una nota esplicativa dei principali fatti di gestione indicante anche i rapporti in corso e le questioni pendenti?

- Dà conto degli adempimenti fiscali svolti?
- L'amministratore ha tenuto un "registro di contabilità" aggiornato a 30 giorni dalla data del movimento contabile contenente tutti i movimenti finanziari in entrata e in uscita effettuati nell'interesse del condominio?
- I movimenti di cui al precedente punto (entrate e uscite finanziarie), li ha riportati nel rendiconto condominiale in modo dettagliato ed analitico?
- Il tutto è rappresentato in modo che sia consentita l'"immediata verifica"?

Una situazione spesso riscontrata nella prassi, l'amministratore, dichiarando che il proprio operato è conforme alle disposizioni introdotte dalla riforma del condominio, continua a presentare il consuntivo delle spese ripartito secondo le tabelle millesimali sostenendo che tale documento, in sé, costituisce il "rendiconto condominiale".

La revisione condominiale e la mediazione civile nelle controversie condominiali sono ormai una realtà consolidata, due indispensabili strumenti a servizio del cittadino.

Chi può esercitare un potere di verifica sui conti degli edifici in condominio?

A tutela di proprietari e inquilini quindi aumentano i soggetti che possono effettuare controlli sulla contabilità condominiale. Infatti, a seguito della "riforma del condominio" le verifiche sulla contabilità condominiale possono essere effettuate da tre diverse tipologie di "organi ispettivi":

- Il revisore condominiale (in seguito "revisore"), figura professionale dotata di specifiche competenze
- Un "consiglio condominiale" specifico
- Tutti i titolari di diritti reali e di godimento

Il "revisore" può essere nominato dall'assemblea o dai singoli aventi diritto con mandato individuale. Il suo incarico mira ad accertare la corretta gestione contabile-amministrativa. Le verifiche del "revisore" dipendono dall'incarico che il committente gli affida: criteri di tenuta delle scritture contabili, fiscalità attiva/passiva, riparti, imputazione spese,

contabilizzazione eventuali proventi, rappresentazione rendiconto secondo gli artt. 1130 bis, 1130, 1129 c.c., secondo giurisprudenza, in via residuale ai sensi della norma UNI 10801, analisi "rapporti in corso", "questioni pendenti", debiti/crediti con "circularizzazione", informazioni patrimoniali, e quant'altro previsto dal complesso impianto normativo che disciplina la "contabilità condominiale". Le competenze del "revisore" dipendono dai contenuti dell'incarico di revisione. AIREC – Associazione Italiana Revisori Condominiali, spesso consiglia di espletare la revisione tramite un "collegio revisori" composto da professionisti con formazione trasversale sulla revisione condominiale e con formazione di provenienza eterogenea (es. un tecnico, un contabile, un giurista, tutti qualificati in revisione condominiale). La formazione del "revisore" prevede competenze di alto livello teorico/pratiche, quali: fonti giuridiche della contabilità condominiale (norma UNI, norme fiscali, leggi, regolamenti, c.c., etc.), impianto contabile/documentale indispensabile, norme tecniche che impattano sulla tenuta della contabilità, principi contabili e criteri di redazione del rendiconto, norme fiscali legate alla fiscalità attiva/passiva, destinatari del rendiconto, dinamiche di gestione del contenzioso condominiale (dalla mediazione civile al giudizio), integrando con prove pratiche e simulazioni di revisioni condominiali, analisi di revisioni reali, dell'incarico alla relazione del revisore.

Dott. Ivan Giordano, a Lei la parola conclusiva sull'argomento, cosa rischiano gli amministratori se non si adeguano ai nuovi obblighi contabili e di rendicontazione?

La revisione contabile condominiale quali controversie può generare?

Gli amministratori rischiano la contestazione dei loro compensi, richieste risarcitorie e la revoca giudiziale.

La norma è certamente molto innovativa e mira a tutelare tutte le tipologie di proprietari e tutte le tipologie di conduttori, introducendo in capo agli amministratori nuove incombenze e responsabilità. I condomini non sempre sanno che il rendiconto condominiale presentato all'assemblea dal proprio amministratore è privo di elementi essenziali che la legge prevede e che lo rendono impugnabile, con rischio di aggravio di spese in sede stragiudiziale (tipicamente in mediazione civile) e sede giudiziale. Un rendiconto "viziato", come detto, perché non

conforme alle norme vigenti, potrebbe essere nullo o annullabile e creare al condominio grandi problemi nel recupero dei crediti verso i condòmini morosi.

Gli amministratori stanno vivendo un momento di grande cambiamento, iniziato a novembre del 2012 quando il parlamento dopo anni di attesa ha introdotto le novità contenute nella citata riforma del condominio.

Dal punto di vista contabile le novità sono molte e sono tali da stravolgere l'impostazione gestionale di un condominio. Ma i condòmini hanno iniziato a notare queste novità? Il loro amministratore rispetta quanto introdotto dalla riforma? Le assemblee stanno approvando inconsapevolmente rendiconti condominiali non conformi alla norma rischiando nel tempo di dover affrontare controversie e spese legali?

Un condominio amministrato da un amministratore che non conosce tutte le novità contabili introdotte dalla riforma e dalle norme vigenti espone il condominio a rischi elevati: impugnazioni di delibere assembleari per nullità e annullabilità, richieste di revoca giudiziale in capo agli amministratori con le modalità agevolate previste innanzi alla "volontaria giurisdizione", azioni di responsabilità professionale durante la gestione o nella delicata fase del passaggio consegne, opposizioni a decreti ingiuntivi.

La mediazione civile può rappresentare un valido strumento per la risoluzione di tali controversie?

Ai sensi dell'art. 71 quater delle Disposizioni di Attuazione del Codice Civile e come confermato dalla più recente giurisprudenza tutte queste controversie prevedono il tentativo di conciliazione obbligatorio tramite ricorso alla mediazione civile.

In mediazione come noto possono essere eseguite perizie contabili aventi valore di "CTU" con la possibilità che siano riutilizzabili nel successivo eventuale giudizio.

Da tali elaborati peritali potrebbero emergere in capo agli amministratori violazioni di natura fiscale, civilistica e talvolta anche penale quale l'appropriazione indebita o la grave violazione di norme fiscali. Da una controversia contabile condominiale che a seguito di mediazione con esperita CTU dovesse fallire, convogliare sulla scrivania del magistrato, laddove dovessero emergere profili di responsabilità penale potrebbe derivarne una segnalazione presso la Procura della Repubblica con conseguen-

ze evidentemente maggiori in capo ai soggetti interessati.

Si tratta quindi di uno scenario tutt'altro che di marginale importanza nel quale la formazione è determinante; si pensi infatti alla formazione dei mediatori civili, dei revisori contabili condominiali che dovessero assumere il ruolo di consulenti, di CTU o di CTP nell'ambito del procedimento di mediazione, degli avvocati esperti sia in materia condominiale sia in procedura di mediazione, degli amministratori professionisti in capo ai quali è richiesta maggiore competenza nella gestione delle controversie.

Queste figure professionali operano in stretta sinergia e l'esito favorevole di una controversia può transitare solo attraverso la loro professionalità e competenza specifica nella materia.

Il ruolo del revisore condominiale diviene quindi sempre più importante sia al fianco degli amministratori, sia al fianco dei condòmini, sia quale partner degli avvocati.

Tutte le controversie condominiali vengono ormai con grandi risultati gestite in mediazione civile, potendo così individuare soluzioni conciliative fuori dalle aule giudiziarie, con tempi e costi contenuti e con la possibilità di ottenere esiti di soddisfazione per tutte le parti coinvolte.

Negli elenchi dei CTU dei tribunali ci sono i "revisori contabili condominiali"?

Il tema dell'importanza di istituire una sezione presso le CCIAA e i Tribunali di periti/esperti in contabilità condominiale è un tema di assoluta attualità. La riforma del condominio, come detto, ha imposto agli amministratori un nuovo modo di gestire gli immobili, di tenere la contabilità, di rappresentare i conti all'assemblea tramite un "rendiconto condominiale" chiaramente circoscritto dall'art.1130 bis del Codice Civile. Tuttavia le fonti della contabilità condominiale e del rendiconto condominiale non si riducono a tale articolo:

- Fonti civilistiche (artt. 1129, 1130, 1130 bis del Codice Civile e artt. 63, 69, 71quater delle DD.AA.)
- Fonti fiscali (dpr 633/72, dpr 600/73, TUIR, L. 449/97 e s.m.i., leggi di stabilità)
- Fonti contrattuali (contratto di incarico con l'amministratore, regolamento contrattuale o

assembleare, delibere assembleari)

- Norma UNI 10801 quale norma di orientamento
- Giurisprudenza contabile non in contrasto con le novità introdotte dalla L. 220/2012

Gli amministratori condominiali, la cui formazione obbligatoria non consente di approfondire i temi prettamente contabili e fiscali e la cui formazione d'origine spesso non ha tali contenuti, si trovano a gestire in totale autonomia un impianto contabile specifico ed articolato. La nuova contabilità condominiale deve essere tale da garantire il rispetto delle fonti giuridiche, giurisprudenziali e contrattuali della stessa, ma soprattutto secondo quanto previsto dall'art. 1130 bis del Codice Civile è una contabilità che si genera su fatti di natura economica (costi e "ricavi") ma deve essere rappresentata sotto il profilo finanziario (debiti, crediti, patrimonio, movimenti in entrata e in uscita, fondi e riserve) e gestionale (rappresentazione dei fatti di gestione, dei rapporti in corso e delle questioni pendenti), e non più solo un elenco di costi e di entrate ripartito per millesimi. Questo impianto contabile se da un lato non fa ancora parte, ad oggi, della formazione abilitante della maggior parte degli amministratori di condominio, certamente non appartiene ad alcun piano di studi né universitario né di rango inferiore, e **non appartiene alla formazione di commercialisti e tributaristi, che in genere rappresentano le principali figure professionali alle quali vengono affidate le CTU contabili anche in materia condominiale.**

L'impianto contabile oggetto di studio per commercialisti e tributaristi è quello finalizzato alla gestione della contabilità delle aziende e alla relativa fiscalità, che per natura mira all'individuazione del risultato economico in chiave di profitto (utile o perdita) e non ad un risultato gestionale (saldo di gestione) che rappresenta la somma algebrica di elementi costituenti il risultato economico di gestione (avanzo o disavanzo) ma anche i saldi di natura finanziaria (debiti o crediti) relativi a rate emesse e non pagate relative alla gestione in corso e a tutte le eventuali partite aperte delle gestioni precedenti (ripresa dei conguagli).

Nell'interesse della genuinità e dell'attendibilità dell'esito dell'elaborato peritale sottoposto dal CTU all'attenzione del Giudice, la formazione dell'esperto contabile condominiale non può essere solo una formazione formale (titolo

di studio coerente) ma anche specifica (formazione in materia di contabilità condominiale) ed esperienziale (dimostrazione di avere gestito consulenze tecniche di tipo contabile condominiale).

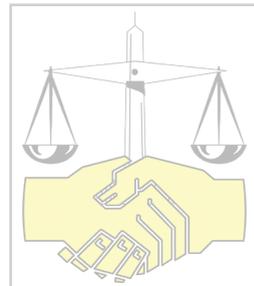
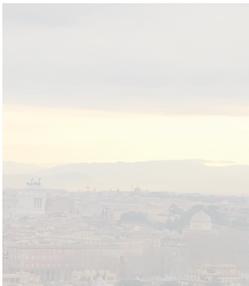
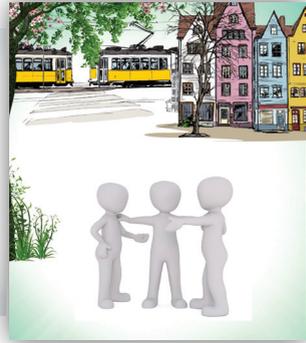
Il ruolo dell'associazione AIREC è anche quello di garantire la divulgazione delle best practice contabili condominiali in assoluta coerenza e conformità con la normativa vigente, il cui impianto non è solo civilistico ma anche fiscale, giurisprudenziale e contrattuale.

La sostanziale differenza fra contabilità aziendale e contabilità condominiale (per struttura, impianto, destinatari e finalità) non può consentire - nel delicato ruolo assunto dal CTU rispetto alla funzione del Giudice - ad un professionista titolare di una qualifica o di un'iscrizione ad un

albo, ordine o associazione professionale qualificate e specializzate nella contabilità delle aziende (si pensi appunto a commercialisti, revisori legali, tributaristi, etc.) di assumere un incarico di consulenza tecnica in materia di contabilità condominiale se nelle sua formazione specifica e nel suo specifico bagaglio esperienziale (post 18.06.2013, data di entrata in vigore della maggior parte delle novità che hanno interessato la tenuta della contabilità dei condomini) non vi è tale tema.

Per questo motivo si ritiene che sia opportuno che le CCAA e i Tribunali prendano in concreta considerazione di istituire sub-sezioni dei profili tecnico/contabili alle quali possano iscriversi solo professionisti che dimostrino competenza ed esperienza specifica maturata nella contabilità condominiale.





DISCUSSIONE
 CONSENSO
 CONVENIENZA
 MEDIAZIONE
 ADR
 SEMPLICITÀ
 ACCORDO
 SOLUZIONI

La Giustizia Alternativa nel diritto del lavoro

La cd “Giustizia Alternativa” deve essere considerata una credibile alternativa alla “Giustizia amministrata da Giudici Togati”, in particolare nelle relazioni commerciali, in materia di lavoro e nell’ambito societario. Anche la figura di avvocato deve essere “in primis” equiparata a quella di un consulente che possa valutare “preventivamente” scelte imprenditoriali, contenuti di accordi commerciali, nelle nuove dinamiche contrattuali previste dal Jobs Act, svolgendo un ruolo di prevenzione alla sottoscrizione di contratti.

Innovazione? L'Arbitrato nel Collegato Lavoro - un'altra occasione perduta

a cura di *Massimo Romolotti*



Massimo Romolotti

Svolge la professione di avvocato ininterrottamente da oltre 25 anni, spaziando dal diritto commerciale al diritto societario, dal diritto privato al diritto di famiglia, dal diritto del lavoro al diritto industriale. Ha conseguito l'abilitazione di avvocato cassazionista (1995), è Arbitro (1995) con plurima esperienza quale Arbitro Unico, Presidente di Collegio e componente di Collegio. Dal 2000 è iscritto all'Elenco Arbitri, tenuto dalla Camera Arbitrale, presso Camera di Commercio di Reggio Emilia. Dal settembre 2009 è membro dell'Associazione Internazionale Giuristi di Lingua Italiana con sede in Milano. Dal marzo 2010

è membro iscritto alla Cour Européenne d'Arbitrage - Delegazione Italiana Milano - Sezione di Reggio Emilia. Dal febbraio 2011 è Membro della Camera Civile di Reggio Emilia. Dal giugno 2012 è Mediatore professionale presso l'Organismo di Mediazione del Tribunale di Reggio Emilia. Dal novembre 2013 è Consigliere della Corte Nazionale Arbitrale con sede in Roma. Dal settembre 2013 è Membro della Commissione sulla diffusione della procedura arbitrale e della cultura arbitrale della Fondazione Giustizia Reggio Emilia. Dal 2016 è stato nominato Consigliere del Consiglio Distrettuale di Disciplina di Bologna. Dal 2016 è referente e Arbitro nella Camera Arbitrale Forense presso il Tribunale di Reggio Emilia. Dal 2016 è stato nominato Consultore della Consulta Statutaria di Garanzia presso la Regione Emilia Romagna. Ha tenuto docenze in materia di arbitrato, procedura e deontologia in corsi organizzati dall'Ordine degli Avvocati di Reggio Emilia, dalla Fondazione Giustizia Reggio Emilia, dalla Corte Nazionale Arbitrale Roma. Scrive su alcune riviste rivolte al mondo dell'Impresa, Imprenditori e Reggionline.

Vorrei trattare del controverso Arbitrato – Collegato Lavoro - approvato con la Legge 183/2010, tormentata riforma che, nell'intento del Legislatore, era stata concepita per favorire il ricorso all'utilizzo dell'arbitrato per la soluzione delle liti giuslavoristiche.

Vera e propria innovazione, non compresa e subito accantonata.

È auspicabile un cambiamento della "forma mentis" di chi opera e un riadattamento del "modus operandi" dell'avvocatura.

È illuminante quanto sostenuto dal Prof. Gaetano Veneto, Ordinario di Diritto del Lavoro presso l'Università di Bari, nel collegato lavoro e l'Affaire Fiat:

«Eppure il "Collegato lavoro" resta un'importante – quanto un po' confusa e forse un po' presuntuosa nelle sue finalità – grande innovazione legislativa. In concreto e con immediatezza, si tratta di ricavare una spinta a svecchiare e rinnovare la disciplina dei rapporti individuali, cambiando vecchi istituti, insieme mal ge-

stiti, come il lavoro a tempo determinato o, ancor più, cambiare radicalmente l'applicazione, tra l'allegria ed l'incoscienza, del sistema degli ammortizzatori sociali, finora rimasto sostanzialmente immobile, malgrado dieci anni fa Biagi (con Sacconi) già ne segnalasse l'urgente esigenza di radicale riforma, in linea con parallele esperienze dei Paesi della Comunità».

Tre i passaggi fondamentali: "Innovazione legislativa", "spinta a svecchiare", "rinnovare la disciplina dei rapporti individuali".

1) Innovazione legislativa

La Legge 183/2010 prevede quattro modelli di arbitrato:

- a) Il primo previsto dall'art. 412 cpc per il tentativo di conciliazione, in qualunque momento e anche al

termine del procedimento, “le parti possono indicare la soluzione, anche parziale, sulla quale concordano, riconoscendo, quando è possibile, il credito che spetta al lavoratore e possono accordarsi per la risoluzione della lite, affidando alla Commissione di conciliazione il mandato a risolvere in via arbitrale la controversia.

- b) Il secondo è disciplinato dal nuovo art. 412 ter cpc il quale prevede che la conciliazione e l’arbitrato, nelle materie di cui all’art. 409 cpc possono essere svolti altresì presso le sedi e con le modalità previste dai contratti collettivi sottoscritti dalle Associazioni Sindacali.
- c) Il terzo è disciplinato dall’art. 412 quater cpc il quale, pur prevedendo “la facoltà di ciascuna delle parti di adire l’Autorità Giudiziaria”, permette di avvalersi “delle procedure di conciliazione e di arbitrato previste dalla Legge”, devolvendo la controversia “innanzi al Collegio di Conciliazione e Arbitrato irrituale ...”. Trattasi di arbitrato *ad hoc*, dove la parte può notificare alla controparte la domanda di arbitrato la quale potrà accogliere o meno questo invito con un’accezione che deve essere esplicita. Il mero silenzio equivale al rifiuto della proposta.
- d) Il quarto ed ultimo modello è previsto all’art. 31 dodicesimo comma della Legge n. 183/2010 che prevede l’istituzione “di apposite camere arbitrali” da parte degli organi di certificazione.

Purtroppo, l’arbitrato di cui ai punti b) e d) è privo di disciplina, in quanto il tutto è rinviato ai Regolamenti che non sono mai stati adottati ed agli accordi interconfederali o collettivi.

Il Collegato lavoro esige che la normativa lavoristica doveva essere cambiata ed adeguata alla nuova realtà sociale, imprenditoriale e lavorativa.

Il lavoro e le sue problematiche sono mutate dallo Statuto dei Lavoratori ad oggi e, purtroppo non è stata colta la portata innovativa della riforma che presupponeva un “humus intellettuale e sociale” che a stento intravedo anche nel mio tempo.

2) Spinta a svecchiare

Dal “Libro bianco sul mercato del lavoro”, di Marco Biagi, si evince come emergesse prepotentemente la prospettiva di ritenere che la conciliazione e l’arbitrato dovessero rappresentare l’inizio “del processo riformatore del contenzioso del lavoro”. Infatti, l’esigenza del Legislatore era quella di portare “deflazione nelle aule di giustizia”.

Ciò non solo in termini di maggiore tempestività ed effettività della giustizia del lavoro ma, più ancora, nella prospettiva di un arretramento dello Stato dalle questioni del lavoro per lasciare spazio, in una ottica sussidiaria e partecipativa, alle libere dinamiche della contrattazione collettiva e del bilateralismo e, laddove adeguatamente sostenuta, anche alla stessa contrattazione individuale tra lavoratore e datore di lavoro.

Ma non basta! Il presupposto su cui si muoveva la riforma “...È che la eccessiva durata delle vertenze non dipenda, se non marginalmente, dalle norme procedurali. Il processo del lavoro è, anzi, ispirato a regole di celerità e oralità, che ne hanno fatto un procedimento particolarmente snello e concentrato, spesso usato come raffronto e termine di paragone per altre riforme. Vero è, piuttosto, che il nostro Paese è caratterizzato da uno straordinario «tasso di litigiosità», come attesta il numero di cause nuove proposte annualmente avanti i nostri giudici del lavoro”.

Il Prof. Michele Tiraboschi, Ordinario di Diritto del Lavoro – Direttore del Centro Studi Marco Biagi, in “Giustizia del Lavoro – La riforma nel Collegato” dichiarava: “Sono le regole di diritto sostanziale incentrate sull’asse «norma inderogabile-giudice» - e la cultura giuridica conflittuale e antagonista, che le pervade, a essere tali da incentivare il contenzioso tra le parti del rapporto di lavoro”.

Quale più lucida e tagliente verità di questa è rimasta inascoltata?

È sotto gli occhi di tutti noi operatori del diritto che le modifiche apportate dalla riforma non hanno prodotto effetti deflattivi.

Pochi, se non gruppi sparuti di lavoratori, hanno fatto ricorso all’arbitrato.

Probabilmente la diffidenza degli stessi lavoratori e degli organismi che li rappresentano hanno preferito consigliare la vecchia strada: il ricorso al Giudice naturale.

3) Rinnovare la disciplina dei rapporti individuali

Bisogna innanzitutto formare gli avvocati giuslavoristi ed educare i lavoratori e i loro rappresentanti alla filosofia dell’arbitrato, mettersi al passo della modernità, mantenendo le tutele.

Per rendere la conciliazione e l’arbitrato strumenti alternativi alla giurisdizione del Giudice togato occorre che tutti i soggetti coinvolti, siano preparati, e soprattutto buoni conoscitori delle regole della conciliazione e dell’arbitrato.

Bisognerebbe che l'avvocatura, oggi, finalmente conscia dei grandi problemi inerenti l'amministrazione della giustizia, sfruttasse maggiormente il sostegno del Legislatore che dal 2014, con vari interventi legislativi di riforma, ha spinto e sta proponendo il ricorso ai sistemi alternativi della mediazione, della negoziazione assistita e dell'arbitrato.

Occorre che l'avvocatura rimetta in moto la macchina della giustizia, rendendosi protagonista del cambiamento di passo che la "modernità" impone ad una società in continuo cambiamento dove la "velocità" è lo strumento primo per poter raggiungere l'obiettivo.

Quali mezzi migliori, anche in materia di controversie del lavoro, se non l'istituto della conciliazione e dell'arbitrato, strumenti validi e celeri che possono ridare fiducia ai cittadini, che scelgono di rimettersi alla valutazione operata da organi diversi dai Giudici! Occorre però che l'avvocatura prosegua sulla strada della competenza, sulla formazione continua con grande rispetto delle regole deontologiche in merito alla dignità, onere e trasparenza.

Perché non proporre al Legislatore un "riesame" della riforma, aggiornandola al nostro "presente" di operatori e che quindi venga rivisto il numero di arbitrati, non più 4, ma solo uno, riconoscendo come unica forma quella rituale con una clausola compromissoria prevista dai contratti collettivi e con il ricorso all'arbitrato amministrato dove, avanti ad un Arbitro Unico, il lavoratore sia assistito, oltre che dall'avvocato, dal sindacato di sua scelta.

Abbiamo il coraggio di ritenere superata la conciliazione davanti al DPL?

La riforma ha introdotto una tecnica di risoluzione delle controversie di lavoro, basata sul presupposto che le parti, sotto ogni punto di vista, siano in una situazione di equilibrio, sia dal punto di vista delle risorse, che dell'assistenza e delle informazioni.

Proprio perché non è maturata ancora una visione dell'arbitrato non più come "giustizia alternativa", ma come "giustizia parallela", quindi con la stessa dignità e garanzia di quella amministrata dal Giudice togato, occorrerebbe rimuovere il noto pregiudizio "dell'asimmetria tra i litiganti" che induce, la parte debole a continuare a gradire il ricorso al giudice togato e alle forme più garantiste del processo del lavoro.

Mi domando ma perché il cittadino deve subire la lentezza del rito del lavoro?

Dobbiamo rendere la conciliazione e l'arbitrato un mezzo di diffusa tutela e non come alcuni colleghi sostengono, che l'arbitrato sia per sua natura istituto per grandi cause!

Ritengo il principio errato.

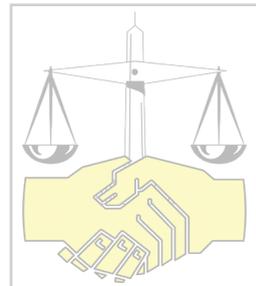
L'arbitrato, soprattutto se protagonista è l'Arbitro Unico ed è amministrato, mi riferisco alle Camere Arbitrali Forensi, oltre a compensi equi, può offrire ai cittadini una tutela dei loro diritti veloce, competente ed imparziale.

Occorre una "nuova visione politica e sociale".

DISCIPLINA
CONCILIAZIONE
CONVENIENZA
MEDIAZIONE
ADR
MEDIATORE
TRASPARENZA
SEMPLICITÀ
ACCORDO
SOLLICITUDINE



Caos



DISCUSSIONE
CONVENIENZA
MEDIAZIONE
ADR
SEMPLICITÀ
SOLUZIONI
ACCORDO

Una nuova alba

Le ADR come Giustizia 2.0., in grado di consentire il superamento dell'*impasse* attuale e la civile evoluzione verso l'auto-applicazione delle norme da parte dei cittadini, mediante l'assistenza di professionisti, i quali propongano i parametri giuridici e di buon senso utili a ricomporre la frattura sociale verificatasi con la lite.

Le riflessioni nate da una vecchia storiella araba.

La negoziazione assistita come particolare strumento di innovazione del *modus operandi* forense.

Le ADR e la negoziazione assistita

a cura di *Alfredo Cirillo*



Alfredo Cirillo

Avvocato del Foro di Roma e titolare dell'omonimo studio legale (alfredocirillo.it).

Docente, dall'anno A.A. 2008-2009, del corso seminariale "La Persona nel suo sviluppo esistenziale", afferente alla Cattedra di Istituzioni di Diritto Privato presso la Facoltà di Scienze Politiche dell'Università degli Studi Roma Tre, nonché di vari altri insegnamenti seminariali.

Partner di Studio Industria S.r.l., attiva nel settore della consulenza in favore di medie e grandi imprese,

è, altresì, Vice presidente de "La Famiglia nel Diritto e della Società" (FDS), associazione impegnata nell'assistenza alle famiglie e nell'approfondimento culturale delle relative tematiche di riferimento, nonché socio di "Ri-Costruiamo Roma", associazione apolitica, composta da professionisti di vari settori e dedicata all'ideazione di progetti utili per il miglioramento della Capitale.

Sono decenni che l'allarme dell'eccessiva mole di contenzioso affligge la Giustizia Italiana ed è da altrettanto che magistrati e avvocati si addebitano reciprocamente la causa della lentezza dei processi.

Abbiamo sfiorato momenti di grave e pericolosa rottura tra le due categorie, nonché patito, come cittadini, prima ancora che come operatori del settore, "riforme-piccone", tese ad ottenere la riduzione dei giudizi mediante l'induzione alla rinuncia alla tutela dei diritti, piuttosto che allo snellimento dei processi. Si è preferito scoraggiare il ricorso alle autorità giudiziarie, mediante l'aumento spropositato delle spese di giustizia e l'umiliante abbassamento dei compensi forensi, invece di favorire la concertazione tra le categorie sociali coinvolte per una risoluzione delle problematiche riscontrate.

E cosa dire dell'idea di dimezzare i termini per la riassunzione dei giudizi e l'impugnazione delle sentenze? Quasi a voler risolvere il problema dell'elevato numero di processi, confidando nella negligenza delle parti, piuttosto che nella ritrovata efficienza del Sistema Giudiziario?

In sostanza, si è, troppo spesso, dimenticato che, in uno Stato di diritto, **una controversia giudiziaria costituisce una crepa nella compagine sociale, in relazione alla quale lo Stato non può rifiutarsi di offrire un adeguato strumento di composizione.**

Alla risoluzione di una controversia soggiace, infatti, l'interesse pubblico alla pacifica continuazione dei

rapporti tra i consociati, nonché alla stessa fiducia di questi ultimi nel proprio Ordinamento giuridico. Ebbene, questi anni di persistente e litigiosa emergenza in cui versa la Giustizia italiana, ci costringono, tuttavia, ad una riflessione evidente.

Se è vero che ogni lite deve, in un senso o nell'altro, avere la propria soluzione, è anche vero che il ricorso all'autorità giudiziaria non può essere, né l'unico modo per realizzarla, né, tanto meno, com'è stato sinora, il mezzo principale per tale finalità.

Si tratta di un insegnamento che, peraltro, trova conferma nelle realtà internazionali, in cui, a ben guardare, non è il numero delle controversie tra i cittadini ad essere inferiore a quello italiano (a dispetto di chi ci definisce, con una generalizzazione alquanto discutibile, un "popolo litigioso"), bensì quello dei procedimenti pendenti dinanzi le Corti di Giustizia.

In buona sostanza, l'esperienza internazionale ci insegna che la stragrande maggioranza delle liti può ed è auspicabile che sia risolta mediante strumenti alternativi e differenti rispetto alla dura statuizione di un magistrato.

Tali strumenti, d'altronde, in quanto protesi all'ottenimento di una composizione **condivisa** delle controversie, rispondono meglio alla funzione di "riparazione" del tessuto sociale compromesso dalla lite.

Ricordo, all'inizio dei miei corsi universitari, la lezione

ne di apertura del Prof. Francesco D'Agostino, il quale rapì l'uditorio con l'affascinante favola del "dodicesimo cammello".

Si tratta di una storiella araba, che, poi, ho scoperto essere stata ripescata sia dal mondo cattolico, sia da insigni economisti, per varie argomentazioni, la quale consente di comprendere a pieno ciò che, in primo luogo, una Società richiede ai fini del superamento di una controversia; vale a dire **l'autorevolezza o della persona che la decide** (ed è anche per questo che una Nazione non può permettere che la propria Magistratura si macchi di inefficienza) **o del parametro di riferimento utilizzato ai fini della composizione della stessa.**

Riporto brevemente la favola per maggiore comodità di chi legge.

Un ricco arabo lasciò in eredità ai suoi tre figli 11 cammelli: al maggiore (come secondo gli usi) la metà degli stessi, al secondo un quarto e al terzo un sesto.

Ovviamente, al momento della divisione ereditaria, sorsero difficoltà, giacché il cammello, in quanto essere vivente, non è frazionabile e non c'era, quindi, modo di rispettare, in maniera rigorosa, il dettato del de cuius.

Ne nacque una lite molto accesa, tanto da rischiare un epilogo violento.

Ciascun erede pretendeva la quota esatta riconosciutagli. Un altro cammelliere, meno facoltoso, ma molto rispettato in seno alla comunità del luogo, si sensibilizzò alla vicenda e decise di regalare, sua sponte, un dodicesimo cammello, onde favorire la soddisfazione delle pretese delle parti.

Così, il primo degli eredi ebbe i 6 cammelli che chiedeva (imputati alla metà del lascito ereditario), mentre il secondo ed il terzo, rispettivamente, i 3 e 2 cammelli da essi pretesi in ragione delle proprie quote di un quarto ed un sesto.

In seguito, tuttavia, ci si accorse che l'addizione $6 + 3 + 2$ dava per risultato 11 e, dunque, il numero esatto dei cammelli lasciati dal de cuius in eredità. Per tale ragione, si decise, di comune accordo, di restituire il cammello donato.

Era accaduto che l'illusione di poter raggiungere, mediante l'acquisizione del dodicesimo cammello, una giustizia matematica convinse gli eredi ad accettare una ripartizione comunque iniqua rispetto alle rispettive spettanze. La stessa che si rifiutavano di accettare prima dell'intervento del cammelliere estraneo.

Ciò che consentì di comporre la controversia, quindi, non fu la conformità tecnica della decisione/accordo, quanto **la ragionevolezza del criterio adottato e l'autorevolezza della persona che la proponeva.**

In effetti, è questo ciò che consente il superamento

di qualsiasi lite.

Compito del mediatore, nel caso dell'applicazione della procedura ex D.Lgs. n. 28/2010, e dei negoziatori, nell'ipotesi di cui al D.L. n. 132/2014 (convertito con Legge n. 162/2014), è, dunque, quella di proporre strade di conciliazione aventi tali due insuperabili caratteristiche, senza le quali persino una pronuncia giurisprudenziale perderebbe molto della propria funzione, conservando soltanto la cogenza legata all'autorità statale (ben diversa dall'autorevolezza sua propria).

Il fatto che il Legislatore, pressato dalla condizione emergenziale sopra descritta, abbia trovato il coraggio di introdurre questi due istituti (oltre all'Arbitro Unico, su cui, a mio avviso, c'è ancora molto da investire), è senz'altro un'opportunità per la Giustizia italiana, che ha modo, attraverso di essi, di scalare il baratro in cui è caduta, ma anche per noi avvocati che possiamo connotarci di un ruolo nuovo nella compagine professionale, dai risvolti inediti e persino creativi, oltre che superare il diffuso stato di crisi noto a tutti i colleghi.

A mio avviso, tuttavia, va tenuto presente che **la mediazione e la negoziazione assistita, ancorché entrambe finalizzate al raggiungimento di un accordo, si basano su impostazioni differenti.**

Se, infatti, la mediazione, la quale può essere affidata anche a un "non giurista", avente altre qualifiche professionali, è improntata ad una composizione di "buon senso" della lite, seppur spesso facendo comunque riferimento alle norme di diritto applicabili alla fattispecie, **la negoziazione assistita, in quanto delegata, in esclusiva, agli stessi avvocati delle parti, non può prescindere da un connotato tecnico-giuridico della questione trattata.**

Tale peculiarità arricchisce detto strumento di un potenziale non indifferente, giacché lo eleva a fase giuridico-preliminare del futuro contenzioso, implicando, in ragione della veste dei professionisti ad esso preposti, una sorta di "pre-processo", svolto **in via riservata e senza alcun costo aggiuntivo**, in grado di far verificare anche alle parti più determinate le concrete chances di vittoria nell'ipotesi di un eventuale contenzioso.

Nell'ambito di tale procedura, infatti, gli attori hanno non solo modo di confrontarsi circa le proprie ragioni, ma anche di stilare, in virtù dell'impostazione prettamente forense della medesima, una sorta di quotazione probabilistica in merito alle possibilità di accoglimento delle domande postulate, la quale non potrà prescindere dalle reali capacità istruttorie riconducibili a ciascuna parte ed emerse in corso di negoziazione.

Tutto ciò è un qualcosa di più della mera convenienza collegata ad una bonaria, rapida ed economica composizione della controversia, perché costituisce un modo mediante il quale sono le stesse parti, che, adeguatamente assistite, hanno la possibilità di applicare direttamente le norme ordinamentali afferenti la lite, così, pervenendo ad un accordo, il quale non sarà tanto diverso dalla sentenza che sarebbe stata emessa in caso di contenzioso e che avrà, nell'immediato, gli stessi effetti (anche esecutivi) della medesima.

È evidente il valore ed il potenziale evolutivo di uno strumento di tal genere, interamente improntato a favorire l'auto-applicazione, da parte dei cittadini, delle Leggi del proprio Paese.

In un simile contesto, l'Avvocatura è chiamata ad accrescere, ancor di più, il proprio contributo alla formazione della Giustizia, in quanto ha la possibilità di diventare un filtro rapido ed essenziale per la risoluzione di tutte le controversie.

In questo, vi è la nuova opportunità e la nuova sfida per tutti noi avvocati.

DISCIPLINA
ACCESSO
MEDIATORE
CONCILIAZIONE
CONVENIENZA
TRASPARENZA
ADR
SEMPLICITÀ
SOLUZIONI
ACCORDO

L'intervista

L'intervista

MONTE DEI PASCHI DI SIENA: intervista di Francesca Tempesta a Giuseppe Incarnato,

Amministratore Delegato del Gruppo I.G.I. INVESTIMENTI

a cura di *Giuseppe Incarnato*



Giuseppe Incarnato

Giuseppe Incarnato è l'Amministratore Delegato del Gruppo I.G.I. INVESTIMENTI, società di private equity che opera in Italia con un investment portfolio di 80 e/mio con focus su aziende dell'INTERNET INDUSTRY. Vanta una consolidata esperienza nell'Investment e Corporate Banking avendo ricoperto incarichi di Top Manager nell'ambito dei seguenti principali gruppi bancari ed intermediari finanziari: Unicredit, Banca di Roma, Intesa SanPaolo, Banco di Napoli, Banca Popolare di

Bari, CRIF Spa, Eurofidi. Giuseppe Incarnato è anche Chairman&CEO di BBSTONE PRIVATE INVESTMENT società di private equity che investe in Start-Up e Distressed Asset sul mercato EMEA. Autore di numerose pubblicazioni in materia scientifica riguardanti la reingegnerizzazione di processi industriali ed esperto di strategia aziendale. Avendo ricoperto il ruolo di Direttore Generale della prima Agenzia di Rating a matrice italiana certificata ESMA, è tra i superconsulenti candidati per supportare la speciale commissione di inchiesta bicamerale sul sistema bancario italiano di recentissima costituzione.

L'origine della crisi del MONTE DEI PASCHI DI SIENA è associata alla ardita operazione di acquisizione di Banca ANTONVENETA ed alla scarsa qualità dei debitori della Banca oltre che ad operazioni in derivati fuori bilancio. Quale è la sua visione sulle origini della crisi?

Gentile Dottoressa, non vorrei deluderLa, ma ho una visione molto più "lineare" della crisi del MONTE DEI PASCHI DI SIENA e ritengo che le note di colore che leggo in questi giorni sulla volontà di mettere in pubblica piazza i debitori della banca o accusare il passato ci fanno distogliere lo sguardo dalla vera origine della crisi del MONTE DEI PASCHI DI SIENA e ... se mi consente del sistema bancario italiano *tout court*.

A mio avviso, la crisi del MONTE DEI PASCHI DI SIENA è di natura industriale. Nel senso che il *business*

model di quella banca è superato. È come se un'industria di *collant* da supermercato si ostinasse ad avere linee di artigiani per produrle a mano. Non puoi avere una dimensione di grande industria votata a fare grandi numeri conservando però un processo operativo artigianale. Sono incompatibili le cose. Soprattutto sono inefficienti i processi. Ed anche inefficaci. Come si vede dai risultati.

Fallisci. Punto.

È dal 2000 circa che il sistema bancario avrebbe dovuto iniziare a cambiare il modello produttivo e distributivo dei servizi con un'eliminazione programmata della filiali *on street* ed un riposizionamento dei dipendenti sui clienti piuttosto che "dietro le scrivanie". Anche perché alcuni esempi di grande successo erano e sono anche in Italia. Penso per tutti a BANCA MEDIOLANUM per quanto riguarda il servizio di risparmio ed a BANCA IFIS per quanto

riguarda il servizio alle imprese. Banche che hanno da quasi vent'anni gestito e cavalcato l'evoluzione dei sistemi di pagamento e di servizio (internet banking, multicanalità, servizi accentrati) visibili a tutti ma colti solo da qualcuno. E che oggi "scoppiano di salute" a dimostrazione che l'industria del credito, che ha basi millenarie, è ancora molto redditiva.

I soldi li perdi se lavori male. E non c'entrano niente i derivati, gli acquisti incauti, le sofferenze e i cattivi pagatori.

Quelli vanno considerati come "scarti" fisiologici del processo industriale. Avere dei clienti che non ti ripagano i prestiti fa parte dell'attività di impresa di una banca.

Ma come tutte le industrie efficienti gli "scarti" vanno minimizzati sia efficientando il processo industriale e rendendolo sempre più preciso sia prevedendo una gestione attiva degli "scarti" che punti a guadagnare anche da essi.

Un po' come fanno le aziende di allevamento di bestiame che utilizzano gli scarti per alimentare altre industrie, ad esempio per la concia di pelli derivanti dall'allevamento di bestiame e che poi diventano la materia prima della pelletteria o altre soluzioni come quella che le stesse industrie di allevamento fanno quando reintroducono gli scarti biologici nella produzione di energia con le centrali a biomasse.

Invece, le banche italiane tradizionali sembra che non siano capaci di avviare un processo organico di gestione degli "scarti": le sofferenze appunto, ed invece preferiscono affidarne la gestione ad operatori terzi che a valle di questa catena realizzano grandissimi utili. In qualunque industria, se qualcuno guadagna da un'attività vuole dire che c'è valore.

Ed oggi, le banche stanno affrontando il tema degli NPL (crediti deteriorati) come un problema ingestibile invece che come un'opportunità di business.

Quello che Lei dice è anche condivisibile ma perché il MONTE DEI PASCHI è andato "gambe all'aria"?

Ad un certo punto in questa banca non si capiva più chi era il soggetto proprietario. A chi rispondevano i manager apicali e ancor di più chi erano gli uomini di riferimento nell'azienda.

Consideri che nel giro di meno di tre anni abbiamo assistito ad un cambio ripetuto della proprietà della banca. Prima la Fondazione, poi i fondi di paesi esotici ..., poi un po' di privati a ranghi sparsi e con-

fusi ed infine sembra, e dico finalmente ..., lo Stato Italiano. Almeno si fa un po' di chiarezza.

Tra poco la BANCA è Statale e mi aspetto che ci siano nomine pubbliche e trasparenti.

Sinora i manager venivano nominati un po' a caso e solo per area politica. Addirittura Vi erano manager nominati che rinunciavano ai propri emolumenti di carica.

Un'orrenda ed innaturale forzatura nel rapporto proprietà-management-forza lavoro che si è tradotta in una banca alla deriva.

Adesso abbiamo ancora un Consiglio di Amministrazione che non si capisce bene a chi risponde.

In qualunque azienda che ha un senso Vi è una proprietà che esprime i suoi Amministratori per gestire l'azienda.

Qui siamo quasi ad una situazione di autonominati. Alcuni esponenti di spicco del gruppo MONTE DEI PASCHI sono alquanto inspiegabili. Molti non hanno alcuna competenza bancaria e non si capisce bene con quali meriti siano arrivati ad essere amministratori della banca.

Naturalmente il problema sarebbe affrontabile se queste anomalie fossero "sorvegliate" dai dipendenti. E qui vi è l'altro problema tutto italiano.

A cosa si riferisce?

Vede, in qualunque azienda il primo controllo sulla qualità della proprietà delle aziende stesse, degli imprenditori in buona sostanza e dell'adeguatezza dei manager che questi nominano viene effettuato dai dipendenti.

Giorno per giorno.

Ciò in quanto i dipendenti di quella azienda sanno bene che se viene gestita male e fallisce ci rimettono anche loro perdendo il posto di lavoro. Quindi sono attenti, spesso gli scandali più cruenti delle storie di impresa partono da esposti dei dipendenti alla Procura della Repubblica o nel migliore dei casi alla stampa per evidenziare e denunciare errori, *mala gestio* o ruberie.

Invece, nel mondo bancario vi è un silenzio passivo da parte dei dipendenti sulle azioni esecrabili dei top manager e del middle management in quanto sanno che non è in discussione il posto di lavoro. Gli impiegati ed i funzionari di banca sanno che qualunque scandalo coinvolga l'azienda per la quale lavorano il loro stipendio è al sicuro. E quindi il silenzio omertoso è la regola. Salvo naturalmente rarissime eccezioni.

Questo sta generando un ulteriore effetto. L'immobilismo operativo.

Un impiegato di banca “meno fa” e più si mette al sicuro da eventuali contestazioni disciplinari.

Quindi i problemi di eventuali clienti in difficoltà di rimborso che ogni singolo impiegato di banca vede per effetto del loro rapporto quotidiano non solo non si anticipano le soluzioni nonostante chiari segnali di crisi ma non si gestiscono ed anzi si attende che vadano conclamati per poi passare la “palla” ad altri settori della banca.

Insomma una catena del disvalore. L'importante è avere “le carte” a posto a livello personale.

Per come è la mia visione della gestione della crisi di un'impresa, invece, se l'impresa fallisce devono rimetterci prima di tutto coloro i quali la conducono. La proprietà perdendo il capitale investito, i manager perdendo il ruolo e se del caso pagando con azioni di responsabilità eventuali se hanno fatto operazioni sbagliate. I dipendenti perdendo il posto di lavoro perché hanno lavorato male.

Io non ho ruoli politici o sindacali né la mia attività dipende dalla politica quindi non faccio il demagogico dicendo che i dipendenti sono sempre un valore. Spesso sono la concausa del fallimento di un'impresa.

Di fronte ad organizzazioni di decine di migliaia di dipendenti solo uno sciocco può pensare che una crisi di questo tipo sia solo frutto della cattiva gestione apicale. La colpa è di ogni singolo dipendente.

Gli ultimi a perdere dovrebbero essere i clienti. Ed infatti il famoso BAIL IN è stato pensato proprio in questa logica.

Invece il paradosso del nostro settore bancario è che i primi a rimetterci sono i clienti, ovvero i risparmiatori. Mai coloro che hanno provocato il disastro. Vede, qui voglio dare un'indicazione di come vanno tutelati i clienti. Prenda il caso della POPOLARE DI VICENZA che avendo un azionariato diffuso ha visto i clienti perdere soldi.

Sarebbe bastato cedere ai piccoli azionisti i crediti che la BANCA POPOLARE DI VICENZA vantava nei confronti dei principali debitori, ad esempio il gruppo ZONIN, ed a quel punto gli azionisti piuttosto che perdere tutti i soldi avrebbe avuto dei crediti da riscuotere verso aziende produttive.

Peraltro la BANCA POPOLARE DI VICENZA avrebbe realizzato un *deleveraging* che gli avrebbe consentito di ridurre il fabbisogno di capitale.

Si può ancora fare ... del resto ...

Ma il MONTE DEI PASCHI DI SIENA è una banca sistemica. Non si può farla fallire non trova?

Vede la storia della banca sistemica è un amenità. Si può risolvere in pochi minuti il rischio sistemico. Le spiego.

Una banca è fatta di gestione di depositi e di prestiti. Basta spostare i depositi alla principale banca italiana, ad esempio INTESA SANPAOLO o alle POSTE ITALIANE che non è neanche nel perimetro giuridico del BAIL IN ed i depositanti sono al sicuro e tranquillizzati.

Escludo che un correntista del MONTE DEI PASCHI DI SIENA si senta meno al sicuro se passa ad INTESA SANPAOLO ...

Resterebbero i prestiti concessi ma questi possono essere gestiti come già fatto, ripetutamente, nel passato.

Sul sistema di gestione di queste crisi abbiamo un'ampia capacità operativa storica. Basta ricordare come è stato gestito il fallimento del BANCO DI NAPOLI con la cessione della banca all'ISTITUTO BANCARIO SAN PAOLO DI TORINO (Oggi INTESA SANPAOLO Ndr) senza i prestiti concessi che invece sono andati a finire in una società statale: la Società Gestione Attivi Spa (SGA) che si è dedicata a gestire i prestiti concessi.

Non vedo perché dobbiamo ostinarci a salvare una BANCA come il MONTE DEI PASCHI DI SIENA che ha un *business model* strutturalmente in perdita. Inutile l'accanimento terapeutico.

Del resto sono falliti loro. Non è che li ha fatti fallire qualcuno.

Mi sembra molto dura la sua visione. E gli impatti sociali non li considera?

Guardi la mia è una visione storica e pratica. Come per il BANCO DI NAPOLI assorbito da Intesa SanPaolo, il BANCO DI SICILIA da UNICREDIT, il BANCO DI SARDEGNA dalla BANCA POPOLARE DELL'EMILIA E ROMAGNA, LA BANCA NAZIONALE DEL LAVORO DA BNP-PARIBAS resta da gestire l'eliminazione dell'ultimo ex istituto di diritto pubblico che ha caratterizzato la storia del novecento bancario in Italia.

Pagare un salvataggio che costerà oltre duecento miliardi di euro nel complesso mi sembra assurdo e controproducente. Ricordiamo che già oggi le banche godono di una garanzia statale che copre l'80% delle loro perdite per i prestiti che fanno alle imprese.

Di più proprio non vedo cosa si possa immaginare. Se tali garanzie dello Stato si traducono in un cattivo controllo dei costi anche operativi questo diventa intollerabile.

Le sembra possibile che il MONTE DEI PASCHI DI SIENA in Toscana ha più filiali delle stazioni dei carabinieri o delle poste? Certo che così riesci a gestire il consenso locale ma poi? Alla fine fallisci come è avvenuto.

Ma a me appassiona più l'idea di cosa facciamo fare a questo MONTE DEI PASCHI DI SIENA diventato di proprietà dello Stato Italiano.

Ecco, mi dica la sua opinione a riguardo.

A mio avviso il MONTE DEI PASCHI DI SIENA può diventare quella che la banca KfW – Kredienstaltfur Wiederaufbau - è in Germania.

Una banca pubblica che finanzia direttamente l'economia reale e gli investimenti produttivi. In maniera sistematica.

Gli darei l'esclusiva dei prestiti concessi con la garanzia del FONDO CENTRALE 662/96 che oggi sulle piccole e medie imprese vale l'85% delle nuove erogazioni bancarie fondendo IL MONTE DEI PASCHI dentro il MEDIO CREDITO CENTRALE (attuale gestore del fondo 662/96 che garantisce per 80% i prestiti che le banche erogano ndr) - e recentemente acquistata dallo Stato Italiano attraverso INVITALIA.

Si genererebbe una banca con diramazioni territoriali in grado di raggiungere anche le microimprese periferiche.

L'attività sarebbe sicuramente proficua e potrebbe recuperare redditività rapidamente. Bastano 300 filiali in Italia specializzate per garantire il presidio del territorio con una copertura di 10 dipendenti a filiali. In totale 3000/3500 dipendenti. Le altre filiali le chiuderei rapidissimamente.

Per i restanti 20.000 dipendenti circa in totale esuberano, prevederei un ammortizzatore straordinario. Consideri che se prevede un ammortizzatore di euro 2.000 mensili per ogni dipendente inutile al processo produttivo le costa di meno dell'operazione che sta conducendo adesso il Governo per salvare la banca. Il costo annuo massimo per una misura così straordinaria sarebbe di circa 480.000.000 di euro all'anno e se prevediamo 10 anni di ammortizzatori straordinari siamo di fronte ad un costo complessivo in 10 anni di euro 4.800.000.000.

Ovvero quasi la metà di quello che indica la BCE come capitalizzazione necessaria.

Inoltre, la vendita degli asset attivi: depositi e rapporti con la clientela depositante porterebbero nelle casse dello Stato almeno 4/5 miliardi di euro in caso di asta nella vendita finanziando interamente l'operazione. Anche se favorirei un'opera-

zione gratuita di Sistema conferendo gli asset ad INTESA SANPAOLO o a POSTE ITALIANE che hanno macchine operative in grado di gestire senza neanche accorgersene i rapporti dei clienti MONTE DEI PASCHI DI SIENA. Eviterei di assegnare ad UNICREDIT tale compito in quanto è già impegnata in una complessa operazione di mercato.

La "SGA MONTE DEI PASCHI" che gestirebbe i prestiti attuali della banca avrebbe una funzione precisa e sarebbe ripagata dalla restituzione dei prestiti dei clienti. E l'attività di prestito della banca pubblica consentirebbe di ripagare il buco dei prestiti senza troppe preoccupazioni.

Come vede in poche mosse avremmo messo in sicurezza i risparmiatori ed i clienti del MONTE DEI PASCHI DI SIENA, in sicurezza i dipendenti nella maniera più corretta che è quella degli ammortizzatori sociali straordinari per una grande azienda fallita, in sicurezza i prestiti concessi con una società specializzata come fatto nel passato.

Inoltre, avremmo rafforzato la gestione industriale del settore aprendo la strada ad una forma di intervento che sanziona anche nel settore bancario le aziende che falliscono ed elimina dal mercato le organizzazioni fallimentari.

Rimuovendo quindi quel rischio deresponsabilizzazione che penalizza in maniera incredibile la buona gestione.

Dalla proposta di rilancio che le ho illustrato deriverebbe anche un minor conflitto con la comunità economica europea in quanto facciamo fallire l'azienda Monte dei Paschi liberando il mercato da un operatore inefficiente.

E di conservare in vita il MONTE DEI PASCHI DI SIENA, né il sistema industriale, né la collettività, né l'economia di questo paese sentono un bisogno imprescindibile.

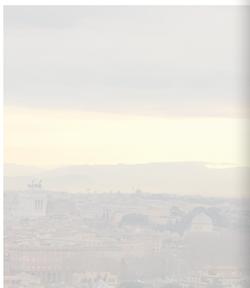
La necessità è al limite partitica, politica o insana.

La proposta che Le ho indicato salva i dipendenti, i risparmiatori ed anche ... il Bilancio dello Stato consentendo al Governo italiano di salvaguardare gli interessi nazionali e rafforzare il proprio "braccio" operativo nell'economia con una riarticolazione nuova di un operatore pubblico del credito in grado di assicurare in efficienza ed efficacia la trasmissione degli indirizzi di politica monetaria e industriale direttamente all'economia reale con un livello di precisione senza pari.

Ecco coglierei questo salvataggio Statale di una Banca fallita per fare un servizio all'economia di questo paese. UNA BANCA PUBBLICA SPECIALIZZATA IN FINANZIAMENTI PRODUTTIVI a sostegno dell'economia reale italiana.



Caos



CONVENIENZA
MEDIAZIONE
ADR
SEMPLICITÀ
SOLUZIONI
ACCORDO

Crisi d'Impresa e Strumenti ADR

La Camera dei Deputati ha approvato, nella seduta dell'1 febbraio 2017, il testo del disegno di legge che delega il Governo a riformare la disciplina della crisi di impresa e dell'insolvenza.

La delega contiene principi e regole volti a modificare l'attuale assetto della legge fallimentare e della normativa in materia di sovraindebitamento di cui alla legge 27 gennaio 2012, n. 3 ed è il risultato dei lavori condotti dalla Commissione Rordorf, la quale, come noto, venne appositamente creata per suggerire una complessiva rivisitazione della disciplina delle crisi di impresa.

Particolarmente rilevante è l'introduzione di procedure di cosiddetta "allerta" e di composizione assistita della crisi (art. 4, legge delega).

La riforma mira chiaramente a responsabilizzare l'imprenditore incentivando l'uso di meccanismi alternativi di risoluzione della crisi (ADR), allo scopo di gestire anticipatamente la crisi dell'impresa prima che la condizione di insolvenza diventi irrimediabile generando altresì conseguenti responsabilità civili e penali per l'aggravamento del dissesto.

I lavori della Commissione Rordorf. Una soluzione attesa

a cura di *Gerardo Iorlano*



Gerardo Iorlano

Gerardo Iorlano, laureatosi in giurisprudenza nel 1994 presso l'Università Federico II° di Napoli con il massimo dei voti, ha conseguito nel 2000 specializzazione biennale post lauream in diritto commerciale presso la stessa Università. Avvocato e mediatore professionista, specializzato in diritto commerciale. Componente del Board dell'Osservatorio sull'Uso dei Sistemi ADR, socio fondatore e presidente dell'Istituto Superiore di Conciliazione (organismo di mediazione ed ente di formazione ex D.Lgs. 28/2010) nonché socio fondatore e presidente della R&S Italy s.r.l., start up innovativa che opera nel settore della riorganizzazione, ristrutturazione e sviluppo di imprese.

tuto Superiore di Conciliazione (organismo di mediazione ed ente di formazione ex D.Lgs. 28/2010) nonché socio fondatore e presidente della R&S Italy s.r.l., start up innovativa che opera nel settore della riorganizzazione, ristrutturazione e sviluppo di imprese.

In un contesto socio-economico complesso e competitivo come quello attuale, la crisi dell'impresa da evento eccezionale è diventata purtroppo sistemica.

Fare oggi impresa significa, quindi, anche – se non soprattutto – gestire con tempestività, competenza ed efficacia queste situazioni di criticità per evitare che diventino irreversibili.

Un ruolo decisivo è stato ed è svolto dai governi, chiamati a misurarsi sulla loro capacità di predisporre valdi ed efficaci strumenti per fronteggiare questo stato di cose.

Emblematica in tal senso è l'evoluzione della normativa italiana.

Il Regio Decreto 267/1942 (Legge Fallimentare) considerava la liquidazione del patrimonio come strumento ultimo e necessario di regolamentazione del fenomeno dell'insolvenza.

L'impronta del Legislatore rispondeva ai principi economici e giuridici propri di quel tempo, fondati su una visione patrimonialista della società e quindi sul *favor creditoris*. V'era un'impostazione "punitiva" dove predominava l'intento afflittivo nei confronti dell'imprenditore insolvente che andava, appunto, punito per la riprovevolezza della sua condotta e, quindi, estromesso dal sistema.

Lo sviluppo dell'economia moderna e la crisi econo-

mica del secondo millennio hanno gradualmente modificato, fino a stravolgerla, questa prospettiva.

Si è difatti passati da un'impostazione punitiva ad una "conservativa", nella pratica e realistica consapevolezza che solo con la conservazione dell'impresa si potesse più efficacemente salvaguardare sia il sistema di valori che questa esprime (posti di lavoro, produzione di ricchezza, sviluppo etc.) che lo stesso creditore, il più delle volte vittima sacrificale del fallimento del suo debitore restando totalmente insoddisfatto le sue pur legittime ragioni di credito.

La riforma attuata con il D.L. n. 35/2005 – che ha introdotto nel corpo della Legge Fallimentare tre strumenti di riorganizzazione tra loro alternativi ovvero il piano attestato di risanamento (art. 67, comma 3, lett. d), l'accordo di ristrutturazione dei debiti (art. 182 bis) ed il concordato preventivo (art. 160) – ha rappresentato una prima fondamentale tappa di questo percorso, seguita poi dall'introduzione nel 2006 della transazione fiscale (con il D.Lgs. n. 5/2006 che ha inserito nella L.F. l'art. 182 ter) e nel 2012 delle procedure di sovraindebitamento (con L. 3/2012), destinate a piccoli imprenditori e consumatori che fino ad allora si trovavano sprovvisti di strumenti di contrasto della crisi.

L'accelerazione verso la prospettiva conservativa è stata tale da richiedere, da una parte, interventi correttivi in senso restrittivo per arginare situazioni di

abuso e, dall'altra, modifiche parziali ed a spot slegate da una logica coerente e d'insieme, così consegnando un quadro normativo frammentato e disorganico. Orbene, nonostante gli sforzi profusi, tali strumenti non hanno portato ai risultati attesi nel senso che sono stati in concreto poco utilizzati, come lo confermano i dati anche recenti.

Dagli archivi Cerved risulta che i fallimenti sono stati 15.685 nel 2014, 14.729 nel 2015 e 13.472 nel 2016.

Le altre procedure non fallimentari sono invece state complessivamente 2.900 nel 2014, 2.526 nel 2015 e 1.640 nel 2016.

Il calo delle procedure non fallimentari è certamente imputabile alle modifiche apportate al concordato preventivo ed in particolare all'eliminazione del silenzio/assenso dei creditori sul voto della proposta concordataria.

I concordati preventivi sono stati 1.828 nel 2014, 1.415 nel 2015 e 823 nel 2016. A questa drastica riduzione non è corrisposto un aumento delle altre procedure non concorsuali (ivi l'accordo di ristrutturazione ex art. 182 bis) che sono anch'esse calate passando da 1.111 nel 2015 a 823 nel 2016.

Pare significativo evidenziare come, ad esempio, presso il Tribunale di Milano nel 2016 siano stati dichiarati 903 fallimenti, mentre i concordati preventivi ammessi sono stati solo 13 e gli accordi di ristrutturazione omologati 12.

Il calo dei fallimenti, cui ha certamente contribuito anche il miglioramento della situazione economica nazionale ed internazionale, in realtà è solo apparente in quanto ad esso è corrisposto un aumento delle liquidazioni volontarie che sono difatti tornate ad aumentare passando da 83.837 nel 2014, a 78.253 nel 2015 ed a 85.465 nel 2016.

Non vi sono dati ufficiali sulle procedure di sovraindebitamento, ma è possibile rilevare che sul portale dei creditori dal 2012 ad oggi ne sono state caricate – su tutto il territorio nazionale – solo 93.

Lo scarso utilizzo di questi strumenti, unitamente alla sentita esigenza di adeguare (anche concettualmente) l'impianto normativo della legge fallimentare alle nuove dinamiche socio-economiche dove la crisi dell'impresa è diventata evento fisiologico e non eccezionale, ha portato nel gennaio del 2015 il Ministero della Giustizia ad istituire la "Commissione Rordorf" con il compito di riscrivere interamente la disciplina delle procedure concorsuali all'interno di un quadro sistematico.

Determinante in questo senso è stato l'impulso della Commissione UE che con la Raccomandazione del 12

marzo 2014 ha nuovamente invitato gli Stati membri ad istituire meccanismi e strumenti che "garantiscono ad imprese sane in difficoltà finanziaria l'accesso ad un quadro nazionale in materia d'insolvenza che permetta loro di ristrutturarsi in una fase precoce in modo da evitare l'insolvenza".

Il primo febbraio scorso (2017) la Camera ha approvato il disegno di legge ribattezzato "DDL Fallimenti" che – ora all'esame del Senato – andrà a rivoluzionare le procedure concorsuali e che rappresenta il punto di arrivo di quel percorso cui in principio si accennava.

Non si parlerà più di fallimento e, soprattutto, di fallito, ma di insolvenza e di insolvente, così adeguando anche culturalmente e socialmente il sistema italiano a quello dei Paesi moderni, espungendo dalla terminologia corrente quel marchio di infamia spesso ingiustamente impresso su imprenditori che hanno sacrificato la vita per le loro imprese.

Ebbene, l'intero impianto della riforma si sviluppa – a piena ragione e con lucida lungimiranza – lungo due direttrici principali.

In primis, si è puntato sul concetto di emersione della crisi, con la consapevolezza che la decozione dell'impresa può essere efficacemente evitata se vengono messe in campo procedure di allerta tali da prevenire l'insolvenza, facendo esumare per tempo la situazione di difficoltà anche solo potenziale.

In secundis, a queste procedure di allerta è stato affiancato un procedimento di composizione assistita della crisi che il testo del disegno di legge definisce espressamente "di natura non giudiziale e confidenziale, finalizzate ad agevolare lo svolgimento di trattative tra debitore e creditori..". Si tratta, evidentemente, di uno strumento ADR pensato *ad hoc* ma tutto ancora da costruire.

Volendo semplificare, si è quindi passati dalla originaria logica "punitiva", ad una intermedia "conservativa" fino ad arrivare all'attuale che può definirsi "preventiva".

La strada è certamente quella giusta, ma c'è il rischio che anche questa riforma non ottenga i risultati attesi.

Il DDL attribuisce la gestione delle trattative ad un'apposita sezione specializzata degli organismi di composizione della crisi (OCC) previsti dalla L. n. 3/2012 nell'ambito delle procedure di sovraindebitamento e si limita ad indicare alcuni criteri direttivi che dovranno poi orientare i provvedimenti attuativi.

Già si è visto, però, come la procedura di sovraindebitamento – per quanto rappresenti una grande opportunità per piccole imprese e cittadini consumatori – sia stata in concreto scarsamente utilizzata nono-

stante la sua introduzione risalga ormai al 2012.

Le ragioni di questo insuccesso sono, a parere di chi scrive, sia intrinseche che estrinseche.

Sotto il primo profilo, il limite più rilevante è stato quello di escludere dal novero degli enti cui poter attribuire la qualifica di OCC i tanti organismi privati di mediazione civile e commerciale nati dopo il D.Lgs. 28/2010, restringendo solo alle CCIAA ed agli ordini professionali la possibilità di costituirli.

L'effetto è stato che gran parte dei territori sono ancora oggi privi di OCC e, dove esistenti, del tutto insufficienti sono state le iniziative per informare e sollecitare i cittadini e le imprese all'utilizzo dello strumento. Le strutture private, oltre che radicate territorialmente, avrebbero certamente dato un più efficace impulso.

Dal punto di vista estrinseco, si osserva che il Legislatore italiano, come spesso accade, si preoccupa troppo delle regole e troppo poco del contesto in cui le stesse agiscono.

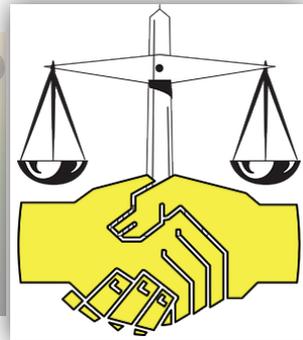
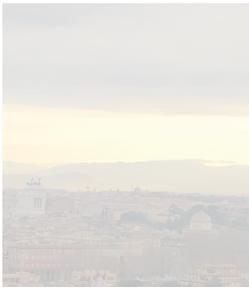
Così, perché un imprenditore possa efficacemente intervenire per risolvere una criticità della sua impresa, deve poter avere – sempre in una cornice di meritevolezza – la possibilità di accedere a strumenti di supporto (soprattutto finanziario) che concretamente possano sostenerlo in iniziative di riorganizzazione o di risanamento.

In sostanza, non è sufficiente prevedere procedure di allerta o di negoziazione della crisi se non ci si preoccupa anche di supportare i possibili interventi.

Gli strumenti ADR inseriti nel contesto delle imprese sono certamente la soluzione più ragionevole e sensata per gestire le situazioni di crisi.

Ma perché ciò possa tradursi in risultati concreti è necessario estendere quanto più possibile sul territorio le strutture a ciò deputate e creare le condizioni perché possano costruirsi soluzioni. *Ad maiora!*

DISCIPLINA
CONCILIAZIONE
MEDIAZIONE
ADR
TRASPARENZA
SEMPLICITÀ
SOLUZIONI
ACCORDO
MEDIATORE
INCESSO
RISERVATARIO



DISCUSSIONE
CONCORSO
CONVENIENZA
MEDIAZIONE
ADR
SEMPLICITÀ
SOLUZIONI
ACCORDO

L'Accordo Conciliativo

La conciliazione nell'ambito dei mezzi di risoluzioni delle controversie civili attinenti ai diritti disponibili, si pone come uno strumento a metà strada tra i mezzi eteronomi ed i mezzi autonomi, una vera alternativa negoziale piuttosto che una forma di giustizia alternativa. L'accordo di conciliazione viene autodeterminato liberamente dalle parti assistite dai propri legali e può consistere in una transazione, in un negozio di accertamento, incorporare rinunce e previsioni pro futuro, prevedere il pagamento di una somma di denaro per ogni violazione o inosservanza degli obblighi stabiliti ovvero per il ritardo nel loro adempimento.

Il mediatore terzo, grazie alla sua abilità e alla visione della vicenda non legata all'applicazione del diritto e all'accertamento del torto e della ragione, coopera con i litiganti per favorire la soluzione della lite attraverso nuovi piani di dialogo e attraverso l'individuazione di nuovi punti di incontro.

Fatta questa premessa, l'efficacia esecutiva di un accordo di conciliazione e la successiva esecuzione forzata, sembrano collidere con lo spirito della mediazione e con l'idea stessa di un accordo conciliativo che presuppone una reciproca soddisfazione delle parti.

Tuttavia, in alcuni casi, vicende successive inducono una delle parti contraenti a dover far ricorso agli strumenti offerti dal nostro ordinamento per mettere in esecuzione gli obblighi contenuti nell'accordo stesso.

Nuovo titolo esecutivo ai sensi del D.LGS. n.28/2010

a cura di *Mirca Zavatta*



Mirca Zavatta

Laureata con lode all'Alma Mater Studiorum – Università di Bologna in Economia e Commercio con una tesi sull'Amministratore del condominio negli edifici, per tre anni assistente alla cattedra di "Istituzioni di diritto privato" presso il Campus di Rimini polo distaccato dell'Università di Bologna. Abilitata Dottore Commercialista – Sindaco Revisore dei Conti. Ha ricoperto il ruolo di amministratore e/o di consulente per società nel settore turistico e dei servizi. Imprenditrice nel settore immobiliare per la realizzazione/commercializzazione di edifici ad uso civile abitazione e di capannoni artigianali industriali. Socia e consulente esterno di una società agricola di allevamento. Fino al 2010 ricopre la carica di vice-presidente di Assosuini (Modena) associazione di allevatori con il ruolo di curare le relazioni esterne per tale settore, partecipando a tavoli di filiera. Abilitata Mediatore Civile e Commerciale fonda nel 2011 "CONCILIAMOCI S.R.L." Organismo di Mediazione accreditato presso il Ministero di Grazia e Giustizia al n. 887 e relativo "Ente di formazione" accreditato al n. 323, di cui diventa la Responsabile e Mediatore specializzato in ambito di diritti reali, divisioni, successioni, affitto d'azienda, in societario e in materia bancaria e commerciale. Formatore pratico per i mediatori civili e commerciali.

EFFICACIA ESECUTIVA DELL'ACCORDO DI CONCILIAZIONE

L'art. 11 co.1 del d.lgs. 4 marzo 2010, n.28 prevede che *"Se è raggiunto un accordo amichevole, il mediatore forma processo verbale al quale è allegato il testo dell'accordo medesimo"*.

L'art. 12 co.1 del medesimo decreto, nella versione introdotta dal decreto del fare convertito con la L. 9 agosto 2013, n.98 dispone che *"Ove tutte le parti aderenti alla mediazione siano assistite da un avvocato, l'accordo che sia stato sottoscritto dalle parti e dagli stessi avvocati costituisce titolo esecutivo per l'espropriazione forzata, l'esecuzione per consegna e rilascio, l'esecuzione degli obblighi di fare e non fare, nonchè per l'iscrizione di ipoteca giudiziale. Gli avvocati attestano e certificano la conformità dell'accordo alle norme imperative e all'ordine pubblico. In tutti gli altri casi l'accordo allegato al verbale è omologato su istanza di parte, con decreto del presidente del tribunale, previo accertamento della regolarità formale e del rispetto delle norme imperative e dell'ordine pubblico."*

L'art. 12 co.2 del medesimo decreto dispone che *"Il verbale di cui al comma 1 costituisce titolo esecutivo per*

l'espropriazione forzata, per l'esecuzione in forma specifica e per l'iscrizione di ipoteca".

Dopo l'entrata in vigore **del decreto legge 21 giugno 2013, n.69** che ha ripristinato la mediazione civile quale condizione di procedibilità in varie ipotesi e ha modificato in alcuni punti il **d.lgs. n. 28 /2010**, **l'accordo di conciliazione** ha **efficacia esecutiva in due casi: 1)** in presenza di accordo sottoscritto da tutte le parti e tutti gli avvocati, ove tutte siano state assistite da un avvocato durante la procedura. In questo caso sono gli stessi avvocati ad attestare e certificare la conformità dell'accordo alle norme imperative e all'ordine pubblico; **2)** a seguito dell'omologazione giudiziale.

L'art. 474 c.p.c. dispone che l'esecuzione forzata non può avere luogo che *"in virtù di un titolo esecutivo per un diritto certo, liquido ed esigibile"* ed elenca quali sono i titoli esecutivi e al **numero 1** dopo le sentenze e i provvedimenti richiama *"gli altri atti ai quali la legge attribuisce espressamente efficacia esecutiva"*; Pertanto, il verbale di conciliazione e l'accordo ad esso allegato per espressa disposizione normativa (**art. 12 co.1 d.lgs. 28/2010**) costituiscono, titolo ese-

cutivo *ex lege*, rientrando nel novero dei titoli esecutivi richiamati dall'**art. 474 c.p.c. co. 1** ultimo periodo "*gli altri atti ai quali la legge attribuisce espressamente efficacia esecutiva*".

Il verbale non necessita dell'apposizione della formula esecutiva né del decreto di esecutività, essendo titolo esecutivo *ex lege*.

Si arriva a tale conclusione dall'esame sistematico degli artt. 474 e 475 c.p.c.

Il **co. 1 dell'art. 475 c.p.c.** prescrive che il titolo esecutivo deve essere munito di formula esecutiva quando si tratta di sentenze, di altri provvedimenti dell'autorità giudiziaria, di atti ricevuti da notaio o da altro pubblico ufficiale, salvo che la legge disponga altrimenti. Non fa riferimento a "*altri atti ai quali la legge attribuisce espressamente efficacia esecutiva*"; nel cui novero rientra il verbale di conciliazione e l'accordo ad esso allegato.

Pertanto, la circostanza che l'**art. 475 c.p.c.**, che indica quali titoli necessitano dell'apposizione della formula esecutiva non li richiami, fa sì che non sia necessario dover apporre la formula esecutiva sul verbale per poter agire in *executivis*.

Tesi sostenuta dall'Avvocatura dello Stato in una fattispecie del tutto analoga (A.G.S. – Parere del 30 marzo 2009 prot. N. 101695)

Alle stesse conclusioni giunge buona parte della dottrina in particolare **M. Bove** (L'accordo conciliativo dal cd. decreto del fare), il quale sostiene che il verbale di conciliazione non necessita della formula esecutiva. Il verbale di conciliazione che ha i requisiti previsti dalla legge è titolo esecutivo e, per essere azionabile, non necessita dell'apposizione della formula esecutiva, né del decreto di esecutività, in quanto la legge indica dettagliatamente i casi nei quali questa formalità è prevista e non esistono altre previsioni legislative che intervengono sull'argomento. Anche **M. G. Civinini** (Questioni controverse in materia di mediazione) ha sostenuto che non è necessaria la formula esecutiva in quanto si tratta di atto che ha efficacia di titolo esecutivo e che si esegue sulla base dell'originale.

Quanto alla giurisprudenza il **Tribunale di Bari, con sentenza del 7 settembre 2016**, affronta e risolve un'interessante questione sollevata dal debitore esecutato con l'opposizione proposta avverso il provvedimento di rilascio di immobile riguardante il riconoscimento della qualità di titolo esecutivo al verbale della procedura di mediaconciliazione con annesso accordo sottoscritto dai difensori delle parti, privo dell'attestazione e della certificazione di conformità alle norme imperative e all'ordine pubblico

La sentenza in oggetto è la prima edita sulla *questio juris* esaminata del g.e del Tribunale barese concerne-

te l'efficacia esecutiva del verbale di mediaconciliazione privo dell'attestazione e certificazione di conformità alle norme imperative ed all'ordine pubblico.

Il **Tribunale** ha ritenuto che il difetto dell'attestazione e della certificazione di "*conformità dell'accordo alle norme imperative e all'ordine pubblico*" costituisce un requisito di mera irregolarità formale inidoneo ad impattare sull'intrinseca efficacia esecutiva del titolo così formatosi.

La dottrina e la giurisprudenza dominanti tengono sul punto una posizione più prudente: **M. G. Civinini** (op. c.) ha sostenuto che l'accordo raggiunto con l'assistenza degli avvocati ma non recante le sottoscrizioni ed attestazioni degli stessi richieste dall'art. 12, d.lgs. n. 28/2010 riferite alla conformità dell'accordo alle norme imperative ed all'ordine pubblico è pienamente valido secondo i principi di libertà negoziale, ma per ottenere l'efficacia esecutiva necessita dell'omologazione del Presidente del Tribunale.

Nella pratica nulla vieta, anche solo per prudenza e per prevenire eventuali contestazioni soprattutto in questa prima fase di attuazione della norma, di rivolgersi alla cancelleria del Tribunale per l'opposizione della formula esecutiva anche su verbali contenenti accordo di mediazione compiutamente formati e completi.

Per i casi richiamati dall'art. 12 in cui l'accordo di conciliazione ha l'efficacia esecutiva a seguito dell'omologa giudiziale, il d.lgs. 28/2010 non ha previsto una disciplina specifica del procedimento di omologazione che si ritiene assoggettato alle disposizioni previste per i procedimenti in camera di consiglio (art. 739 c.p.c.).

Si tratta di casi marginali, nei quali la parte non viene assistita dall'avvocato che sottoscrive il verbale. Si fa riferimento ad ipotesi esigue anteriori all'entrata in vigore del Decreto del fare che ha introdotto nella mediazione obbligatoria l'assistenza necessaria dell'avvocato, ovvero alle fattispecie di mediazione facoltativa nelle quali la parte decide di non farsi assistere dall'avvocato. Un utile **accenno** va fatto anche al **d.lgs. 130/2015**, che in attuazione della nota **direttiva europea 2013/11/UE**, ha modificato il codice del consumo per quanto riguarda le procedure ADR per i consumatori, ricordando che in queste è espressamente detto che non è necessaria la presenza del legale seppure ovviamente sempre consentite.

L'omologazione è concessa dal presidente del Tribunale su istanza di parte, previo accertamento della regolarità formale e del rispetto delle norme imperative e dell'ordine pubblico.

In tutti questi casi parte della dottrina ritiene che è necessario fare opporre la formula esecutiva sul decreto di omologa del presidente del Tribunale o

rimettere alla discrezionalità dell'ufficiale Giudiziario il ritenere necessario o meno fare opporre la formula esecutiva sul decreto di omologa del presidente del Tribunale ai sensi del co.1 dell'art. 475 c.p.c.

Da segnalare sul punto l'**ordinanza 29.10.2014 del Tribunale di Avezzano** che ha disposto che il decreto di omologa del verbale di conciliazione deve intendersi alla stregua di titolo esecutivo e pertanto non risulta a tal fine indispensabile l'opposizione della formula esecutiva. Tale Interpretazione suffragata da autorevole dottrina che trae convincimento dall'assunto secondo cui il legislatore ha espressamente indicato i casi in cui è indispensabile tale ulteriore adempimento formale.

La giurisprudenza di merito ha inoltre affrontato problemi più specifici relativi ai requisiti del verbale da omologare:

Tribunale di Firenze con decreto 29.10.2015, ha respinto la richiesta di omologazione di un accordo raggiunto in sede di mediazione in quanto la omessa indicazione del titolo posto alla base della pretese creditorie non consente al giudice di verificare la conformità dell'accordo all'ordine pubblico e a norme imperative. (l'accordo era stato sottoscritto solo dal mediatore nonché dalle parti).

Tribunale di Rieti 09.02.2013 con decreto ex art. 12 del. d. lgs. n.28/2010, non ha omologato un verbale di accordo ritenuto formalmente irregolare, in quanto, pur trattandosi di controversia relativa a materia di comodato immobiliare, la sottoscrizione delle parti non è stata autenticata da un pubblico ufficiale autorizzato ai sensi dell'art. 21 d.p.r. 28.12.2000 n.445

Tribunale di Lamezia Terme con sentenza 17.02.2012 ha stabilito che al fine dell'omologa del verbale di mediazione, la "verifica dell'ordine pubblico non può prescindere da una deliberazione sulla corretta instaurazione del contraddittorio tra tutti i soggetti giuridicamente interessati alla situazione sostanziale dedotta in lite".

Tribunale di Modica con sentenza 09.12.2011 ha rigettato l'istanza di omologazione di un verbale di accordo in quanto assenti i requisiti formali richiesti dalla legge. Il pregio di tale sentenza è di aver evidenziato quali sono i requisiti ritenuti essenziali ai fini della successiva omologa del verbale di mediazione: **1.** la sottoscrizione delle parti e del mediatore; **2.** La dichiarata titolarità del sottoscrittore mediatore del suo legittimo status quale soggetto incluso nei ruoli di un organismo di mediazione regolarmente iscritto al Ministero di Giustizia; **3.** La provenienza del verbale da un organismo iscritto nel registro ex artt. 3 e 4 del d.m. 180/2010; **4.** Inserimento nel verbale degli estremi di tale iscrizione nel registro; **5.** La riconducibilità dell'accordo all'ambito della mediazione ex art. 2 e

cioè l'appartenenza dell'accordo alla materia civile e commerciale.

ESECUZIONE DELL'ACCORDO

L'art. 479 c.p.c. prevede che "Se la legge non dispone altrimenti, l'esecuzione forzata deve essere preceduta dalla notificazione del titolo in forma esecutiva e del precetto. La notificazione del titolo esecutivo deve essere fatta alla parte personalmente a norma degli artt. 137 e seguenti. Il precetto può essere redatto di seguito al titolo esecutivo ed essere notificato insieme con questo, purchè la notificazione sia fatta alla parte personalmente".

L'art. 12 co.1 d.lgs. n.28/2010 come modificato di recente dal d.lgs. 12 settembre 2014, n.132 convertito in L. 10 novembre 2014, n.162, prevede che l'accordo di conciliazione, deve essere "integralmente trascritto nel precetto ai sensi dell'articolo 480, secondo comma, del codice di procedura civile".

L'accordo di conciliazione con i requisiti previsti dalla legge è titolo esecutivo con le stesse potenzialità del verbale omologato, ma rimane purtuttavia una scrittura privata. Quindi per un verso questo atto non è un titolo trascrivibile e per altro verso, essendo un titolo esecutivo utilizzabile, non in copia, bensì in originale, non viene notificato all'obbligato ma messo in esecuzione mediante trascrizione nell'atto di precetto ai sensi dell'art. 480 co. 2 c.p.c. (**M. Bove, op. c.**).

Pertanto **prima di procedere all'esecuzione forzata**, è necessario notificare il precetto nel quale viene integralmente trascritto l'accordo di conciliazione, ed in ogni caso, non prima che sono trascorsi i 10 giorni dalla notifica dello stesso (eccetto l'art. 482 c.p.c. esenzione del termine), è possibile agire in *executivis*. A tale fine l'iter da seguire è diverso a seconda che:

1) Il procedimento di mediazione si è concluso **con l'assistenza tecnica dell'avvocato** e la relativa sottoscrizione del verbale e dell'accordo: non è necessaria l'omologa da parte del presidente del Tribunale. In tali casi bisogna **notificare il precetto** nel quale deve essere riportato integralmente il testo dell'accordo e il pedissequo verbale, rilasciati in originale nelle mani della parte o dell'avvocato dall'Organismo. È compito poi **dell'ufficiale Giudiziario** certificare che il contenuto dell'accordo trascritto e la copia fotostatica che viene notificata unitamente al precetto sono conformi all'originale dell'accordo che gli è stato esibito.

2) Il procedimento di mediazione si è concluso **senza l'assistenza tecnica dell'avvocato** e la relativa sottoscrizione dell'avvocato del verbale e dell'accordo: **è necessaria l'omologa** da parte del Presidente del Tribunale. In tali casi è necessario **notificare** il

decreto giudiziale, al quale deve essere apposta la formula esecutiva, insieme al verbale, all'accordo allegato ed al precepto.

Per questi motivi è necessario che l'organismo di mediazioni rilasci ad ogni parte del procedimento **l'originale del verbale di mediazione ed il relativo accordo**, indicando in calce al verbale stesso le copie originali che vengono rilasciate. Tale circostanza può porre non pochi problemi nei casi nei quali le mediazioni vengono svolte in video conferenza, in quanto difficilmente il verbale di mediazione può essere sottoscritto in originale.

RIMEDI

Il **d.lgs. n. 28/2010** non prevede nulla in relazione all'impugnazione del decreto che nega o concede l'omologazione, anche se trattandosi di provvedimento giudiziale sono state avanzate diverse ricostruzioni volte all'applicazione in via analogica del rimedio previsto per il lodo arbitrale (**art. 825 c.p.c.**) ovvero dei reclami previsti **dall'art. 739 c.p.c.**

Analogamente, non è previsto per legge uno specifico mezzo d'impugnazione in ordine al verbale di conciliazione, ma vi sono rimedi da far valere autonomamente o in sede esecutiva in relazione agli eventuali vizi intrinseci del verbale. Per autorevole dottrina (M. Bove, op.c.) l'accordo conciliativo, quale contratto riconducibile alla transazione è **impugnabile come nullo o annullabile** in base alle norme del codice civile in qualsiasi sede che risulti utile.

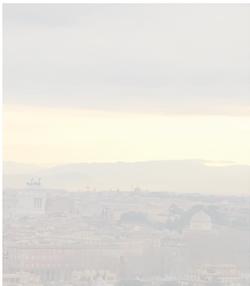
Può avvenire **in via di azione**, attraverso l'esercizio di impugnativa negoziale, ovvero **in via di eccezione**, come difesa in un processo in cui la controparte ha fatto valere un effetto derivante dalla conciliazione. Ovvero il vizio del contratto può essere fatto valere **anche in sede di opposizione** all'esecuzione proposta ai sensi **dell'art. 615 c.p.c.** nell'ambito di un processo esecutivo instaurato sulla base di un titolo esecutivo che si è formato secondo regole di cui **all'art. 12, d.lgs.n.28/2010 (esaminata dal Tribunale di Bari 7 settembre 2016)**.

CONCLUSIONI

Il verbale di mediazione è uno strumento di grande utilità che attribuisce al potere negoziale delle parti, in presenza di un soggetto terzo come il mediatore e degli avvocati, di formare una intesa in grado di ottenere forza esecutiva.

La brevità del procedimento, la tutela degli interessi di tutte le parti e dei rapporti esistenti in un clima di riduzione della conflittualità e non solo di tutela dell'uno in danno dell'altro e, infine, l'esecutività dell'accordo correttamente formato nei confronti della parte inadempiente, possono determinare quella svolta nell'amministrazione della giustizia e nella riduzione del contenzioso che ci è posta quale obiettivo dalle istituzioni europee e che il cittadino stesso dovrebbe porsi quale traguardo di civiltà oltre che mezzo di crescita economica.

DISCIPLINA
CONCILIAZIONE
MEDIATORE
MEDIAZIONE
TRASPARENZA
ADR
SEMPLICITÀ
SOLUZIONI
ACCORDO
PROCESSO
RIFORMA



COOPERAZIONE
 CONVENIENZA
 MEDIAZIONE
 ADR
 SEMPLICITÀ
 ACCORDO
 SOLUZIONI

Microcredito e ADR

L'introduzione dei sistemi di ADR nel nostro ordinamento configura una nuova cultura giuridica tesa all'attuazione della tutela di ciascun cittadino, titolare di diritti soggettivi o di interessi legittimi, più corrispondente ai principi enunciati nel giusto processo, prevenendo o anticipando il conflitto in sede giudiziale.

L'accordo raggiunto tra l'Osservatorio Nazionale dei sistemi di ADR e l'Ente Nazionale per il Microcredito offre all'avvocato la possibilità di ampliare la tradizionale formazione specializzandosi in sistemi alternativi per la risoluzione dei conflitti.

L'Istituto del Microcredito ed il ruolo dell'Avvocato specializzato in ADR

a cura di *Michele Filippelli*



Michele Filippelli

Michele Filippelli è professore aggregato, ricercatore confermato, di diritto civile e di diritto privato. Avvocato e Consigliere di amministrazione della Fondazione Scuola Forense della provincia di Cosenza. Presidente del Comitato Scientifico del Centro studi "Giorgio La Pira", è componente di diversi comitati scientifici direttivi e redazionali. Relatore a numerosi seminari e convegni, è autore di svariate pubblica-

zioni scientifiche edite dalle principali case editrici italiane.

Il "sistema" giustizia, oggi in Italia, vive il momento più difficile della sua storia, mostrando i punti deboli causati dall'intasamento dei ruoli del contenzioso civile. Tale situazione trasferisce un senso di disagio al cittadino che da troppi anni guarda con diffidenza al processo civile, non riuscendo ad avere certezze sui tempi processuali.

In questo contesto anche l'avvocato risente della crisi; non è un mistero che il 70% (dati Censis) della categoria risulta titolare di un unico studio legale, di cui solo una minima parte usufruisce di un sito internet, mentre il resto ancora non riesce ad utilizzare efficientemente le nuove procedure telematiche.

Proprio per porre rimedio a quanto su descritto è stato raggiunto un **accordo tra l'Osservatorio nazionale dei sistemi ADR e l'Ente Nazionale per il microcredito**.

La finalità è duplice: ridurre in maniera immediata il carico dei ruoli presso ogni tribunale e specializzare gli avvocati in crisi nelle procedure alternative di risoluzione delle controversie.

La ratio dell'intervento prevede, pertanto, un aumento della possibilità di risolvere le liti nelle sedi stragiudiziali, prevenendo il contenzioso attraverso gli strumenti deflattivi quali la mediazione, la negoziazione assistita, l'arbitrato e l'accertamento tecnico preventivo art. 696 bis c.p.c.

Questa iniziativa rappresenta, senza ombra di dubbio, una netta inversione di tendenza rispetto al passato del panorama giurisdizionale italiano che oggi, avvicinandosi al pensiero anglosassone, individua nell'avvocato specializzato in ADR colui che avrà il compito di non far pervenire ad una causa il cliente, risparmiando tempo e ulteriore lavoro a beneficio delle parti stesse e della giustizia italiana.

Tra le molteplici tecniche di risoluzione alternativa delle dispute v'è l'istituto giuridico della mediazione, introdotto nel nostro ordinamento con decreto legislativo n. 28 del 4 marzo 2010, per la composizione dei conflitti, tra soggetti privati, relativi a diritti disponibili, all'interno del quale un ruolo nevralgico è assunto proprio dagli avvocati delle parti.

La deflazione del sistema giudiziario nella mediazione civile si realizza attraverso l'opera di un mediatore, qualificato e imparziale, che assiste le parti in conflitto nella ricerca di un accordo per la composizione di una controversia e formula una proposta per la risoluzione della medesima.

La differenza tra il processo giurisdizionale ed il procedimento di mediazione riguarda anche il modo di impostare la domanda introduttiva, definita "istanza di mediazione".

L'art. 4, d.lgs. 28/10, con modifiche apportate dal d.l. 132/14 convertito con modificazioni dalla l. 162/14 e dal d.lgs. 130/15, dispone che "la domanda di media-

zione relativa alle controversie di cui all'art. 2 è presentata mediante deposito di una istanza presso un organismo nel luogo del giudice territorialmente competente per la controversia".

L'istanza di mediazione deve contenere l'indicazione delle parti, dell'oggetto e delle ragioni della pretesa. Ogni organismo predispone un proprio "modello di domanda" che deve contenere l'indicazione dello stesso territorialmente competente, delle parti, della tipologia di mediazione e degli avvocati con tutte le relative generalità e gli estremi di riferimento utili per l'invio di eventuali comunicazioni.

Il mediatore deve essere a conoscenza dell'oggetto della controversia e delle ragioni della pretesa per poter meglio individuare il tipo di impegno che si richiede.

Il valore della controversia nella mediazione è determinato dalla parte istante al momento della proposizione della domanda al fine di quantificare e liquidare le spese dovute.

Bisogna ricordare che il d.m. 145/11, modificando significativamente il d.m. 180/10, dispone che *"il valore della lite è indicato nella domanda di mediazione a norma del codice di procedura civile e qualora vi sia una notevole divergenza tra le parti sulla stima, l'organismo decide il valore di riferimento, sino al limite di euro 250.000 e lo comunica alle parti. In ogni caso, se all'esito del procedimento il valore risulta diverso, l'importo dell'indennità è dovuto secondo il corrispondente scaglione di riferimento"*.

La domanda deve essere redatta in forma libera, senza oneri fiscali di alcun tipo e deve essere depositata presso l'organismo.

Gli effetti della domanda su prescrizione e decadenza decorrono dal momento in cui l'istanza è comunicata all'altra parte; tant'è, all'art. 5 del d.lgs. citato è stabilito che *"dal momento della comunicazione alle altre parti, la domanda di mediazione produce sulla prescrizione gli effetti della domanda giudiziale"*.

Tra processo giurisdizionale e procedimento di mediazione, pertanto, non v'è più, come in passato, una profonda differenza in ordine proprio ai criteri di individuazione dell'organismo competente.

La discrezionalità concessa alle parti è oggi limitata alla competenza territoriale della controversia; infatti, con l'introduzione dell'art. 84, comma 1, lett. a) del d.l. 69/13, convertito dalla legge 98/13, è stata abolita l'esplicita scelta iniziale del legislatore di non introdurre disposizioni sulla competenza territoriale.

Una volta depositata l'istanza di mediazione presso l'organismo territorialmente competente, *"il responsabile dell'organismo designa un mediatore e fissa il primo incontro tra le parti non oltre 30 giorni dal deposito della domanda"*, dopodiché *"la domanda e la data del*

primo incontro sono comunicate all'altra parte con ogni mezzo idoneo ad assicurare la ricezione, anche a cura della parte istante" (art.8, comma 1 d.lgs. cit.).

Nel disporre la comunicazione alle altre parti, relativa alla pendenza del procedimento, non sono previsti termini minimi a difesa del convenuto, né tempi e modalità della sua costituzione.

Di assoluta novità il capoverso che prevede che *"al primo incontro e agli incontri successivi, fino al termine della procedura, le parti devono partecipare con l'assistenza dell'avvocato"*.

La presenza obbligatoria degli avvocati rafforza il carattere genetico dell'istituto della mediazione e conciliazione, consentendo di compiere un passo in avanti verso una migliore comprensione ed utilizzazione dello strumento deflattivo del contenzioso civile.

Quanto su esposto non solo è confermato dal dettato normativo, il quale indica che *"il mediatore sempre nello stesso primo incontro, invita poi le parti ed i loro avvocati a esprimersi sulla possibilità di iniziare la procedura di mediazione e, nel caso positivo, procede con lo svolgimento"*, ma è rafforzato dal successivo art. 12 del d.lgs. 28/10 che inequivocabilmente prevede *"ove tutte le parti aderenti alla mediazione siano assistite da un avvocato, l'accordo che sia stato sottoscritto dalle parti e dagli stessi avvocati costituisce titolo esecutivo per l'espropriazione forzata, l'esecuzione per consegna e rilascio, l'esecuzione degli obblighi del fare e non fare, nonché per l'iscrizione di ipoteca giudiziale"*.

Saranno, infatti, proprio gli avvocati ad attestare e certificare la conformità dell'accordo intervenuto alle norme imperative e all'ordine pubblico, superando finalmente quel limite iniziale della normativa che scoraggiava l'utilizzo dell'istituto, prevedendo la sola ipotesi di presentare una istanza di parte, previo accertamento anche della regolarità formale, al fine di ottenere, con decreto del presidente del tribunale, l'omologazione del verbale di accordo raggiunto.

Un'ulteriore novità normativa è rappresentata dalla durata della procedura che si riduce da quattro a tre mesi: *"Il procedimento di mediazione ha una durata non superiore a tre mesi"* (art. 6 d.lgs. cit.).

Si tratta di un termine non processuale, che non è soggetto alla sospensione feriale, regola sancita al comma 2 dello stesso articolo. Esso è un termine ordinatorio e ciò induce a ritenere che le parti possano fissare consensualmente un termine diverso, anche inferiore.

Un altro aspetto utile da non sottovalutare è il dettato dell'art. 8 d.lgs. cit. che dispone: *"dalla mancata partecipazione senza giustificato motivo al procedimento di mediazione il giudice può desumere argomenti di prova nel successivo giudizio ai sensi dell'articolo 116, secondo comma, del codice di procedura civile"*.

La disposizione prosegue sancendo che *“il giudice condanna la parte costituita che, nei casi previsti dall’articolo 5, non ha partecipato al procedimento senza giustificato motivo, al versamento all’entrata del bilancio dello Stato di una somma di importo corrispondente al contributo unificato dovuto per il giudizio”*.

Il giudice avrà il potere di valutare il comportamento extraprocessuale delle parti in sede di conciliazione, riconoscendo conseguenze sia di tipo istruttorio che economico in caso di assenza alla mediazione.

La norma ha, proprio, l’obiettivo di incentivare la partecipazione attiva di una parte al procedimento di mediazione, a prescindere dal risultato a cui si giunga, ma ragionevolmente lo strumento è finalizzato a favorire l’accordo ed escludere un contenzioso inevitabile. Si tratta di un potere discrezionale del giudice di cui egli può liberamente disinteressarsi.

Nel caso in cui ricorrano le condizioni, il giudice condanna la parte costituita *“al versamento all’entrata del bilancio dello Stato di una somma di importo corrispondente al contributo unificato dovuto per il giudizio”* ex art. 8, ultimo comma, e tale disposizione riproduce in

parte il testo dell’art. 13 del d.lgs. cit.

Sia l’art. 13 che l’art. 8 creano, in definitiva, degli incentivi alla mediazione, ossia all’accordo in sede conciliativa o alla partecipazione al procedimento.

L’iscrizione delle cause nei ruoli, dunque, dovrà rappresentare una *extrema ratio* delle liti in essere che non hanno trovato la loro composizione nelle sedi alternative per la risoluzione dei conflitti.

L’avvocato sarà imprenditore e dovrà ragionare come tale occupandosi di migliorare la sua formazione, specialmente in campo stragiudiziale, ed offrire ai clienti risoluzioni rapide e vantaggiose (effetto *problem solving*), contribuendo a deflazionare il carico della giustizia italiana.

Il finanziamento per gli avvocati in crisi, non bancabili, non dovrà, quindi, essere considerato una mera boccata d’ossigeno per la professione legale, ma, al contrario, dovrà essere inteso come un contributo al miglioramento della “nuova” professione legale, i cui protagonisti, avvocati specializzati in ADR, avranno il compito di traghettare il Paese in un innovativo mondo della giustizia.



Complementary Currency and Mutual Credit

Una caratteristica fondamentale di questi sistemi è di non generare nessun tipo d'interesse attivo o passivo, poiché la funzione rimane quella di essere un mezzo per gli scambi. Altro aspetto molto interessante riguarda la possibilità che i membri hanno di poter riconoscere parte del compenso dovuto ai propri dipendenti, previo accordo, in crediti spendibili all'interno del circuito. Inoltre, i beni e servizi offerti nel circuito hanno un controvalore basato, in modo assolutamente trasparente, sul valore di mercato euro; i prezzi che concorrono alla realizzazione di debiti e/o crediti non sono né indicizzati sulla base di un paniere ristretto di beni, né sulla valutazione da parte della società Tibex.

Economic and Legal Profiles in the National and International environments



Diego Gogna

Nato a Brescia nel 1986, consegue la laurea in Economic Sciences presso l'Università Guglielmo Marconi di Roma. In seguito alla discussione esposta in inglese, del tema riguardante i profili economici e legali dei sistemi di mutuo credito e delle monete complementari, prosegue la sua carriera professionale nel mondo bancario e studia la possibilità di interazione tra i sistemi di mutuo credito e la pubblica amministrazione.

a cura di *Diego Gogna*

Sono un attivo osservatore ed attore della società in cui vivo.

Attraverso l'esperienza della mia vita quotidiana, ho potuto comparare diverse opinioni e pensieri delle persone; mai come prima negli ultimi anni, ho notato un chiaro fenomeno che la società moderna sta affrontando.

Credo fortemente che le relazioni sociali tra le persone, gli imprenditori, gli impiegati e le aziende soffrano fortemente del problema di erosione della fiducia tra gli attori economici in campo.

Lo Studio Legale Ghia mi propose lo studio di sistemi sociali innovativi come oggetto della mia tesi di laurea; ho subito accettato con entusiasmo la sfida ricevendo un grande sostegno da parte del Prof. Avv. Alessandro Giorgetta, che durante le fasi di ricerca mi ha consentito l'accesso a documenti importanti, i quali mi hanno permesso di ampliare le mie conoscenze di nuovi modelli economici.

Inizialmente ho ipotizzato di basare nuovamente gli scambi di beni e servizi nella società moderna, come venivano effettuati in passato, ove gli attori economici instauravano i rapporti commerciali utilizzando la fiducia, come fondamentale principio per gli scambi. Con questa idea nella mia mente, ho ricercato gli esperimenti economici e sociali che supportavano la mia ipotesi, approfondendo il fenomeno delle monete

complementari e del mutuo credito, sulla base di progetti realizzati nelle economie reali nazionali ed internazionali.

Nell'ultimo secolo, molti economisti, scienziati sociali e pensatori criticarono il modo in cui il mercato economico modellò la società attraverso l'erosione della comunità e delle relazioni sociali. Essi convenivano sul fatto che l'economia ed il denaro sono indispensabili per il corretto funzionamento di una società complessa, come quella moderna. Provano a salvaguardare il benessere sociale formulando nuove teorie ed esperimenti di economie alternative; basandosi sull'economia civile, supportata da particolari strumenti come i sistemi di monete complementari e di mutuo credito.

La pratica del commercio attraverso l'adozione di tali sistemi innovativi, ha radici lontane, che si possono datare con la nascita del sistema monetario. Se consideriamo la storia delle istituzioni che sono state responsabili della creazione di denaro, è curioso notare che solo l'ultima fase del periodo economico moderno si è sviluppato con l'unicità e non la pluralità di monete per gli scambi di beni e servizi.

Noi tutti conosciamo la situazione economica nazionale e internazionale, che sta attraversando una fase di recessione, caratterizzata da livelli di disoccupazione oltre ogni attesa, un'inflazione in costante crescita

e le manovre che le banche centrali sono costrette ad attuare attraverso la politica monetaria per temporeggiare a quello che possiamo definire un “black out” dell’economia.

Abbiamo un mezzo molto importante per renderci conto di ciò che funziona e di ciò che deve essere modificato; lo studio delle monete complementari e dei sistemi di mutuo credito hanno sempre avuto lo scopo di essere impiegate per sviluppare un’economia territoriale sana e socialmente responsabile.

Attraverso la storia, combinata ai mezzi informatici di cui disponiamo oggi, abbiamo il compito di sviluppare nuovi modelli di interazione tra domande ed offerte del mercato, focalizzando sempre di più l’attenzione verso il benessere sociale, lo sviluppo imprenditoriale locale e l’interazione snella, efficace e non manipolata dalle grandi istituzioni.

Per raggiungere tale obiettivo, la mia ricerca ha avuto lo scopo di mettere in luce i punti forti delle economie alternative applicate sia in Italia sia all’estero, con l’obiettivo di valutare quale sia il sistema economico che favorisca una sana occupazione, specialmente giovanile, una crescita economica costante, un’inflazione regolata ed un sistema sociale integrato.

La definizione da cui ho tratto spunto per alcune considerazioni è stata quella di denaro; i testi di economia definiscono il denaro attraverso la sua funzione; unità di conto, mezzo di scambio, riserva di valore, riferimento per pagamenti dilazionati. Ritengo che queste definizioni sono accettate dalla maggior parte dei lettori, bensì includano, non cosa sia il denaro, ma cosa fa il denaro!

La differenza è molto sottile ma sostanziale, ed è bene evidenziarla.

In accordo con il Prof. Bernar Lietaer, il denaro è un contratto all’interno di una comunità, accettato come mezzo di scambio.

Noi tutti abbiamo una mono cultura del denaro, perché pensiamo di poter utilizzare solo un tipo di denaro come l’euro per gli scambi. In realtà abbiamo la possibilità di utilizzare altri mezzi molto più efficaci come i sistemi di mutuo credito e le monete complementari. I vantaggi reali sono molteplici:

- alta sostenibilità di una sana economia;
- costi di emissione azzerati;
- interazione tra le persone;
- valorizzazione del territorio;
- applicazione del demurrage;

Le monete complementari sono utilizzate come sup-

porto della moneta nazionale; possono essere considerate come accordi da utilizzare come mezzi di scambio che non hanno corso legale.

L’espressione “corso legale” è un termine diffuso che indica un mezzo di pagamento riconosciuto dal sistema legale, che è valido per adempiere agli obblighi finanziari. Le monete e le banconote sono forme comuni di monete legali, diffuse in tutti i paesi. Formalmente è un mezzo che quando offerto in pagamento estingue un debito.

Durante gli scambi economici che avvengono ordinariamente nelle nostre vite, accade spesso che ci avvaliamo di monete complementari, senza nemmeno riconoscerne che già le utilizziamo. L’esempio più classico sono le miglia aeree, che tutti utilizziamo da più di trenta anni quando viaggiamo; infatti esse possono essere definite come una moneta complementare emessa dalle compagnie aeree. Effettivamente non possiedono nessun valore reale ad eccezione della fedeltà alle compagnie aeree, ma è pur sempre considerata una moneta parallela che i viaggiatori utilizzano.

Esistono altre forme di sistemi alternativi più complessi ed operanti a livello nazionale ed internazionale che ho analizzato più tecnicamente, caratterizzati da un’alta sostenibilità del tessuto sociale ed economico territoriale in cui si sviluppano. Attualmente ci sono più di 5.000 innovazioni monetarie nel mondo e più di quindici differenti tipi che supportano l’economia internazionale.

Ho analizzato quelle che ho ritenuto più interessanti a livello sociale, e sono:

- LETS
- WIR
- Sardex-net e Tibex-net

LETS (Local Exchange Trading System), oggi è uno dei più diffusi sistemi di mutuo credito. Nato in Canada all’inizio del 1980, ha visto una diffusione e un riconoscimento globalizzato in diverse aree geografiche, quali il Canada, l’Argentina, l’Australia, l’Austria, la Finlandia, la Francia, la Germania, l’India, l’Indonesia, il Giappone, Israele e molte altre nazioni.

Questo sistema fu sviluppato con due obiettivi definiti: il primo per favorire lo sviluppo sociale dove lo scopo era principalmente quello di motivare i comportamenti delle persone a raggiungere obiettivi sociali, quali la creazione di cooperazione tra le imprese locali; il secondo scopo era di supportare le imprese locali, stimolando le assunzioni e

favorendo l'utilizzo e l'acquisto di prodotti e servizi locali.

Principalmente il sistema LETS facilitò il commercio nei quartieri locali, villaggi e città attraverso la creazione di una moneta che funzionasse come credito e debito; come un sistema di moneta comunitaria. La creazione di denaro LETS è auto regolata; i membri aderenti al sistema emettono loro stessi la moneta all'interno della struttura della comunità. Ci sono evidenze di molti vantaggi correlati agli scambi regolati mediante i LETS; supera le limitazioni imposte dalla scarsità di moneta nazionale, consentendo ai partecipanti di utilizzare ciò che è già disponibile all'interno della comunità del circuito. Inoltre invita le persone a utilizzare le abilità che prima non avrebbero mai creduto utilizzabili, per esempio insegnare, cucinare, assistere persone bisognose, offrendo le loro doti e ricevendo in cambio del loro tempo e prestazioni, crediti LETS. Infine il sistema è disegnato per aiutare i membri a usufruire di servizi che attraverso la moneta nazionale non sarebbe stati accessibili.

La banca **WIR**, un tempo chiamato Circolo Economico Svizzero (GER: Wirtschaftsring-Genossenschaft) o semplicemente WIR, è un sistema svizzero indipendente di moneta complementare che supporta le aziende ospedaliere, di costruzione, manifatturiere, al dettaglio e di servizi.

Fondata nel 1934 dall'imprenditore Werner Zimmermann e Paul Enz in risposta alla mancanza di liquidità e all'instabilità finanziaria dell'epoca.

WIR è un'abbreviazione del tedesco "wir" (noi), rimarcando ai partecipanti che il circolo economico è innanzitutto una comunità, con l'obiettivo di incoraggiare i membri a offrire il loro potere di acquisto a disposizione degli altri, mettendolo in circolazione all'interno del sistema, con la conseguenza di fornire i membri con un volume di vendite sempre in aumento.

La banca WIR emette e gestisce una moneta privata, chiamata il Franco WIR, che è utilizzato, in combinazione con il franco svizzero per generare transazioni a doppia valuta. Il Franco WIR, è una moneta elettronica che rispecchia gli scambi accreditando o addebitando i conti dei clienti, dove non esistono banconote o monete metalliche.

L'utilizzo di questo sistema innovativo per le transazioni risulta aumentare le vendite, il flusso di cassa e i profitti dei partecipanti più qualificati.

Il sistema WIR è stato perfezionato negli anni attraverso la creazione di un sistema creditizio per gli aderenti al circuito; le linee di credito sono assicurate

attraverso l'accantonamento di beni destinati come pegni. Questo serve per assicurare che la moneta WIR sia garantita da garanzie reali.

Quando due membri avviano una transazione che include l'utilizzo di franchi WIR e franchi svizzeri, riduce l'ammontare della liquidità richiesta dall'acquirente; mentre il venditore non è costretto a scontare il prodotto o servizio offerto.

In Italia esistono diversi progetti a sostegno di una maggiore cooperazione a livello sociale e territoriale; ne sono esempi BexB (Business Exchange Business), Sardex e Tibex.

Fortunatamente ho avuto l'occasione di confrontarmi più volte con una delle realtà di mutuo credito attualmente operante sul territorio nazionale, il quale mi ha offerto la straordinaria possibilità di verificare la mia tesi applicata all'economia reale italiana, che attraverso un periodo di difficoltà causata principalmente dall'instabilità finanziaria degli ultimi decenni.

Tibex-net è una società italiana di mutuo credito, fondata a Roma nel 2013 attraverso l'adozione del modello di mutuo credito Sardex-net.

Sardex-net è stato il principale motore del successo di sistemi di mutuo credito sviluppatosi in Italia negli ultimi anni, nascendo dall'idea di Carlo Mancuso e un gruppo di giovani laureati, con lo scopo di creare un nuovo canale di scambi in Sardegna dopo la crisi finanziaria del 2008.

Il sistema Sardex-net fu registrato a luglio 2009, nella località Serramanna, dove i fondatori una volta realizzato il progetto, cominciarono a proporlo alle imprese locali.

L'anno 2010 è stato il vero inizio del percorso di diffusione del sistema di mutuo credito che annoverò tra i membri diversi operatori economici, tra cui: hotel, negozi, ristoranti, professionisti e piccole e medie imprese locali.

Attualmente il circuito Sardex è una realtà che annovera circa 4.000 imprese nella sola Sardegna e che nel 2016 ha permesso scambi di beni e servizi per circa 80 milioni di euro. Dal modello Sardex sono in seguito nati altri dieci circuiti regionali di credito commerciale, tra cui Tibex che è quello del Lazio.

Questi undici circuiti contano al momento poco più di 8000 aziende a livello nazionale e permettono scambi per oltre 100 milioni di euro.

Come funzionano tecnicamente i sistemi di mutuo credito Sardex e Tibex?

Innanzitutto un ringraziamento speciale al Dott. Giovanni Ineichen e al Dott. Giuseppe Rotundo, esponenti

del circuito di credito commerciale Tibex, che grazie alla loro disponibilità e professionalità, hanno saputo esaudire ogni mia curiosità con precisione e trasparenza attraverso due incontri esclusivi che mi hanno portato a conoscenza di alcuni dettagli esclusivi.

Tibex tecnicamente è l'associazione di fatto degli imprenditori che, aderendo al circuito, decidono di scambiare tra loro beni e servizi senza l'uso dell'euro. Il circuito è gestito dalla società Gestione 3C Srl.

Per comprendere a fondo il modello di mutuo credito è essenziale abbandonare una buona parte delle nozioni di denaro che abbiamo acquisito in questi anni. Infatti, non esiste una banca centrale che stampa banconote Sardex o Tibex, bensì sono sistemi di mutuo credito a compensazione.

Come diventare membro del circuito?

Il requisito fondamentale degli associati Tibex.net è che devono essere possessori di partita iva (professionisti e imprese). Il circuito è comunque aperto anche al terzo settore e da un certo punto di sviluppo in poi può cominciare a coinvolgere anche i dipendenti delle aziende e in futuro i consumatori.

Il secondo step è la compilazione del form sul sito (<http://www.tibex.net/>). Si viene poi contattati dallo staff di Gestione 3C Srl, che procederà ad una valutazione della compatibilità del richiedente con le caratteristiche ed esigenze del circuito; in questa fase il lavoro preliminare è di fondamentale importanza per l'individuazione della relazione tra domanda e offerta reale nel circuito.

Quanto costa diventare membro circuito?

Una volta ottenuta la possibilità di diventare un membro, è necessario aderire attraverso il pagamento di una quota annuale calcolato sulla base del fatturato dell'esercizio precedente della persona giuridica interessata; esistono poi casi singoli ove è permesso ad alcuni membri di pagare parzialmente o totalmente il canone direttamente in crediti Tibex.

Come funziona il circuito?

Ogni singolo membro ha un proprio conto che all'apertura non presenta né crediti né debiti registrati, quindi ha valore zero.

Al conto corrente di ogni membro è rilasciata una carta, attualmente sprovvista di chip, e un'applicazione scaricabile su smart phone.

I membri possono guadagnare un valore digitale, equivalente ma non convertibile in euro, in cambio di beni e/o servizi offerti agli altri membri.

Le aziende possono avere un saldo a debito, sino a un certo limite determinato dall'offerta nei confronti degli altri partecipanti al sistema.

Commissioni zero per ogni transazione di acquisto e/o vendita.

Una caratteristica fondamentale di questi sistemi è di non generare nessun tipo d'interesse attivo o passivo, poiché la funzione rimane quella di essere un mezzo per gli scambi. Altro aspetto molto interessante riguarda la possibilità che i membri hanno di poter riconoscere parte del compenso dovuto ai propri dipendenti, previo accordo, in crediti spendibili all'interno del circuito.

Valutazione del prezzo di beni e servizi.

I beni e servizi offerti nel circuito hanno un controvalore basato, in modo assolutamente trasparente, sul valore di mercato euro; i prezzi che concorrono alla realizzazione di debiti e/o crediti non sono né indicizzati sulla base di un paniere ristretto di beni, né sulla valutazione da parte della società Tibex.

La realtà Tibex ha raggiunto in pochi anni un numero, seppur dimensionato, di 300 membri aderenti al circuito che persegue una crescita consapevole, non basata esclusivamente sul profitto, ma piuttosto sulla sana e locale imprenditorialità.

Questo significa che c'è la percezione da parte degli imprenditori che i sistemi di mutuo credito siano una parte integrante dell'economia reale.

Attraverso le mie recenti ricerche ho constatato che oltre alle iniziative intraprese nel campo del mutuo credito applicato al settore B2B, c'è stata negli ultimi anni una particolare attenzione verso tali sistemi anche da parte della pubblica amministrazione italiana.

In collaborazione con i Professori Lucio Ghia e Alessandro Giorgetta, abbiamo analizzato i profili legali e il potenziale dell'impiego di mezzi economici alternativi avanzati ai fini sociali, in conformità a un importante articolo della Costituzione Italiana: art 24 L. 164/2014. Attraverso questa legge, l'osservatorio sull'uso di sistemi ADR ha individuato che il mutuo credito rappresenta un nuovo tipo di servizio di welfare, che attraverso un interesse economico generale persegue il benessere sociale.

Nel rispetto dell'art. 24 L. 164/2014, ogni singola municipalità ha il potenziale di promulgare nuove regole per i sistemi di mutuo credito; in modo da stimolare i cittadini attraverso contributi di partecipazione alla rete che si occupa del bilancio pubblico e che in cambio permette una riduzione o esenzione di tasse.

Una proposta innovativa che ho ritenuto eccellente, è

stata presentata presso la Sala del refettorio della Camera dei deputati il 10 luglio 2015, dal titolo: **“Mutuo credito, un nuovo servizio di welfare e di sviluppo del commercio internazionale”**, con la partecipazione dell’On.le Sergio Boccadutri e del Prof. Avv. Lucio Ghia. Durante la conferenza, la proposta principale per i manager di sistemi di mutuo credito, è stata quella di creare un fondo con gli obiettivi di sostenere le autorità territoriali locali e di finanziare i lavori di mantenimento attraverso i membri del circuito di mutuo credito. Al termine di ogni anno fiscale, le municipalità, una volta accertati i reali vantaggi ottenuti dall’appartenere come membri al circuito, possono autorizzare la riduzione o l’esenzione di certe tasse per i membri locali del circuito. Attraverso questa innovazione, sarebbe possibile attivare una rete locale per gli scambi, complementare rispetto all’economia sostenuta dalla moneta legale nazionale. Uno dei principali punti di forza sarebbe di favorire una riduzione interna fiscale per i membri.

Nel nostro paese, nonostante molti guardino con pessimismo verso il futuro economico e sociale che si prospetta, ci sono rilevanti sforzi messi in atto per migliorare la condizione delle persone e delle amministrazioni locali, che a mio avviso dovrebbero ricoprire le prime pagine dei quotidiani e riviste, non restando conosciute solo a pochi del settore.

L’anno 2015, è stato un momento speciale per molte amministrazioni locali e regionali, che attraverso la proposta e l’adozione del baratto amministrativo, hanno potuto contrastare i problemi territoriali, mettendo in campo tecniche alternative per lo stimolo e la sostenibilità delle economie locali e per l’aiuto di persone in difficoltà economica, attraverso l’adozione del baratto amministrativo come mezzo socialmente responsabile di pagamento e risoluzione di controversie legali.

Com’è possibile notare, nella società modernasi può individuare il cambiamento, seppure lento, di cercare innovazioni e creare soluzioni per i problemi che affliggono l’economia e la società.

Solo attraverso lo studio e la sperimentazione di nuovi modelli economici, sarà possibile oltrepassare i confini dettati dalla standardizzazione del modello economico attuale, raggiungendo incredibili vantaggi. Un ruolo essenziale, dovrà essere svolto in abito giuridico al fine di delineare ogni singolo aspetto dei sistemi di mutuo credito e sistemi alternativi di pagamento, al fine di salvaguardare sia i membri aderenti ai circuiti, sia il bene comune e lo sviluppo consapevole di strumenti favorevoli alla crescita economico e sociale territoriale.

La lente di Bernardo Passarelli



Ho letto con interesse l’articolo sugli strumenti di mutuo credito e le monete complementari scritto da Diego Gogna, che abbiamo avuto il piacere di incontrare più volte in Tibex.net per approfondire gli argomenti trattati. L’articolo individua infatti alcuni degli elementi più importanti della nostra attività: la riconnessione di un tessuto sociale ed economico locale sempre più messo a rischio da fattori di globalizzazione, l’opportunità che hanno gli operatori economici di utilizzare strumenti che, anche grazie alle nuove tecnologie, costituiscono un complemento (non certo una sostituzione) dei sistemi basati sulle valute tradizionali, i vantaggi conseguenti alla partecipazione ad un nuovo mercato nel quale, grazie ai meccanismi di compensazione crediti/debiti, non esistono né le dilazioni di pagamento né tantomeno gli insoluti.

L’adesione delle aziende a questi strumenti sta diventando sempre più diffusa. A completamento di quanto scritto nell’articolo, posso anticipare che nel 2017 il numero degli iscritti ai circuiti Tibex.net, Sardex.net e agli altri dello stesso gruppo presenti in altre regioni italiane supererà le 10.000 unità e il valore delle transazioni annue sarà di circa Euro 200 milioni, con tassi di crescita a tre cifre che ci attendiamo di confermare anche nei prossimi anni. L’applicazione di questo modello anche alla Pubblica Amministrazione, attualmente allo studio, così come lo sviluppo di circuiti anche all’estero, potrà rappresentare un ulteriore fattore di accelerazione della nostra crescita.

Bernardo Passarelli

Fondatore e Amministratore Delegato di **tibex.net**
circuito di credito commerciale

La sfida

L'importanza della Ricerca Scientifica sui Sistemi ADR:

elementi di minimo comun denominatore per l'organizzazione di progetti di alta formazione a livello nazionale ed internazionale



a cura di *Mario Tocci* (*)

È ormai maturo il tempo in cui i sistemi ADR possano assicurare alle più alte dignità di approfondimento scientifico.

Oggidi le Università, fatti salvi pochi casi virtuosi, sembrano disdegnare l'avvio di progetti di ricerca in materia di mediazione, arbitrato e negoziazione assistita.

Ciò a fronte della necessità sempre più crescente di disporre, all'interno di un mercato del lavoro avviato all'assunzione di una crescente dimensione globalizzata, di figure professionali adeguatamente formate onde gestire le procedure di risoluzione stragiudiziale delle controversie.

Gli Atenei che sapranno cogliere le nuove tendenze occupazionali avranno la possibilità di diventare seriamente competitivi.

Occorre allora tracciare gli elementi di minimo comun denominatore per l'organizzazione di progetti di alta formazione a livello nazionale ed internazionale.

In primis sarà necessario individuare gli enti di ricerca che all'estero già hanno avviato o sono in procinto di avviare progetti di tale guisa al fine di

imbastire intese volte all'importazione e alla contestuale implementazione di essi in Italia. Gli assi strategici si riveleranno fondamentali per ripartire competenze e ampliare il *bouquet* delle competenze somministrabili.

Nulla vieta, tuttavia, il mero adattamento dei progetti *de quibus*.

In secundis si dovranno costruire progetti di intersezione tra le discipline giuridiche e quelle metagiuridiche, considerando che qualsivoglia strumento ADR si connota tanto di aspetti normativi quanto di caratteristiche dialogiche.

Infine sarà utile studiare un meccanismo di tipo meritocratico di selezione degli allievi, da reclutare mediante valutazione comparativa per titoli in modo da cercare di reclutare soggetti di cui siano già testate le capacità di speculazione teorico-pratica.

Si tratta di elementi molto embrionali, da sviluppare concretamente con l'ausilio di aziende ed enti locali.

I sistemi ADR costituiranno la nuova linfa per la ricerca scientifica? Speriamo!

*Avvocato, docente universitario e socio sostenitore dell'Osservatorio sull'uso dei sistemi ADR

Da uno scontro sui diritti ad un incontro sugli interessi

L'adesione di ADR Notariato all'Osservatorio è per noi Notai Mediatori un motivo di orgoglio ed uno stimolo per un rinnovato entusiasmo nella costante ricerca di adeguamento della volontà delle parti alle norme ed al buon funzionamento della società civile e commerciale che è il nostro DNA professionale. Merita quindi alcune parole di presentazione questa realtà che rappresenta il contributo, o quanto meno il tentativo di un contributo fattivo del Notariato e dei notai Italiani al miglioramento del sistema di diritto civile ed al cambiamento culturale dell'approccio dei cittadini e delle imprese al contenzioso civile ed alla sua soluzione concordata extraprocessuale.

Il ruolo dei Notai e del Notariato Italiano nella Mediazione

a cura dei Notai *Alberto Vladimiro Capasso*
e *Maria Nives Iannaccone*



Alberto Vladimiro Capasso

Laureato a Roma nel 1981 con una tesi in diritto Civile con il Prof. Stefano Rodotà, è stato Ufficiale di Complemento della GDF, dal 1986 al 1986 ha una esperienza lavorativa presso una compagnia di assicurazione specializzata nei rami cauzione e danni, supera nel 1985 l'abilitazione all'esercizio della professione forense ed esercita la professione dal 1986 al 1989 e dal 1989 è Notaio, prima in Toscana e poi nel Distretto di Roma. È stato membro della commissione propositiva del Consiglio nazionale del Notariato dal 22 luglio 2005 riconfermato per il triennio 2007-2010. È stato membro della commissione mediazione del Consiglio nazionale del notariato per il triennio 2010 - 2013. La commissione Mediazione ha prodotto un contributo articolato con il "Manuale della mediazione civile e commerciale – Il contributo del Notariato alla luce del d.lgs. 28/2010", edito da Edizioni Scientifiche Italiane nel 2012. Presidente del CdA di Adr Notariato dal 2009, Membro del Comitato Scientifico Osservatorio sui conflitti e sulla Conciliazione di Roma per conto del Consiglio Notarile di Roma, Membro del Direttivo di ANVI Associazione Notarile per le Vendite giudiziarie di Roma. Membro del Consiglio Direttivo dell'Associazione Sistema Conciliazione – associazione tra Ordini professionali ed Istituzioni per la promozione della cultura dell'ADR in Italia. Mediatore civile e commerciale.



Maria Nives Iannaccone

Nata a Roma, dove si laurea presso la Facoltà di Giurisprudenza nel 1978, con il massimo dei voti. Notaio dal 1984, con prima sede in Delebio (Sondrio) e poi a Seregno (Monza e Brianza), esercita la professione in forma associata con il Notaio Edoardo Rinaldi, che ha sede a Milano. Mediatore iscritto presso l'organismo di mediazione ADR Notariato, con sede in Roma, di cui è Vice Presidente. Consigliere del Consiglio Notarile dei distretti riuniti di Milano, Monza, Varese e Lodi dal 2007 al 2014. Docente presso:

- la Scuola del Notariato della Lombardia quale corresponsabile del corso "Persone Giuridiche – Terzo settore" dal 2004 al 2011;
- la Scuola di Specializzazione per le professioni legali (Università Bocconi e Università di Pavia) dal 2007 al 2012;
- l'Università Cattolica di Milano dal 2010 (corso di specializzazione in diritto di famiglia e delle persone).

La sua attività di docenza, nonché l'attuale sua collaborazione con la Commissione del Terzo Settore presso il Consiglio Nazionale del Notariato, le hanno consentito di approfondire questa materia. Direttore dal 2004 al 2008 di *FederNotizie*, rivista che tratta questioni interne alla categoria notarile e tematiche tecnico-scientifiche, nella quale è tuttora redattore. Ha tra l'altro pubblicato il "Codice del Notariato" (UTET 1996) ed ha partecipato alla redazione dei seguenti testi:

- "I nuovi modelli statutarî di SpA e Srl" (IPSOA 2003);
- "Reti d'impresa: profili giuridici, finanziamenti e rating" (Gruppo Sole 24 Ore 2011);
- "Guida alla Mediazione civile e commerciale" (Gruppo 24 Ore 2012);
- "Codice delle proprietà e dei diritti commerciali" (UTET 2015).

Ha scritto numerosi articoli, oltre che in politica del notariato, in materia di società tra professionisti, enti non profit, di mediazione e di società benefit. Relatore a numerosi convegni, inclusi quelli organizzati dalla Fondazione del Notariato, da Paradigma, dalla Fondazione dei dottori commercialisti di Milano, dalla Fondazione dei dottori commercialisti di Monza e Brianza, da Consult-Enterprise e dal Consiglio Notarile di Milano.

Cos'è ADR NOTARIATO e chi sono I Notai Mediatori

ADR Notariato srl è un organismo di mediazione e di formazione costituito dal **Consiglio Nazionale del Notariato** il 9 settembre 2005 e regolarmente iscritto negli elenchi del Ministero con il numero 9; successivamente al CNN sono subentrati notai e organizzazioni notarili.

Dal numero di iscrizione si evince che i notai sono stati tra i primi a credere nella mediazione quale strumento di definizione della lite alternativo a quello giudiziario ordinario. In tempi non sospetti e ben prima della pregiudizialità del tentativo di mediazione. Non a caso: tale convinzione si fonda sulla tipica *funzione "antiprocessuale" del notaio*, pubblico ufficiale, imparziale e terzo rispetto agli interessi delle parti, il cui compito è quello di interpretare la loro volontà e di redigere un negozio che sia conforme alla legge. Quindi nell'interesse delle parti e dello Stato con l'obiettivo di creare un accordo "stabile", "equilibrato" e nel rispetto delle norme anche tributarie. A noi Notai piace ricordare una frase del giurista e avvocato insigne **Francesco Carnelutti**: **"Tanto più Notaio, Tanto meno Giudice"** per sottolineare questa caratteristica della nostra funzione-professione, che può trovare e trova espressione anche in fase precontenziosa al di fuori della tipica attività notarile, quando veniamo consultati per esprimere opinioni ai clienti in presenza di situazioni foriere di contrasti o alla luce di accordi soggetti a più interpretazioni perché non sufficientemente chiari nella loro redazione.

È nell'interesse di tutti gli operatori del diritto, e pertanto anche del notariato, ridurre il contenzioso e rendere più rapida la giustizia, sollevando i giudici dal carico di lavoro cui sono soggetti, in modo che della diminuzione dei processi agevoli una definizione delle controversie i cui tempi siano in linea con gli altri paesi industrializzati.

Perché Nasce ADR Notariato?

ADR Notariato costituisce lo strumento operativo del notariato italiano nella mediazione in quanto interamente di emanazione e cultura notarile.

ADR Notariato srl ha sede in Roma, nello stabile ove ha sede il Consiglio Nazionale del notariato.

In considerazione di quanto disposto dal decreto n. 69/2013 che ha stabilito che le domande di mediazione possono essere presentate soltanto "presso un organismo nel luogo del giudice territorialmente competente per la controversia", ed al fine di facilitare l'avvio della procedura su tutto il territorio italiano, ad

oggi può vantare **venticinque articolazioni territoriali sparse sull'intera penisola**, numero comunque in corso di aumento.

Il notariato è già distribuito in modo capillare su tutto il territorio nazionale, ed il successo della mediazione del notariato è legato anche ad una adeguata presenza sul territorio.

I soci di ADR Notariato sono 283, molti dei quali notai mediatori, presenti in tutte le regioni d'Italia.

L'attività di ADR Notariato, piuttosto contenuta nei primi anni per le note incertezze sulla applicazione della normativa ed una certa ritrosia ad utilizzare una Organizzazione del Notariato nell'errato presupposto, frutto di luoghi comuni sull'onerosità delle prestazioni Notarili, che anche l'organismo del Notariato fosse più caro degli altri, ha avuto invece negli ultimi anni, grazie alla qualità dei servizi e la professionalità dei mediatori, un incremento considerevole, mantenendo i risultati nella fascia alta della media nazionale. Infatti si è passati dalle 114 mediazioni del 2014 alle 169 del 2015, fino alle 300 del 2016. Nel 2017 al 15 febbraio risultano presentate ulteriori 96 istanze, che denotano un trend di crescita assolutamente significativo, che potrà incrementarsi ulteriormente grazie agli accordi per l'apertura di nuove articolazioni territoriali per coprire tutti i capoluoghi di provincia e aumentare il numero dei notai mediatori.

Il Notaio Mediatore

Il notaio che riveste il ruolo di mediatore applica, anche in questa attività, quelle che sono le sue peculiari caratteristiche di terzietà, imparzialità, riservatezza, nonché la sua capacità di rendersi interprete della volontà delle parti per adeguarla alle norme di legge ed agli interessi delle parti.

Il notaio è già nella sua normale attività mediatore nelle divisioni, nelle successioni, nei problemi familiari dove suggerisce gli istituti giuridici più idonei ai passaggi generazionali ed alla divisione dei patrimoni, ma anche nei verbali di assemblee societarie, dove spesso gli è riconosciuta l'autorità per dirimere problematiche o diverbi in forza della sua conoscenza specifica della normativa societaria. Senza dimenticare la consulenza di natura fiscale per individuare la migliore tassazione e la sua applicazione delle imposte corretta per la quale è anche sostituto di imposta.

È mediatore "ab origine" perché, diversamente da altre figure professionali che per natura e funzione devono difendere le ragioni di una sola parte, è un pubblico ufficiale che ha la funzione di mediare tra i singoli cittadini e lo stato,

**in un ruolo di collegamento tra i due livelli,
con il compito di controllare il rispetto della legge
e di prevenire le controversie.**

Se è vero il detto “più notaio meno giudice”, riportandolo alla mediazione, dovremmo augurarci di avere il maggior numero possibile di notai diventino anche mediatori e di mediazioni in cui vi sia un Notaio Mediatore o comediato. Il notaio però non è mediatore di diritto, come lo sono gli avvocati a sensi dell’art 16 comma 4 bis del Dlgs n. 28/2010, ma deve seguire proficuamente

il corso di formazione, deve essere iscritto in un organismo di mediazione e mantenersi aggiornato secondo le modalità previste dal decreto ministeriale n. 180/2010. Anche in questo ADR Notariato apporta il suo contributo quale **Ente Formatore**.

ADR Notariato organizza corsi articolati in più moduli argomentativi, i quali si distinguono per la competenza, serietà e professionalità della docenza e, benché conformi al programma ministeriale, trattano profili di particolare interesse per tutti coloro che, notai, praticanti notai, avvocati, commercialisti, geometri e studenti laureati, si trovino ad affrontare tematiche per le quali può essere utile divenire mediatore accreditato o avviare le procedure di mediazione presso un organismo notarile. Il Notaio che abbia anche una formazione da mediatore potrà svolgere con maggiore qualità il suo quotidiano compito di mediare tra gli interessi delle parti che si rivolgono a lui nel normale regolamento dei loro interessi in una fase certamente non contenziosa.

Quali sono le Materie in cui ADR Notariato ha una particolare competenza

ADR Notariato è pertanto particolarmente attiva nelle materie tradizionalmente di competenza notarile come i diritti reali, ivi comprese le mediazioni in materia di usucapione, il diritto societario e commerciale, e le soluzioni a problemi successori e di sistemazioni familiari.

Se mediatore, il notaio potrà essere anche mediatore ausiliario nelle controversie che richiedono specifiche competenze tecniche aperte presso altri organismi, in quanto professionista particolarmente preparato proprio in molte materie per le quali il decreto legislativo 28/2010 prevede la mediazione obbligatoria, quali diritti reali, divisioni, successioni ereditarie e patti di famiglia. In questa veste, grazie all’esperienza quotidiana può fattivamente collaborare con gli avvocati delle parti oltre che al raggiungimento dell’accordo, anche nella individuazione delle criti-

cià di alcune soluzioni che avrebbero ostacoli nella fase esecutiva di formalizzazione verso Pubblici uffici e quindi anche nella redazione dell’accordo facilitato dalla sua conoscenza specifica del diritto civile nelle materie che gli sono abituali e dalla sua esperienza di contrattualista nonché delle prescrizioni necessarie per l’esecuzione delle formalità per dare efficacia alle soluzioni concordate.

Qualora poi con l’accordo le parti concludano uno dei contratti o compiano uno degli atti previsti dall’articolo 2643 del codice civile (ivi compresi i cosiddetti “accordi di mediazione”), il contenuto dell’accordo è soggetto a trascrizione e l’intervento del notaio diventa obbligatorio. La logica della scelta dell’intervento notarile è quella di mantenere sotto il controllo di un soggetto qualificato i dati dei pubblici registri, pertanto l’intervento del notaio sarà necessario anche per gli atti previsti dall’art. 2645 (cioè tutti gli altri atti soggetti a trascrizione quali divisioni, accettazioni eredità, acquisto di legato) e dagli artt. 2645-bis e 2645-ter c.c. (preliminari e atti di destinazione).

Ma il sistema di circolazione dei diritti immobiliari non è il solo che richieda esigenze di certezza e di controllo di legalità, infatti il notaio è tenuto, ad esempio, anche a controllare i dati immessi nel registro imprese inerenti società commerciali, oppure i dati da annotare nei registri previsti dal codice della navigazione per gli accordi aventi ad oggetto imbarcazioni o natanti. In questa fase il Notaio Mediatore può essere chiamato anche a “cambiare cappello” e riprendere quindi la Funzione “NOTAIO”, compatibile con il ruolo di mediatore, per le formalità previste presso i pubblici registri. Le sinergie tra i due ruoli possono consentire di risolvere anche durante la mediazione problematiche (urbanistiche, catastali ecc) che in caso contrario potrebbero ritardare l’esecuzione degli accordi raggiunti.

Quali altre attività svolge ADR Notariato?

Infine ADR Notariato svolge attività culturale per la tecniche di ADR; è stata infatti promotrice di predisposizione di clausole da inserire nei contratti per la mediazione volontaria ovvero per la maggiore rapidità nella scelta e attivazione delle procedure di ADR, cercando di promuovere la conoscenza delle tecniche contrattuali che di fatto si traducono nel provocare il dibattito, nonché la conoscenza dell’esistenza di tecniche di risoluzione non contenziosa fin dalla fase di formazione dell’accordo iniziale, delineando gli scenari possibili in una fase nella quale le parti generalmente non considerano i possibili sviluppi patologici del rapporto contrattuale.

In quest’ambito ADR Notariato è tra i soci fondatori

dell'associazione "Sistema Conciliazione" cui partecipano il Consiglio Nazionale Forense, il Consiglio nazionale dei dottori commercialisti ed esperti contabili, il Conciliatore Bancario Finanziario, il Consiglio Nazionale degli ingegneri, il Consiglio Nazionale dei Periti industriali e dei Periti Industriali Laureati, il Consiglio Nazionale dei geometri e Geometri Laureati nonché il Consiglio Nazionale del Notariato.

Il costante e progressivo inserimento di clausole ADR in tutta la contrattualistica, privata e pubblica può avere la funzione ed il risultato di accrescere la conoscenza degli strumenti alternativi di soluzione delle

controversie, cambiando nel tempo gli atteggiamenti tendenzialmente contenziosi tipici del mondo di diritto civile, prevalentemente latino, che oggi punta sul riconoscimento del diritto piuttosto che alla soddisfazione di un interesse.

Come scritto all'inizio di questa presentazione, è necessario cambiare la cultura presente nel nostro Paese da "cultura dello scontro a cultura dell'incontro", dalla ricerca della "vittoria" alla individuazione di una "soluzione", dallo "scontro tra diritti" al "soddisfacimento degli interessi" per dirla con una espressione a tutti nota in inglese dal "lost-lost" al "win-win".

DISCIPLINA
OSSESSIVO
CONCILIAZIONE
MEDIATORE
CONVENIENZA
TRASPARENZA
MEDIAZIONE
ADR
SEMPLICITÀ
SOLUZIONI
ACCORDO

Note

DISCIPLINA
CONCILIAZIONE
MEDIAZIONE
ADR
SEMPLICITÀ
TRASPARENZA
CONVENIENZA
MEDIATORE
ACCORDO
SOLUZIONI
OSSERVATORIO



SOBRIO
INTERACTION DESIGN AGENCY | TORINO



EDITORIA E FORMAZIONE
ADMAIORA
DUEPUNTOZERO
www.edizioniadmaiora.it

