



Dipartimento di Giurisprudenza

Cattedra di Giustizia Sostenibile e ADR

La mediazione quale sistema di giustizia sostenibile
per l'impresa alla luce dei principi ESG
(Environmental Social Governance)

Prof. Marco Marinaro
RELATORE

Prof. Antonio Punzi
CORRELATORE

Niccolò Merico Matr. 155683
CANDIDATO

Anno Accademico 2022/2023

Introduzione

Capitolo I

La mediazione nel quadro dei sistemi Alternative Dispute Resolution (ADR)

1. Sistemi ADR, una giustizia alternativa e complementare
 - 1.1.1. Le origini degli ADR, l'esperienza statunitense
 - 1.1.2. Modelli di sistemi ADR
- 1.2. La disciplina in tema di mediazione
 - 1.2.1. La normativa europea
 - 1.2.2. La normativa italiana: d.lgs. 28/2010
 - 1.2.3. La sentenza della Corte costituzionale n. 72/2012 e le modifiche ad opera del d.l. 69/2013
 - 1.2.4. Il decreto del Ministro della giustizia n.180/2010
- 1.3. La natura della mediazione
 - 1.3.1. I diversi approcci alla mediazione: facilitativo, valutativo e relazionale
 - 1.3.2. La mediazione volontaria, obbligatoria e "facoltativamente obbligatoria"
 - 1.3.3. Il procedimento ed il carattere informale della mediazione
 - 1.3.4. Gli esiti della mediazione
- 1.4. Riforma Cartabia: modifiche in materia di mediazione
 - 1.4.1. Contenuti della riforma

Capitolo II

I principi ESG e la mediazione

- 2.1 Dai Sustainable Development Goals (SDG) alla Corporate Social Responsibility (CSR)
 - 2.1.1 Agenda ONU 2030
 - 2.1.2 La responsabilità sociale d'impresa
- 2.2 I principi ESG
- 2.3 European Financial Reporting Advisory Group (EFRAG)
 - 2.3.1 La Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) e gli European Sustainability Reporting Standards (ESRS)
- 2.4 La mediazione come sistema sostenibile
 - 2.4.1 Vantaggi per le imprese nell'utilizzo della mediazione

- 2.5 Contratti d'impresa e clausole multistep
- 2.6 La mediazione nelle procedure concorsuali
- 2.7 Negoziazioni paritetiche

Capitolo III

Case study

- 3.1 Introduzione allo studio
- 3.2 L' utilizzo della mediazione da parte di Eni Plenitude
- 3.3 La mediazione de Il Giornale in materia di diffamazione a mezzo stampa
- 3.4 L'attività di Confindustria in materia di mediazione
- 3.5 Analisi conclusive

Conclusioni

Bibliografia

Introduzione

Nel presente elaborato si intende fornire un'analisi degli strumenti di risoluzione delle controversie alternativi al processo ordinario, con uno specifico approfondimento della mediazione civile e commerciale disciplinata dal d.lgs. 4 marzo 2010 n. 28. Il tema verrà trattato con riferimento all'utilizzo che di questi metodi possono fare le imprese per la gestione delle controversie scaturenti dalla loro attività, in un'ottica di maggior sostenibilità rispetto al ricorso al giudizio ordinario.

In un periodo storico, come quello nel quale ci troviamo, in cui sono evidenti le criticità che contraddistinguono il sistema della giustizia ordinaria in termini di tempi e costi, trovano sempre maggiore spazio ed una crescente approvazione soluzioni alternative al processo.

Gli ADR (*Alternative Dispute Resolution*) sono da tempo individuati tra i mezzi attraverso i quali tentare di porre rimedio alla situazione di crisi della giustizia italiana. Con tale acronimo ci si riferisce ad un insieme di strumenti, che presenta il carattere comune dell'alternatività rispetto alla giustizia ordinaria, anche se più correttamente ormai si è superata la prospettiva antagonistica al processo in favore di una logica di complementarità, in grado di valorizzare anche un dialogo tra i due sistemi. Tali rimedi stragiudiziali, come si avrà modo di approfondire, si discostano dalla giustizia ordinaria in quanto non ne condividono la logica improntata sulla contrapposizione avversariale delle parti bensì si fondano sulla cooperazione per la ricerca di una soluzione comune al conflitto.

Di tali sistemi, nelle pagine a seguire, verrà incentrato il *focus* sulla mediazione civile e commerciale, un procedimento a cui prendono parte i soggetti coinvolti nel conflitto ed un terzo imparziale che svolge la funzione di mediatore per aiutare le parti a trovare un accordo, senza però il potere di prendere una decisione vincolante. La mediazione è stata negli ultimi due decenni oggetto d'interesse del legislatore, dapprima europeo ed in seguito italiano, ed è stata elaborata una dettagliata normativa in materia.

Il tema assume interesse anche alla luce del fatto che, contemporaneamente alla realizzazione di tale lavoro, è entrata in vigore la riforma della giustizia in forza del d.lgs. n. 149 del 2022, attuativo della legge n. 206 del 2021 recante la delega al Governo per l'efficienza del processo civile e per la revisione della disciplina degli strumenti di risoluzione alternativa delle controversie. All'interno del primo capitolo dell'elaborato

verranno analizzate le modifiche apportate dal legislatore in sede di riforma alla disciplina della mediazione civile e commerciale, incentrando l'attenzione, in particolare, sull'impatto che tali interventi hanno avuto sull'utilizzo dello strumento da parte delle imprese.

Il procedimento di mediazione è caratterizzato da un'estrema semplicità ed informalità. La stessa disciplina del d.lgs. 28/2010 non delinea una procedura strutturata secondo specifici passaggi e lascia molta libertà ai soggetti coinvolti, potendosi adattare alle esigenze delle parti e dello specifico conflitto. Il procedimento non prevede dinamiche di contrapposizione e di scontro ma si fonda sul dialogo delle parti per trovare un accordo che salvaguardi la loro relazione.

Tali caratteristiche, unite ai costi ridotti e ai tempi contenuti di durata della mediazione, rendono quest'ultima un'utile risorsa per le imprese nella gestione in maniera sostenibile dei conflitti che possono sorgere dalla loro attività. Mediante il ricorso a tale strumento un'impresa, infatti, ha la possibilità di non compromettere le relazioni preesistenti con le controparti e ciò è particolarmente importante per i rapporti tra aziende, che sono destinati, per loro natura, a durare nel tempo e sui quali una controversia giudiziaria incide, di norma, in maniera negativa. Come si avrà modo di approfondire, la mediazione garantisce alle imprese una serie di utilità che il processo non può assicurare.

Il presente elaborato si propone di indagare il ruolo che può essere riconosciuto alla mediazione di strumento attraverso il quale raggiungere gli obiettivi di sostenibilità che vengono richiesti alle imprese. Alla luce dell'Agenda ONU 2030 che contiene gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile e alla luce dei principi ESG (Environmental Social Governance) il ricorso alla mediazione per la gestione dei conflitti rappresenta una delle vie attraverso la quale creare delle relazioni di lungo termine con le controparti commerciali e con le comunità di riferimento.

Il capitolo finale sarà dedicato interamente a casi studio, con i quali verranno approfonditi diversi aspetti specifici della mediazione attraverso l'esperienza dei soggetti studiati. In particolare, verrà analizzato l'uso della mediazione da parte di due società e l'attività di Confindustria legata alla promozione di tale strumento tra le imprese associate.

Capitolo I

La mediazione nel quadro dei sistemi Alternative Dispute Resolution (ADR)

SOMMARIO: 1. Sistemi ADR, una giustizia alternativa e complementare; 1.1 Le origini degli ADR, l'esperienza statunitense; 1.2 Modelli di sistemi ADR; 2. La disciplina in tema di mediazione; 2.1 La normativa europea; 2.2 La normativa italiana: d.lgs. 28/2010; 2.3 La sentenza della Corte costituzionale n. 72/2012 e le modifiche ad opera del d.l. 69/2013; 2.4 Il decreto del Ministro della giustizia n.180/2010; 3. La natura della mediazione; 3.1 I diversi approcci alla mediazione: facilitativo, valutativo e relazionale; 3.2 La mediazione volontaria, obbligatoria e "facoltativamente obbligatoria"; 3.3 Il procedimento ed il carattere informale della mediazione; 3.4 Gli esiti della mediazione; 4. Riforma Cartabia: modifiche in materia di mediazione; 4.1 Contenuti della riforma.

1. Sistemi ADR, una giustizia alternativa e complementare

Sono ormai note le criticità che affliggono il processo ordinario nel nostro Paese e che impediscono allo stesso di dare ai consociati tutte le utilità che per sua natura si prefiggerebbe, e anzi da tempo l'inidoneità allo scopo è diventata più marcata, al punto che sempre con maggior frequenza si sente parlare di *crisi della giustizia*.¹

Alla base di tale crisi, che coinvolge l'intero sistema, è possibile rinvenire una serie di fattori piuttosto eterogenei tra loro che rappresentano, indubbiamente, un limite alla possibilità dei cittadini di veder tutelati i propri diritti in maniera efficiente.

Primo fra tutti, l'elemento temporale rappresenta senza dubbio una rilevante criticità propria del processo. Non soltanto in termini di dilatazione patologica della durata dello stesso, ma anche nella sua essenza di procedimento composto da una serie di atti destinato fisiologicamente ad avere una durata prolungata. Nonostante la Costituzione preveda all'art.111,2° co. che la legge «assicura la ragionevole durata» del processo, questa rimane una disposizione di mero indirizzo, priva di ricadute immediate sul processo. Ogni causa, d'altronde, ha tempi fisiologici propri, che evidentemente risentono

¹ Danovi F., Ferraris F., "ADR una giustizia complementare", Milano, Giuffrè Francis Lefebvre, 2018, p.4.

delle specificità della singola controversia e dell'obiettiva urgenza che le parti abbiano di pervenire alla decisione².

A quanto appena detto deve aggiungersi che l'ordinamento italiano presenta seri problemi di gestione del contenzioso, che comportano l'inevitabile allungamento dei tempi della giustizia. Da anni il nostro Paese si trova sul fondo delle classifiche europee per cause arretrate e durata dei processi. Per comprendere meglio la portata della questione, è sufficiente richiamare i dati relativi all'Italia presenti nel Quadro di valutazione UE della giustizia³ pubblicato dalla CEPEJ (European Commission for the Efficiency of Justice) nel settembre 2022. Secondo quanto riportato in tale documento, il tempo impiegato mediamente per concludere un processo civile nel nostro Paese, considerando i tre gradi, è di dieci anni. Non migliori sono i numeri relativi alle cause civili pendenti: per il 2022 il dato si è attestato a poco meno di 3 milioni di casi.

Un ulteriore limite connaturato al processo e del quale non si può non tenere conto sono le elevate spese che le parti in causa devono sopportare. Da un lato, le parti non possono agire direttamente e personalmente nel processo, ma devono avvalersi del patrocinio di un difensore. Pertanto, dovranno necessariamente ricorrere all'assistenza di un professionista e ciò comporta l'inevitabile insorgere di costi più o meno gravosi. Dall'altro lato, per poter avviare una causa giudiziale è richiesto il pagamento di una tassa, il contributo unificato, il cui valore aumenta all'aumentare del valore attribuito alla domanda giudiziale.

Da ultimo, occorre considerare che in ambito processuale la decisione finale assume la forma di una sentenza, un atto che in alcune circostanze può avere una portata limitata. Questa, infatti, interviene sulle conseguenze del conflitto, ma non è in grado di agire alla sua base, sulle cause. Anche quando ristabilisce l'ordine, non può realmente apportare pace alle parti, che anche in seguito non perdono la loro rispettiva posizione e, paradossalmente, mantengono l'immagine di «litiganti» anche oltre il processo⁴.

A fronte dei limiti intrinseci del processo appena analizzati, hanno trovato spazio, sempre più, soluzioni diverse ed alternative a quest'ultimo. Si è venuto sviluppando, a

² Balena G., "Istituzioni di diritto processuale civile", Bari, Cacucci Editore, 2019, p. 66.

³ "Comunicazione della Commissione al Parlamento Europeo, al Consiglio, alla Banca Centrale Europea, al Comitato Economico e Sociale Europeo e al Comitato delle Regioni", Bruxelles, 26.4.2019 <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/PDF/?uri=CELEX:52019DC0198>.

⁴ Danovi F., Ferraris F., "ADR una giustizia complementare", Milano, Giuffrè Francis Lefebvre, 2018, p.6.

partire dall'esperienza statunitense della metà del secolo scorso⁵, un insieme di strumenti e di forme di giustizia, il cui carattere comune è l'alternatività rispetto alla giustizia ordinaria. Tali sistemi rientrano nell'ampio contenitore conosciuto con l'acronimo inglese ADR (Alternative Dispute Resolution).

L'elemento che caratterizza il fenomeno ADR è il tentativo di evitare la rigidità delle tradizionali procedure avversariali che poco si adattano alla estrema varietà, in termini di natura e protagonisti, di un contenzioso⁶. Tali strumenti consentono, infatti, di trovare soluzioni che, meglio dei tradizionali sistemi, soddisfino i bisogni e gli interessi delle parti coinvolte.

Indubbiamente, le numerose criticità che presenta il processo, almeno nel nostro Paese, hanno rappresentato e rappresentano tuttora un fattore rilevante nello sviluppo e nella diffusione degli ADR. Infatti, la promozione sempre crescente da parte del legislatore di questi strumenti alternativi testimonia un intento deflativo, con la finalità di alleggerire, per quanto possibile, il carico di cause gravanti sulla giurisdizione ordinaria. Sottrarre alla giurisdizione ordinaria fette consistenti di contenzioso non può che contribuire a migliorarne l'efficienza. E in ciò proprio si concretizza il carattere *alternativo* di tali sistemi.

Tuttavia, non sarebbe corretto limitare la portata degli ADR a meri strumenti che intervengono "in sostituzione" del processo ordinario. Oggi, le forme di ADR rappresentano non solo un sistema distinto di risoluzione delle dispute, ma anche un sistema che interagisce organicamente con l'ordine della giustizia tradizionale⁷. Se in un primo momento, gli ADR apparivano come un'alternativa al potere giudiziale, un cambiamento ha iniziato ad aversi nel momento in cui gli stessi hanno cessato di essere visti come fuga dal potere giudiziale per porsi invece come meccanismi complementari, e in alcuni casi, quali meccanismi integrati nel sistema giudiziario stesso⁸.

L'obbiettivo di tali sistemi rimane quello di risolvere la controversia, ma non attribuendo il torto e la ragione, quanto più sfruttando il potenziale sempre insito nella relazione, riportando quindi il rapporto tra le parti da uno stadio di crisi ad una ripresa

⁵ Vedi infra.

⁶ De Palo G., D'Urso L., Golann D., "Manuale del Mediatore professionista", Milano, Giuffrè Francis Lefebvre, 2010, p.8.

⁷ De Palo G., D'Urso L., Golann D., op. cit, p.4.

⁸ Barona Vilar S., "Sfide e pericoli delle ADR nella società digitale e algoritmica del secolo XXI", in Giustizia Consensuale rivista semestrale, 2021 n.2, p.251.

della collaborazione⁹. Sono strumenti, dunque, che aumentano la possibilità di ottenere giustizia, non in contrapposizione con il processo ma anche in suo supporto, e proprio per questo spesso gli ADR vengono definiti come forme di giustizia complementare.

1.1 Le origini degli ADR, l'esperienza statunitense

Una analisi completa degli ADR non può certamente prescindere dall'approfondimento delle origini e delle ragioni che hanno portato all'affermazione di tali strumenti. La nascita degli Alternative Dispute Resolution è riconducibile all'orizzonte del common law e, nello specifico, agli Stati Uniti d'America, dove, alla metà del secolo scorso, una serie di fattori ne ha favorito lo sviluppo e la diffusione.

Il segnale più forte che ha annunciato il cambiamento è stata la crisi del sistema giurisdizionale: nel giro di un decennio le corti americane sono state sommerse da un numero impressionante di cause che hanno ridotto drasticamente l'efficienza dell'amministrazione della giustizia nell'intero sistema federale. A questo improvviso e inedito incremento del contenzioso civile è stato dato il nome di "Litigation Explosion"¹⁰. Espressione che appare del tutto appropriata, considerato che, per il periodo compreso tra il 1962 ed il 1974, il rapporto tra cause avviate e numero di abitanti negli Stati Uniti è cresciuto in maniera assai rilevante, passando da 260 a 500 cause per milione di abitanti¹¹.

Tra le cause principali che portarono all'aumento esorbitante del contenzioso deve segnalarsi, innanzitutto, la crescita economica che caratterizzò il Paese in quel periodo storico. La spinta che ebbero le attività economiche comportò come conseguenza nuove occasioni per l'insorgere di conflitti. Inoltre, negli Stati Uniti era ed è tuttora possibile sfruttare il meccanismo di "contingent fee", attraverso il quale l'avvocato condiziona il proprio compenso all'esito della causa, non ricevendo nulla in caso di sconfitta¹². Ciò, inevitabilmente, rendeva molto più facile l'accesso alla giustizia anche per le fasce di popolazione più povere.

⁹ Danovi F., Ferraris F., "ADR una giustizia complementare", Milano, Giuffrè Francis Lefebvre, 2018, p.9.

¹⁰ Foddai M. A., "Alle origini degli Alternative Dispute Resolution: il caso degli Stati Uniti d'America", in Giureta Rivista di Diritto dell'Economia, dei Trasporti e dell'Ambiente, 2012, vol. X, p.409.

¹¹ Chase O., "Gestire I conflitti. Diritto, cultura, rituali", Bari-Roma, Laterza, 2009, p. 123.

¹² Foddai M. A., op. cit, p.411.

Per cercare di trovare una soluzione a tali problematiche, nel 1976 i più importanti avvocati, giudici e studiosi del diritto si riunirono nella “National Conference on the Causes of Popular Dissatisfaction with the Administration of Justice”. La conferenza è passata alla storia come Pound Conference, per rendere omaggio al celebre avvocato Roscoe Pound, che, nei primissimi anni del XX secolo, aveva per primo avanzato delle teorie sulla deistituzionalizzazione della giustizia. Questi nel discorso che tenne nel 1906 all’American Bar Association, quindi già molti anni prima della Conferenza tenutasi negli anni ’70, aveva lamentato l’inefficienza del diritto processuale ed aveva sostenuto che la maggiore causa di insoddisfazione verso il diritto risiedesse nel funzionamento necessariamente meccanico delle regole giuridiche¹³.

All’esito della Conferenza la soluzione condivisa fu quella di liberare il sistema giurisdizionale dalle controversie di minore entità, perché fossero gestite da strutture private con metodi alternativi. Furono prese in considerazione una serie di misure da adottare al fine di incrementare l’uso di tali sistemi. L’idea più innovativa fu la proposta di Frank Sander, professore di diritto ad Harvard, che teorizzò il cd. “Multidoor Courthouse System”. Il “tribunale multiporte” è inteso come il luogo in cui l’attore viene indirizzato da un esperto nella scelta del procedimento di risoluzione della controversia più adeguato alla natura ed al tipo di lite, attraverso una serie di step e passaggi che individuano la decisione giudiziaria come estrema ratio solo per i cd. hard cases. Cuore di questa teoria è l’attività di abbinamento tra il conflitto e la procedura, che tiene conto degli interessi e delle esigenze delle parti, del loro bisogno di dialogo, considerato che la soddisfazione dei litiganti è l’elemento essenziale per il funzionamento del sistema¹⁴.

Testimonia il successo della Conferenza lo sviluppo rapido ed imponente negli USA di programmi di Alternative Dispute Resolution in ambito civile e commerciale con le court annexed procedures, vale a dire procedure endoprocessuali, ma anche in ambito sociale, familiare e scolastico con la sperimentazione di strutture separate dai tribunali, i cd. community centers. Negli ultimi due decenni del XX secolo anche il legislatore ha agevolato la diffusione degli ADR attraverso una serie di interventi culminati con l’Alternative Dispute Resolution Act del 1998. L’atto impone a ciascuna corte distrettuale

¹³ Pound R., “The Causes of Popular Dissatisfaction with the Administration of Justice, Congresso dell’ABA, St. Paul Minnesota (USA), 1906, <https://law.unl.edu/RoscoePound.pdf>.

¹⁴ Pera A., Riccio G.M., “Mediazione e conciliazione- Diritto interno, comparato e internazionale”, Ancona, Cedam, 2011, p.8.

federale degli Stati Uniti di offrire almeno una procedura di risoluzione alternativa al processo ordinario, e prevede la possibilità che le corti possano imporre alle parti il ricorso preventivo ad un metodo ADR prima di un eventuale procedimento giudiziario¹⁵.

1.2 Modelli di sistemi ADR

Il continuo sviluppo negli ultimi decenni ha fatto sì che gli ADR costituiscano ad oggi un sistema molto ampio e variegato di strumenti. È possibile operare, sulla base delle caratteristiche di ciascuno di essi, una classificazione dei diversi modelli disponibili.

In primo luogo, si è soliti distinguere tra procedimenti extraprocessuali e procedimenti endoprocessuali. Questa prima ripartizione fa, evidentemente, riferimento ai diversi momenti e luoghi in cui la procedura viene attivata. Nel primo caso il procedimento si instaura prima ed al di fuori del processo, come nel caso dell'arbitrato e delle forme volontarie di mediazione. Nel secondo caso invece, il procedimento rappresenta una parentesi all'interno del processo stesso, ne è un esempio la mediazione demandata dal giudice.

Un'ulteriore classificazione contrappone gli ADR cd. autoderminati agli ADR cd. eterodeterminati. Con il ricorso ai primi, sono direttamente le parti a partecipare al procedimento e a gestirlo, in quanto nessun altro meglio di loro può conoscere la lite e gli interessi ad essa sottostanti. L'accordo a cui le parti eventualmente arriveranno sarà il risultato del dialogo e della cooperazione, senza però l'ingerenza di terzi. È quanto accade nella negoziazione e nella negoziazione assistita. Con il ricorso ai secondi invece, partecipa al procedimento anche un soggetto terzo, neutrale rispetto alle parti, con il compito di gestire i diversi momenti e di garantire la regolarità delle attività da svolgere, con l'autorizzazione eventualmente, ad aiutare le parti a raggiungere l'accordo.

Infine, spesso si distingue anche, all'interno degli ADR eterodeterminati, tra strumenti aggiudicativi e strumenti facilitativi. La differenza risiede nel ruolo che svolge il terzo. Nella prima tipologia, al termine del percorso, questi prenderà una decisione

¹⁵ Foddai M. A., "Alle origini degli Alternative Dispute Resolution: il caso degli Stati Uniti d'America", in *Giureta Rivista di Diritto dell'Economia, dei Trasporti e dell'Ambiente*, 2012, vol. X, p.419.

vincolante per le parti, nella seconda invece, si limiterà a formulare una proposta di definizione della lite¹⁶.

2. La disciplina in tema di mediazione

Inquadrata, seppur brevemente, la cornice degli strumenti alternativi di risoluzione delle controversie, l'attenzione deve concentrarsi adesso sulla mediazione. Nonostante il tema fosse già stato sporadicamente trattato dalla fine del secolo scorso, è stato solo nel 2010 che il legislatore ha compiuto un lavoro di riordino della disciplina esistente. Quest'opera di uniformazione in materia di mediazione ha risentito della normativa europea emanata negli anni immediatamente precedenti, la quale imponeva, tra le altre cose, anche obblighi per gli Stati membri di disciplinare tale procedimento.

2.1 La normativa europea

Considerato lo stretto nesso con la normativa europea in tema di mediazione, per comprendere a pieno la disciplina italiana del d.lgs. n.28/2010 e dei successivi interventi, è utile partire dall'analisi dei provvedimenti comunitari.

In un primo momento, le iniziative europee hanno riguardato esclusivamente l'ambito consumeristico. A cavallo del nuovo millennio la Commissione europea ha, infatti, adottato due raccomandazioni, a poca distanza l'una dall'altra, riguardanti le procedure extragiudiziali per la risoluzione delle controversie in materia di diritti dei consumatori.

Nel marzo del 1998 la Commissione ha emesso la Raccomandazione 98/257/CE, relativa a quelle procedure che, a prescindere dalla loro denominazione, conducono ad una soluzione della controversia attraverso l'intervento attivo di un terzo che assume una formale determinazione, proponendo o imponendo una soluzione alle parti¹⁷. La raccomandazione richiede agli Stati membri *“che tutti gli organismi esistenti o che saranno creati in futuro e che avranno come competenza la risoluzione extragiudiziale*

¹⁶ Danovi F., Ferraris F., “ADR una giustizia complementare”, Milano, Giuffrè Francis Lefebvre, 2018, p.18 ss.

¹⁷ Bove M., “La mediazione per la composizione delle controversie civili e commerciali”, Cedam, 2011, p.50.

*delle controversie in materia di consumo rispettino i seguenti principi:*¹⁸ principio di indipendenza, principio di trasparenza, principio del contraddittorio, principio di efficacia, principio di legalità, principio di libertà e principio di rappresentanza.

La raccomandazione 2001/310/CE, pur fissando anch'essa principi in materia consumeristica, ha un oggetto parzialmente diverso. Come specifica il considerando numero 9, infatti, “[...] i presenti principi devono essere rispettati da qualsiasi procedura basata sull'intervento di terzi, indipendentemente dalla sua denominazione, che agevoli la risoluzione di una controversia di consumo facendo incontrare le parti e assistendole, ad esempio formulando suggerimenti informali sulle opzioni di composizione, nel raggiungimento di una soluzione di comune accordo.”¹⁹ I principi enunciati sono: il principio di imparzialità, il principio di trasparenza, il principio di efficacia ed il principio di equità.

Nell'aprile del 2002 la Commissione europea ha pubblicato un nuovo documento in tema di procedure extragiudiziali, non più limitato al solo ambito consumeristico. Si tratta del Libro Verde relativo ai modi alternativi di risoluzione delle controversie in materia civile e commerciale. L'obiettivo di tale documento era “*quello di avviare un'ampia consultazione degli ambienti interessati su un certo numero di questioni di ordine giuridico che si pongono nel campo della risoluzione alternativa delle controversie in materia civile e commerciale*”²⁰.

Successivamente, la Commissione ha presentato una proposta di Direttiva sulla mediazione civile e commerciale, che, dopo alcuni anni di lavori, è entrata in vigore con il numero 2008/52/CE. Come specificato nel primo articolo della stessa, la Direttiva ha l'obiettivo di facilitare l'accesso alla risoluzione alternativa delle controversie e di incoraggiare il ricorso alla mediazione, garantendo un'equilibrata relazione tra mediazione e procedimento giudiziario. L'ambito di applicazione è limitato alle controversie transfrontaliere in materia civile e commerciale, ma il considerando numero

¹⁸ Raccomandazione della Commissione del 30 marzo 1998 riguardante i principi applicabili agli organi responsabili per la risoluzione extragiudiziale delle controversie in materia di consumo (98/257/CE) <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/?uri=CELEX%3A31998H0257>.

¹⁹ Raccomandazione della Commissione del 4 aprile 2001 sui principi applicabili agli organi extragiudiziali che partecipano alla risoluzione consensuale delle controversie in materia di consumo (2001/310/CE). <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32001H0310&from=EN>

²⁰ Libro Verde COM(2002) 196, Bruxelles (Belgio), 2002 <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/ALL/?uri=celex%3A52002DC0196>.

8 precisa che *“nulla dovrebbe vietare agli Stati membri di applicare tali disposizioni anche ai procedimenti di mediazione interni²¹”*.

L'art. 3 della Direttiva definisce la mediazione come un procedimento strutturato, con il quale due o più parti di una controversia tentano, volontariamente, di raggiungere un accordo per la risoluzione della stessa, assistiti da un mediatore. La mediazione, per come descritta dalla Direttiva, si fonda, dunque, sul consenso delle parti e sul dialogo, come mezzo finalizzato a trovare una soluzione comune al conflitto. Di particolare importanza è soprattutto l'intento che ha ispirato il legislatore europeo: la mediazione, infatti, non è intesa come una semplice risposta all'insoddisfazione dei cittadini europei verso il sistema giurisdizionale o come il mezzo per portare fuori dalle aule dei tribunali determinate categorie di controversie, bensì come uno strumento destinato a diversificare ed arricchire l'offerta di giustizia, funzionale ad indirizzare determinati bisogni di tutela verso una struttura procedurale diversa dal processo e più idonea ad assicurare le utilità che i singoli si ripromettono di conseguire²².

Il legislatore europeo impone, inoltre, agli Stati membri di incoraggiare, nella maniera ritenuta più idonea, l'elaborazione di codici volontari di condotta da parte dei mediatori e delle organizzazioni che forniscono servizi di mediazione e qualunque altro efficace meccanismo di controllo della qualità riguardante la fornitura di servizi di mediazione²³. Infine, per quanto riguarda i rapporti tra la mediazione ed il processo, all'art. 5, la Direttiva prevede che gli organi giurisdizionali investiti di una causa possano invitare, a loro discrezione, le parti a ricorrere alla mediazione per dirimere la controversia; tuttavia, la stessa disposizione, lascia impregiudicata la legislazione nazionale che rende il ricorso alla mediazione obbligatorio ovvero soggetto a incentivi o sanzioni, purché non sia mai impedito alle parti di esercitare il diritto di accesso al sistema giudiziario.

2.2 La normativa italiana: d.lgs. 28/2010

²¹ Direttiva 2008/52/CE del Parlamento europeo e del Consiglio del 21 maggio 2008 relativa a determinati aspetti della mediazione in materia civile e commerciale <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32008L0052>.

²² Trocker N., De Luca A., “La mediazione civile alla luce della direttiva 2008/52/CE”, Firenze, Firenze University Press, 2011, p.160.

²³ Cfr. art.4, comma 1 della Direttiva 2008/52/CE.

Una volta entrata in vigore la Direttiva 2008/52/CE, l'Italia è stata tra i primi Stati membri a dotarsi di una legge quadro in materia di mediazione. A distanza di soli due anni dalla normativa europea, infatti, il Governo italiano ha adottato il d.lgs. 4 marzo 2010 n. 28, in attuazione della delega di cui alla legge 18 giugno 2009, n. 69.

Quest'ultima ha previsto disposizioni per lo sviluppo economico, la semplificazione, la competitività nonché disposizioni in materia di processo civile. È da segnalare, in particolare, rispetto al tema della mediazione, l'art. 60 della citata legge, il quale contiene la delega al Governo.

Il primo comma stabilisce, infatti, che il Governo è delegato a adottare, entro sei mesi dalla data di entrata in vigore della legge, uno o più decreti legislativi in materia di mediazione e di conciliazione in ambito civile e commerciale²⁴. Le ragioni che hanno spinto il legislatore ad intervenire in tale materia sono state molteplici. Innanzitutto, a fronte del disorganico sistema di fonti che regolava la mediazione, era stata avvertita l'esigenza di riunire la disciplina in un unico testo. Inoltre, l'intento della delega era anche quello di diffondere la cultura della mediazione rivolta alla conciliazione, sulla scia del percorso già iniziato dalla Direttiva 2008/52/CE. A tal proposito, il secondo comma dell'art. 60 indica la disciplina europea come fonte d'ispirazione per il legislatore delegato che avrebbe dovuto elaborare il decreto legislativo nel rispetto e in coerenza con la normativa comunitaria. Questo richiamo implica la volontà e la necessità di attuare la Direttiva, che, come già esaminato, ha l'obiettivo di facilitare l'accesso alla risoluzione alternativa delle controversie e di promuoverne la composizione amichevole.

Il secondo comma prosegue stabilendo che la riforma sarebbe stata adottata anche in conformità ad una serie di principi e criteri direttivi fissati dal successivo terzo comma e realizzando il necessario coordinamento con le altre disposizioni allora vigenti in materia. Il punto forse più rilevante rispetto alla delega contenuta all'art. 60 riguarda qualcosa che in essa non è stato specificato. Infatti, il delegante non ha preso alcuna posizione circa l'utilizzabilità del tentativo di conciliazione come forma di giurisdizione condizionata, ossia come filtro per l'accesso alla giustizia. Ciò ha implicato una serie di conseguenze negli anni successivi all'entrata in vigore del d.lgs. 28/2010 in termini di legittimità costituzionale²⁵.

²⁴ Art. 60 comma 1, Legge 18 giugno 2009 n. 69
<https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2009/06/19/009G0069/sg>.

²⁵ Vedi infra.

Il decreto legislativo si apre offrendo le definizioni dei concetti che verranno disciplinati dallo stesso. Tale disposizione è risultata necessaria anche alla luce del contesto in cui si inseriva la legge-quadro. Nei precedenti interventi in materia, infatti, talvolta si era utilizzato il termine conciliazione, altre volte mediazione.²⁶ Nell'art. 1 il legislatore fa da subito chiarezza, differenziando i due concetti. La mediazione è da intendersi come il percorso che due o più soggetti seguono per poter giungere ad una soluzione negoziale non aggiudicativa del loro conflitto. Se la Direttiva europea, nel definirla, aveva fatto riferimento ad “un procedimento strutturato”, il presente decreto definisce più opportunamente la mediazione come un'attività svolta da un terzo imparziale e finalizzata ad assistere le parti nella ricerca di un accordo amichevole per la composizione della controversia²⁷. D'altra parte, la conciliazione, invece, rappresenta l'obiettivo della mediazione, l'esito positivo nei casi in cui il percorso compiuto arrivi al successo e quindi all'accordo risolutivo del conflitto.

L'art. 2, così come già anche il primo comma dell'art. 60 della legge di delega, specifica che l'oggetto del decreto sono le controversie civili e commerciali vertenti su diritti disponibili. Dunque, lo spazio applicativo del decreto è molto esteso, essendone esclusi solo l'ambito penale e tributario. Per quanto riguarda i diritti disponibili, si tratta del limite implicito di ogni soluzione delle liti di tipo convenzionale. La disposizione si ricollega al principio generale, rinvenibile all'art. 1966 c.c. per le soluzioni consensuali della lite, secondo il quale “per transigere le parti devono avere la capacità di disporre dei diritti che formano oggetto della lite”²⁸. Rispetto all'ambito di applicazione soggettivo del decreto, dalla disposizione in commento si evince che «chiunque» può proporre l'istanza di mediazione, indipendentemente quindi dall'essere cittadino o meno, mentre nessun limite è previsto per il “convenuto”, vale a dire il soggetto nei cui confronti è presentata la domanda di mediazione.

Il singolo procedimento di mediazione segue quanto prescritto dal regolamento dell'organismo a cui le parti si sono rivolte. A questi organismi, che possono essere pubblici o privati, e che devono essere iscritti nel registro degli enti abilitati tenuto dal Ministero della giustizia, il decreto prescrive di depositare presso lo stesso Ministero il

²⁶ Soldati N., Bandini A., “La nuova disciplina della mediazione delle controversie civili e commerciali”, Milano, Giuffrè Francis Lefebvre, 2010, p. 5.

²⁷ Art. 1 d.lgs. 4 marzo 2010 n. 28, <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2010/03/05/010G0050/sg>.

²⁸ Art. 1966 Codice Civile, R.D. 16 marzo 1942, n. 262.

proprio regolamento insieme al codice etico e di comunicare ogni successiva variazione. Tali regolamenti devono, comunque, garantire la riservatezza del procedimento, prevedendo obblighi per le parti di riservatezza rispetto alle dichiarazioni rese e alle informazioni acquisite durante il procedimento medesimo.

L'art. 4 del decreto prevede che la domanda di mediazione relativa alle controversie civili e commerciali sia depositata da una delle parti presso un organismo di mediazione iscritto nell'apposito registro. Inizialmente, il primo comma prevedeva la possibilità per le parti di scegliere l'organismo presso il quale depositare l'istanza, mentre a seguito delle modifiche apportate dal d.l. 69/2013 la disposizione prevede ora che la domanda sia "depositata da una delle parti presso un organismo nel luogo del giudice territorialmente competente per la controversia"²⁹.

Il passaggio indubbiamente più delicato e più discusso del d.lgs. 28/2010 è l'art. 5. Questa disposizione ha creato un accesissimo dibattito in dottrina relativo alla legittimità costituzionale della stessa, al punto che la Consulta è intervenuta sul tema a poca distanza dall'entrata in vigore della norma. Il primo comma indicava, inizialmente, una serie piuttosto lunga di materie³⁰ in relazione alle quali chi intendeva esercitare un'azione in giudizio era tenuto preliminarmente ad esperire il procedimento di mediazione disciplinato dal decreto. Il legislatore ha, dunque, qualificato l'esperimento del procedimento di mediazione, per tali materie, quale condizione di procedibilità dell'azione nel giudizio.

La condizione di procedibilità rappresenta un presupposto processuale, senza il quale non si può pervenire alla decisione di merito. Naturalmente, la previsione, nei casi indicati dalla norma, dell'obbligo di mediazione non implicava automaticamente anche una conciliazione obbligatoria. L'obbligatorietà era limitata al solo procedimento e non anche all'accordo. Si imponeva solamente un tentativo in funzione di una composizione consensuale della controversia, ma la conciliazione rimaneva nella discrezionalità delle parti in lite³¹.

²⁹ Art. 4 d.lgs. 4 marzo 2010 n. 28, <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2010/03/05/010G0050/sg>.

³⁰ Nello specifico: controversie in materia di condominio, diritti reali, divisione, successioni ereditarie, patti di famiglia, locazione, comodato, affitto di aziende, risarcimento del danno derivante dalla circolazione di veicoli e natanti, da responsabilità medica e da diffamazione con il mezzo della stampa o con altro mezzo di pubblicità, contratti assicurativi, bancari e finanziari.

³¹ Bove M., "La mediazione per la composizione delle controversie civili e commerciali", Cedam, 2011, p.140.

I sostenitori della mediazione si erano dichiarati, come prevedibile, contrari alla scelta del legislatore. Questi non condividevano la decisione di imporre l'obbligo in relazione ad un procedimento consensuale, in quanto in contrasto con la natura stessa della mediazione, alla cui base ci deve essere una scelta volontaria di chi la propone e un'adesione spontanea della controparte. Per una parte della dottrina però, il paradosso dell'obbligatorietà del tentativo di mediazione era solo apparente. La scelta del legislatore doveva assumere un significato diverso, finalizzato all'educazione all'autodeterminazione e all'assunzione di responsabilità nel gestire il conflitto, con l'aiuto di una figura esperta. Nell'art. 5 sarebbe stato richiesto alle parti di fare un tentativo e, dunque, non si tratterebbe di una contraddizione, a condizione che lo si configuri come obbligo di tentare la strada della consapevolezza e della responsabilità³².

2.3 La sentenza della Corte costituzionale n. 272/2012 e le modifiche ad opera del d.l. 69/2013

La condizione di procedibilità della domanda giudiziale, prevista dall'art. 5 del decreto, ha rappresentato un oggetto di critica da più parti. Fin da subito, l'obbligatorietà del tentativo di mediazione ha trovato due grandi detrattori nell'avvocatura e nella magistratura. Da un lato, le associazioni professionali rappresentative degli avvocati avevano manifestato il timore di veder ridotto il proprio lavoro, nella loro visione limitato alle aule giudiziarie, e che la professione potesse poco alla volta perdere il suo originario prestigio. Dall'altro lato, i magistrati avevano paura di perdere la loro posizione sociale e il ruolo di autorità indipendente nell'applicare il diritto, ma temevano anche che il contenzioso si sarebbe ridotto con l'effetto di poter essere soggetti a trasferimenti di sede o di ruolo³³.

L'avversione verso la nuova disciplina è testimoniata anche dalle numerose questioni di legittimità costituzionale a cui questa è stata sottoposta. La disposizione in oggetto è stata accusata, tra le altre, di essere un impedimento all'accesso alla giustizia, di violare un diritto fondamentale, di violare il diritto di difesa e, inoltre, di violare il principio di uguaglianza. Il 24 ottobre 2012 la Corte costituzionale ha emesso la sentenza

³² Lucarelli P., "Mediazione dei conflitti. Una scelta condivisa", Milano, Utet Giuridica, 2019, p. 21.

³³ Lucarelli P., op. cit., p.16.

n. 272, con la quale è stata dichiarata l'illegittimità costituzionale dell'art. 5, co.1 del d.lgs. 28/2010, in relazione al tentativo obbligatorio di mediazione come condizione di procedibilità delle controversie civili e commerciali.

La Corte ha optato per una censura meramente formale, relativa all'eccesso di delega legislativa dell'esecutivo nell'elaborare il decreto delegato, considerando le altre censure assorbite. Nella ricostruzione della Corte, da un lato la normativa europea, pur promuovendo ampiamente la mediazione in quanto strumento idoneo a fornire una risoluzione extragiudiziale conveniente e rapida delle controversie, non permetteva di ricavare preferenze per un sistema comprensivo anche di forme di mediazione forzate; dall'altro neanche l'interpretazione dei criteri direttivi fissati all'art. 60 della legge di delega n. 69/2009 consentiva al legislatore delegato di prevedere anche forme obbligatorie di mediazione, posto che la stessa disposizione faceva riferimento sempre alla possibilità di avvalersi della mediazione³⁴. Deve, comunque, essere sottolineato che la sentenza non negava la legittimità del ricorso all'obbligatorietà del tentativo di mediazione da parte del legislatore e che la motivazione principale della decisione risiedeva solo nell'eccesso di delega, posto che come detto, le altre censure sono state assorbite³⁵.

La sentenza, dunque, ha eliminato la mediazione obbligatoria e lasciato spazio alle sole forme di mediazione volontaria e di mediazione prevista da clausola contrattuale. L'eliminazione del tentativo obbligatorio di mediazione ad opera della sentenza ha comportato un cambiamento importante nella disciplina della mediazione e nel suo utilizzo. Il periodo di vigenza del nuovo sistema, però, è stato piuttosto breve. Già nel 2013, infatti, in seguito alle elezioni politiche, il Governo appena formatosi emanò il decreto-legge 21 giugno 2013, n. 69 contenente disposizioni urgenti per il rilancio dell'economia, nel quale veniva reintrodotta la mediazione obbligatoria. L'art. 84 del suddetto decreto ha ripristinato interamente la normativa vigente fino alla declaratoria di incostituzionalità, rendendo nuovamente obbligatorio il tentativo per le materie indicate dall'art. 5 del d.lg.28/2010³⁶. Il decreto-legge ha, inoltre, inserito l'obbligo di assistenza

³⁴ Danovi F., Ferraris F., "ADR una giustizia complementare", Milano, Giuffrè Francis Lefebvre, 2018, p.121.

³⁵ Uzqueda A., "La mediazione dopo la sentenza della Corte costituzionale, numero 272/2012. Il ruolo dell'avvocato in mediazione", in Il Foro Padano, numero 1/2013.

³⁶ Danovi F., Ferraris F., op. cit., p.122.

da parte di un avvocato per le controversie relative a materie oggetto di mediazione obbligatoria e ridotto la durata complessiva del procedimento dai quattro mesi inizialmente previsti a tre mesi.

2.4 Il decreto del Ministro della giustizia n. 180/2010

A completamento delle fonti in materia di mediazione, nell'ottobre del 2010 è stato emanato il decreto del Ministro della giustizia n.180. L'art. 16 del d.lgs. 28/2010 aveva rimesso ad appositi decreti del Ministro della giustizia la disciplina attuativa relativa agli organismi di mediazione.

Ai sensi dell'art. 3 del decreto del Ministro della giustizia è istituito il registro degli organismi abilitati a svolgere la mediazione. È tenuto presso il Ministero e ne è responsabile il direttore generale della giustizia civile. Il registro si compone di due parti: una per gli enti pubblici ed una per gli enti privati. Ogni parte è ulteriormente divisa in più sezioni contraddistinte da lettere, dove sono elencati: i mediatori operanti presso ciascun ente, i mediatori esperti nella materia internazionale, i mediatori esperti nella materia dei rapporti di consumo e per i soli enti privati una sezione riportante l'elenco di soci, associati, amministratori e rappresentanti degli organismi³⁷. Per poter essere iscritto nel registro, un organismo di mediazione deve sottoporsi alla verifica, a cura del responsabile, dei requisiti di professionalità ed efficienza. Innanzitutto, il richiedente deve dimostrare di possedere un'adeguata capacità finanziaria ed organizzativa, risultante da un capitale non inferiore a 10.000,00 euro e dalla possibilità di poter svolgere l'attività di mediazione in almeno due regioni italiane o in almeno due province della medesima regione. Inoltre, il richiedente deve assicurare le garanzie di indipendenza, imparzialità e riservatezza nello svolgimento del servizio di mediazione ed un numero dei mediatori, non inferiore a cinque³⁸.

Il responsabile verifica anche i requisiti dei singoli mediatori. In particolare, questi ultimi devono possedere un titolo di studio non inferiore al diploma di laurea universitaria triennale o, alternativamente, devono essere iscritti ad un ordine o collegio professionale. Questi devono, inoltre, possedere una specifica formazione e seguire un aggiornamento

³⁷ Art. 3 decreto 18 ottobre 2010 n. 180.

³⁸ Art. 4 decreto 18 ottobre 2010 n. 180.

almeno ogni due anni presso gli enti di formazione e devono, infine, possedere i requisiti di onorabilità.

Il decreto contiene poi disposizioni relative ai regolamenti di procedura, per i quali è prevista di base un'ampia autonomia dei singoli organismi, salvo il rispetto di alcuni principi. Nello specifico, sono indicati alcuni contenuti necessari e quindi obbligatoriamente inseriti dagli organismi nei propri regolamenti ed altri contenuti che possono essere facoltativamente inseriti.

Non può mancare, innanzitutto, l'indicazione del luogo in cui si svolge la mediazione, la quale è, però, derogabile con il consenso di tutte le parti, del mediatore e del responsabile dell'organismo. Inoltre, il regolamento deve riportare la possibilità per le parti di indicare di comune accordo un mediatore affinché sia designato per la specifica controversia e deve precisare che il procedimento di mediazione non può iniziare prima che il mediatore designato abbia firmato la dichiarazione di imparzialità. Infine, è obbligatoria l'indicazione dei criteri non derogabili per l'assegnazione degli affari di mediazione, che siano predeterminati e rispettosi della competenza del mediatore che è stato designato³⁹.

Per quanto riguarda i contenuti eventuali, l'art. 7 comma 4 stabilisce che può essere introdotta nel regolamento una previsione che permetta la formulazione della proposta da parte di un mediatore diverso da quello che ha condotto la mediazione facilitativa; quest'ultimo si baserà sulle informazioni che le parti decidono di offrirgli. Tale scelta sembrerebbe salvaguardare il principio del contraddittorio fra le parti nella fase valutativa del procedimento di mediazione⁴⁰. Ciascun regolamento, infine, può facoltativamente limitare la attività dell'organismo a specifiche materie.

3. La natura della mediazione

La mediazione è un'attività finalizzata a trovare una soluzione negoziale alle liti. La soluzione è caratterizzata, di norma, dalla trasformazione della controversia giuridica in una controversia economica, poiché in quest'ultima si utilizzano le tecniche proprie della contrattazione, le quali sono finalizzate a lasciar emergere gli interessi per risolvere

³⁹ Art. 7, co. 5, decreto 18 ottobre 2010 n. 180.

⁴⁰ Castagnola A., Delfini F., "La mediazione nelle controversie civili e commerciali", Cedam, 2012, p.399.

il conflitto tra le parti⁴¹. La mediazione rappresenta, in un certo senso, una via di mezzo tra gli strumenti autonomi ed eteronomi di soluzione delle controversie, dal momento che per alcuni aspetti si avvicina ai primi, mentre per altri ai secondi. Sotto il primo punto di vista, se, al termine dell'attività, si perviene ad un esito positivo, l'accordo raggiunto formerà l'oggetto del contratto stipulato dalle parti. Il conflitto viene, dunque, risolto non da un atto del mediatore ma da un atto che proviene direttamente dalle parti e che è espressione della loro autonomia contrattuale. Tuttavia, la mediazione prevede, evidentemente, anche la presenza del mediatore quale figura di terzo imparziale rispetto alle parti. Il suo ruolo è differente da quello del giudice o dell'arbitro, perché non ha il potere di decidere sulla controversia, ma, nei casi in cui viene riconosciuta alla conciliazione valore di titolo esecutivo, il titolo esecutivo è costituito proprio dal verbale redatto dal mediatore.

L'aspetto più importante della mediazione, dunque, risiede nella facoltà riconosciuta alle parti di regolamentare i propri interessi e rapporti in autonomia. Attraverso questa attività, è data loro la possibilità di oltrepassare i confini della lite e di esplorare interessi, opportunità e soluzioni, in maniera creativa, anche molto diverse dalle richieste iniziali. Il grande valore della mediazione è il fatto di mettere le parti nelle condizioni di trovare soluzioni c.d. win-win, attraverso le quali si riesce a dare soddisfazione agli interessi di tutti, a differenza del processo dove difficilmente la parte soccombente troverà soddisfazione⁴².

3.1 I diversi approcci alla mediazione: facilitativo, valutativo e relazionale

A seconda dei diversi modi di concepire la mediazione e delle finalità che con essa si intendono perseguire, si è soliti delineare due diversi approcci: un approccio facilitativo ed un approccio valutativo. La distinzione, in particolare, risiede nel ruolo più o meno attivo svolto dal mediatore. Secondo l'approccio facilitativo, infatti, il mediatore si limita ad agevolare le parti affinché raggiungano autonomamente l'accordo, aiutandole a

⁴¹ Bove M., "La mediazione per la composizione delle controversie civili e commerciali", Cedam, 2011, p.2.

⁴² De Palo G., D'Urso L., Golann D., "Manuale del Mediatore professionista", Milano, Giuffrè Francis Lefebvre, 2010, p. 29.

costruire un dialogo e un confronto. Il mediatore facilitativo si focalizza sul metodo della mediazione, e quindi sul processo di interazione tra le parti, senza mai interferire sulla loro autonomia decisionale⁴³.

Nella mediazione valutativa, invece, l'approccio è all'opposto: l'obiettivo principale è il raggiungimento di un accordo, sulla base del quale successivamente provare a ricostruire il rapporto tra le parti. Il mediatore valutativo interviene molto di più nel procedimento, fornendo il proprio parere sulle posizioni delle parti e, talvolta, proponendo dei possibili accordi. Per definizione, la mediazione sembrerebbe escludere ogni possibilità di valutazione del merito della lite da parte del terzo neutrale. Nel procedimento, infatti, il mediatore dovrebbe limitarsi a svolgere un ruolo di facilitazione mentre, fornendo una valutazione questi finisce per sconfinare in un procedimento di natura aggiudicativa⁴⁴. Talvolta, le parti nel contratto che stipulano con il mediatore possono espressamente specificare che questi abbia la facoltà di formulare delle proposte valutative o di compiere una valutazione della vicenda. È tuttavia, consigliabile ricorrere alla valutazione solo nei casi in cui sia necessaria, dato che i vantaggi della mediazione sono massimi quando sono le parti stesse a pervenire alla soluzione della controversia⁴⁵. Va comunque ricordato che nella prassi l'approccio prevalente è sicuramente quello facilitativo e, in alcuni regolamenti di organismi è esclusa la possibilità per il mediatore di avanzare una proposta.

3.2 La mediazione volontaria, obbligatoria e “facoltativamente obbligatoria”

Il sistema attualmente vigente nel nostro ordinamento, fatta salva la breve parentesi successiva alla sentenza n. 72/2012 della Corte costituzionale, ha previsto, a partire dal 2010, tre diverse tipologie di mediazione. Una prima dal carattere volontario, una forma di mediazione obbligatoria ed infine una tipologia che può essere definita “facoltativamente obbligatoria”.

⁴³ Danovi F., Ferraris F., “ADR una giustizia complementare”, Milano, Giuffrè Francis Lefebvre, 2018, p. 110.

⁴⁴ De Palo G., D'Urso L., Golann D., “Manuale del Mediatore professionista”, Milano, Giuffrè Francis Lefebvre, 2010, p. 243.

⁴⁵ De Palo G., D'Urso L., Golann D., op. cit., p. 245.

La mediazione volontaria riguarda, evidentemente, tutte quelle situazioni in cui sorge un conflitto nell'ambito di materie per le quali non è previsto un tentativo obbligatorio di mediazione. In tali casi, dunque, la mediazione è frutto di una libera scelta delle parti che, invece di promuovere un'azione davanti all'autorità giudiziaria, decidono di tentare di risolvere la lite negoziando con l'assistenza di un mediatore presso un organismo di mediazione. Questa strada può essere intrapresa per scelta concorde delle parti ma anche su istanza di una parte soltanto. Nel procedimento di mediazione facoltativa trovano applicazione delle regole leggermente differenti da quelle previste per la mediazione obbligatoria: non è infatti, previsto per le parti l'obbligo di farsi assistere da un avvocato né trova applicazione la disciplina relativa al mancato esperimento del tentativo, posto che in tali casi la mediazione non costituisce una condizione di procedibilità dell'azione giudiziale.

Vi sono poi delle situazioni in cui la mediazione, o quanto meno il suo tentativo, rappresenta un passaggio necessario per poter avere accesso alla tutela giurisdizionale. Questa tipologia ricomprende, a dire il vero, due casi: il primo rappresentato dalla mediazione obbligatoria *ex lege*, mentre il secondo dalla mediazione obbligatoria *ope iudicis*. Come già analizzato in precedenza, il d.lgs 28/2010 all'art. 5 impone il tentativo di mediazione come condizione di procedibilità della domanda giudiziale in relazione ad un elenco tassativo di materie. Il legislatore fa riferimento a settori piuttosto eterogenei del diritto e, con la riforma Cartabia, sono state introdotte ulteriori ipotesi. Il sesto comma dell'art. 5 del decreto fa, però, salve dal tentativo obbligatorio e dalla mediazione demandata dal giudice alcune ipotesi. Nello specifico, è prevista l'esclusione dall'obbligo nei procedimenti per ingiunzione, fino alla pronuncia sulle istanze di concessione e sospensione della provvisoria esecuzione; nei procedimenti per convalida di licenza o sfratto, fino al mutamento del rito di cui all'articolo 667 cpc; nei procedimenti di opposizione o incidentali di cognizione relativi all'esecuzione forzata; nei procedimenti in camera di consiglio; nell'azione civile esercitata nel processo penale e nell'azione inibitoria di cui all'articolo 37 del codice del consumo.

La disposizione del decreto fa riferimento alla procedibilità della domanda giudiziale e non anche alla sua proponibilità, ciò significa che l'attore, in alcuni casi, può agire in giudizio anche prima di aver avviato la mediazione. Ne è testimonianza lo stesso art. 5, quando afferma che lo svolgimento della mediazione non è d'ostacolo alla

concessione di provvedimenti cautelari e alla trascrizione della domanda giudiziale; nel giudizio di cognizione, però, il giudice non può decidere la causa nel merito se non si è concluso prima il tentativo obbligatorio⁴⁶. Nei casi in cui vengano proposte più domande in stretta connessione tra loro vertenti su diritti disponibili e se solo per alcune di queste è prevista la mediazione obbligatoria, sarà opportuno demandare tutte le domande al procedimento di mediazione, in modo da evitare di complicare ulteriormente il giudizio. Nel caso di una o più domande che vertono su diritti indisponibili, queste dovranno essere devolute alla cognizione del giudice, potendo essere risolte attraverso la mediazione solamente le domande inerenti a diritti disponibili.

Ai sensi del decreto, nei casi di mediazione obbligatoria, la parti devono farsi assistere da un avvocato. L'obbligo si estende dal primo incontro di mediazione fino alla conclusione della procedura. L'avvocato è tenuto ad informare il proprio assistito dei casi in cui il tentativo di mediazione è obbligatorio, quando, dunque, rappresenta una condizione di procedibilità della domanda giudiziale. L'informazione deve essere riportata in maniera chiara su un documento scritto, recante la sottoscrizione dell'assistito ed allegato all'eventuale atto introduttivo del giudizio. Nel caso vengano violati tali obblighi informativi, il contratto tra l'avvocato e l'assistito è annullabile.

Il mancato esperimento del tentativo obbligatorio di mediazione comporta l'improcedibilità della successiva domanda giudiziale. Improcedibilità che può essere eccepita dal convenuto, a pena di decadenza, entro la prima udienza o rilevata d'ufficio dal giudice entro lo stesso termine. L'eccezione o il rilievo possono riguardare anche ipotesi in cui la mediazione si è svolta soltanto per alcune delle più domande soggette a mediazione obbligatoria. Il giudice, dunque, è tenuto a fissare un termine per l'introduzione del procedimento di mediazione e, allo stesso tempo, la data di prosecuzione del giudizio, il quale non viene sospeso ma semplicemente differito, evitando così gli oneri relativi alla riassunzione⁴⁷.

Con la riforma del 2013, ad opera del decreto-legge 69, è stata introdotta la mediazione obbligatoria *ope judicis*, conosciuta comunemente anche come mediazione demandata dal giudice. A differenza delle forme obbligatorie *ex lege*, in tali ipotesi

⁴⁶ Comba D., "ADR e legal design, manuale di mediazione", Bologna, Formazione Giuridica Editore, 2023, p. 39.

⁴⁷ Danovi F., Ferraris F., "ADR una giustizia complementare", Milano, Giuffrè Francis Lefebvre, 2018, p. 123.

l'obbligo deriva da una valutazione discrezionale del giudice, il quale, durante il processo di primo grado o di appello, può disporre la mediazione se, valutata la natura della causa, lo stato dell'istruzione e il comportamento delle parti, considera che queste possano raggiungere un accordo stragiudiziale. Contestualmente, fissa anche la data di prosecuzione del giudizio.

Una volta disposta dal giudice, la mediazione diviene condizione di procedibilità della domanda giudiziale. Se la mediazione dovesse avere esito negativo, la causa prosegue, mentre se le parti non esperiscono la mediazione demandata il giudizio è improcedibile. I dati raccolti dal Ministero della giustizia relativi a tale tipologia di mediazione a partire dalla sua introduzione dimostrano che il tasso di accordo è significativamente più elevato rispetto alla mediazione obbligatoria *ex lege*. Le ragioni di tale risultato derivano dalla sinergia tra l'autorevolezza del giudice, che persuade le parti sull'utilità in concreto di avviare una trattativa, e la professionalità del mediatore⁴⁸.

La terza ed ultima tipologia è rappresentata dalla mediazione "facoltativamente obbligatoria", definita dalla dottrina anche come "convenzionale" o "da clausola". Un contratto ovvero lo statuto o l'atto costitutivo di un ente pubblico o privato possono prevedere una clausola in forza della quale la parte che intenda iniziare un giudizio ordinario o arbitrale sia tenuta ad esperire preventivamente un tentativo di mediazione. Anche in tale casistica l'esperimento della mediazione è condizione di procedibilità della domanda giudiziale. Si tratta, indubbiamente, di una mediazione dal carattere peculiare, dal momento che la si potrebbe definire allo stesso tempo volontaria ed anche obbligatoria⁴⁹. Ciò che caratterizza la clausola di mediazione è l'assenza di una rinuncia alla tutela giurisdizionale, dal momento che è previsto solo un differimento dell'accesso al giudice.

L'art. 5 *sexies* del decreto, rubricato "Mediazione su clausola contrattuale o statutaria", stabilisce che se il tentativo non risulta esperito, il giudice o l'arbitro, su eccezione di parte, proposta nella prima difesa, assegna alle parti il termine di quindici giorni per la presentazione della domanda di mediazione e fissa la successiva udienza. Allo stesso modo il giudice differisce il giudizio anche nei casi in cui il tentativo di

⁴⁸ Comba D., "ADR e legal design, manuale di mediazione", Bologna, Formazione Giuridica Editore, 2023, p. 43.

⁴⁹ Danovi F., Ferraris F., "ADR una giustizia complementare", Milano, Giuffrè Francis Lefebvre, 2018, p. 125.

mediazione sia stato iniziato ma non concluso. Deve segnalarsi, tuttavia, un'importante differenza rispetto alla mediazione *ex lege* o *ope judicis*: nel caso di mediazione da clausola, infatti, non è previsto il rilievo officioso dell'improcedibilità, ma soltanto su eccezione di parte che deve proporla nella sua prima difesa. In tale caso, dunque si è presenza di una eccezione in senso stretto, in quanto l'obbligo di mediazione deriva da fonte contrattuale e, pertanto, lo stesso e la sua modificabilità restano pur sempre nella disponibilità delle parti che lo hanno originariamente stipulato anche in sede processuale⁵⁰. Nel caso in cui, anche in seguito alla pronuncia del giudice su eccezione di parte, nessuna delle parti dia avvio al procedimento di mediazione si ritiene sopravvenuta la volontà delle stesse di rinunciare al tentativo ed il giudice non potrà chiudere il processo in rito ma proseguirà con le attività procedurali.

La mediazione convenzionale, ad ogni modo, non interferisce sulle forme di mediazione *ex lege* ed è possibile, infatti, che le parti prevedano la clausola di mediazione in contratti rientranti in materie per le quali è previsto il tentativo obbligatorio, al fine di disciplinarne aspetti specifici come, ad esempio, la scelta dell'organismo di mediazione. In assenza di tale indicazione, si seguono le previsioni dell'art. 4 del decreto in materia di accesso alla mediazione.

3.3 Il procedimento ed il carattere informale della mediazione

Dalle disposizioni del decreto emerge chiaramente come il procedimento di mediazione sia caratterizzato da estrema semplicità ed informalità. Le sintetiche indicazioni riportate dall'art. 8 delineano un procedimento non strutturato secondo specifici passaggi e che lascia molta libertà ai soggetti coinvolti, potendosi adattare alle esigenze delle parti e dello specifico conflitto. Il carattere informale si traduce principalmente, nell'assenza di regole di diritto che dispongano una precisa sequenza delle fasi di un incontro e neppure si rilevano delle disposizioni vincolanti per il mediatore nell'adozione di una determinata procedura⁵¹. Questi, infatti, è libero da formalità nel gestire la mediazione e nel compiere le sue scelte con riferimento, ad esempio, alle

⁵⁰ M. Marinaro, "Clausola di mediazione", in "Clausole negoziali, profili teorici e applicativi di clausole tipiche e atipiche", a cura di Confortini M., Bologna, Utet Giuridica, 2017, p. 1213.

⁵¹ Bove M., "La mediazione per la composizione delle controversie civili e commerciali", Cedam, 2011, p. 103.

modalità con cui procedere all'audizione delle parti, alle tempistiche o al numero di incontri. Il terzo comma dell'art. 3 stabilisce specificamente che gli atti del procedimento non sono soggetti a formalità e così, come verrà approfondito, anche lo stesso accordo eventualmente raggiunto dalle parti al termine della procedura non è sottoposto a requisiti di forma prestabiliti, ma è esclusivamente frutto dell'autonomia delle parti.

È possibile individuare i vari momenti che compongono, generalmente, il procedimento di mediazione. Una fase introduttiva si apre con il deposito dell'istanza presso un organismo accreditato nel registro tenuto dal Ministero della giustizia, seguito dalla nomina di un mediatore e dalla fissazione di una data per il primo incontro. Superata la fase di avvio, si svolge il procedimento vero e proprio, nel quale si esprime a pieno l'autonomia del mediatore nell'organizzare e svolgere la fase negoziale. Il procedimento può concludersi, a seconda dei casi, con il raggiungimento di un accordo e con la successiva stesura dello stesso ovvero con un esito negativo.

Il procedimento si svolge presso l'organismo scelto, che, comunque, deve avere la sede principale o secondaria nel luogo del giudice territorialmente competente per la controversia. In alternativa, può svolgersi presso un diverso luogo indicato nel regolamento di procedura dell'organismo, con la possibilità di deroga con il consenso delle parti, del mediatore e del responsabile dell'organismo stesso. Dalla data di deposito della domanda di mediazione o dalla scadenza del termine fissato dal giudice per il deposito della stessa inizia a decorrere il termine di tre mesi previsto come durata massima del procedimento.

La parte che intende introdurre il procedimento di mediazione deve redigere l'istanza con la quale invita la controparte a partecipare ed è tenuta a depositarla presso l'organismo prescelto. Anche a tal proposito non sono previsti particolari formalismi, si ritiene necessaria solamente la forma scritta, né è previsto il pagamento dell'imposta di bollo o di altra spesa e tassa, come precisa l'art. 17⁵². Per quanto riguarda i contenuti della domanda, ai sensi del comma secondo dell'art. 4⁵³, oltre naturalmente all'organismo scelto, devono essere indicati anche le parti, l'oggetto e le ragioni della pretesa. L'istanza di mediazione è caratterizzata da una maggiore snellezza ed un minor tecnicismo rispetto ad una domanda giudiziale, posto che tali requisiti non sono richiesti a pena di nullità o

⁵² Art. 17 d.lgs. 4 marzo 2010 n. 28, <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2010/03/05/010G0050/sg>.

⁵³ Art. 4 d.lgs. 4 marzo 2010 n. 28, <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2010/03/05/010G0050/sg>.

di invalidità, e, non essendo la mediazione un procedimento in senso stretto come un giudizio, gli eventuali vizi della domanda non sono riconducibili alle nullità processuali e non si possono ripercuotere sugli atti successivi, potendosi al più parlare di mere irregolarità in relazione a requisiti comunque sempre sanabili⁵⁴.

L'indicazione dell'oggetto è rilevante, soprattutto, nei casi rientranti nelle materie per le quali è previsto il tentativo obbligatorio di mediazione ex lege, ai fini della valutazione della condizione di procedibilità. Una volta depositata, l'istanza deve essere comunicata all'altra parte, insieme alla data del primo incontro. Questa comunicazione ha un valore non secondario, dal momento che, una volta pervenuta alle parti, produce sulla prescrizione gli effetti della domanda giudiziale e impedisce la decadenza per una sola volta. Si ritiene che in caso di mancata conciliazione, la prescrizione ricominci a decorrere al momento in cui è depositato il verbale presso la segreteria dell'organismo di mediazione.

È cura del responsabile dell'organismo presso il quale è stata depositata l'istanza designare un mediatore per lo specifico procedimento, basandosi sui criteri presenti nel regolamento dell'organismo stesso. Le parti hanno la possibilità di indicare congiuntamente un mediatore determinato o di specificare criteri in base ai quali compiere la scelta. Il responsabile fissa, inoltre, la data del primo incontro che dovrà tenersi non oltre trenta giorni dal deposito della domanda⁵⁵. Il mediatore assume così, la gestione del procedimento senza, tuttavia, alcun potere di prendere decisioni vincolanti per le parti o di rendere giudizi. Al momento della designazione il mediatore dichiara la propria imparzialità rispetto alla specifica questione e sottoscrive l'accettazione dell'incarico. Nel caso in cui la controversia dovesse richiedere delle competenze tecniche che il mediatore non possiede, l'organismo può nominare un mediatore ausiliare, altrimenti è prevista la possibilità di farsi assistere da un esperto iscritto nel registro dei consulenti presso il tribunale.

Il primo incontro di mediazione rappresenta il momento in cui le parti si confrontano per la prima volta. Il mediatore, dopo aver illustrato il proprio ruolo e la propria funzione, specifica le modalità di svolgimento della mediazione e fornisce ogni altra informazione che possa essere utile per il procedimento. Il mediatore si adopera,

⁵⁴ Bove M., "La mediazione per la composizione delle controversie civili e commerciali", Cedam, 2011, p. 119.

⁵⁵ Termine che con la Riforma Cartabia è passato ad un intervallo compreso tra i venti ed i quaranta giorni.

inoltre, affinché le parti raggiungano un accordo conciliativo, cooperando secondo buona fede e lealtà. Nei casi in cui il tentativo di mediazione è condizione di procedibilità della domanda giudiziale, la condizione si considera avverata se il primo incontro dinanzi al mediatore si conclude senza l'accordo di conciliazione. Non è dovuto alcun compenso all'organismo in caso di mancato accordo al termine del primo incontro. Nonostante il silenzio della legge a riguardo, il procedimento può proseguire dopo il primo incontro secondo le diverse modalità indicate nel regolamento dell'organismo che, solitamente, prevede la possibilità per il mediatore di alternare sessioni congiunte con la presenza di tutte le parti e sessioni separate dal carattere più "protetto"⁵⁶.

Al primo e agli eventuali successivi incontri le parti sono tenute a partecipare personalmente assistite dai propri avvocati, ai sensi dell'art. 8 del decreto. La questione della comparizione personale davanti al mediatore era stata oggetto di una fondamentale sentenza della Cassazione, la n. 8473 del 2019. Nello specifico, si domandava alla Corte se, per considerare compiuto il tentativo di mediazione, fosse necessaria la comparizione personale della parte o se quest'ultima potesse farsi sostituire. La Suprema Corte, richiamando l'art. 8 nella versione previgente, aveva sostenuto che ai fini della realizzazione della condizione di procedibilità la parte non potesse evitare di presentarsi davanti al mediatore. La stessa era poi arrivata alla conclusione che la previsione della presenza sia delle parti che degli avvocati alla procedura di mediazione non comportasse che si trattasse di attività non delegabile, data la mancanza di una espressa previsione in tal senso, e che non avesse natura di atto strettamente personale⁵⁷.

Dunque, la Corte aveva sostenuto che "la parte che non voglia o non possa partecipare personalmente alla mediazione può farsi liberamente sostituire, da chiunque e quindi anche dal proprio difensore, ma deve rilasciare a questo scopo una procura sostanziale⁵⁸", in aggiunta alla procura alle liti, con oggetto la partecipazione alla mediazione ed il conferimento del potere di disporre dei diritti sostanziali che ne sono oggetto. Con la Riforma Cartabia è stato codificato il principio di partecipazione personale delle parti alla procedura di mediazione. Le parti, dunque, sono tenute a

⁵⁶ Danovi F., Ferraris F., "ADR una giustizia complementare", Milano, Giuffrè Francis Lefebvre, 2018, p. 134.

⁵⁷ Lucarelli P., "Mediazione dei conflitti. Una scelta condivisa", Milano, Utet Giuridica, 2019, p. 29.

⁵⁸ Corte di Cassazione, sez.III, 27 marzo 2019 n. 8473. https://www.so.camcom.it/files/allegati/Cassazione%20Civile%20Sez.%20III%2C%20sentenza%20n.%208473_2019%20.pdf.

partecipare personalmente e possono delegare un rappresentante solo in presenza di giustificati motivi e quest'ultimo deve essere informato sui fatti e munito dei poteri necessari per la composizione della lite.

3.4 Gli esiti della mediazione

Al termine del procedimento ci sono tre modalità con le quali questo può chiudersi: il mancato raggiungimento di un accordo, il raggiungimento di un accordo o la proposta formulata dal mediatore.

Nel caso di fallimento della mediazione le parti non trovano un accordo per la risoluzione del conflitto ed il mediatore è tenuto alla redazione di un apposito verbale in cui da atto del risultato negativo del procedimento. Tale verbale deve essere depositato presso la segreteria dell'organismo.

In caso di esito positivo della mediazione, invece, le parti formano e sottoscrivono l'accordo, il cui testo viene poi allegato al verbale del mediatore. I due atti restano distinti e, come già accennato, l'accordo è di esclusiva spettanza delle parti e rappresenta l'espressione della loro autonomia contrattuale. Si tratta di un contratto che può essere sia tipico che atipico e che presenta un contenuto variabile in funzione degli interessi coinvolti⁵⁹. Quanto al verbale, l'art. 11 del decreto richiede alcuni requisiti minimi. Questo deve contenere, innanzitutto, la sottoscrizione delle parti, dei loro avvocati e del mediatore, ed inoltre, l'indicazione che il mediatore è iscritto all'organismo di mediazione regolarmente inserito nel registro tenuto presso il Ministero della giustizia. Il decreto prevede inoltre, che, se tutte le parti coinvolte nel procedimento sono assistite da un avvocato, l'accordo raggiunto, una volta sottoscritto dalle parti e dagli avvocati stessi, costituisce titolo esecutivo per l'espropriazione forzata, l'esecuzione per consegna e rilascio, l'esecuzione degli obblighi di fare e non fare, nonché per l'iscrizione di ipoteca giudiziale⁶⁰.

Infine, la terza possibile modalità di chiusura del procedimento è rappresentata dalla proposta del mediatore. Tale situazione ovviamente, presuppone un mancato raggiungimento dell'accordo. Come noto, la finalità della mediazione è di favorire la

⁵⁹ Danovi F., Ferraris F., "ADR una giustizia complementare", Milano, Giuffrè Francis Lefebvre, 2018, p. 138.

⁶⁰ Art. 12 d.lgs. 4 marzo 2010 n. 28, <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2010/03/05/010G0050/sg>.

stipulazione di un contratto che abbia gli effetti di risolvere negozialmente la controversia insorta fra le parti; il mediatore, pertanto, funge, attraverso l'avanzamento di una proposta, da catalizzatore di un accordo, che le parti da sole non sarebbero in grado di raggiungere,⁶¹. Questi ha quindi, il potere di formulare una proposta di conciliazione quando le parti non abbiano trovato un accordo o quando queste concordemente lo richiedano. Una volta portata a conoscenza delle parti, queste hanno sette giorni per accettare la proposta, terminati i quali la stessa si ritiene rifiutata.

Al fine di limitare comportamenti non collaborativi, l'art. 13 del decreto prevede che nei casi in cui il provvedimento che definisce il giudizio corrisponde interamente al contenuto della proposta, il giudice esclude la ripetizione delle spese sostenute dalla parte vincitrice che ha rifiutato la proposta, riferibili al periodo successivo alla formulazione della stessa, e la condanna al rimborso delle spese sostenute dalla parte soccombente relative allo stesso periodo, nonché al versamento all'entrata del bilancio dello Stato di un'ulteriore somma di importo corrispondente al contributo unificato dovuto⁶².

4. La riforma Cartabia: modifiche in materia di mediazione

A circa dieci anni dagli ultimi interventi normativi in materia di mediazione il legislatore è intervenuto nuovamente sul tema della risoluzione stragiudiziale delle controversie. Nell'ambito della Riforma Cartabia, infatti, sono state apportate modifiche anche al testo del d.lgs. 28/2010. In quest'occasione, così come in precedenza, l'iniziativa è sembrata dettata principalmente dalla necessità di rispettare gli obblighi assunti dall'Italia nei confronti dell'Unione europea: non già, come in passato, al fine di recepire nell'ordinamento interno disposizioni contenute in una direttiva, bensì nel più ampio contesto di riforme contenute nel Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) finalizzato ad ottenere i fondi disposti dal Recovery Plan⁶³.

A seguito ed in risposta all'emergenza generata a livello mondiale dalla pandemia di Covid-19, l'Italia ha aderito a tale programma di investimenti e riforme che comprende

⁶¹Luiso F.P., "La proposta del mediatore", in *Giustizia Consensuale rivista semestrale*, 2021 n.1, p. 455.

⁶² Art. 13 d.lgs. 4 marzo 2010 n. 28, <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2010/03/05/010G0050/sg>.

⁶³ Bartolomucci P., "I principi di delega in materia di A.D.R. nella Riforma della Giustizia: il ruolo per le negoziazioni paritetiche per un sistema più sostenibile", in *Conciliazioni paritetiche e ADR* Ottavo Rapporto, a cura di Consumers' Forum, 2022, p. 10.

una molteplicità di interventi in più settori, finanziati dall'Unione europea nell'ambito del progetto di sovvenzioni e prestiti denominato Next Generation EU. In particolare, nel piano di iniziativa europea, sono stati assegnati ai singoli paesi obiettivi specifici in ragione dei problemi rilevati e, con particolare riferimento all'Italia, si è suggerito di adottare fra altri progetti di riforma, politiche finalizzate all'efficienza del sistema giudiziario e della pubblica amministrazione⁶⁴. L'approvazione del PNRR ha segnato dunque, un passaggio importante per la riforma della giustizia civile. Per perseguire gli obiettivi assegnati il Piano ha elaborato una strategia organizzativa precisa, nella dimensione extraprocessuale ed in quella endoprocessuale. Per mezzo della riforma il legislatore ha voluto, infatti, promuovere il ricorso agli strumenti alternativi per la risoluzione delle controversie, intervenendo allo stesso tempo sul processo civile, partendo dall'assunto che solo a fronte di una giurisdizione statale efficiente i sistemi diversi possono essere in grado di funzionare proficuamente⁶⁵.

Il percorso di riforma della giustizia civile, seppur l'Italia abbia proceduto nel rispetto delle scadenze fissate dal PNRR per l'accesso ai fondi, trova le sue origini nelle esperienze che in quest'ultimo decennio sono maturate, ma anche negli studi dottrinali e nelle molteplici sollecitazioni giurisprudenziali, che nel confronto svoltosi ai diversi tavoli istituzionali avevano già consentito di indicare possibili strade per una riforma che appariva sempre più urgente⁶⁶.

Tra tali esperienze sicuramente merita una menzione lo studio della Commissione presieduta dal professor Alpa, istituita nel 2016 dal Ministro della Giustizia al fine di avanzare un'ipotesi di disciplina organica e di riforma degli strumenti di degiurisdizionalizzazione, con particolare riguardo alla mediazione, alla negoziazione assistita e all'arbitrato. Nel 2017, a conclusione dei lavori, la Commissione ha consegnato un progetto di revisione articolato su più punti. Tale progetto, nelle note illustrative alle proposte in materia di mediazione, ha specificato che le modifiche che si propongono mirano a promuovere e rendere efficace la mediazione disciplinata dal d.lgs. n. 28/2010

⁶⁴ Lucarelli P., "Mediazione dei conflitti: una spinta generosa verso il cambiamento", in *Giustizia Consensuale rivista semestrale*, 2021 n.1, pp. 15 ss.

⁶⁵ Marinaro M., "Il piano straordinario per la giustizia e la riforma della mediazione civile e commerciale. La giustizia consensuale per un sistema sostenibile", in *Giustizia Civile.com*, Giuffrè Francis Lefebvre, n.1/2023, p. 3.

⁶⁶ Marinaro M., "La mediazione riformata e le relazioni d'impresa", in *Le Società*, n. 3/2023, p. 361.

e nello stesso tempo a coglierne il significato culturale e non ridurla ad una mera condizione di procedibilità, volta solo a deflazionare un contenzioso in esubero⁶⁷.

Un aspetto sul quale gli studi della Commissione si sono soffermati particolarmente è stata l'estensione dell'obbligatorietà della mediazione, soprattutto al fine di diffondere la cultura della conciliazione. L'obbligatorietà, infatti, si basa sul "principio delle quote rosa, un favor per un metodo di risoluzione dei conflitti che però non mira a favorire semplicemente quello, ma ha di vista l'interesse generale"⁶⁸. Per quel che riguarda le materie per le quali è previsto l'obbligo di mediazione, la proposta della Commissione è stata di estendere anche a liti per le quali erano già competenti le Camere di commercio e per quelle scaturenti dai rapporti sociali nelle società di persone.

Nel gennaio del 2020, inoltre, è stato nominato un Tavolo tecnico sulle procedure stragiudiziali in ambito civile e commerciale che, pur non avendo completato i lavori a causa dell'emergenza sanitaria, ha comunque formulato proposte interessanti sul tema. Nella relazione conclusiva si è delineata la necessità di intervenire per ampliare la diffusione dell'istituto della mediazione, chiedendo l'estensione dell'ambito dell'obbligatorietà a tutte le controversie nascenti da contratto affinché i contraenti possano fare affidamento su una gestione certa e celere dei loro conflitti, con l'assistenza degli avvocati e la guida del mediatore professionista⁶⁹.

Da ultimo nel marzo 2021, per volontà della appena nominata Ministra della Giustizia Cartabia, è stata istituita una Commissione presieduta dal professor Luiso con il compito di preparare lo schema di legge delega in materia di processo civile e di strumenti alternativi. Nel novembre 2021 è stata emanata la legge n. 206 contenente la delega al Governo per l'efficienza del processo civile e per la revisione della disciplina degli strumenti di risoluzione alternativa delle controversie a cui è stata data attuazione con il d.lgs. 149/2022. L'entrata in vigore effettiva della riforma è stata differita in due

⁶⁷ Ufficio legislativo Ministero della Giustizia, Commissione di studio (Pres. Prof. Avv. Guido Alpa), "Proposte normative e note illustrative", 2017, p. 28 https://www.giustizia.it/cmsresources/cms/documents/Alpa_relazione_articolato_7mar2016.pdf.

⁶⁸ Ufficio legislativo Ministero della Giustizia, Commissione di studio (Pres. Prof. Avv. Guido Alpa), "Proposte normative e note illustrative", 2017, p. 28.

⁶⁹ Relazione tecnica e linee programmatiche del Tavolo sulle procedure stragiudiziali in ambito civile e commerciale istituito dal Ministero della giustizia il 23 dicembre 2019, <https://www.mondoadr.it/relazione-tecnica-e-linee-programmatiche-del-tavolo-sulle-procedure-stragiudiziali-in-ambito-civile-e-commerciale/>.

fasi: la quasi totalità del sistema è andato a regime il 30 giugno 2023, mentre per parte della disciplina è stata prevista una vigenza anticipata al 28 febbraio 2023.

4.1 Contenuti della riforma

Le modifiche che il d.lgs. n. 149/2022 ha apportato al decreto n. 28/2010 sono contenute all'art. 7. In alcuni casi si limitano a piccoli interventi sulle norme, mentre in altri casi sostituiscono integralmente articoli per operare un riordino sistematico della disciplina. Tra le altre, è opportuno menzionare le modifiche all'art. 4 in tema di accesso alla mediazione, che non hanno portato stravolgimenti del testo ma che ad ogni modo sono rilevanti. Innanzitutto, è stata prevista la possibilità di derogare ai criteri di competenza territoriale degli organismi, vertendo le controversie, per definizione, su diritti disponibili e ben potendo le parti consapevolmente e a posteriori rinunciare a valersi del foro di protezione del loro domicilio⁷⁰. Inoltre, al co. 2 è stato sostituito il termine “istanza” con “domanda”, per evitare qualsiasi confusione e rendere più chiaro il testo.

Più invasivo, sicuramente, è stato l'intervento sull'art. 5 del d.lgs. 28/2010 in tema di mediazione obbligatoria, ritenuto necessario già dalle varie commissioni di studi negli anni precedenti alla Riforma. La disposizione è stata interamente riscritta: è stato eliminato il comma 1 bis e sono state riportate nel primo comma le ipotesi, ampliate, di mediazione obbligatoria, mentre è stata spostata in altri articoli la disciplina relativa alla mediazione demandata dal giudice e alla mediazione da clausola contrattuale. Il primo comma, dunque, individua le controversie per le quali la mediazione costituisce condizione di procedibilità della domanda giudiziale e, oltre alle categorie già previste, aggiunge una serie di controversie in materia dei seguenti contratti: associazione in partecipazione, consorzio, franchising, opera, rete, somministrazione, società di persone e subfornitura. Il tratto comune alle eterogenee materie aggiunte a quelle già soggette a mediazione obbligatoria sembrerebbe risiedere nella natura continuativa e di durata dei rapporti.

⁷⁰ Tedoldi A. M., “La mediazione civile e commerciale nel quadro della riforma ovvero: omeopatia del processo”, in *Giustizia Consensuale rivista semestrale*, 2022 n.2, p. 486.

La mediazione demandata dal giudice, a seguito della Riforma, è stata spostata dal co.2 dell'art. 5 all'art. 5 *quater* ad essa interamente dedicato. Nella nuova formulazione sono state operate alcune precisazioni al fine di agevolarne l'applicazione. Nello specifico, secondo il testo aggiornato, il giudice, nel demandare la mediazione, provvede con ordinanza motivata, nella quale da atto delle circostanze considerate per l'adozione del provvedimento e fissa la successiva udienza. La modifica intende rimarcare l'importanza della motivazione nei provvedimenti nei quali viene disposta la mediazione dal giudice, in quanto funzionali non soltanto al corretto esercizio del relativo potere nell'ambito processuale, ma anche al corretto e migliore avvio della procedura di mediazione⁷¹. Inoltre, è stato posticipato il limite entro il quale il giudice può demandare le parti in mediazione al momento della precisazione delle conclusioni, mentre in precedenza ciò era possibile fino a prima dell'udienza di precisazione delle conclusioni.

Un'altra disposizione aggiunta ex novo è l'art. 8 *bis* dedicato alla disciplina della mediazione in modalità telematica. L'emergenza pandemica da un lato ed il progresso tecnologico dall'altra hanno indotto il legislatore a prevedere la possibilità di svolgere le procedure di mediazione e di negoziazione assistita, su accordo delle parti, con modalità telematiche e mediante incontri tramite collegamento remoto. La disposizione stabilisce che in tali casi gli atti del procedimento sono formati e sottoscritti nel rispetto delle disposizioni del codice dell'amministrazione digitale (CAD) e trasmessi a mezzo PEC o con altro servizio di recapito certificato qualificato. Con riferimento alle modalità di svolgimento, è, dunque, riconosciuta la possibilità di svolgere gli incontri con collegamento audio-visivo, a condizione che sia garantita la contestuale, effettiva e reciproca udibilità e visibilità delle persone partecipanti. Le parti rimangono libere di scegliere se prendere parte agli incontri in presenza o da remoto. Con tale scelta il legislatore ha codificato sostanzialmente il principio di flessibilità nell'utilizzo dello strumento di comunicazione telematica anche al fine di favorire l'attuazione del principio cardine della mediazione della partecipazione personale delle parti⁷².

In occasione della Riforma è stato aggiunto anche il nuovo Capo II *bis* nel decreto n. 28/2010 contenente disposizioni sul patrocinio a spese dello Stato nella mediazione

⁷¹ Marinaro M., "La condizione di procedibilità conquista nuove materie. La mediazione civile", in Guida al Diritto de Il Sole 24 ore, n. 10 18 marzo 2023, p. 104.

⁷² Marinaro M., "Ingiustificata assenza della parte, sanzione pecuniaria raddoppiata. La mediazione civile", in Guida al Diritto de Il Sole 24 ore, n. 10 18 marzo 2023, p. 99.

civile e commerciale, il quale è stato esteso alle procedure di mediazione e di negoziazione assistita, nei casi in cui il loro esperimento è condizione di procedibilità della domanda giudiziale. In relazione al tema degli incentivi fiscali invece, il legislatore è intervenuto riscrivendo il testo dell'art. 17. Oltre a ribadire l'esenzione dall'imposta di bollo e da ogni spesa, tassa o diritto di qualsiasi specie e natura, di tutti gli atti, documenti e provvedimenti relativi al procedimento di mediazione, devono segnalarsi inoltre: l'elevazione della soglia di esenzione della conciliazione dall'imposta di registro da cinquantamila a centomila euro; un credito di imposta fino a euro seicento riconosciuto a ciascuna parte per le indennità versate all'organismo di mediazione, quando sia raggiunto l'accordo conciliativo e, nei casi di mediazione obbligatoria, un credito di imposta dello stesso valore per il compenso versato al difensore; ed infine un ulteriore credito d'imposta, commisurato al contributo unificato versato dalla parte del giudizio conclusosi con un accordo di conciliazione.

Capitolo II

I principi ESG (Environmental Social Governance) e la mediazione

SOMMARIO: 1. Dai Sustainable Development Goals (SDG) alla Corporate Social Responsibility (CSR); 1.1 Agenda ONU 2030; 1.2 La responsabilità sociale d'impresa; 2. I principi ESG; 3. European Financial Reporting Advisory Group (EFRAG) e IFRS Foundation; 3.1 La Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) e gli European Sustainability Reporting Standards (ESRS); 4. La mediazione come sistema sostenibile; 4.1 Vantaggi per le imprese nell'utilizzo della mediazione; 5. Contratti d'impresa e clausole multistep; 6. La mediazione nelle procedure concorsuali; 7. Negoziazioni paritetiche.

1. Dai Sustainable Development Goals (SDGs) alla corporate social responsibility (CSR)

La tematica della sostenibilità, tanto dal punto di vista ambientale quanto dal punto di vista sociale, rappresenta per le imprese moderne un elemento dal quale non si può più prescindere. Negli ultimi decenni, l'attenzione rivolta dalle aziende alla performance finanziaria è stata affiancata da un crescente interesse per la performance di sostenibilità. È nato così il concetto di *corporate sustainability*, basato sull'idea di includere sia la dimensione economica che quella sociale ed ambientale nella gestione strategica⁷³.

A partire dagli anni '90, si è registrata una crescita dell'interesse nei confronti dell'imprenditoria sostenibile, con la conseguenza che il profitto oggi gode di una minore centralità in favore di un arricchimento che mira anche all'aspetto sociale ed ambientale. In tale direzione sembra muoversi anche la politica di sviluppo sostenibile portata avanti dalle Nazioni Unite. Nello specifico, nel 2015 l'Assemblea Generale ha adottato la risoluzione denominata Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile, la quale indica 17 obiettivi, i c.d. Sustainable Development Goals (SDGs). L'idea alla base di tale concetto è quella di uno sviluppo che permetta alle generazioni di oggi di dare soddisfazione ai

⁷³ Naciti V., "Responsabilità sociale d'impresa e riflessi sulla governance e sui processi di rendicontazione", Torino, Giappichelli, 2022, p. 31.

propri bisogni senza limitare la possibilità per le generazioni del futuro di fare altrettanto. E proprio in tale contesto le imprese svolgono un ruolo principale, in quanto chiamate sempre più a coniugare, all'interno della propria strategia di sviluppo, le questioni sociali, ambientali ed etiche con le esigenze dei consumatori⁷⁴.

Il contributo che le imprese apportano allo sviluppo sostenibile è rappresentato dalla c.d. *corporate social responsibility* (CSR), in italiano responsabilità sociale d'impresa. La CSR è particolarmente importante perché da essa deriva un altro tema fondamentale in materia di sostenibilità, che verrà esaminato in seguito, vale a dire i criteri ESG. Se la responsabilità sociale d'impresa mira a rendere le aziende responsabili per il loro operato nell'ottica della sostenibilità, gli ESG sono i criteri attraverso i quali è possibile misurare tale responsabilità.

1.1 Agenda ONU 2030

L'Assemblea Generale delle Nazioni Unite, come già accennato, a conclusione del vertice tenutosi nel settembre del 2015 ha adottato la risoluzione n. 70/1 dal titolo "Trasformare il nostro mondo: l'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile". Tale documento è il risultato di consultazioni pubbliche e di contatti con la società civile e le altre parti in causa durate oltre due anni, compreso anche l'operato del Gruppo di Lavoro sugli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile dell'Assemblea Generale, del quale è stato fornito un rapporto di sintesi nel dicembre 2014 dal Segretario Generale.

L'Agenda ha sostituito i c.d. Millennium Development Goals (MDGs), i quali erano otto obiettivi adottati dagli Stati membri nel 2000 che, però, sono stati solo parzialmente raggiunti. La novità degli SDGs è che riguardano tutti i Paesi, indipendentemente dal livello di sviluppo, a differenza degli Obiettivi del Millennio che, invece, si rivolgevano in maniera specifica ai soli Paesi in via di sviluppo. L'Agenda 2030 è entrata ufficialmente in vigore il 1° gennaio del 2016 e troverà applicazione da parte degli Stati membri per i successivi 15 anni.

Nel preambolo è affermato che l'Agenda è un programma d'azione per le persone, il pianeta e la prosperità e che gli obiettivi ed i traguardi in essa contenuti sono stati pensati

⁷⁴ Naciti V., "Responsabilità sociale d'impresa e riflessi sulla governance e sui processi di rendicontazione", Torino, Giappichelli, 2022, p. 24.

per stimolare gli Stati membri ad intervenire in aree di importanza cruciale per l'umanità ed il pianeta. I firmatari del documento si sono impegnati a mobilitare i mezzi necessari per implementare l'Agenda attraverso una collaborazione globale per lo sviluppo sostenibile, basata su uno spirito di rafforzata solidarietà, incentrato in particolare sui bisogni dei più poveri e dei più vulnerabili e con la partecipazione di tutti i Paesi e di tutte le parti in causa⁷⁵.

L'Agenda contiene 17 obiettivi per lo sviluppo sostenibile e 169 traguardi associati, tra loro strettamente interconnessi ed indivisibili. Oltre ad occuparsi di temi legati alla tutela dell'ambiente e alle conseguenze del cambiamento climatico, gli SDGs affrontano anche tematiche relative allo sviluppo economico e sociale, spaziando dall'impegno a limitare la povertà, al diritto alla salute e all'istruzione, per arrivare alla tutela della dignità nel lavoro e la possibilità di creare condizioni per una crescita economica inclusiva e sostenibile. Gli obiettivi sono stati pensati in modo che possano beneficiarne tanto le generazioni presenti quanto quelle future; hanno una portata globale e sono universalmente applicabili, tenendo, ovviamente, in considerazione le diverse realtà nazionali, i diversi livelli di sviluppo e le priorità di ogni stato.

La complessità del quadro economico, sociale ed ambientale e la volontà di trovarvi rimedio richiedono, indubbiamente, notevoli sforzi finanziari, ma soprattutto una presa di posizione sulla necessità di un'azione continuativa e prolungata nel tempo per poter raggiungere gli obiettivi dell'Agenda 2030; senza sottovalutare quanto sia essenziale l'intervento di cittadini, imprese e associazioni e la loro fattiva collaborazione⁷⁶.

L'aspetto più rilevante dell'Agenda per lo Sviluppo Sostenibile è la capacità che questa ha avuto di ispirare, forse anche forzatamente, le strategie e le modalità con cui la sostenibilità si è a poco a poco affermata e concretizzata tra le priorità degli Stati, delle organizzazioni e delle imprese⁷⁷. Gli SDGs indicano le imprese come motore dello sviluppo sostenibile che in essi è prospettato. Pertanto, l'Agenda sollecita la

⁷⁵ Risoluzione dell'Assemblea Generale delle Nazioni Unite A/RES/70/1, 25 settembre 2015 <https://unric.org/it/wp-content/uploads/sites/3/2019/11/Agenda-2030-Onu-italia.pdf>.

⁷⁶ Occorsio M.V., "Sostenibilità: la mediazione e gli indicatori ESG", in *Mediaries Rivista su trasformazione dei conflitti, cultura della riparazione e mediazione*, n. 2/2022, p. 68.

⁷⁷ Izzo M.F., "Responsabilità sociale, rendicontazione non finanziaria e processi di armonizzazione", Torino, Giappichelli, 2023, p. 30.

partecipazione attiva delle imprese mediante lo sviluppo di nuovi modelli di business sostenibili, oltre allo sviluppo tecnologico e la cooperazione *multi-stakeholder*⁷⁸.

Alcuni degli obiettivi dell'Agenda contengono degli stimoli ad agire anche in riferimento al tema degli strumenti alternativi di risoluzione delle controversie. La giustizia collaborativa deve, infatti, essere inclusa nel processo globale che mira allo sviluppo sostenibile, in quanto contribuisce in primo luogo all'obiettivo n. 16 del documento: "Promuovere società giuste, pacifiche ed inclusive"⁷⁹. Allo stesso modo, anche nell'obiettivo n. 17 "Partnerships for the goals" è riscontrabile un coinvolgimento della mediazione e, più in generale, degli ADR.

Per realizzare tale obiettivo è necessario che le imprese creino e mantengano relazioni stabili tra di loro e con le comunità di riferimento. Nel fare ciò è bene che vengano predisposti degli strumenti adeguati a gestire i conflitti che potrebbero nascere da tali relazioni, ed è in tale contesto che gli ADR assumono rilevanza. La grande forza di tali strumenti risiede, infatti, nella loro attitudine a salvaguardare il rapporto delle parti coinvolte e a tutelare il valore delle relazioni di lungo termine, a maggior ragione quando siano coinvolte imprese. Dunque, diviene necessario promuovere l'inserimento nella contrattualistica d'impresa delle clausole di mediazione o di clausole *multistep* per la risoluzione di quelle controversie che dovessero sorgere nell'esecuzione di tali contratti⁸⁰.

1.2 La responsabilità sociale d'impresa

La dimensione sociale dell'attività d'impresa è diventata nel tempo oggetto di discussione e varie teorie sono state proposte sia a livello internazionale che italiano. Recentemente, si è assistito ad una nuova fioritura del tema della responsabilità sociale e, più in particolare, di una maggiore consapevolezza dell'importanza dell'integrazione delle tematiche sociali ed ambientali nella gestione aziendale e nei processi di rendicontazione della stessa verso il mercato, i clienti, gli investitori e, in generale, tutti gli *stakeholder*⁸¹.

⁷⁸ Naciti V., "Responsabilità sociale d'impresa e riflessi sulla governance e sui processi di rendicontazione", Torino, Giappichelli, 2022, p. 30.

⁷⁹ Calabresi C., "ADR e giustizia sostenibile", in *La Mediazione*, periodico di cultura della prevenzione e risoluzione dei conflitti, n. 28 gennaio/giugno 2023, p. 12.

⁸⁰ Marinaro M., "Impresa e gestione dei conflitti: la mediazione alla luce dei criteri ESG", in *Costozero*, 2022.

⁸¹ Izzo M. F., "Responsabilità sociale, rendicontazione non finanziaria e processi di armonizzazione", Torino, Giappichelli, 2023, p. 7.

La richiesta sempre maggiore di sostenibilità ha portato come conseguenza l'aumento dei soggetti nei cui confronti le imprese devono considerarsi responsabili.

Si deve segnalare, pertanto, un cambiamento nel modo in cui è concepita l'attività d'impresa. Tradizionalmente l'impresa, fedelmente alla normativa, si limitava a svolgere l'attività secondo il canone dell'economicità, ponendo come obiettivo la necessità che i costi sostenuti fossero coperti dai ricavi generati dall'attività imprenditoriale. Da tempo però, è opinione condivisa che per raggiungere l'equilibrio economico, che sia realmente durevole, è necessario utilizzare in maniera responsabile e dunque sostenibile le risorse sociali e naturali, e al tempo stesso è necessario il rispetto non soltanto delle leggi, ma anche dei valori fondamentali dell'agire umano e dell'ambiente in cui l'azienda opera⁸². Di conseguenza, il fine dell'impresa non deve essere scambiato con l'obiettivo della massimizzazione dei profitti, quanto piuttosto deve riconoscersi nell'attuazione degli interessi degli *stakeholder*, che possono considerarsi le nuove direttrici che guidano le scelte nella strategia delle imprese.

Non è possibile individuare una definizione unica di responsabilità sociale d'impresa, nonostante nel tempo siano stati molti i tentativi da parte della dottrina. Negli anni '50, l'economista americano Bowen, considerato il padre della *corporate social responsibility*, affermava che «la responsabilità sociale d'impresa si riferisce al dovere dell'uomo di affari di perseguire quei progetti, di prendere quelle decisioni, di seguire quelle linee di azione che sono desiderabili in termini di obiettivi e valori della nostra società»⁸³. In tempi più recenti, un'altra definizione è stata fornita da Mario Molteni, il quale ha chiarito come «l'esercizio autentico della responsabilità sociale da parte dell'impresa si verifica quando questa si fa carico delle attese degli *stakeholder*, anche oltre gli obblighi di legge, non come puro moto di liberalità, ma quando tale comportamento è iscritto nella strategia dell'impresa così da tendere a costituire una fonte di vantaggio competitivo»⁸⁴.

2. I principi ESG

⁸² Naciti V., “Responsabilità sociale d'impresa e riflessi sulla governance e sui processi di rendicontazione”, Torino, Giappichelli, 2022, p. 16.

⁸³ Fiori G. Tiscini R., “Economia aziendale”, Milano, Egea editore, 2020, p. 412.

⁸⁴ Fiori G. Tiscini R., op. cit., p. 412.

L'evoluzione che, come visto, ha riguardato la rendicontazione delle imprese verso l'esterno ha fatto sorgere la necessità di una valutazione completa della *performance* aziendale, che tenga conto anche delle risultanze che emergono dal rispetto dei criteri ESG. Con tale acronimo inglese si fa riferimento a tre parametri: *Environmental, Social e Governance*, che guidano l'agire di un'impresa, influenzando i processi decisionali della stessa e degli *stakeholder*. Deve segnalarsi che, pur godendo di una notevole diffusione, ad oggi ancora non è presente una definizione normativa universalmente condivisa di tali indicatori.

Gli ESG si inseriscono nella più generale cornice di sostenibilità dell'impresa riconducibile alle pratiche di *corporate social responsibility* e rappresentano lo strumento per inquadrare e misurare i risultati aziendali relativi ai tre ambiti. In primo luogo, gli aspetti ambientali e riguardanti l'impatto dell'attività aziendale sull'ambiente e quindi sull'inquinamento, sul cambiamento climatico, sulla biodiversità e sulla gestione delle risorse naturali; il secondo ambito è rappresentato dalla dimensione sociale dell'attività d'impresa, riguardante la qualità dell'ambiente di lavoro, lo sviluppo delle risorse umane e la creazione di relazioni di lungo termine; infine, le politiche di *governance*, che riguardano le scelte in tema di etica e trasparenza, le *policy* e le procedure di controllo e, nel caso delle società per azioni, i diritti degli azionisti.⁸⁵

Grazie all'integrazione con i criteri ESG, la rendicontazione aziendale diviene sensibile a problematiche più ampie del solo risultato finanziario e facilita i rapporti tra gli operatori economici e gli stakeholder, apportando benefici in termini di immagine e di fiducia e creando un valore condiviso per le imprese e le comunità di riferimento.⁸⁶ Attraverso il rispetto di tali parametri nelle pratiche aziendali può migliorare, infatti, anche il rendimento dei portafogli di investimenti.

Al fine, dunque, di compilare quei documenti, quali report di sostenibilità o bilanci integrati, che danno conto dell'attività aziendale nei confronti dei tre ambiti, sono stati elaborati da operatori indipendenti dei *rating* ESG. Tali *rating* sono finalizzati a formulare giudizi sintetici sulle *performance* sostenibili delle imprese e sulla solidità degli emittenti con riferimento alle problematiche ambientali, sociali e di governance. È importante sottolineare che tali *rating* ESG non sono alternativi agli strumenti attraverso i quali si

⁸⁵ Izzo M. F., "Responsabilità sociale, rendicontazione non finanziaria e processi di armonizzazione", Torino, Giappichelli, 2023, p. 31.

⁸⁶ Fiori G. Tiscini R., "Economia aziendale", Milano, Egea editore, 2020, p. 417.

valutano i risultati finanziari di un'impresa, bensì li completano al fine di accrescere le informazioni a disposizione del pubblico e migliorare la valutazione delle aziende.

Il panorama delle organizzazioni che forniscono tali valutazioni ESG è piuttosto vasto. Di norma, le agenzie specializzate raccolgono informazioni necessarie per compiere una valutazione periodica, di solito annuale, attraverso la somministrazione di questionari alle aziende, l'analisi dei documenti aziendali e mediante interviste rivolte al *management* dell'azienda e ad altri *stakeholder* interni⁸⁷. Queste informazioni, una volta raccolte, vengono processate dagli operatori per arrivare a formulare un giudizio espresso in un valore preciso, che corrisponde, appunto, al *rating* ESG dell'impresa.

Il processo attraverso il quale si giunge a tale punteggio è piuttosto complesso e consta di più fasi. In primis, per ognuna delle tre componenti ESG viene individuato un sottoinsieme di variabili per valutare aspetti specifici. Di seguito, queste variabili vengono ponderate aritmeticamente secondo il peso specifico che gli viene riconosciuto, per poter apprezzare la performance dell'impresa per ciascuno dei tre pilastri; infine, con un'ulteriore ponderazione si determina lo *score* ESG complessivo che sintetizza, dunque, la prestazione e l'efficacia delle condotte dell'impresa rispetto al tema in oggetto⁸⁸.

Un esempio di indice che viene utilizzato per valutare la performance sociale di un'impresa è il *Dow Jones Sustainability Europe Index*. Tale indice utilizza un approccio definito “*best in class*” per selezionare le imprese *leader* secondo criteri di sostenibilità predefiniti e incorporati nel processo di valutazione della performance di sostenibilità: le società ricevono un punteggio di sostenibilità totale compreso tra 0 e 100 e sulla base di tale punteggio vengono classificate rispetto alle altre società del proprio settore.⁸⁹ In questo modo le imprese sono chiamate a portare avanti iniziative di sostenibilità per cercare di essere incluse in tale indice o per rimanervi.

Alla luce delle considerazioni svolte sul tema, un'impresa può dunque definirsi sostenibile quando è in grado di creare in modo duraturo nel tempo un valore condiviso con i suoi *stakeholder* e di adottare decisioni strategiche analizzando gli impatti che ne possono scaturire non soltanto dal punto di vista economico. Non si deve, inoltre,

⁸⁷ Catello Landi G., “Sostenibilità e rischio d'impresa. Evidenze e criticità dei Rating ESG”, Milano 2020, p. 48.

⁸⁸ Izzo M. F., “Responsabilità sociale, rendicontazione non finanziaria e processi di armonizzazione”, Torino, Giappichelli, 2023, p. 34.

⁸⁹ Catello Landi G., “Sostenibilità e rischio d'impresa. Evidenze e criticità dei Rating ESG”, Milano 2020, p. 56.

dimenticare che l’informativa ESG serve anche a dare conto della contribuzione delle imprese all’attuazione degli obiettivi di sviluppo sostenibile dettati dall’Agenda 2030 delle Nazioni Unite, che riconosce proprio in capo a queste un ruolo di primo piano nella promozione del benessere umano e nella protezione dell’ambiente.⁹⁰

Infine, è doveroso segnalare che non mancano delle critiche mosse nei confronti dei sistemi attraverso i quali vengono elaborati i rating ESG. Se da un lato per la divulgazione delle informazioni finanziarie esistono principi consolidati sia a livello nazionale che internazionale, per quel che riguarda le informazioni afferenti agli ESG il quadro è ben più disorganizzato e non ci sono standard comuni. Nonostante la creazione di alcune organizzazioni con l’obiettivo dichiarato di standardizzare i processi di rendicontazione non finanziaria, ad oggi la maggior parte delle metriche ESG differiscono nella loro applicazione in termini di indicatori misurati, metodologie utilizzate e ponderazioni specifiche, al punto che potrebbe esserci il rischio che agenzie diverse di *rating* possano fornire valutazioni divergenti con riferimento alla stessa azienda.⁹¹

3. European Financial Reporting Advisory Group (EFRAG) e IFRS Foundation

Nel recente passato, si è assistito ad un cambiamento di prospettiva soprattutto a livello europeo, testimoniato dal fatto che la Commissione europea in collaborazione con l'EFRAG (European Financial Reporting Advisory Group), da un lato, e l'IFRS Foundation (International Financial Reporting Standards), dall’altro, si siano imposti come nuovi protagonisti del processo di definizione degli *standard* di rendicontazione in tema di sostenibilità.⁹²

In materia finanziaria, da tempo, si applicano processi di armonizzazione contabile finalizzati a rendere comparabili le diverse pratiche di rendicontazione e rendere più agevole il confronto delle *performance* di imprese con diverse provenienze geografiche e rientranti in sistemi economici differenti. Negli ultimi anni si è diffusa l’opinione in merito alla necessità che anche in materia di rendicontazione sostenibile si

⁹⁰ Fiori G. Tiscini R., “Economia aziendale”, Milano, Egea editore, 2020, p. 418.

⁹¹ Catello Landi G., “Sostenibilità e rischio d'impresa. Evidenze e criticità dei Rating ESG”, Milano 2020, p. 46.

⁹² Izzo M. F., “Responsabilità sociale, rendicontazione non finanziaria e processi di armonizzazione”, Torino, Giappichelli, 2023, p. 83.

perseguiva la via dell'armonizzazione, in considerazione dei vantaggi che potrebbero derivare in termini di chiarezza e di confronto dei dati tra più paesi. Alla luce di ciò si spiegano gli interventi degli attori nel panorama europeo sul tema di *disclosure* di sostenibilità, attraverso la promozione di atti e nuovi *standard*.

A livello delle istituzioni europee la Commissione svolge un'importante attività in merito alla rendicontazione contabile, avendo negli anni emanato diversi atti e direttive sul tema, finalizzati all'integrazione e all'armonizzazione dei principi di contabilità utilizzati nei diversi paesi dell'Unione.

In questo contesto si colloca anche l'EFRAG, un'associazione privata fondata nel 2001 con l'incoraggiamento della stessa Commissione europea. In origine l'attività di tale ente si limitava al supporto nell'ambito dei processi di omologazione dei principi di rendicontazione, fornendo pareri riguardo l'applicazione e le eventuali modifiche dei principi contabili negli Stati membri.⁹³ La missione dell'EFRAG si è poi ampliata nel 2022 con l'entrata in vigore della Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) che gli ha assegnato il compito di fornire una consulenza tecnica alla Commissione europea mediante l'emanazione di *standard* di informativa sostenibile.

Le attività dell'EFRAG sono, dunque, organizzate in due pilastri: un primo pilastro dedicato all'informativa finanziaria, per il quale l'ente influenza lo sviluppo dei principi contabili IFRS in prospettiva europea; un secondo pilastro dedicato, invece, all'attività di *reporting* di sostenibilità, per il quale l'ente redige *standard* a livello dell'Unione europea.⁹⁴ I finanziamenti dell'EFRAG provengono in parte dal settore privato, vale a dire dai suoi membri che sono *stakeholder* europei, organizzazioni nazionali e organizzazioni della società civile e in parte dal settore pubblico mediante convenzioni di sovvenzione annuali con la Commissione europea. Con cadenza annuale l'EFRAG è tenuto a pubblicare una relazione in cui dà conto delle attività e presenta i dati finanziari sottoposti a revisione del periodo di riferimento.

L'altra organizzazione che opera in tale ambito e di cui è doveroso dare conto è la IFRS Foundation. Anche questa è nata nel 2001 al fine di promuovere i principi IFRS in materia contabile per permettere la comparabilità ed una maggiore trasparenza nelle informative in materia finanziaria. Al pari di quanto accaduto per l'EFRAG, l'IFRS

⁹³ Izzo M. F., "Responsabilità sociale, rendicontazione non finanziaria e processi di armonizzazione", Torino, Giappichelli, 2023, p. 85.

⁹⁴ EFRAG oggi-presentazione, efrag.org <https://www.efrag.org/About/Facts>.

Foundation ha allargato il suo campo di intervento per ricomprendere anche la rendicontazione di sostenibilità.⁹⁵ Ad oggi all'interno della Foundation i principi di rendicontazione vengono emanati da due enti: l'International Accounting Standards Board (IASB), che si occupa della *disclosure* finanziaria e l'International Sustainability Standards Board (ISSB), che si occupa, invece, della rendicontazione in materia di sostenibilità; queste svolgono un'attività complementare, in quanto operano in maniera congiunta affinché i principi emanati si completino tra loro per fornire informazioni trasparenti sui risultati sia finanziari che di sostenibilità.⁹⁶

3.1 La Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) e gli standard European Sustainability Reporting Standards (ESRS)

Dopo essere stata approvata dal Parlamento europeo nel novembre del 2022, il 5 gennaio del 2023 è entrata in vigore la direttiva 2464/22 in materia di comunicazione societaria sulla sostenibilità, denominata Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD). La direttiva rende attuali ed estende le regole previste per la rendicontazione di sostenibilità aziendale, coordinandosi con le altre norme di diritto dell'Unione europea e con i quadri di riferimento riconosciuti a livello internazionale.

Il legislatore europeo è intervenuto per integrare la disciplina esistente ed in particolare per sopperire alle carenze della precedente Non-Financial Reporting Directive, emanata nel 2014. La CSRD ha introdotto obblighi di trasparenza più dettagliati, in forza dei quali le imprese sono soggette a controlli e certificazioni indipendenti per assicurare che i dati forniti siano affidabili; la dichiarazione sulla sostenibilità che le imprese sono tenute a redigere diviene equiparata a quella finanziaria e permetterà agli *stakeholder* di disporre di dati comparabili e attendibili, anche grazie alla garanzia dell'accesso digitale alle informazioni sulla sostenibilità.⁹⁷

Un importante novità apportata riguarda l'aspetto terminologico. La direttiva, infatti, introduce la dicitura “*reporting* di sostenibilità” in sostituzione di “*reporting* non

⁹⁵ “How we set IFRS® Standards”, ifrs.org <https://www.ifrs.org/about-us/how-we-set-ifrs-standards/>

⁹⁶ Izzo M. F., “Responsabilità sociale, rendicontazione non finanziaria e processi di armonizzazione”, Torino, Giappichelli, 2023, p. 92.

⁹⁷ “Il Parlamento UE adotta la CSRD: obbligo di rendicontazione ESG per le imprese dal '24” in ESG News, 10 novembre 2022, <https://esgnews.it/regulator/parlamento-ue-adotta-la-csrd-obbligo-di-rendicontazione-esg-per-le-imprese-dal-24/> .

finanziario”, al fine di rendere la rendicontazione della sostenibilità rilevante tanto quanto quella finanziaria, riscattandola dalla posizione subalterna che ha ricoperto in passato.⁹⁸ Ovviamente tale modifica non attiene solo al piano formale ma intende portare un mutamento di prospettiva, superando quella tradizionale separazione della rendicontazione economico-finanziaria da quella di sostenibilità sia per quel che riguarda la redazione dei documenti sia nella consultazione dei dati da parte degli *stakeholder*.

La direttiva, inoltre, ha notevolmente ampliato il novero delle imprese tenute alla redazione dei *report* di sostenibilità. Il campo di applicazione è stato esteso a tutte le imprese di grandi dimensioni, a prescindere dal fatto che siano quotate o meno, tutte le medie e piccole imprese quotate in borsa ed anche le imprese di paesi terzi che svolgono una parte significativa della loro attività nel territorio europeo e le imprese figlie, di grandi dimensioni e piccole e medie di interesse pubblico, stabilite nel territorio europeo la cui impresa capogruppo è soggetta al diritto di un paese terzo.⁹⁹

Di conseguenza, con l’entrata in vigore della nuova normativa, il numero delle imprese tenute alla rendicontazione di sostenibilità all’interno dei confini dell’Unione europea è passato dalle circa 11 000 a quasi 50 000, mentre in Italia da circa 200 imprese a 4 000. Gli obblighi contenuti nella direttiva diventeranno effettivi in maniera graduale: dal 2024 esclusivamente per quelle imprese di grandi dimensioni che già erano soggette alla Non-Financial Reporting Directive, dal 2025 per le grandi imprese che non erano soggette alla Non-Financial Reporting Directive e, infine, dal 2026 per piccole e medie imprese.

Le imprese indicate dalla direttiva saranno tenute a compilare i propri *report* nel rispetto degli European Sustainability Reporting Standards (ESRS). In seguito ad alcuni anni di lavoro da parte dell’EFRAG, la Commissione europea ha approvato nel luglio del 2023 tali *standard* dopo avere raccolto i commenti seguiti alla diffusione in pubblica consultazione della versione in bozza. Alla base dell’emanazione degli ESRS c’è indubbiamente la necessità sempre più sentita, in particolare presso le grandi aziende e presso quelle quotate, di fornire informazioni standardizzate sui rischi e sulle opportunità

⁹⁸ Galeone G., “La rendicontazione non finanziaria e la misurazione dei fattori di sostenibilità”, Torino, Giappichelli, 2023, p. 120.

⁹⁹ “Reporting di sostenibilità: cosa cambia con la nuova direttiva CSRD”, in Punto 3 Progetti per lo sviluppo sostenibile, 26 gennaio 2023 <https://punto3.it/news/reporting-di-sostenibilita-cosa-cambia-con-la-nuova-direttiva-csrd/>.

che mettano in relazione le attività aziendali con i fattori ambientali, sociali e con tutte le logiche che determinano il loro impatto.¹⁰⁰

4. La mediazione come sistema sostenibile

Alla luce dell'analisi fin qui svolta risulta agevole comprendere il nesso che si crea tra la mediazione ed il tema della sostenibilità, nello specifico, rispetto all'attività d'impresa. Indubbiamente, con riferimento ai criteri ESG è evidente la difficoltà di individuare un insieme di attività che permettano di valutare come sostenibili le azioni di un'impresa in campo sociale. Proprio per tale difficoltà di inquadramento, la componente “*social*” degli indicatori risulta, inevitabilmente, complessa da misurare.

La mediazione però, che può giustamente essere considerata l'essenza della sostenibilità in quanto permette la valorizzazione della persona e stimola la collaborazione, la riflessione e la rielaborazione, è stata suggerita da più parti quale requisito che sottende agli indicatori di sostenibilità anche, ma non soltanto, per le politiche aziendali da adottare sia nei rapporti con la propria forza lavoro che nel dialogo con le comunità o gli utenti finali.¹⁰¹

La mediazione sembra rientrare senza problemi negli indicatori e standard elaborati dall'EFRAG rispetto al comparto sociale (ESRS S1,S2,S3,S4), i quali richiedono, appunto, alle imprese di fornire dichiarazioni in merito ai rapporti con la propria forza lavoro, le comunità di riferimento e con i destinatari dell'attività imprenditoriale. In questo modo, grazie al rispetto di tali *standard*, la mediazione sta acquisendo sempre più il ruolo di una nuova cultura aziendale in base alla quale ogni impresa dovrebbe scegliere i propri fornitori e clienti tra quelli che abbiano adottato la stessa *policy*, rendendo possibile la creazione di un circuito, nel quale l'adozione della mediazione potrebbe offrire un comportamento che assegni maggior valore alla propria “*value chain*”, ampliando il numero dei soggetti capaci di comprendere e utilizzare quei

¹⁰⁰ Bellini M., “ESRS, Standard Europei per la Rendicontazione sulla Sostenibilità: via libera dalla Commissione UE”, in ESG360, 2 agosto 2023, <https://www.esg360.it/normative-e-compliance/esrs-standard-europei-per-la-rendicontazione-sulla-sostenibilita-via-libera-dalla-commissione-ue/>.

¹⁰¹ Occorsio M.V., “Sostenibilità: la mediazione e gli indicatori ESG”, in *Mediaries Rivista su trasformazione dei conflitti, cultura della riparazione e mediazione*, n. 2/2022, p. 78.

benefici intellettivi e costruttivi e contribuendo a garantire a tutta la filiera economica una maggiore aderenza e il rispetto degli Standard di Sostenibilità.¹⁰²

È chiaro da tempo ormai che la mediazione rappresenta per le imprese il mezzo attraverso il quale assecondare la necessità di una gestione dinamica ed efficiente dei conflitti che dall'attività quotidiana possono scaturire. Il sogno di ogni imprenditore è proprio una giustizia rapida ed efficace, che gli impedisca, qualora nella gestione di dell'azienda questi debba affrontare una controversia, di restare impigliato in una rete ingarbugliata di rinvii, ricorsi e intralci della più diversa natura.¹⁰³ In quest'ottica allora è sicuramente da favorire il ricorso alla mediazione da parte delle imprese, in quanto consente a queste ultime di tentare di risolvere i conflitti in tempi tendenzialmente ragionevoli e a costi contenuti.

Ulteriore vantaggio della mediazione è di non compromettere le relazioni preesistenti e ciò è particolarmente importante per i rapporti tra imprese, che sono destinati, per loro natura, a durare nel tempo e sui quali una controversia giudiziaria incide di norma in maniera assai negativa.¹⁰⁴ Lo strumento della mediazione, dunque, è in grado di garantire alle imprese una serie di utilità che il processo ordinario non può assicurare, a partire proprio dalla salvaguardia dei rapporti preesistenti alla lite.¹⁰⁵ Inoltre, l'inefficienza del sistema giudiziario civile incide negativamente sulla fiducia dei cittadini e delle imprese, rendendo eccessivamente rischiosa l'attività d'impresa e, allo stesso modo, riduce la propensione all'investimento, disincentivando, di conseguenza, la crescita delle imprese e ostacolando lo sviluppo dei mercati.¹⁰⁶

Come visto, anche il PNRR ha voluto portare un cambio di mentalità focalizzato sul concetto di sostenibilità e proprio per realizzare una ricostruzione all'insegna della sostenibilità ha puntato anche sulla rivalutazione del ruolo degli strumenti alternativi di

¹⁰² Occorsio M.V., "Sostenibilità: la mediazione e gli indicatori ESG", in *Mediaries Rivista su trasformazione dei conflitti, cultura della riparazione e mediazione*, n. 2/2022, p. 82.

¹⁰³ Boccia V., Prefazione in Marinaro M. "La risoluzione stragiudiziale delle controversie", Roma, Aracne editrice S.r.l., 2010, p. 15.

¹⁰⁴ Centro Studi Confindustria, "La Giustizia più veloce accelera l'economia", n. 11 giugno 2011, p. 101 https://www.confindustria.it/wcm/connect/6ac98556-7fdb-4ea4-9b10-02a32e710b9c/Scenari+economici+n.11_giu11.pdf?MOD=AJPERES&CONVERT_TO=url&CACHEID=ROOTWORKSPACE-6ac98556-7fdb-4ea4-9b10-02a32e710b9c-msWTW0a .

¹⁰⁵ Boccia V., Prefazione in Marinaro M. "La mediazione delle liti civili e commerciali", Roma, Aracne editrice S.r.l., 2010, p. 17.

¹⁰⁶ Marinaro M., "Il Paese dove tutto finisce in tribunale. Riflessioni sparse sulle prospettive di riforma della giustizia civile", in *Judicium il processo civile in Italia e in Europa*, 2018.

risoluzione delle controversie. Tra gli obiettivi fissati in materia di giustizia rientra anche l'efficientamento del sistema, che può essere perseguito attraverso il ricorso alla mediazione e agli altri ADR. Sostanzialmente, il Piano si concentra su iniziative a livello sociale, istituzionale, territoriale, per prevenire le controversie invece di esacerbarle.¹⁰⁷

Nella crescente esperienza maturata in materia di mediazione si sta facendo sempre più vivo un orientamento maggiormente economico verso i sistemi ADR che non limita più ai vantaggi in termini quantitativi, quali il risparmio di tempi e costi connessi alla gestione di conflitti in maniera non avversariale, ma che concepisce tali sistemi anche in prospettiva qualitativa. In particolare, il focus si concentra sul principio dell'autodeterminazione delle parti coinvolte, sia con riferimento ai modi e alle forme con cui la lite viene trattata sia con riferimento ai contenuti delle soluzioni raggiunte che sono lasciate alla creazione libera delle parti.

Questo particolare pregio della mediazione è rilevante soprattutto nell'attuale contesto commerciale nel quale si assiste ad un progressivo spostamento del mercato dai prodotti ai servizi e che richiede imprese in grado di acquisire e mantenere i propri clienti nel tempo e, dunque, le imprese che si dotano di un sistema efficace di composizione degli eventuali conflitti con i propri *stakeholder*, quale è la mediazione, hanno un vantaggio competitivo rispetto ai concorrenti.¹⁰⁸ Dalle relazioni con gli *stakeholder*, infatti, le aziende possono ricavare un valore aggiunto che deve essere tutelato. La mediazione è lo strumento più adatto a tale fine, in quanto fondato sulla reciproca soddisfazione di interessi e bisogni. La logica c.d. “*win-win*” per la soluzione di liti aziendali anche transnazionali diventa l'approccio strategico dell'impresa che intende creare valore.¹⁰⁹

Il ricorso al c.d. *conflict management* rappresenta una via per l'impresa di dimostrare di aver adottato un comportamento etico e sostenibile nei confronti dei propri *stakeholder* e, più in generale, può attestare l'adesione da parte dell'impresa stessa ai principi di *corporate social responsibility*.¹¹⁰ Attraverso la gestione dei conflitti attuali o

¹⁰⁷ Occhipinti S., “PNRR: giustizia e sostenibilità”, in Altalex Wolters Kluwer, 2022 <https://www.altalex.com/documents/news/2021/12/17/pnrr-giustizia-e-sostenibilita>.

¹⁰⁸ De Palo G., D'Urso L., Golann D., “Manuale del Mediatore professionista”, Milano, Giuffrè Francis Lefebvre, 2010, p. 5.

¹⁰⁹ Marinaro M., “Il Paese dove tutto finisce in tribunale. Riflessioni sparse sulle prospettive di riforma della giustizia civile”, in *Judicium* il processo civile in Italia e in Europa, 2018.

¹¹⁰ Boccia V., Prefazione in Marinaro M. “La risoluzione stragiudiziale delle controversie”, Roma, Aracne editrice S.r.l., 2010, p. 15.

eventuali in maniera sostenibile, l'impresa può costruire e rafforzare le proprie relazioni e trasformare il conflitto in una risorsa attraverso la quale poter migliorare le relazioni esistenti e crearne di nuove, eliminando l'idea della contrapposizione anche nelle fasi patologiche del rapporto. La scelta di metodi alternativi di risoluzione delle controversie, in primis la mediazione, offre all'impresa un valore aggiunto che le consente una gestione sostenibile del contenzioso, il quale, comunque, è ridotto se vengono attuati gli strumenti del *conflict management* che, in definitiva, è un valore fondamentale per la costruzione di un'impresa socialmente responsabile.¹¹¹

4.1 Vantaggi per le imprese nell'utilizzo della mediazione

Come è stato accennato più volte, il ricorso alla mediazione per la risoluzione delle controversie scaturenti dall'attività d'impresa offre evidenti vantaggi rispetto all'utilizzo degli strumenti "tradizionali". Attraverso la mediazione, infatti, le imprese possono beneficiare di uno strumento che consente una gestione negoziale del contenzioso incentrata sulla comprensione delle ragioni alla base della crisi di cooperazione con costi contenuti e tempi molto brevi, se messi a confronto con la durata media del giudizio ordinario, e che consente loro, comunque, di continuare ad occuparsi della gestione dei propri interessi.

La mediazione civile e commerciale costituisce per le imprese una vera e propria opportunità: l'opportunità di portare ad un livello più alto la soddisfazione dei propri bisogni ed interessi attraverso una ristabilita cooperazione, rappresentando l'ultimo momento prima dello scontro finale all'esito del quale tutti avranno perso qualcosa; solo guardando alla mediazione in quest'ottica si comprende che il tempo ad essa dedicato non è mai tempo "perso".¹¹²

È opportuno ricordare, inoltre, la scelta del legislatore, già a partire dalla versione originale del d.lgs. 28/2010, di prevedere tra i principi e criteri direttivi misure agevolative di carattere fiscale per favorire il procedimento di mediazione, incentivando il ricorso a

¹¹¹ Marinaro M., "Il Paese dove tutto finisce in tribunale. Riflessioni sparse sulle prospettive di riforma della giustizia civile", in *Judicium il processo civile in Italia e in Europa*, 2018.

¹¹² Valenza F., "La durata della procedura", in "Diritto della mediazione civile e commerciale", a cura di Marinaro M., Gruppo 24 ore, Roma, 2023, p. 143.

strumenti di risoluzione alternativi delle controversie.¹¹³ Se generalmente, infatti, è dovuto il pagamento dell'imposta di bollo per tutta l'attività giuridica documentale, la normativa in materia di mediazione, con l'obiettivo di limitare i costi, prevede per le parti un'esenzione assoluta da tale imposta. Ciò consente alle imprese di tentare la risoluzione dei propri conflitti mediante uno strumento efficace, che allo stesso tempo non ha un impatto significativo sul bilancio.

Il ricorso alla mediazione diviene, inoltre, ancora più appetibile per le imprese anche in forza del credito d'imposta, il quale rappresenta un ulteriore mezzo per ridurre il costo totale della procedura. La normativa prevede, infatti, un importo, il cui limite massimo è stato aumentato nell'ambito della Riforma Cartabia da 500 euro a 600 euro, che deve essere scomputato dalle imposte sui redditi o che può essere compensato con altre imposte. L'importo è calcolato in base all'indennità che le parti corrispondono al mediatore, nel caso in cui la mediazione si concluda con un accordo.

Non si deve, comunque, dimenticare che la mediazione è caratterizzata da grande flessibilità. Si tratta di un procedimento meno rigido del processo, che non presenta vincoli troppo stringenti per quanto riguarda le forme o lo svolgimento, soprattutto nei casi di mediazione volontaria, non prevedendo neppure percorsi prestabiliti da seguire e per questo ben si concilia con la realtà dinamica delle aziende.

Inoltre, il rafforzamento della mediazione telematica con la Riforma ha reso tale strumento ancora più flessibile, vista la possibilità di prendere parte al procedimento senza la necessaria presenza fisica. Tali modalità, sicuramente, agevolano le imprese nella possibilità di svolgere mediazioni su tutto il territorio nazionale o anche mediazioni transfrontaliere, senza dover coprire costi legati agli spostamenti. La mediazione telematica sta trovando largo utilizzo da parte delle imprese anche per la risoluzione delle liti del consumo.

Nonostante quanto detto, negli anni è emerso che le imprese non fossero informate sulla possibilità di ricorrere a questo utile strumento e che quelle che fossero state obbligate ad esperire un tentativo, rifiutavano addirittura di presenziare al primo incontro; è forse per questo che il legislatore con la Riforma ha esteso l'esperimento della mediazione come condizione di procedibilità dell'azione giudiziaria alle controversie

¹¹³ Lomonaco A., "Il regime tributario" in "Diritto della mediazione civile e commerciale", a cura di Marinaro M., Gruppo 24 ore, Roma, 2023, p. 357.

nascenti da una varietà di contratti caratterizzati da un prolungato rapporto commerciale ed ha, inoltre, aggiunto delle sanzioni ulteriori per chi non partecipi alla procedura di mediazione.¹¹⁴

Per quanto riguarda il primo aspetto, nel nuovo art. 5 del d.lgs. 28/2010 è stato aggiunto il preventivo ricorso obbligatorio alla mediazione anche in materia di contratti di associazione in partecipazione, di consorzio, di *franchising*, di opera, di rete, di somministrazione, di società di persone e di subfornitura. Le nuove materie aggiunte, come detto, sono contraddistinte dall'esistenza di un rapporto di durata tra le parti e contraddistinte da una componente fiduciaria. Le relazioni di lungo termine tra imprese, o tra queste e i propri consumatori, possono trarre beneficio da una gestione negoziale del contenzioso fondata sull'analisi delle cause che hanno portato alla crisi di cooperazione, con tempi ridotti e costi contenuti, usufruendo dell'ausilio di un professionista per comporre il conflitto.¹¹⁵

Per quanto riguarda il secondo aspetto, oltre alla possibilità per il giudice di desumere argomenti di prova dalla mancata partecipazione senza un giustificato motivo al primo incontro, il legislatore ha previsto, infatti, nell'ambito della Riforma anche il pagamento di una somma corrispondente al doppio del contributo unificato dovuto per il giudizio nei casi in cui la mediazione costituisce condizione di procedibilità.

Infine, è stata aggiunto che, nei casi in cui la parte condannata al pagamento del doppio del contributo unificato sia un soggetto sottoposto alla vigilanza di un'Autorità indipendente (ad esempio, società quotate soggette alla vigilanza della CONSOB, banche soggette alla vigilanza della Banca d'Italia, società assicurative soggette alla vigilanza dell'IVASS, i somministratori di energia e gas soggetti alla vigilanza di ARERA) il giudice trasmetterà una copia del provvedimento adottato alla corrispondente Autorità.¹¹⁶ In questo modo, al fine di evitare tale sanzione, tutte le società quotate sono incentivate a partecipare al procedimento di mediazione nei casi in cui sia previsto come condizione di procedibilità.

¹¹⁴ Occorsio M.V., "Sostenibilità: la mediazione e gli indicatori ESG", in *Mediares Rivista su trasformazione dei conflitti, cultura della riparazione e mediazione*, n. 2/2022, p. 75.

¹¹⁵ Marinaro M., "La condizione di procedibilità conquista nuove materie. La mediazione civile", in *Guida al Diritto de Il Sole 24 ore*, n. 10, 18 marzo 2023, p. 102

¹¹⁶ Valenza F., "Le conseguenze della mancata partecipazione", in "Diritto della mediazione civile e commerciale", a cura di Marinaro M., Gruppo 24 ore, Roma, 2023, p. 77.

5. Contratti d'impresa e clausole multistep

Una relazione commerciale contrattualmente ben impostata fin dal principio attraverso l'adozione di un testo accurato e puntuale permette, qualora dovesse sorgere un conflitto, di intavolare con maggiore possibilità di successo una trattativa o una mediazione finalizzata a prevenire una lite giudiziale.¹¹⁷ La mediazione si inserisce nell'attività d'impresa attraverso la previsione all'interno dei contratti commerciali di apposite clausole che la prevedano, rimanendo, comunque, le parti libere di ricorrervi anche volontariamente.

Appare evidente come sia molto più semplice decidere le modalità di gestione di un conflitto in anticipo piuttosto che nel momento in cui questo sia già divampato. La mediazione, quale strumento che interviene *ante causam* su una controversia, ben può rappresentare il mezzo di soluzione delle crisi dei contratti commerciali, valorizzando le potenzialità inesprese di tali rapporti e, nell'interesse di tutte le parti, dando voce anche a quei soggetti che si trovano in situazioni di debolezza o squilibrio contrattuale.¹¹⁸

La *best practice* in tema di *conflict management* richiede una precisa scelta delle clausole contrattuali, le quali rappresentano una prima e fondamentale forma di prevenzione dei conflitti, e per questo motivo devono essere studiate con cura nella fase di conclusione del contratto.¹¹⁹ Le tecniche che le imprese utilizzano per fare fronte al rischio di un conflitto si traducono, sostanzialmente, in due azioni alternative: da un lato, l'individuazione e la successiva eliminazione delle cause del rischio, dall'altro, la riduzione delle probabilità che il conflitto si manifesti. Se naturalmente, la prima alternativa sarebbe la via preferibile, è evidente che non sia sempre possibile percorrerla perché spesso l'impossibilità dell'esecuzione contrattuale dipende da fattori esterni che difficilmente possono essere controllati; pertanto, le imprese devono porsi l'obiettivo di ridurre al minimo la probabilità che l'evento si manifesti ed è possibile fare ciò attraverso

¹¹⁷ Comba D., "ADR e legal design, manuale di mediazione", Bologna, Formazione Giuridica Editore, 2023, p. 258.

¹¹⁸ Lucarelli P. Ristori L., "Contratti commerciali di durata. Crisi di cooperazione e governo del cambiamento", Milano, Utet Giuridica, 2017, p. 165.

¹¹⁹ Ruscetta F. Caradonna M. Novelli F., "La mediazione civile", Milano, IPSOA Wolters Kluwer, 2011, p. 492.

l'inserimento di clausole che prevedano l'utilizzo, all'insorgere di un conflitto, di strumenti di risoluzione alternativa delle controversie, le c.d. clausole *multistep*.¹²⁰

Tali clausole, come si può intuire già dal nome, prevedono il ricorso a più strumenti ADR in sequenza per fronteggiare le controversie che potrebbero generarsi dall'esecuzione del contratto commerciale. Nello specifico, viene pattuita una clausola di mediazione insieme ad una clausola compromissoria, in tal modo le parti si impegnano a risolvere la controversia inizialmente con l'aiuto di un mediatore attraverso una procedura di mediazione e, successivamente in caso di insuccesso, come *extrema ratio*, attraverso la decisione di un arbitro.¹²¹

La possibilità di inserire clausole che prevedano meccanismi *multistep* nei contratti e negli statuti diviene una chiara scelta di strategia aziendale, grazie a tali previsioni, infatti, le imprese sono in grado di creare già nelle fasi iniziali del rapporto la fiducia necessaria a far emergere la condivisione di obiettivi utili e sostenibili.¹²² Già nel 2013, Confindustria proponeva alle imprese associate di inserire queste specifiche clausole nei contratti per i quali la normativa prevede il tentativo obbligatorio di mediazione e, per i casi in cui non è prevista l'obbligatorietà, raccomandava ad ogni modo di prendere in considerazione la opportunità di inserirle, sfruttando la possibilità di decidere in maniera preventiva e consapevole come affrontare un'eventuale lite.¹²³ Attraverso tali clausole è possibile anche già stabilire l'organismo (o gli organismi) al quale rivolgersi e le regole procedurali da seguire.

Dal punto di vista puramente tecnico, nei casi in cui una clausola di tal genere sia apposta in un contratto concluso mediante moduli o formulari, si considera vessatoria e, di conseguenza, secondo quanto previsto dal co. 2 dell'art. 1341 del Codice civile, potrà produrre effetto solo se specificamente approvata per iscritto. Nella prassi commerciale si tende ad evitare la formulazione di clausole *multistep* che prevedano anche la negoziazione assistita, in quanto poco produttiva: l'accordo di negoziazione assistita, infatti, è previsto per controversie già in atto e si ritiene che una clausola di tal genere

¹²⁰ Ruscetta F. Caradonna M. Novelli F., "La mediazione civile", Milano, IPSOA Wolters Kluwer, 2011, p. 493.

¹²¹ Buzio M., "La mediazione su clausola contrattuale o statutaria", in "Diritto della mediazione civile e commerciale", a cura di Marinaro M., Gruppo 24 ore, Roma, 2023, p. 91.

¹²² Marinaro M., "Il Paese dove tutto finisce in tribunale. Riflessioni sparse sulle prospettive di riforma della giustizia civile", in *Judicium* il processo civile in Italia e in Europa, 2018.

¹²³ Marinaro M., "La mediazione riformata e le relazioni d'impresa", in *Le Società*, n. 3/2023, p. 366.

riferita a controversie future non sia vincolante per le parti e non abbia rilevanza processuale.¹²⁴

Di norma le clausole *multistep* combinano il procedimento di mediazione e l'arbitrato. Questi risultano, infatti, due strumenti complementari per la risoluzione delle controversie: in un primo momento si ricorre alla mediazione, che ha costi più contenuti, meno formalità ed è più rispettosa dell'autonomia delle parti coinvolte, ma che può anche concludersi senza il raggiungimento di un accordo e quindi lasciando il conflitto in essere, per questo motivo interviene l'arbitrato che è in grado di chiudere la controversia con un lodo vincolante per le parti, nei casi in cui queste non riescano ad accordarsi da sole.¹²⁵

Quando ad un contratto o ad uno statuto si appongono clausole *multistep* si prevede, per i casi in cui si generi un conflitto tra i contraenti, l'attivazione di una procedura c.d. multifase. Una procedura, che in questo caso è bifasica, è caratterizzata dalla consequenzialità automatica tra le due procedure che le compongono, pertanto, in caso di fallimento della prima si attiva la seconda. Le procedure bifasiche possono seguire due diversi schemi: quello della "mediazione-arbitrato" e quello della "mediazione-poi-arbitrato". Seppur apparentemente molto simili, i due schemi presentano una differenza fondamentale.

Con la scelta della prima procedura multifase le parti stabiliscono che, qualora si concluda la mediazione lasciando ancora senza soluzione alcune questioni, al fine di ottenere una decisione vincolante si possa attribuire allo stesso mediatore anche il ruolo di arbitro. In tal modo, il terzo imparziale, che diviene una figura ibrida di mediatore-arbitro, consapevole del potere decisionale che successivamente avrà, nel caso in cui le parti non riescano a comporre la vertenza in maniera amichevole, può esercitare una forte influenza sui litiganti affinché un accordo bonario sia raggiunto comunque.¹²⁶

Questo aspetto rappresenta la maggiore criticità del primo sistema. Le parti, infatti, tenderanno a mantenere un atteggiamento di maggiore chiusura, consapevoli del fatto che il mediatore potrebbe diventare in un secondo momento anche arbitro di quella stessa controversia e, pertanto, saranno restie nel condividere informazioni riservate che,

¹²⁴ Buzio M., "La mediazione su clausola contrattuale o statutaria", in "Diritto della mediazione civile e commerciale", a cura di Marinaro M., Gruppo 24 ore, Roma, 2023, p. 92.

¹²⁵ Buzio M., op. cit., p. 93.

¹²⁶ De Palo G., D'Urso L., Golann D., "Manuale del Mediatore professionista", Milano, Giuffrè Francis Lefebvre, 2010, p. 50.

pur potendo agevolare la fase conciliativa, potrebbero influenzare a loro svantaggio la decisione dell'arbitro nella seconda fase. Per sopperire ai limiti del primo sistema è stata prevista una variante della procedura, la "mediazione-poi-arbitrato". In tale sistema, essendo la figura del mediatore e quella dell'arbitro due persone fisiche diverse, si superano alcune delle problematiche della "mediazione-arbitrato" come la scarsa collaborazione tra le parti nella prima fase ed il passaggio di informazioni riservate dalla fase conciliativa a quella arbitrale.¹²⁷

Dunque, seppur vero che i due procedimenti possono concorrere alla risoluzione di una stessa controversia, è necessario che il passaggio da uno strumento all'altro avvenga con le dovute cautele, posto che l'attività del mediatore e quella dell'arbitro sembrano inconciliabili, al punto da richiedere che le due figure restino separate.¹²⁸ Ciò risulta evidente prendendo in considerazione i poteri di cui i due ruoli dispongono: il mediatore è privo di qualsiasi potere di tipo decisorio e la sua attività si limita a favorire il dialogo tra le parti coinvolte affinché siano queste ultime a raggiungere un accordo sulla base dei loro interessi e bisogni; l'arbitro, invece, ha il potere di adottare una decisione vincolante, equiparabile a quella del giudice, presa nell'ambito di un procedimento che segue modalità avversariali. In definitiva, la procedura multifase "mediazione-arbitrato" ha trovato applicazione principalmente nell'esperienza statunitense, nella quale però ha dato, comunque, prova dei limiti non trascurabili esaminati.

Infine, è bene ricordare che l'attenzione delle imprese nelle trattative contrattuali e nella stesura degli accordi all'inserimento di clausole di mediazione e clausole multistep rappresenta un modo efficiente e sostenibile per la gestione dei conflitti, in particolare nell'ottica di creare quelle *long term partnership*, come richiesto dal già menzionato obiettivo n. 17 degli SDGs contenuti nell'Agenda ONU 2030.

6. La mediazione nelle procedure concorsuali

Dall'analisi fin qui svolta è emerso che nell'attività d'impresa la mediazione può rappresentare uno strumento valido e sostenibile per la gestione dei conflitti, che consente

¹²⁷ De Palo G., D'Urso L., Golann D., "Manuale del Mediatore professionista", Milano, Giuffrè Francis Lefebvre, 2010, p. 51.

¹²⁸ Buzio M., "La mediazione su clausola contrattuale o statutaria", in "Diritto della mediazione civile e commerciale", a cura di Marinaro M., Gruppo 24 ore, Roma, 2023, p. 93.

di tutelare i rapporti con le altre imprese e con la comunità in cui si colloca l'azienda. Vi è, tuttavia, un ulteriore ambito di utilizzo della mediazione da parte delle imprese che merita, seppur brevemente, di essere approfondito. Nelle situazioni di crisi in cui può trovarsi un'impresa, che richiedono l'attivazione di procedure concorsuali, è possibile ricorrere a forme di mediazione.

Le procedure concorsuali, in genere, sono procedure giudiziali a cui possono essere assoggettati gli imprenditori commerciali e che sono finalizzate alla definizione dei rapporti con i creditori d'impresa, trovano disciplina nel nuovo Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza (d.lgs. 12 gennaio 2019 n. 14), che ha sostituito la legge fallimentare che era la normativa di riferimento in materia fino a quel momento (R.D. 16 marzo 1942 n. 267).¹²⁹ Il Codice ha subito delle modifiche ad opera del d.lgs. 83/2022, la cui più importante novità è stata indubbiamente l'introduzione di una fase preventiva di composizione negoziata della crisi, uno strumento extragiudiziario che persegue il risanamento precoce dell'impresa, rimesso alla scelta dell'imprenditore, attraverso una preliminare fase di negoziazione.¹³⁰

La composizione negoziata è finalizzata al raggiungimento di un accordo con i creditori al termine di un'attività di negoziazione. Nella pratica, gli interessi in gioco sono quelli dell'imprenditore a continuare l'attività e a scongiurare la crisi e quelli dei creditori alla tutela dei propri crediti. La scelta migliore per l'imprenditore è quella di portare il negoziato in una sede protetta innanzi ad un terzo neutrale, come appunto un mediatore, che sia esperto delle materie di cui si discute e in grado di confrontarsi utilmente con l'imprenditore e i creditori per formulare proposte e idee attuabili.¹³¹ Il nuovo titolo II del Codice della crisi dedicato alla composizione negoziata offre all'imprenditore tale possibilità.

Ai sensi dell'art. 12 del Codice, l'imprenditore commerciale, quando si trova in condizioni di squilibrio patrimoniale o economico-finanziario che ne rendono probabile la crisi o l'insolvenza, può chiedere la nomina di un esperto alla camera di commercio

¹²⁹ Comba D., "ADR e legal design, manuale di mediazione", Bologna, Formazione Giuridica Editore, 2023, p. 267.

¹³⁰ Nardecchia G. B., "La riforma della legge fallimentare. Prima lettura del Codice della crisi e dell'insolvenza", Molfetta (BA), Neldiritto Editore, 2022, premessa.

¹³¹ Leonardi D., "Mediazione e procedure concorsuali", in "Nuovo codice della crisi d'impresa. Mediazione e negoziazione nella soluzione della crisi d'impresa" a cura di Danovi A. Acciaro G., Gruppo 24 ore, Roma, 2022, p. 65.

nel cui ambito territoriale si trova la sede legale dell'impresa se risulta ragionevolmente perseguibile il risanamento dell'impresa.¹³² L'esperto ha il compito di agevolare le trattative tra l'imprenditore, i creditori ed eventuali altri soggetti interessati, per trovare una soluzione che permetta il superamento delle condizioni in cui versa l'impresa.

L'esperto è nominato tra gli iscritti ad un apposito elenco tenuto presso la camera di commercio, per la cui iscrizione è necessaria un'esperienza anche nell'ambito delle tecniche di facilitazione e mediazione. Proprio come il mediatore, anche l'esperto deve rispettare obblighi di riservatezza e non può, pertanto, essere chiamato a deporre sul contenuto delle dichiarazioni rese e delle informazioni acquisite nell'esercizio delle sue funzioni, né davanti all'autorità giudiziaria né davanti ad altra autorità.

Per quanto riguarda il procedimento, l'esperto, dopo aver accettato l'incarico, convoca l'imprenditore per valutare l'esistenza di una concreta prospettiva di risanamento. L'imprenditore può partecipare personalmente, anche con l'assistenza di consulenti. Se ritiene concrete le prospettive di risanamento, l'esperto incontra anche le altre parti interessate e prospetta le possibili strategie di intervento fissando i successivi incontri con cadenza periodica ravvicinata. Tutte le parti coinvolte nelle trattative sono tenute a collaborare lealmente con l'imprenditore e con l'esperto e a rispettare l'obbligo di riservatezza sulla situazione dell'imprenditore e sulle informazioni acquisite.

Se, decorsi centottanta giorni dall'accettazione della nomina, le parti non hanno trovato una soluzione per il superamento delle condizioni di squilibrio patrimoniale o economico-finanziario, l'incarico dell'esperto si considera concluso. Se, invece, all'esito delle trattative viene individuata una soluzione idonea, le parti possono stipulare un accordo. Nello specifico, si tratta di una soluzione negoziale stragiudiziale tra le seguenti: un contratto con uno o più creditori, una convenzione di moratoria o un accordo sottoscritto dall'imprenditore, dai creditori e dall'esperto che produce gli effetti del piano attestato di risanamento.¹³³

Seppur in parte diversa dalla mediazione civile e commerciale disciplinata dal d.lgs. 28/2010, la composizione negoziata è ispirata alla stessa logica. Con entrambe il legislatore ha inteso mettere a disposizione degli imprenditori procedimenti in cui un

¹³² Art. 12 comma 1 Decreto legislativo del 12 gennaio 2019, n. 14, Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza.

¹³³ Nardecchia G. B., "La riforma della legge fallimentare. Prima lettura del Codice della crisi e dell'insolvenza", Molfetta (BA), Neldiritto Editore, 2022, p. 41.

terzo imparziale aiuta le parti coinvolte a trovare una soluzione, comunque, finalizzata al mantenimento dei rapporti.

7. Negoziazioni paritetiche

A completamento dell'analisi svolta può risultare utile un breve approfondimento sul tema delle negoziazioni paritetiche. Pur rientrando nel macrosistema dei metodi alternativi di risoluzione, queste non rappresentano, invero, una forma di mediazione ma appunto di negoziazione. La sostanziale differenza, evidentemente, risiede nel fatto che il procedimento si svolga senza l'ausilio di un terzo nel ruolo di mediatore. Le negoziazioni paritetiche sono un metodo di risoluzione stragiudiziale delle controversie, specificamente previsto per la materia del consumo, che offre la possibilità di risolvere le controversie che insorgono tra le aziende ed i consumatori in maniera agevole e rapida.

La pratica delle negoziazioni paritetiche nei rapporti di consumo ha trovato origine da un primo protocollo d'intesa che è stato sottoscritto da alcune associazioni di consumatori e la SIP (la attuale TIM) nel 1991. Negli anni tale pratica si è sviluppata ed è stata riconosciuta anche a livello internazionale come una *best practice*. Nell'ottobre del 2011 il Parlamento europeo in una risoluzione ha definito le negoziazioni paritetiche italiane «quale esempio di migliore prassi, basata su un protocollo stipulato e sottoscritto dall'azienda e dalle associazioni di consumatori, in cui l'azienda si impegna in anticipo a ricorrere all'ADR per risolvere le eventuali controversie che possono sorgere nei settori contemplati dal protocollo».¹³⁴

A livello europeo, le negoziazioni paritetiche hanno trovato successivamente riconoscimento nella direttiva del Parlamento europeo e del Consiglio 2013/11/UE sulla risoluzione alternativa delle controversie dei consumatori. Tale atto è stato adottato a cinque anni di distanza dalla Direttiva 2008/52/CE e da questa si contraddistingue con riferimento all'ampiezza dell'oggetto poiché incentiva e regola il ricorso alla risoluzione alternativa delle controversie in genere e non unicamente alla mediazione, sebbene il suo ambito di applicazione sia limitato alle controversie tra consumatori e

¹³⁴ Risoluzione del Parlamento europeo del 25 ottobre 2011 sui metodi alternativi di soluzione delle controversie in materia civile, commerciale e familiare, 2011/2117 https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/A-7-2011-0343_IT.html#_section2

professionisti concernenti obbligazioni derivanti da contratti di vendita o di servizi sia online che offline.¹³⁵

La direttiva europea è stata recepita dal legislatore italiano con il d.lgs. 130/2015, che è intervenuto per regolamentare il ricorso a strumenti alternativi alla giurisdizione nei casi di controversie in materia di consumo. Il decreto ha modificato la disciplina del Codice del consumo (d.lgs. 6 settembre 2005, n. 206), inserendo gli articoli dal 141 *bis* al 141 *decies*, all'interno del titolo dedicato alla risoluzione extragiudiziale delle controversie. In particolare, l'art. 141 *ter* è rubricato negoziazioni paritetiche.

La negoziazione paritetica si fonda quindi sul protocollo d'intesa che le associazioni di consumatori sottoscrivono con l'azienda o con le associazioni di aziende, che disciplina la gestione delle controversie in materie di consumo. La procedura si svolge ad un tavolo negoziale alla presenza dell'azienda e di una associazione che rappresenti gli interessi dei consumatori. La procedura prende avvio se il consumatore presenta un reclamo formale all'azienda e quest'ultima non fornisce riscontro nei termini previsti. Il consumatore può allora rivolgersi ad una associazione di consumatori affinché dia avvio alla negoziazione paritetica.

I comparti merceologici principalmente interessati dalle negoziazioni paritetiche sono: le telecomunicazioni, l'energia, il gas ed i servizi idrici, i servizi bancari e finanziari, trasporti e mobilità e le assicurazioni. Per il settore delle telecomunicazioni, ad esempio, sono stati sottoscritti protocolli d'intesa da parte di TIM, PosteMobile, Windtre, Vodafone e Fastweb; per il settore di energia, gas e servizi idrici, tra gli altri, Edison, Eni Plenitude, Gruppo Acea ed Enel; mentre per il settore dei trasporti Trenitalia, Trenord ed Autostrade.¹³⁶

Consumers' Forum ha condotto un'analisi statistica dell'utilizzo delle negoziazioni paritetiche con riferimento al triennio 2019-2021, prendendo a riferimento un gruppo di 26 aziende rappresentative dei diversi settori. Dai dati raccolti emerge, innanzitutto, che tra il 2019 ed il biennio 2020-2021 si è registrata una diminuzione delle domande presentate, anche in ragione, evidentemente, dell'emergenza sanitaria che ha influito sulle abitudini dei consumatori, passando dalle oltre 32 000 del 2019 alle 25 000 e 22 000 rispettivamente del 2020 e del 2021. L'analisi ha, inoltre, evidenziato che il

¹³⁵ Desiato O., "ADR in materia di consumo e l'opera di armonizzazione ancora a metà del guado", in *Judicium*, 26 aprile 2023.

¹³⁶ Conciliazioni paritetiche e ADR, Ottavo Rapporto annuale a cura di Consumers' Forum

settore in cui maggiormente si fa ricorso alle negoziazioni paritetiche è quello delle telecomunicazioni. Il numero di domande presentate nel triennio considerato per questo settore corrisponde, infatti, all'80% del totale delle domande di negoziazione paritetica.

Inoltre, l'art. 2 del d.lgs. 28/2010 precisa che il decreto stesso non preclude la possibilità di ricorrere a negoziazioni volontarie e paritetiche relative alle controversie civili e commerciali. Questo significa che le parti, anche durante il procedimento di mediazione, possono adire strumenti alternativi di negoziazione, quali appunto le negoziazioni paritetiche, oppure che, alla conclusione del procedimento di mediazione con esito negativo, l'attività del mediatore sia risultata comunque utile per avvicinare le parti, le quali potrebbero decidere di proseguire la negoziazione in via paritetica, cioè senza ausilio del mediatore.¹³⁷

La negoziazione paritetica rappresenta un prezioso strumento che consente la risoluzione di un elevato numero controversie di consumo di minore entità, evitando che in relazione ad esse si ricorra ad un giudizio ordinario. Offrendo un livello elevato di protezione dei consumatori e grazie alla facilità di accesso, tali strumenti di risoluzione delle controversie creano un clima di fiducia e contribuiscono allo sviluppo e alla crescita economica, che è un obiettivo perseguito con tenacia dalle associazioni dei consumatori, da quelle imprese che credono nel dialogo e nel confronto trasparente con i propri clienti e dalle istituzioni.¹³⁸

¹³⁷ Valenza F., "L'ambito di applicazione della mediazione ed i suoi limiti", in "Diritto della mediazione civile e commerciale", a cura di Marinaro M., Gruppo 24 ore, Roma, 2023, p. 21.

¹³⁸ "La conciliazione paritetica", consumersforum.it <https://www.consumersforum.it/conciliazione-paritetica/cosa-e.html>

Capitolo III

Case study

SOMMARIO: 1. Introduzione allo studio; 2. L'utilizzo della mediazione da parte di Eni Plenitude; 3. La mediazione de Il Giornale in materia di diffamazione a mezzo stampa; 4. L'attività di Confindustria in materia di mediazione; 5. Analisi conclusive.

1. Introduzione allo studio

I primi due capitoli dell'elaborato hanno permesso di svolgere una panoramica piuttosto completa del tema oggetto di approfondimento. È stato individuato il fulcro della riflessione, partendo dall'inquadramento generale dello strumento della mediazione all'interno del sistema più ampio dei metodi alternativi di risoluzione delle controversie, per poi approfondirne gli aspetti più funzionali allo studio condotto. In particolare, è stato analizzato come il ricorso alla mediazione rappresenti un vantaggioso mezzo di cui le imprese possano beneficiare, sotto vari punti di vista, ma maggiormente in una prospettiva di sostenibilità. Partendo dai punti fissati dall'analisi fin qui svolta sulla mediazione civile e commerciale si motiva la scelta di inserire un capitolo conclusivo interamente dedicato a casi studio.

Il case study rappresenta una risorsa attraverso la quale è possibile utilizzare un'esperienza concreta che sia particolarmente significativa per confermare, o eventualmente confutare, quanto sia stato studiato ed approfondito nella teoria. Se, dunque, i primi capitoli dell'elaborato sono serviti per sviluppare un inquadramento teorico dell'argomento, con i casi studio che verranno di seguito esposti nel presente capitolo tale inquadramento verrà ripreso cercando di supportarlo mediante i dati raccolti.

L'obbiettivo, pertanto, che si intende raggiungere con le ricerche svolte e con la loro successiva esposizione è quello di riportare degli esempi concreti di esperienze che testimonino quanto esposto finora con riferimento all'impronta sostenibile della mediazione per le imprese. La finalità dei casi studio che verranno proposti è di calare le riflessioni teoriche in vari contesti economici e sociali appartenenti alle diverse realtà che sono state esaminate, presentando ognuna di queste delle specificità da collegare a determinati aspetti della mediazione.

Lo studio è strutturato in tre diverse sezioni, ciascuna delle quali dedicata ad uno specifico caso. La scelta di ricorrere a più casi, che volendo possono essere anche considerati un caso multiplo, si giustifica con i vantaggi che ne derivano rispetto ad un singolo caso: lo studio di più esperienze, inserite in diversi contesti, ha consentito, indubbiamente, di svolgere un'analisi più ampia e differenziata. Ogni caso è stato scelto per cercare di approfondire un aspetto specifico della mediazione attraverso l'attività concretamente svolta dal soggetto dello studio.

Così, ad esempio, con il primo case study dedicato ad Eni Plenitude, è stato possibile vedere come le grandi imprese multinazionali, che realmente vogliono perseguire gli obiettivi di sostenibilità fissati dall'Agenda ONU o che vogliono svolgere la propria attività in maniera coerente con gli indicatori ESG, considerino la mediazione come un caposaldo con il quale tutelare le proprie relazioni con altre imprese e con gli stakeholder. Il secondo caso, invece, ha offerto la possibilità di avere una panoramica dell'utilizzo della mediazione da parte del quotidiano Il Giornale, con specifico riferimento alle controversie nascenti dalla diffamazione a mezzo stampa, che rientra tra le materie per le quali l'articolo 5 del d.lgs. 28/2010 prevede la mediazione come condizione di procedibilità dell'azione giudiziaria. Da ultimo, è stato previsto il terzo caso studio dedicato a Confindustria, nel quale si offre una rassegna della documentazione prodotta e delle attività svolte dall'associazione nella diffusione tra le imprese associate dello strumento della mediazione e del suo rilevante ruolo di interlocutore con le autorità, in particolare con il legislatore, per ispirare gli interventi in materia alla luce degli interessi dell'imprenditoria italiana.

Lo studio è stato condotto basandosi sulla analisi dei materiali che sono stati raccolti. Per la ricerca sono stati utilizzati diversi metodi: interviste, documentazioni scritte, informazioni reperite sui siti dei soggetti coinvolti. Ciò ha fatto sì che sia stato possibile disporre di ausili differenti nel tentativo di rendere, per quanto possibile, più completa la ricerca.

2. L'utilizzo della mediazione da parte di Eni Plenitude

Il primo case study, come anticipato, è incentrato sull'esperienza maturata negli anni da Eni Plenitude nell'utilizzo della mediazione per le controversie nascenti

dall'attività d'impresa, tanto nei rapporti con altre grandi imprese quanto nei rapporti con i consumatori. Nella realizzazione di tale caso studio è stato fondamentale il contributo dell'avvocato Pietro Galizzi, Head of Legal Regulatory and Compliance presso Eni Plenitude, che ha offerto la sua disponibilità per una intervista ed ha fornito ulteriori preziosi documenti.

Appare opportuno inquadrare il contesto in cui operano Eni ed Eni Plenitude al fine di comprendere meglio l'oggetto dello studio e la tipologia di controversie in cui queste possono essere coinvolte. Tra le due società, evidentemente, c'è una stretta connessione in quanto la prima controlla il 100% della seconda. Eni S.p.A. è una società italiana, nata inizialmente come ente pubblico e successivamente convertita in società per azioni negli anni '90, e rappresenta uno dei maggiori gruppi a livello italiano per dimensioni e fatturato. La società opera in varie parti del mondo con diversi ambiti di attività. Il settore storico di attività è il c.d. oil & gas che vede impegnata Eni nella ricerca ed estrazione di petrolio e gas naturale in giro per il mondo; è, inoltre, attiva nella raffinazione delle materie estratte per la creazione e la commercializzazione di olio da carburanti e olio da riscaldamento.

Eni Plenitude S.p.A. è nata nel 2017 con il nome di Eni gas e luce S.p.A. dalla trasformazione di un comparto di Eni in una società separata, come detto, sottoposta al controllo di quest'ultima. Nel marzo 2022 è stata modificata la denominazione in Eni Plenitude.¹³⁹ Ad oggi l'attività svolta dalla società si incentra su tre business fondamentali. Il primo è il business storico della precedente Eni gas e luce, vale a dire la vendita c.d. *retail* di gas ed energia elettrica, con essa intendendosi la vendita al dettaglio a clienti domestici e alle piccole imprese. Il secondo business è costituito dalla produzione dell'energia elettrica da fonti rinnovabili. Per quel che riguarda il gas, invece, Eni Plenitude non si occupa della sua estrazione e produzione ma provvede esclusivamente al suo acquisto, anche presso la stessa Eni. Le fonti rinnovabili a partire dalle quali Plenitude produce l'energia elettrica sono principalmente l'eolico ed il fotovoltaico, come viene poi attestato dalle garanzie d'origine (GO) che sono certificazioni volontarie relative all'origine rinnovabile delle fonti energetiche utilizzate. Infine, la terza *business*

¹³⁹ “Eni gas e luce diventa Plenitude”, eni.com, 7 marzo 2022
<https://www.eni.com/it-IT/media/news/2022/03/eni-gas-e-luce-diventa-plenitude.html#:~:text=Milano%2C%207%20Marzo%202022%20%E2%80%93%20Eni,di%20ricarica%20per%20veicoli%20elettrici>.

unit della società è rappresentata dalla c.d. *e-mobility*, vale a dire la mobilità elettrica, nel cui ambito Eni Plenitude fornisce punti di ricarica per i veicoli elettrici sul territorio.

Nella stessa denominazione Eni Plenitude presenta la dicitura Società Benefit. Rispetto alle tradizionali società che hanno come scopo la distribuzione dei dividendi tra i soci, una società benefit integra nel proprio oggetto sociale, oltre al profitto, anche l'obiettivo di avere un impatto positivo sulla società e sull'ambiente.

Entrambe le società da anni manifestano un vivo interesse verso il tema della sostenibilità, come testimonia il significativo senso di responsabilità sociale che si traduce in numerose iniziative. Attraverso un approccio all'attività d'impresa rispettoso della *corporate social responsibility*, mantengono come obiettivo la creazione di un valore di lungo termine, e la CSR è il modo in cui si occupano di sostenibilità. In particolare, nella mission di Eni, che può considerarsi la dichiarazione d'intenti di un'impresa, è affermato chiaramente che la sostenibilità è integrata in tutte le attività aziendali e ne costituisce un elemento essenziale. La mission è ispirata direttamente all'Agenda 2030 delle Nazioni Unite e ai 17 Obiettivi per lo Sviluppo Sostenibile in essa contenuti. I valori fondanti della mission si riflettono anche sul modello di business aziendale, che è basato su tre pilastri: la neutralità carbonica nel lungo periodo, l'eccellenza operativa e la promozione delle alleanze per lo sviluppo locale.

La dichiarazione, che Eni ha reso pubblica, è stata richiamata dall'avvocato Galizzi nella sua intervista. Si riporta di seguito il testo della mission: "Siamo un'impresa dell'energia. Sosteniamo concretamente una transizione energetica socialmente equa, con l'obiettivo di preservare il nostro pianeta e promuovere l'accesso alle risorse energetiche in maniera efficiente e sostenibile per tutti. Fondiamo il nostro lavoro sulla passione e l'innovazione. Sulla forza e lo sviluppo delle nostre competenze. Sulla pari dignità delle persone, riconoscendo la diversità come risorsa fondamentale per lo sviluppo dell'umanità. Sulla responsabilità, integrità e trasparenza del nostro agire. Crediamo nella partnership di lungo termine con i Paesi e le comunità che ci ospitano per creare valore condiviso duraturo."¹⁴⁰

Dopo le premesse relative ad una transizione energetica socialmente equa e agli obiettivi di preservare il pianeta, Eni sottolinea il valore delle relazioni di lungo termine con i con i soggetti con i quali entra in contatto nella sua attività, che considerano un

¹⁴⁰ "La mission di Eni", eni.com <https://www.eni.com/it-IT/chi-siamo/mission.html>.

mezzo attraverso il quale creare valore condiviso duraturo. La parte conclusiva della mission manifesta l'impegno da parte della società a voler rispettare l'ultimo degli SDGs, che riguarda, appunto, la creazione di relazioni stabili con le altre imprese e con le comunità di riferimento. Una delle modalità con la quale Eni sta realizzando tale obiettivo è attraverso la promozione della mediazione come strumento per tentare di risolvere le controversie che sorgono nell'ambito della sua attività d'impresa, riconoscendone il grande valore di preservare i rapporti con le altre società che potrebbero irrimediabilmente comprometersi se affidati alle logiche avversariali dei giudizi ordinari. Il ricorso che la società negli anni ha fatto alla mediazione ha offerto la possibilità di salvaguardare importanti relazioni commerciali che altrimenti si sarebbero interrotte.

Sullo stesso piano si colloca anche una comunicazione sotto forma di lettera che l'ufficio legale di Eni Plenitude, in quel momento ancora Eni gas e luce, ha indirizzato agli studi e ai consulenti legali che collaborano con la società o che abbiano intenzione di collaborare con essa. Nella lettera si invitano i destinatari, innanzitutto, a prendere atto dei cambiamenti che la crisi sanitaria del 2020 ha portato nel modo di fare impresa, richiedendo di andare oltre alla tradizionale finalità di profitto e manifestando un maggior impegno e sensibilità alle tematiche di responsabilità sociale d'impresa. Si sottolinea come tradizionalmente il mondo legale non si sia mai interessato alla CSR, ritenendola qualcosa di estraneo a temi legati al diritto e che tale approccio non sia più tollerabile. Per tali motivi, l'azienda si impegna ad adottare azioni concrete per offrire un contributo al benessere sociale ed invita gli studi ed i consulenti ad impegnarsi sullo stesso fronte. La lettera indica, nello specifico, nove azioni concrete che tali collaboratori dovranno attuare nello svolgimento di servizi e progetti per conto dell'area Legal, Regulatory and Compliance Affairs di Eni Plenitude.

Degno di particolare attenzione è il settimo punto in cui si afferma "Crediamo nel valore del confronto con le nostre controparti, anche in giudizio: Eni gas e luce vuole costruire collaborazioni e accordi di lungo termine con i propri portatori di interessi, limitando il più possibile il contenzioso, promuovendo (ove possibile ed eventualmente anche attraverso l'uso della mediazione), il raggiungimento di accordi transattivi con soluzioni equilibrate per entrambe le parti, facilitando la futura prosecuzione dei rapporti

commerciali, ove esistenti.”¹⁴¹ Emerge, dunque, in maniera cristallina quanto Plenitude creda nel ruolo della mediazione e degli altri alternative dispute resolution per la conservazione ed il mantenimento dei rapporti con gli stakeholder, tanto da reputarne degno l’inserimento tra le azioni concrete rilevanti per la *corporate social responsibility*.

Anche l’ottava azione concreta contiene spunti interessanti. È possibile leggere infatti: “Nella redazione e nel confronto negoziale di accordi e contratti (in particolare con i nostri fornitori, partner e clienti), chiediamo di impegnarsi con Eni gas e luce a predisporre testi semplici, chiari e comprensibili, che rispettino e bilancino gli interessi delle parti coinvolte.”¹⁴² L’attenzione si concentra qui anche sull’importanza di creare relazioni stabili e durature e di come sia fondamentale a tal fine l’impegno della società e dei suoi collaboratori già dalla redazione dei contratti. Si tratta di una fase fondamentale a cui è doveroso dedicare la giusta attenzione, poiché da un contratto chiaro e ben strutturato è minore la possibilità che si creino incomprensioni tra le parti che possano poi generare un conflitto. Anche qualora il conflitto dovesse comunque sorgere, un contratto ben redatto secondo gli obiettivi fissati dalla società, con apposite clausole che prevedano meccanismi alternativi di risoluzione delle controversie, consente alle parti una migliore gestione del conflitto stesso.

L’attività svolta da Eni Plenitude implica un importante volume d’affari, per i quali la società conclude grandi contratti dal valore di diversi milioni di euro, relativi, per esempio, all’installazione di impianti per la produzione di energia elettrica da fonti rinnovabili come pale eoliche o campi fotovoltaici. In relazione a tali contratti di rilievo rientranti nella seconda *business unit*, la società, anche in ragione della giovane età, non ha ancora avuto nessun contenzioso significativo per cui sia ricorso alla mediazione.¹⁴³

Al contrario, la mediazione trova un utilizzo ampissimo in riferimento ai *claims* di minore entità nell’ambito dell’attività di vendita *retail* di gas ed energia elettrica. Avendo più di dieci milioni di clienti fra Italia ed Europa, è facilmente immaginabile come la società debba confrontarsi quotidianamente con le contestazioni avanzate nei confronti delle bollette, in riferimento alla debenza del pagamento o all’ammontare che è stato fatturato. Per queste controversie di minore entità, in Italia è attivo uno sportello di

¹⁴¹ “Lettera agli studi e consulenti legali che collaborano con Eni gas e luce”, Per conto di Legal Regulatory and Compliance Affairs di Eni gas e luce S.p.A., Milano, 9 marzo 2021.

¹⁴² Vedi nota n. 3.

¹⁴³ Almeno fino al momento in cui si è svolta l’intervista all’avv. Galizzi.

conciliazione fornito da ARERA, che consente ad Eni Plenitude di gestire con risultati estremamente positivi la grande mole di contestazioni della vendita *retail* senza dover ricorrere al giudizio.

ARERA è l’Autorità di Regolazione per Energia Reti ed Ambiente, istituita nel 1995 come autorità indipendente per i settori dell’energia elettrica e del gas naturale, la cui competenza è stata in seguito estesa al settore idrico e a quello dei rifiuti. Ai sensi dell’art. 5 del d.lgs 28/2010 a partire dal 30 giugno 2023 è previsto il tentativo obbligatorio di mediazione come condizione di procedibilità dell’azione giudiziale per le controversie che coinvolgono utenti finali e soggetti esercenti servizi nei settori regolati dall’Autorità, scaturenti dai contratti di somministrazione. Il terzo comma della stessa disposizione prevede che per assolvere alla condizione di procedibilità le parti possono anche esperire procedure previste dalle Autorità di settore.

ARERA ha previsto il Servizio Conciliazione, una procedura semplice e veloce per facilitare la composizione delle controversie tra clienti finali e operatori di energia elettrica e gas, attraverso incontri online alla presenza di un esperto del settore regolato nella veste di conciliatore che aiuta le parti a trovare una soluzione di comune accordo.¹⁴⁴ Si tratta di una procedura rapida che prevede un termine di conclusione di 90 giorni con la possibilità di proroga di ulteriori 30 giorni, su istanza di entrambe le parti o da parte dello stesso conciliatore se dovesse reputare che la complessità della controversia lo richieda. L’eventuale accordo raggiunto in tale sede ha valore di titolo esecutivo ai sensi dell’art. 2, comma 24, lettera b) della legge n. 481/1995.

Come riportato dall’avv. Galizzi, il ricorso a tale strumento da parte di Eni Plenitude è particolarmente fruttuoso e ne sono testimoni i dati più che positivi che la società ha registrato negli anni. Eni Plenitude, infatti, ha partecipato mediante i suoi rappresentanti a circa 1800 procedimenti presso ARERA e la percentuale di casi risolti in tale sede corrisponde approssimativamente al 75%.¹⁴⁵ Dunque, per una parte rilevante dei casi il conflitto si risolve senza necessità di rivolgersi al giudice ordinario e spesso l’accordo è raggiunto anche al primo incontro.

L’avvocato Galizzi ha, inoltre, fornito testimonianza di alcuni procedimenti di mediazione commerciale a cui prese parte in passato, nel periodo in cui si trovava ancora

¹⁴⁴ “Il Servizio Conciliazione, energia e ambiente”, [arera.it https://www.arera.it/it/consumatori/conciliazione.htm](https://www.arera.it/it/consumatori/conciliazione.htm).

¹⁴⁵ Dati forniti dall’avv. Galizzi nell’intervista.

in Eni S.p.A. I casi analizzati riguardano contenziosi sorti nell'ambito di grandi contratti EPC, contratti di appalto internazionale, per i quali si cerca sempre la via della risoluzione mediante il ricorso ad un mediatore, generalmente seguendo le regole dettate dalla International Chamber of Commerce. In particolare, sono stati trattati due episodi piuttosto significativi in cui, grazie alla mediazione, Eni è riuscita insieme alle controparti a superare il conflitto e a dare esecuzione ai contratti interessati.

Il primo caso ha visto coinvolte Eni ed alcune controparti argentine per una controversia sorta in seguito alla vendita di tre società che Eni stessa aveva in Argentina. Nello specifico, gli acquirenti locali avevano avanzato una richiesta di rimborso in merito alla valutazione delle società acquisite, per un valore di circa dieci milioni di euro. Le parti coinvolte hanno deciso di tentare la via della mediazione, che si è svolta nella città di New York poiché la *governing law*¹⁴⁶ per quel contratto era la legge dello Stato di New York. Il ricorso al procedimento di mediazione ha dato modo alle parti, con l'ausilio del mediatore, di trovare un accordo che ha permesso di dare esecuzione al contratto.

L'altro caso ha riguardato una controversia, generata nell'ambito della costruzione di una raffineria in Brasile, tra Saipem S.p.A., che è una società facente parte del gruppo di Eni, e Petrobras che è una compagnia brasiliana di estrazione e raffinazione del petrolio. Anche in questo caso le parti hanno deciso di tentare preventivamente la via della mediazione, iniziando una procedura che si è tenuta nella città di Rio de Janeiro secondo le regole previste dalla ICC. Il procedimento si è protratto per pochi giorni, al termine dei quali le parti ed il mediatore hanno trovato una soluzione alla controversia.

Nell'ambito dei contratti d'impresa che generano relazioni di durata, la mediazione ha offerto ed offre alla società l'opportunità di trovare soluzioni che anche lo stesso avvocato Galizzi definisce “*win-win*”, in quanto potenzialmente in grado di soddisfare le esigenze di tutte le parti coinvolte. La figura del mediatore, da questo punto di vista, è di centrale importanza in quanto permette a ciascuna parte di compiere una riflessione sulle proprie argomentazioni, per capire anche quanto queste siano forti. Ma, allo stesso tempo, anche di comprendere le argomentazioni della controparte, le sue richieste ed i suoi interessi nella controversia. Senza l'attività svolta dal terzo imparziale, ogni parte tenderebbe a considerare come valida e fondata ciascuna rivendicazione portata avanti e tenderebbe, contestualmente, a rigettare in partenza ogni argomentazione

¹⁴⁶ Trattasi della legge che regola il contratto, scelta dalle parti in sede di stipula.

degli altri soggetti coinvolti. Il mediatore, dunque, aiuta le parti a superare la posizione che danno per scontato come corretta.

Il fondamentale vantaggio che emerge dall'esperienza di Eni ed Eni Plenitude nel ricorrere alla mediazione, piuttosto che direttamente al giudizio, si traduce nel fatto che i rapporti tra le società coinvolte non vengano compromessi. In sede di contenzioso giudiziale, invece, le parti, per definizione, non sono più in grado di parlare e di trovare un accordo. Spesso nella prassi può accadere che i clienti operino delle scelte chiare nei confronti dei fornitori con cui hanno un contenzioso giudiziale in sospeso, assumendo atteggiamenti ostruzionistici. Talvolta, infatti, alcune società stilano delle vere e proprie *black list* in cui inseriscono tutti i fornitori con cui hanno un giudizio pendente e con i quali non intendono avere più rapporti commerciali in futuro.

L'impegno a mantenere rapporti di lungo termine è particolarmente sentito da una Società Benefit come Eni Plenitude, in quanto elemento chiave della sostenibilità ESG e la mediazione è una risorsa pienamente in linea con tali principi. Attraverso la mediazione, infine, è possibile ragionare oltrepassando il singolo caso oggetto di controversia, per trovare soluzioni che guardino, ad esempio, all'interesse delle parti ad avere nuovi rapporti oltre al singolo affare da cui sia scaturita la controversia e ciò consente di ragionare in maniera più ampia su collaborazioni di lunga durata.

Per le controversie scaturenti dalla propria attività, in modo particolare per quelle a livello internazionale, Eni ed Eni Plenitude fanno riferimento alla disciplina dettata dalla International Chamber of Commerce nel suo Regolamento di Mediazione. Si evita, dunque, di creare una mediazione ad hoc per quale poi si debba definire l'intera procedura. Tale documento è stato redatto da professionisti del settore della risoluzione delle controversie e da utenti che rappresentano un variegato spettro di tradizioni giuridiche, culture e professioni, in modo da rispondere alle esigenze del commercio internazionale. Il regolamento un quadro strutturato del procedimento di risoluzione delle controversie, lasciando allo stesso modo alle parti la possibilità di scelta in relazione ad alcuni aspetti della procedura. L'unico organismo a cui è attribuito il potere di amministrare il procedimento disciplinato dal Regolamento ICC è il Centro

Internazionale di ADR, che è un organo amministrativo separato all'interno della Camera di Commercio Internazionale.¹⁴⁷

Al momento della conclusione di contratti ed accordi stipulati da Eni Plenitude sono sempre inserite clausole che affidino alla mediazione il tentativo di risoluzione delle controversie eventualmente nascenti da tali rapporti. Tali clausole prevedono anche ulteriori passaggi con altri strumenti, secondo il meccanismo c.d. *multistep*. Nell'esperienza di Eni ed Eni Plenitude la mediazione è uno strumento “*successful*”, che porta risultati, per questo è ritenuto fondamentale l'inserimento di un'apposita clausola nei contratti. Così come molto importante è anche includere una clausola che inneschi subito, in caso di fallimento della mediazione, un procedimento di arbitrato, anch'esso disciplinato dalle regole della ICC.

Nei contratti di Eni Plenitude si evita sempre di inserire clausole redatte direttamente dai contraenti, per il rischio di incorrere in clausole c.d. patologiche che siano incapaci di operare correttamente o addirittura di avere alcun effetto. Si fa ricorso invece, a clausole scelte tra i modelli previsti nei Regolamenti di Mediazione ed Arbitrato della Camera di Commercio Internazionale. Tali Regolamenti contengono, infatti, una sezione finale in cui sono indicate clausole standard insieme alle istruzioni per il loro uso ed il loro adeguamento alle circostanze ed esigenze del caso. Tutti i contratti di Eni Plenitude riportano, infatti, le due seguenti clausole:

“i) Nel caso di controversie derivanti dal presente contratto o in relazione con lo stesso, le parti sottoporranno la controversia, in primo luogo, a un procedimento secondo il Regolamento di mediazione della ICC. L'inizio del procedimento secondo il Regolamento di mediazione della ICC non impedisce a una parte di instaurare un procedimento arbitrale in conformità alla sotto-clausola (ii) che segue.

(ii) Tutte le controversie derivanti dal presente contratto o in relazione con lo stesso saranno risolte in via definitiva secondo il Regolamento di arbitrato della Camera di Commercio Internazionale da uno o più arbitri nominati in conformità a detto Regolamento.”¹⁴⁸

¹⁴⁷ Art. 1 Regolamento di mediazione della Camera di Commercio Internazionale, <https://www.iccitalia.org/wp-content/uploads/2022/03/icc-2021-arbitration-rules-2014-mediation-rules-italian-version.pdf>.

¹⁴⁸ Model clauses ICC, Regolamento di mediazione della Camera di Commercio Internazionale, <https://www.iccitalia.org/wp-content/uploads/2022/03/icc-2021-arbitration-rules-2014-mediation-rules-italian-version.pdf>.

In conclusione, l'avvocato Galizzi ha fissato l'attenzione anche sul tema dell'ancora scarso utilizzo della mediazione a livello internazionale. Ad oggi, tale rimedio non gode di un'adeguata diffusione rispetto, ad esempio, all'arbitrato, il quale viene largamente utilizzato nelle controversie commerciali internazionali. Tra le principali cause deve, sicuramente, segnalarsi una conoscenza ancora limitata di tale strumento e della sua portata da parte di un numero elevato di operatori internazionali. Allo stesso modo, però, anche il fatto che, fino a pochi anni fa, non fosse riconosciuta forza esecutiva agli accordi internazionali raggiunti in mediazione ne ostacolava ampiamente la diffusione.

A tal proposito deve essere segnalata la Convenzione di Singapore¹⁴⁹ sulla mediazione internazionale del 2019, entrata in vigore nel settembre del 2020 e pensata per facilitare le relazioni commerciali internazionali rendendo possibile alle parti in disputa di far valere l'accordo raggiunto anche oltre i confini nazionali. La Convenzione ha riconosciuto, finalmente, il c.d. *enforcement* degli accordi internazionali risultanti dalla mediazione commerciale, superando le incertezze che si generavano rispetto alla loro validità. In applicazione della Convenzione, tali accordi, se firmati dalle parti e dal mediatore, diventano così esecutivi senza passare attraverso la farraginoso e potenzialmente incerta conversione in una sentenza o in un lodo arbitrale.¹⁵⁰

Tuttavia, la mancanza tra gli stati firmatari dei Paesi dell'Unione europea e della Gran Bretagna diminuisce, inevitabilmente, la portata mondiale della Convenzione, limitando il nuovo impulso alle sole aree asiatiche e americane. Sfortunatamente, l'Italia non può ratificare in maniera autonoma la Convenzione di Singapore, in quanto si tratta di un'attività che rientra nell'ambito di competenza esclusiva dell'UE, di conseguenza solo l'Unione può attivarsi in tal senso. Questo perché in un sistema complesso come quello che governa i 27 Paesi membri occorre evitare incongruenze tra le legislazioni dei diversi Stati in materia di giurisdizione ed esecutività.¹⁵¹ In Italia, come noto però, in

¹⁴⁹ Risoluzione dell'Assemblea generale 73/198. Convenzione delle Nazioni Unite sugli accordi internazionali di transazione risultanti dalla mediazione <http://www.resolutia.it/resolutia/attachments/category/2/Convenzione%20di%20Singapore%20-ENG-ITA.pdf>.

¹⁵⁰ Mariottini C. M., "The Singapore Convention on international mediated settlement agreements: a new status for party autonomy in the non-adjudicative process", in *Giustizia Consensuale rivista semestrale*, 2021 n.2, p. 349.

¹⁵¹ Francese F., "Entra in vigore la Convenzione di Singapore sulla mediazione", in *Equilibrium ADR firm* [https://www.equilibrium-adr.eu/la-convenzione-di-singapore/#:~:text=La%20Convenzione%20di%20Singapore%20definisce,soluzione%20\(art.%202.3\)](https://www.equilibrium-adr.eu/la-convenzione-di-singapore/#:~:text=La%20Convenzione%20di%20Singapore%20definisce,soluzione%20(art.%202.3)).

forza dell'art. 12 d.lgs. 28/2010 un accordo raggiunto in mediazione, se rispettate le condizioni richieste da tale norma, è già un titolo esecutivo. Con l'eventuale ratifica della Convenzione l'esecutività si estenderà anche agli accordi risultanti da mediazioni internazionali.

3. La mediazione de Il Giornale in materia di diffamazione a mezzo stampa

Il secondo caso studio è incentrato sull'approfondimento dello strumento della mediazione in una prospettiva differente rispetto al primo. Si è voluto focalizzare, infatti, l'analisi sull'utilizzo di tale rimedio in una precisa casistica per la quale il d.lgs. 28/2010 prescrive il tentativo obbligatorio di mediazione come condizione di procedibilità dell'azione giudiziaria. Nello specifico, le controversie scaturenti dalla diffamazione a mezzo stampa. Si tratta di una materia per la quale, tendenzialmente, la mediazione non riesce a produrre risultati particolarmente positivi, ma, in un certo senso, l'esperienza oggetto di tale case study rappresenta quasi una eccezione, visti gli ottimi risultati che può vantare l'impresa oggetto di analisi.

Il seguente approfondimento, come avuto modo di anticipare precedentemente, si incentra sull'esperienza del quotidiano Il Giornale nell'utilizzo della mediazione per i casi di diffamazione a mezzo stampa. La sua realizzazione è stata possibile grazie al prezioso contributo del dottor Valerio Barghini, responsabile dell'ufficio legale de Il Giornale, che ha prestato la sua disponibilità a sottoporsi ad un'intervista ed ha fornito la sua esperienza di questi anni sul tema. Il dottor Barghini è una figura di rilievo all'interno del quotidiano, presso il quale opera da oltre trent'anni. In particolare, dal 2008 segue l'ufficio legale occupandosi proprio della gestione dei casi di diffamazione a mezzo stampa che coinvolgono la società, con il ruolo di *trait d'union*, di raccordo, tra la testata giornalistica e gli studi legali e consulenti esterni che con essa collaborano.

Anche in questo caso può risultare utile partire da un'analisi, seppur breve, che contestualizzi l'ambito in cui opera il soggetto interessato dallo studio, per comprendere le circostanze in cui possano sorgere le controversie poi rimesse al tentativo obbligatorio di mediazione. Il Giornale è un quotidiano milanese che ha iniziato la propria attività di stampa nel 1974, dopo essere stato fondato da alcuni giornalisti del Corriere della Sera, che si erano separati da quest'ultimo in quanto non ne condividevano più la linea

editoriale. Si è tradizionalmente distinto come un giornale con una linea politica di orientamento liberale moderato. Secondo la definizione dello stesso dottor Barghini, Il Giornale è un quotidiano che talvolta può risultare “aggressivo” nello stile di scrittura dei suoi articoli. Si spiega, dunque, perché negli anni la diffamazione a mezzo stampa sia stata un tema sempre piuttosto presente nella attività dell’ufficio legale.

La materia della diffamazione a mezzo stampa o con altro mezzo di pubblicità presenta una caratteristica che la contraddistingue rispetto alle altre materie per le quali l’art. 5 del d.lgs. 28/2010 prevede l’obbligo di esperire preliminarmente il procedimento di mediazione come condizione di procedibilità della domanda giudiziale. Insieme al risarcimento del danno derivante da responsabilità medica sono, evidentemente, le uniche materie penali presente nell’elenco. La diffamazione è, infatti, un reato e l’art. 595 del Codice penale disciplina la fattispecie. Ai sensi di tale norma «Chiunque, fuori dei casi indicati nell'articolo precedente (ingiuria, ora abrogato), comunicando con più persone, offende l'altrui reputazione, è punito con la reclusione fino a un anno o con la multa fino a milletrecentadue euro. Se l'offesa consiste nell'attribuzione di un fatto determinato, la pena è della reclusione fino a due anni, ovvero della multa fino a duemilasessantacinque euro. Se l'offesa è recata col mezzo della stampa o con qualsiasi altro mezzo di pubblicità, ovvero in atto pubblico, la pena è della reclusione da sei mesi a tre anni o della multa non inferiore a cinquecentosedici euro.»¹⁵²

Il reato è procedibile a querela della persona offesa, entro il termine di novanta giorni dal momento in cui quest’ultima è venuta a conoscenza del fatto.¹⁵³ La legge riconosce, inoltre, alla vittima di diffamazione anche la possibilità di agire per il risarcimento del danno non patrimoniale subito. A tal proposito, è prevista la possibilità di costituirsi parte civile nel processo penale per ottenere un congruo risarcimento per i danni patiti o in alternativa la possibilità di esercitare un’azione civile nel termine di prescrizione di cinque anni. In tale contesto si inserisce la disciplina del d.lgs. 28/2010, il cui art. 5 co. 1 prevede, tra le altre materie, la condizione di procedibilità per chi voglia introdurre in giudizio un’azione di risarcimento danni da diffamazione a mezzo stampa e con altro mezzo di pubblicità. Al sesto comma lettera g) dell’art. 5 del decreto è precisato, però, che il primo comma non si applica nell’azione civile esercitata nel processo

¹⁵² Art. 595 Codice penale, R.D. 19 ottobre 1930, n. 1398.

¹⁵³ Bartoli R., Pelissero M., Seminara S., “Diritto penale. Lineamenti di parte speciale”, Torino, Giappichelli Editore, 2020, p. 207.

penale.¹⁵⁴ Questo significa che la condizione di procedibilità è prevista solo per i casi di azione promossa nel processo civile.

Come ormai noto, l'art. 4 del d.lgs. 28/2010 stabilisce che la domanda di mediazione deve essere depositata da una delle parti presso un organismo nel luogo del giudice territorialmente competente per la controversia.¹⁵⁵ Dunque, nei giudizi civili aventi ad oggetto il risarcimento del danno da diffamazione a mezzo carta stampata il foro competente è quello del domicilio (o in alternativa della residenza, se diversa dal domicilio) del danneggiato, in quanto il pregiudizio alla reputazione si considera correlato all'ambiente economico sociale in cui vive la persona offesa dal reato.¹⁵⁶

Tale materia rientra, insieme al risarcimento da responsabilità medica, in un gruppo di rapporti, tra le materie indicate dall'art. 5, che si contraddistinguono per un elevato livello di conflittualità, per i quali la procedura consensuale ha maggiori possibilità di successo rispetto ad una causa.¹⁵⁷ L'esperienza de Il Giornale ha confermato come le controversie in materia di diffamazione a mezzo stampa, essendo caratterizzate da una notevole complessità, possono essere più facilmente risolte in ambito stragiudiziale. In particolare, dalla testimonianza del dottor Barghini, emerge che la presenza e la partecipazione delle parti agli incontri di mediazione sia indubbiamente il vantaggio più grande di tale strumento rispetto al giudizio. Queste, infatti, hanno la possibilità di confrontarsi direttamente, senza l'interposizione degli avvocati, in un clima inevitabilmente di scontro nelle prime battute ma poi sempre più costruttivo. In più occasioni, le controparti nei procedimenti apprezzano il fatto che il dottor Barghini si presenti e partecipi attivamente per la ricerca di un accordo, attraversando talvolta il Paese pur di presenziare e di lanciare un messaggio di apertura alla trattativa.

Logicamente, prima dell'entrata in vigore del d.lgs. 28/2010, non era prevista alcuna condizione di procedibilità per l'azione di risarcimento, pertanto, la persona offesa da diffamazione a mezzo stampa era libera di esercitare l'azione senza dover preventivamente passare dalla mediazione. Il Giornale, all'insorgere di una controversia in tale materia, riceveva la notifica dell'atto di citazione ed affidava la gestione della causa

¹⁵⁴ Art. 5 co. 6 d.lgs. 4 marzo 2010 n. 28, <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2010/03/05/010G0050/sg>.

¹⁵⁵ Art. 4 co. 1 d.lgs. 4 marzo 2010 n. 28, <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2010/03/05/010G0050/sg>.

¹⁵⁶ Pezzella V., "La diffamazione", Milano, Utet Giuridica, 2020, p. 1231.

¹⁵⁷ Bove M., "La mediazione per la composizione delle controversie civili e commerciali", Cedam, 2011, p. 176.

allo studio legale che collaborava con la società. Il quotidiano, invero, già prima dell'obbligatorietà del tentativo di mediazione, adottava un approccio piuttosto aperto nei confronti della persona offesa nella ricerca di una gestione sostenibile del conflitto. Alle cause presenziavano, oltre agli avvocati, anche il dottor Barghini ed il direttore amministrativo. L'indirizzo adottato era quello di cercare, nella prima udienza, di trovare un accordo con la controparte che potesse risolvere il conflitto senza necessità di portare avanti la causa. Dunque, con l'avvento della normativa in materia di mediazione obbligatoria, l'ufficio legale de Il Giornale si è limitato a riprodurre, in parte, lo schema che aveva attuato fino a quel momento.

Nel novembre del 2010 è pervenuta presso l'ufficio legale de Il Giornale la prima convocazione da parte dell'ADR Center a presenziare al primo incontro di una procedura di mediazione per una controversia in materia di diffamazione a mezzo stampa. La società, compiute le valutazioni interne, ha deciso di accogliere questa novità apportata dalla normativa e di provare a puntare su tale strumento, prendendo parte al primo incontro con l'intenzione di intraprendere un percorso fruttuoso e non di assolvere semplicemente ad una formalità che consenta di instaurare il giudizio. La scelta dell'ufficio legale è stata di provare a dare credito al nuovo istituto per capire se avesse potuto rappresentare un'alternativa migliore rispetto alla risoluzione delle controversie in sede processuale e, a posteriori, tale scelta si è rivelata corretta. Da parte de Il Giornale c'è stato sin dall'inizio un impegno serio nella partecipazione ai procedimenti di mediazione, in ragione anche della linea di azione dell'ufficio legale di considerarla come una risorsa e non, come detto, una mera formalità.

Il Giornale, dunque, a partire dal primo caso ha deciso di conferire al dottor Barghini una procura speciale notarile per permettergli di seguire in prima persona i singoli procedimenti, come parte in senso lato in quanto rappresentante dell'autore dell'articolo, del direttore responsabile e della società editrice. Con l'assistenza del legale esterno, conciliando in questo modo la competenza giuridica degli avvocati con la sua competenza giornalistica.

Per una testata giornalistica come Il Giornale le controversie per diffamazione a mezzo stampa rientrano essenzialmente in due tipologie. In primo luogo, può darsi il caso di un incidente professionale, per il quale l'autore dell'articolo riporta erroneamente ed in maniera non voluta una notizia, un dato o un particolare non veritiero, il più delle volte

per un refuso. In questi casi, pur non essendo voluta dal giornalista, si tratta di diffamazione a mezzo stampa in quanto una notizia non vera relativa ad un soggetto determinato viene pubblicata sulla versione cartacea o online del quotidiano, con il rischio di rimanervi anche per anni. Il dottor Barghini ha fornito testimonianza di un procedimento di mediazione rientrante in tale tipologia. Il caso riguardava un articolo pubblicato sul sito de Il Giornale, in cui si riportava un fatto di cronaca relativo ad un soggetto che era stato fermato alla dogana con il sospetto di riciclaggio di denaro. L'autore dell'articolo aveva riportato la notizia che l'individuo fosse stato sottoposto a misure restrittive, quando invece, ciò non era vero. Per il risarcimento del danno dovuto a tale diffamazione è stato successivamente attivato un procedimento di mediazione che si è concluso con esito positivo. Nella seconda tipologia rientrano, invece, quei casi di diffamazioni più "pesanti" perché, in un certo senso, volute. Queste si collegano alla connotazione politica de Il Giornale e riguardano casi di articoli in materia politica che generano reazioni nei destinatari.

Un passaggio rilevante dell'attività di mediazione de Il Giornale è stato rappresentato dalla sentenza della Corte costituzionale n. 272 del 2012. Come noto, con essa la Consulta ha dichiarato l'illegittimità costituzionale dell'art. 5, co.1 del d.lgs. 28/2010, in relazione al tentativo obbligatorio di mediazione come condizione di procedibilità delle controversie civili e commerciali. In tal modo, per il periodo successivo a tale pronuncia, per esercitare un'azione per il risarcimento dei danni da diffamazione a mezzo stampa non era più necessario il preventivo tentativo di mediazione. Ciò ha riportato la situazione, in qualche maniera, di alcuni anni indietro, in quanto il numero di mediazioni a cui Il Giornale ha preso parte si è ridotto notevolmente. Per tali ragioni, la reintroduzione della mediazione c.d. obbligatoria ad opera del d.l. n. 69/2013 è stata accolta con particolare entusiasmo dall'ufficio legale de Il Giornale.

Nell'analisi relativa alle mediazioni intraprese dalla società emergono dati piuttosto convincenti. Dall'entrata in vigore del d.lgs. 28/2010 le mediazioni che hanno coinvolto Il Giornale sono state 287 in totale, con una percentuale del 100% di partecipazione dei soggetti coinvolti, a testimonianza della scelta di puntare seriamente su tale rimedio da parte dell'ufficio legale. Al momento in cui si è svolta l'intervista¹⁵⁸ le mediazioni concluse con un esito positivo sono 167, dato che corrisponde a circa il 60%

¹⁵⁸ 12 luglio 2023.

del totale. Per comprendere quanto queste percentuali siano significative, si consideri che per l'anno 2022 le mediazioni svolte in materia di risarcimento danni da diffamazione a mezzo stampa si sono concluse con un accordo sono nel 18% dei casi.¹⁵⁹In particolare, va segnalato che, scorporando il dato relativo al periodo compreso fra la previsione dell'obbligatorietà del tentativo e la sua momentanea eliminazione alla fine del 2012, i numeri sono ancora più positivi. Rispetto a tale periodo si segnalano, infatti, 66 mediazioni svolte di cui ben 44 concluse con un accordo, pari al 70% circa.¹⁶⁰

Con riferimento alle modifiche apportate dalla Riforma Cartabia, il dottor Barghini ha manifestato dubbi sulla possibilità che possano incidere in maniera rilevante sull'attività de Il Giornale. In particolare, la mediazione telematica, disciplinata dal nuovo art. 8 bis del decreto, troverebbe difficilmente applicazione nei casi che coinvolgono il quotidiano. Il passaggio maggiormente criticato della nuova disposizione è legato al fatto che la norma impone ai partecipanti l'utilizzo della firma digitale o della firma elettronica qualificata per la sottoscrizione del verbale. A detta del dottor Barghini si tratterebbe di un paletto troppo limitante, in quanto i privati che partecipano ai procedimenti di mediazione non necessariamente dispongono della firma digitale e ciò precluderebbe loro la possibilità di prendere parte agli incontri da remoto. In un caso di diffamazione a mezzo stampa, che ha coinvolto Il Giornale successivamente all'entrata in vigore della nuova disciplina, il soggetto offeso aveva presentato la domanda di mediazione telematica, essendo residente in una diversa regione italiana rispetto alla sede del quotidiano. Proprio a causa del fatto che quest'ultimo non fosse provvisto di firma digitale, però, è stato impossibile procedere con lo svolgimento del procedimento da remoto e le parti hanno dovuto seguire la procedura tradizionale.

Si deve segnalare che in sede di mediazione il mezzo giornalistico consente di trovare delle soluzioni realmente alternative, poiché offre un'ampia serie di possibilità di raggiungere un accordo con la parte offesa da diffamazione. Il dottor Barghini ha riportato degli esempi di alcune mediazioni in cui, in aggiunta o in alternativa ad un risarcimento tramite pagamento di una somma di denaro, è stato trovato un accordo per il risarcimento

¹⁵⁹ Dati mediazione civile ex d.lgs 28/2010 intero periodo 1 gennaio-31 dicembre 2022, del Ministero della Giustizia, Dipartimento per la transizione digitale della giustizia, l'analisi statistica e le politiche di coesione, Direzione Generale di Statistica e Analisi Organizzativa, <https://webstat.giustizia.it/Analisi%20e%20ricerche/Mediazione%20Civile%20-%20Anno%202022.pdf>.

¹⁶⁰ Dati forniti dal dottor Barghini nell'intervista.

che prevedesse modalità particolari. Nello specifico, in casi in cui la parte offesa sia uno scrittore o, comunque, autore di un libro, l'ufficio legale può offrire la possibilità di promuovere l'opera sulle pagine del giornale o sulla versione online del quotidiano senza dover pagare l'uscita pubblicitaria. In casi in cui la vittima di diffamazione sia un personaggio pubblico o un imprenditore, un'altra possibilità è quella di offrire a quest'ultimo un'intervista o un articolo dedicato su Il Giornale. Si tratta, come detto, di modalità di accordi alternative rispetto al pagamento di una somma di denaro, che implicano anche una creazione di valore per le parti coinvolte.

Da ultimo, è opportuno segnalare che il fruttuoso ricorso alla mediazione da parte dell'ufficio legale per la risoluzione di tale materia di controversie ha avuto effetti positivi anche sul bilancio de Il Giornale. Essendo una società per azioni, il bilancio riporta una voce denominata stanziamento a fondi rischi cause, nel quale vengono accantonate somme per coprire passività non certe ma soltanto probabili legate a procedimenti giudiziari. Tale fondo, grazie al successo delle mediazioni tentate e del loro costo decisamente ridotto rispetto al giudizio ordinario, si è ridotto notevolmente negli ultimi sette-otto anni.

4. L'attività di Confindustria in materia di mediazione

Il case study conclusivo segue un approccio differente rispetto ai primi due, in quanto l'analisi non si concentra sull'utilizzo virtuoso che una società possa fare di strumenti alternativi nella gestione dei conflitti scaturenti dalla attività d'impresa, bensì sulle iniziative di Confindustria in materia di mediazione civile e commerciale. Confindustria (Confederazione generale dell'industria italiana) è la principale associazione di rappresentanza delle imprese manifatturiere e di servizi presente in Italia, che conta oltre 150 mila imprese aderenti su base volontaria. L'obiettivo primario dell'organizzazione è di rendere possibile l'affermazione dell'impresa come motore della crescita economica, sociale e civile italiana. A tale fine, la sua attività consiste nel definire percorsi comuni per le imprese associate e nel condividere obiettivi e iniziative con il mondo dell'economia e della finanza, con le Istituzioni nazionali ed europee, con la pubblica amministrazione e con la politica.¹⁶¹

¹⁶¹ "Valori e identità", confindustria.it <https://www.confindustria.it/home/chi-siamo/valori-e-identita>.

L'obiettivo di tale caso studio è quello di offrire una rassegna di diversi documenti che Confindustria ha rilasciato nel tempo, contenenti approfondimenti anche in tema di mediazione. Questi sono esemplificativi del ruolo che l'associazione ricopre come interlocutore con le istituzioni e, in particolare, con il legislatore, per trovare soluzioni in grado di massimizzare lo sviluppo e la crescita dell'impresa italiana. È stata approfondita, grazie a tale studio, anche l'attività svolta da Confindustria di diffusione tra le imprese associate dello strumento della mediazione tramite la pubblicazione di modelli di clausole da inserire in contratti e statuti.

Il primo atto che forma oggetto dello studio è un documento intitolato "Italia 2015: le imprese per la modernizzazione del Paese". Si tratta di un fascicolo che risale al 2010, pubblicato in un periodo di poco posteriore all'entrata in vigore del decreto legislativo in materia di mediazione, prima che andasse a regime il sistema dell'obbligatorietà. Con esso Confindustria ha voluto offrire una dettagliata analisi a 360° sulla situazione economico-sociale del nostro Paese, individuando poi una serie di proposte rivolte alle istituzioni per cercare di risollevarne l'economia italiana negli anni a seguire. Il nome del documento deriva dal fatto che gli obiettivi che in esso sono prefigurati sarebbero stati raggiunti, almeno nelle intenzioni, nell'anno 2015, individuando in un periodo di cinque anni il termine per avere un Paese a crescita più elevata. La scelta di tale intervallo temporale è stata mossa, più che da simbolismo, da un ragionamento pragmatico: si trattava di un orizzonte sufficientemente lontano da poter osservare risultati stabili e duraturi ma allo stesso tempo abbastanza ravvicinato da non lasciare spazio a dilazioni e temporeggiamenti.¹⁶²

Nel programma sono state individuate dieci macroaree tematiche sulle quali concentrare gli interventi volti all'efficientamento socioeconomico. Tali aree, per ognuna delle quali è dedicato un capitolo, sono state trattate nel documento secondo un ordine che rispecchia le priorità espresse dagli imprenditori in un sondaggio loro sottoposto precedentemente. Le tematiche sono le seguenti: la pubblica amministrazione, la giustizia civile, le infrastrutture, l'energia e sostenibilità, il fisco, il lavoro, la ricerca e l'innovazione, l'istruzione, il credito e la finanza ed infine le liberalizzazioni. I vari temi sono stati analizzati anche operando un confronto con gli altri paesi e approfondendo le possibili cause del blocco della crescita economica e le possibili azioni da intraprendere

¹⁶² "Italia 2015: le imprese per la modernizzazione del Paese", Confindustria 2010, p. 12.

per la sua ripartenza. L'obiettivo del programma era, dunque, di superare tutti quegli impedimenti che limitavano le possibilità delle imprese di esprimere le proprie potenzialità. L'incremento della crescita era possibile, a patto però che l'azione d'intervento fosse stata ad ampio raggio.

Come anticipato, il secondo capitolo del documento è dedicato alle proposte di Confindustria in materia di giustizia civile. Il fatto che tale materia si trovi in questa posizione testimonia quanto il suo efficientamento rappresentasse, e rappresenti tuttora, una priorità assoluta per le imprese associate. Nel documento si afferma che la giustizia ricopre un ruolo centrale per la crescita economica, in aggiunta al suo scopo di assicurare la convivenza civile. Se però, i tempi della giustizia sono lunghi in misura irragionevole, la crescita economica ne risente. Gli stessi cittadini e le imprese perdono fiducia nel sistema e conseguentemente l'attività d'impresa diviene oltremodo rischiosa. Questo porta all'abbassamento della propensione ad investire, si disincentiva la crescita delle imprese a livello dimensionale e lo sviluppo dei mercati finanziari viene ostacolato, frenando anche gli investimenti dall'estero.¹⁶³

Alla luce di tali problematiche, Confindustria delineava una serie di proposte con le quali cercare di trovarvi rimedio. Oltre ad ipotizzare l'eliminazione di ogni forma di incentivo a promuovere un'azione in giudizio, mediante la previsione della regola per la quale la parte soccombente è tenuta a pagare le spese processuali, e oltre a promuovere la digitalizzazione del processo, un ruolo rilevante tra le proposte è occupato dalla promozione di strumenti alternativi di risoluzione delle controversie, in particolare della mediazione.

Nella ricostruzione di Confindustria, i tempi prolungati della giustizia civile possono rappresentare l'occasione per il proliferare di comportamenti scorretti da parte di quei soggetti che ricorrono alla giustizia non per tentare di trovare soluzione ad una controversia ma piuttosto per cercare di evitare l'adempimento di un contratto o, quantomeno, di ritardarne l'esecuzione, sfruttando la lentezza dei processi. Ciò molto spesso genera, come conseguenza, la rinuncia della parte che ha subito una lesione del proprio diritto al risarcimento del danno. In uno scenario del genere, come anticipato, viene meno la fiducia delle imprese ad investire per paura di non poter contare su un

¹⁶³ Confindustria, op. cit., p. 33.

sistema efficace attraverso il quale tutelare i propri diritti nelle relazioni con le controparti commerciali.

Veniva, pertanto, riconosciuta la necessità di incrementare il ricorso agli ADR, soprattutto nella logica di filtrare l'ingresso di nuove cause nelle aule dei tribunali. Seppur riconoscendone le potenzialità, era chiaro a Confindustria che l'utilizzo di questi strumenti fosse ancora limitato e ciò perché la loro diffusione era direttamente proporzionale all'efficienza della giustizia civile. Chiaramente, la parte che intende ritardare l'adempimento dell'obbligazione, approfittando delle lungaggini giudiziarie, non ha alcun interesse a ricorrere all'utilizzo di strumenti rapidi di risoluzione come può essere la mediazione.¹⁶⁴

Confindustria, guardando al futuro, auspicava interventi di ampio respiro per poter migliorare l'efficienza della giustizia civile in Italia. A tal proposito, nel documento è presentata con particolare favore la legge n. 69 del 2009 contenente disposizioni per lo sviluppo economico e la semplificazione anche in materia di processo civile. Tale atto conteneva la delega al Governo per la redazione di un decreto che disciplinasse la mediazione civile e commerciale con l'obiettivo di ridurre il contenzioso, appunto il d.lgs. 28/2010. Confindustria nutriva una grande fiducia verso tale decreto, che era entrato in vigore quasi in contemporanea con la pubblicazione di Italia 2015, confidando negli effetti positivi che avrebbe avuto sul sistema anche in ragione della previsione di un tentativo obbligatorio di mediazione per determinate materie. Nel documento si legge che “il potenziamento degli strumenti alternativi di risoluzione delle controversie, su cui il Ministero della Giustizia sta opportunamente puntando, rappresenta una delle soluzioni più efficaci per ridurre il numero dei procedimenti giudiziari.”¹⁶⁵

Nello stesso anno, al Forum della Piccola Industria, dedicato alle nuove rotte delle piccole e medie imprese, la Commissione Giustizia ha avuto modo di occuparsi del tema dell'efficientamento del sistema giustizia in relazione all'attività d'impresa. È stato in seguito redatto un documento che sintetizza le proposte avanzate in tale sede. La Piccola Industria è un'associazione di Confindustria che tutela gli interessi e valori specifici delle imprese di piccole dimensioni al fine di favorirne la crescita ed il progresso.

¹⁶⁴ Confindustria, op. cit., p. 36.

¹⁶⁵ Confindustria, op. cit., p. 38.

Nel documento vengono analizzate le ragioni della crisi ed i dati della giustizia civile italiana, riprendendo in parte quanto già detto nel programma Italia 2015. Rispetto a tali problematiche, la Commissione Giustizia della Piccola Industria ha formulato alcune proposte. In primo luogo, si suggeriva la promozione della cultura della mediazione e dell'arbitrato mediante una serie di iniziative dell'associazione, come l'organizzazione, presso le diverse sedi territoriali di Confindustria, di seminari sul tema dell'efficientamento del sistema giustizia alla presenza di esperti in materia di ADR per trovare soluzioni utili alle imprese. Inoltre, era stata anche proposta la pubblicazione di una sorta di guida per gli imprenditori associati sul tema degli ADR. Infine, sotto un diverso punto di vista, la Piccola Industria auspicava l'introduzione all'interno del codice etico di Confindustria di norme che stimolassero gli imprenditori, all'insorgere di una controversia, ad avviare preliminarmente un tentativo di mediazione, eventualmente seguito da un procedimento di arbitrato, per evitare l'accesso alla giurisdizione in maniera opportunistica.

Nel 2011 il Centro Studi di Confindustria ha rilasciato un ulteriore documento sul tema, un rapporto intitolato "La giustizia più veloce accelera l'economia". Anche tale analisi si concentra sulle inefficienze del sistema giustizia italiano, in particolare nel confronto con le altre realtà europee. Viene sottolineato come la situazione di lentezza perdurante della giustizia civile e le sue conseguenze rilevanti in termini di prosperità del Paese richiedessero un intervento urgente su più fronti.¹⁶⁶ Una delle vie da percorrere individuata dal Centro Studi è la promozione della mediazione. Nel documento si sostiene che al fine di deflazionare il contenzioso civile e commerciale, intervenendo sulla domanda di giustizia, fosse necessario puntare sugli strumenti di soluzione delle liti alternativi al giudizio ordinario. In questa prospettiva, veniva visto positivamente il d.lgs. 28/2010, con il quale il legislatore aveva potenziato la mediazione, garantendo, da un lato, la possibilità di risolvere le controversie anche in sedi diverse dai tribunali e, dall'altro lato, di non compromettere i rapporti tra le parti coinvolte. Quest'ultimo aspetto era particolarmente rilevante nell'ambito dell'attività d'impresa, in cui si instaurano relazioni che durano nel tempo e che devono essere tutelate.

¹⁶⁶ Centro Studi Confindustria, "La Giustizia più veloce accelera l'economia", n. 11 giugno 2011, p. 73 https://www.confindustria.it/wcm/connect/6ac98556-7fdb-4ea4-9b10-02a32e710b9c/Scenari+economici+n.+11_giu11.pdf?MOD=AJPERES&CONVERT_TO=url&CACHEID=ROOTWORKSPACE-6ac98556-7fdb-4ea4-9b10-02a32e710b9c-msWTW0a.

Particolarmente degno di nota è, inoltre, il contributo fornito da Confindustria negli studi dottrinali che hanno preceduto la riforma della giustizia. Nello specifico, con riferimento alla Commissione Alpa¹⁶⁷, che è stata istituita nel 2016 dal Ministro della giustizia Orlando per la riforma organica dei meccanismi stragiudiziali di risoluzione delle controversie. Tale Commissione ha consegnato nel 2017, a conclusione dei lavori, un progetto di revisione anche sul tema della mediazione. Confindustria ha accolto l'invito a condividere alcune importanti riflessioni sul tema, redigendo un *position paper* in cui ha fornito le sue considerazioni rispetto alle prospettive di riforma di tali strumenti alternativi.

Il contributo di Confindustria si spiega in ragione del suo interesse nei confronti degli strumenti di giustizia alternativa, che origina dall'esigenza delle imprese di gestire il contenzioso aziendale in maniera efficiente, posto che nello svolgimento dell'attività d'impresa, il conflitto rappresenta un evento fisiologico.¹⁶⁸ Le imprese dovrebbero avere la possibilità di affrontare tali momenti di conflittualità con la prospettiva di poter trovarvi soluzione con modalità certe e rapide. Nel documento si registra quanto il contenzioso sia diventato uno strumento eccessivamente costoso ed ormai poco funzionale, viste le inefficienze del sistema, e di quanto sia necessario da parte delle aziende un diverso approccio nel gestire i conflitti.

In un siffatto contesto, la soluzione che Confindustria propone è, ancora una volta, di puntare sugli strumenti alternativi, in ragione delle modalità veloci ed economiche che offrono per la risoluzione delle controversie e in ragione del fatto che puntino, a differenza del giudizio, alla soddisfazione reciproca delle parti, agevolando il mantenimento delle relazioni esistenti.¹⁶⁹

Nel *paper* Confindustria prosegue analizzando le sue prospettive sulla mediazione civile e commerciale. L'associazione è da sempre stata favorevole alla scelta della mediazione come mezzo per raggiungere la riduzione del contenzioso civile ed anche per questo, nel tempo, ha messo in atto iniziative per promuoverla e potenziarla. L'elemento che, a detta di Confindustria, più caratterizza la disciplina della mediazione è la previsione

¹⁶⁷ Vedi supra, cap. I p. 28.

¹⁶⁸ Confindustria, "Position paper. Contributo di Confindustria per la Commissione di studio per la riforma degli strumenti ADR, (maggio 2016)", in "Un progetto di riforma delle ADR", a cura di Guido Alpa, Jovene Editore, Napoli, 2017, p. 375.

¹⁶⁹ Confindustria, op. cit., p. 376.

del tentativo obbligatorio. Nell'ottica di ridurre la quantità di cause che i tribunali devono affrontare, infatti, la condizione di procedibilità a cui sono sottoposte le azioni giudiziarie nelle materie indicate dall'art. 5 del decreto è di fondamentale importanza.

Nel momento in cui il *paper* veniva redatto era ancora in corso il periodo di cinque anni di sperimentazione della mediazione obbligatoria, introdotto dal decreto-legge n. 69 del 2013. Pertanto, nel documento è espressa chiaramente la necessità che la Riforma confermasse la previsione dell'obbligatorietà del tentativo di mediazione, eventualmente valutando l'estensione della condizione di procedibilità anche per controversie relative a materie ancora escluse. La proposta si fonda anche sul fatto che, imponendo un tentativo obbligatorio di mediazione per un numero significativo di casi, si agevola la diffusione dello strumento stesso, consentendone l'ingresso nella cultura comune.

Le statistiche riportate da Confindustria, relative all'anno di redazione del contributo, sottolineavano ancora una netta predominanza della mediazione obbligatoria rispetto alle altre modalità, a riprova del fatto che tale strumento non fosse ancora integrato nella cultura. Il dato relativo alle domande di mediazione volontaria per l'anno 2015 corrispondeva, infatti, al solo 8%¹⁷⁰ delle domande totali, mentre i dati più recenti risalenti al 2022 hanno registrato un aumento, seppure ridotto, del dato, che ora si attesta intorno al 12%.¹⁷¹ A poco a poco, anche grazie all'attività di Confindustria, si sta diffondendo la cultura degli strumenti alternativi di risoluzione delle controversie.

Il *position paper* individua come ulteriore aspetto che la riforma avrebbe dovuto potenziare anche la mediazione su ordine del giudice. Anche in questo caso, tale proposta è motivata nell'ottica di riduzione dell'arretrato giudiziario, in quanto i giudici possono indirizzare verso la mediazione quelle controversie che presentano caratteristiche tali da permetterne la risoluzione mediante un procedimento conciliativo. L'autorevolezza del giudice, infatti, può spingere le parti a considerare con maggiore serietà e apertura l'ipotesi di risolvere in via stragiudiziale la loro controversia, aumentando le possibilità di trovare un accordo.¹⁷² Confindustria criticava il fatto che al momento di redazione del

¹⁷⁰ Confindustria, op. cit., p. 377.

¹⁷¹ Dati mediazione civile ex d.lgs 28/2010 intero periodo 1 gennaio-31 dicembre 2022, del Ministero della Giustizia, Dipartimento per la transizione digitale della giustizia, l'analisi statistica e le politiche di coesione, Direzione Generale di Statistica e Analisi Organizzativa, <https://webstat.giustizia.it/Analisi%20e%20ricerche/Mediazione%20Civile%20-%20Anno%202022.pdf>.

¹⁷² Confindustria, op. cit., p. 378.

paper le potenzialità di tale tipologia di mediazione non venissero ancora sfruttate in maniera adeguata.

Un passaggio del documento è dedicato anche all'analisi di alcuni profili della disciplina prevista nel decreto che venivano ritenuti funzionali e dei quali si chiedeva il mantenimento con la riforma. Tra questi, vengono indicate le sanzioni collegate alla mancata partecipazione di una parte al procedimento senza giustificato motivo o gli ulteriori effetti collegati al caso di rifiuto della proposta del mediatore. Tali previsioni sono ritenute funzionali ad un aumento della partecipazione ai procedimenti di mediazione ed anche ad un aumento della produttività e della proficuità degli stessi. Allo stesso modo, si riconosce come necessario il mantenimento della previsione dell'esecutività dell'accordo raggiunto dalle parti, con la possibilità di prevedere il pagamento di somme di denaro nei casi di ritardo o di mancato adempimento degli obblighi previsti. Infine, il documento menziona anche le agevolazioni fiscali previste per il procedimento di mediazione, per le quali viene indicata l'opportunità di mantenerle ma anche di ulteriormente estenderle, in quanto i costi minori collegati a tale strumento rappresentano, indubbiamente, uno dei maggiori punti di forza.

Nel contributo alla Commissione Alpa, Confindustria ha analizzato anche la questione dell'assistenza da parte dell'avvocato nel procedimento. Con l'intervento di alcuni anni prima il legislatore, come detto, aveva reintrodotto la mediazione c.d. obbligatoria e, nel fare ciò, aveva previsto anche l'obbligo di assistenza legale nel procedimento di mediazione, per rafforzare le garanzie delle parti coinvolte e per assicurare un sostegno tecnico nella procedura, il cui svolgimento è destinato a produrre effetti in un eventuale successivo giudizio.¹⁷³ La proposta avanzata da Confindustria riguardava la necessità di intervenire sul testo del decreto per precisare che l'obbligo di assistenza deve riguardare esclusivamente le ipotesi di mediazione per le quali è previsto il tentativo obbligatorio e non anche per la mediazione volontaria o per quella da clausola contrattuale. Per questi ultimi, non essendo il procedimento di mediazione collegato ad un giudizio, Confindustria suggeriva un approccio più informale lasciando alle parti la scelta di farsi assistere o meno.

Un ulteriore aspetto di cui, a detta di Confindustria, si sarebbe dovuto tenere conto nella riforma della disciplina era la qualificazione degli organismi di mediazione.

¹⁷³ Confindustria, op. cit., p. 380.

L'associazione sostiene nel documento che la qualità e la serietà degli organismi rappresentano un fattore decisivo per il successo dell'istituto, in quanto è essenziale che le parti si affidino a soggetti competenti. Per questo viene segnalata la necessità di un intervento per individuare i requisiti organizzativi e professionali degli organismi.¹⁷⁴

Per concludere sulla mediazione, il *paper* sottolinea la necessità di intervento anche sulle modalità di svolgimento del procedimento. Nell'ottica di incentivare sempre più l'utilizzo della mediazione, Confindustria riteneva necessario intervenire con la riforma per promuovere la modalità telematica di svolgimento degli incontri. La possibilità di trattazione a distanza, evidentemente, agevola il procedimento e permette di superare le situazioni di impossibilità delle parti di presenziare fisicamente, salvaguardando, ad ogni modo, il principio di partecipazione personale.¹⁷⁵ Nel momento di pubblicazione del *position paper* era già prevista la possibilità di svolgere il procedimento di mediazione in modalità telematica, ma la scelta dipendeva da una valutazione discrezionale dell'organismo a cui era affidata la controversia. La proposta avanzata da Confindustria era, dunque, di limitare tale discrezionalità per riconoscere, invece, direttamente in capo alle parti il diritto di chiedere lo svolgimento della procedura in via telematica.

A posteriori, essendo entrata in vigore la Riforma Cartabia ed avendo avuto modo di analizzare gli interventi in materia di mediazione, è possibile riconoscere nelle modifiche effettivamente attuate dal legislatore il contributo di Confindustria. Come si anticipava, le considerazioni contenute nel *position paper* sono state condivise con la commissione di studio presieduta dal professor Alpa, la quale, anche alla luce di tali riflessioni, ha trasmesso una relazione contenente i risultati degli studi al Ministro della giustizia. Le proposte contenute nel documento appena analizzato hanno, dunque, avuto un'influenza rilevante sulle scelte poi operate nel testo della legge di delega n. 206 del 2021. Prendendo a riferimento il tema della mediazione c.d. obbligatoria, la nuova disciplina, così come indicato anche da Confindustria, ha ampliato il novero delle materie per le quali è previsto il tentativo di mediazione come condizione di procedibilità dell'azione. O ancora, anche in riferimento alla necessità segnalata da Confindustria di potenziare la modalità telematica, il legislatore ha introdotto l'art. 8 *bis* ad essa dedicato.

¹⁷⁴ Confindustria, op. cit., p. 379.

¹⁷⁵ Confindustria, op. cit., p. 382.

Per concludere, è opportuno fare menzione dell'attività che Confindustria ha svolto nel tempo per favorire concretamente la diffusione della mediazione e del suo utilizzo da parte delle imprese associate, in ragione delle utilità che ne possano derivare a queste ultime. In seguito all'intervento del legislatore sulla disciplina della mediazione nel 2013, con il quale è stata reintrodotta la mediazione c.d. obbligatoria, Confindustria ha deciso di incoraggiare il ricorso alla mediazione da parte delle imprese. In particolare, ha proposto alle imprese associate l'apposizione nei contratti stipulati nell'esercizio della loro attività di apposite clausole che prevedano il tentativo di mediazione nel caso di insorgenza di una controversia, nei casi in cui l'oggetto del contratto riguardi una materia rientrante nell'elenco per il quale è previsto l'obbligo. Parimenti, ha suggerito anche per i casi non inclusi nella condizione di procedibilità di inserire apposite clausole per prevedere con anticipo la gestione di eventuali controversie nascenti da tali contratti.

Al fine di rendere più agevole l'inserimento di tali clausole Confindustria ha predisposto alcuni modelli da poter inserire. Si riportano di seguito le clausole tipo che sono state diffuse nel 2013 tra le imprese associate, relative a contratti e statuti.

1) Clausola contrattuale¹⁷⁶

Ogni controversia nascente o comunque collegata al presente contratto, comprese quelle relative alla sua interpretazione, validità, efficacia, esecuzione e risoluzione, dovrà essere oggetto di un tentativo di mediazione ai sensi del D.Lgs n. 28/2010 e secondo le disposizioni del Regolamento di procedura dell'Organismo, iscritto al n. nel Registro tenuto presso il Ministero della Giustizia.

In caso di sospensione o cancellazione dell'Organismo dal Registro, il tentativo di mediazione si svolgerà davanti all'Organismo scelto congiuntamente dalle parti o, in caso di mancato accordo, dal Presidente del Tribunale competente a conoscere la controversia.

La scelta di un Organismo diverso da, ovvero da quello individuato in caso di sospensione o cancellazione dal Registro, costituisce per l'altra parte giustificato motivo di mancata partecipazione al tentativo di conciliazione.

Le parti si impegnano a ricorrere alla mediazione prima di iniziare qualsiasi procedimento giudiziale o arbitrale.

¹⁷⁶ Confindustria, Clausola contrattuale di mediazione

[https://www.confindustria.verona.it/confindustria/verona/organizer.nsf/attachments/F913EC5746AE7FA9C1257C740037489C/\\$File/Clausole%20di%20Medizione.pdf?openelement](https://www.confindustria.verona.it/confindustria/verona/organizer.nsf/attachments/F913EC5746AE7FA9C1257C740037489C/$File/Clausole%20di%20Medizione.pdf?openelement) .

Il Regolamento di procedura dell'Organismo, la modulistica e le tabelle delle indennità di mediazione in vigore al momento dell'attivazione della procedura sono consultabili all'indirizzo internet dell'Organismo [www](http://www.)

3) Clausola statutaria¹⁷⁷

Ogni controversia nascente tra i soci, ovvero tra i soci e la società, nonché promossa da o nei confronti di amministratori, componenti degli organi di controllo interno, revisori o liquidatori, in relazione all'esercizio dell'attività sociale, comprese quelle relative alla validità delle delibere assembleari, nonché all'esistenza, validità, interpretazione, inadempimento e/o risoluzione del presente Statuto, dovrà essere oggetto di un tentativo di mediazione ai sensi del D.Lgs n. 28/2010 e secondo le disposizioni del Regolamento di procedura dell'Organismo, iscritto al n. nel Registro tenuto presso il Ministero della Giustizia.

In caso di sospensione o cancellazione dell'Organismo dal Registro, il tentativo di mediazione si svolgerà davanti all'Organismo scelto congiuntamente dalle parti o, in caso di mancato accordo, dal Presidente del Tribunale competente a conoscere la controversia.

La scelta di un Organismo diverso da, ovvero da quello individuato in caso di sospensione o cancellazione dal Registro, costituisce per l'altra parte giustificato motivo di mancata partecipazione al tentativo di conciliazione.

Le parti si impegnano a ricorrere alla mediazione prima di iniziare qualsiasi procedimento giudiziale o arbitrale.

Il Regolamento di procedura dell'Organismo, la modulistica e le tabelle delle indennità di mediazione in vigore al momento dell'attivazione della procedura sono consultabili all'indirizzo internet dell'Organismo www.....

5. Analisi conclusive

A conclusione di tale approfondimento, è possibile affermare che attraverso lo studio dei tre casi è stato rafforzato quanto elaborato nei precedenti capitoli. I dati che

¹⁷⁷ Confindustria, Clausola statutaria di mediazione

[https://www.confindustria.verona.it/confindustria/verona/organizer.nsf/attachments/F913EC5746AE7FA9C1257C740037489C/\\$File/Clausole%20di%20Medizione.pdf?openelement](https://www.confindustria.verona.it/confindustria/verona/organizer.nsf/attachments/F913EC5746AE7FA9C1257C740037489C/$File/Clausole%20di%20Medizione.pdf?openelement) .

sono stati raccolti e successivamente esposti, in particolare, nei primi due case study hanno supportato il pensiero formulato, ancora solo teoricamente, per cui la mediazione può realmente rappresentare una valida alternativa per le imprese rispetto al giudizio ordinario. Con le dovute differenze legate ai diversi contesti, sia Eni Plenitude che Il Giornale rappresentano due chiari esempi di come, riservando alla mediazione un ruolo all'interno delle strategie aziendali, si possano ottenere enormi benefici in termini di risparmio di risorse ma anche sul diverso piano del mantenimento di relazioni commerciali nel lungo periodo.

L'analisi del terzo caso ha fatto emergere l'interesse di Confindustria, in quanto associazione di imprese, nei confronti degli strumenti di risoluzione alternativa delle controversie, e nello specifico della mediazione. Confindustria vede tali procedure come una delle vie attraverso le quali puntare alla massimizzazione dello sviluppo delle imprese italiane. Grazie al contributo fornito con la redazione del *position paper*, che è stato analizzato, le scelte del legislatore sono state indirizzate verso delle modifiche che tenessero conto delle esigenze delle imprese e la nuova disciplina, che ne è il risultato, presenta caratteristiche che ancora di più assecondano tali esigenze.

Parimenti significativo per la promozione della mediazione come procedimento alternativo per la gestione dei conflitti nascenti dall'attività d'impresa è l'attività svolta da Confindustria di promozione di tale strumento. Grazie, ad esempio, alla pubblicazione delle clausole modello tra i suoi associati ha contribuito enormemente alla diffusione dello strumento tra le imprese. Questa scelta testimonia la grande considerazione che viene riservata alle clausole statutarie e contrattuali che permettono di regolare in via preventiva le modalità con le quali affrontare un eventuale controversia scaturita da tali rapporti.

Un punto che è emerso in più casi è l'importanza della previsione di un tentativo obbligatorio di mediazione. Da un lato, alla luce dei frutti positivi generati dalla fase di sperimentazione della condizione di procedibilità reintrodotta con la riforma del 2013, Confindustria sosteneva nel *position paper* la necessità di confermare tale assetto poiché in grado di sottrarre un notevole numero di cause dalle corti ordinarie. In aggiunta, nel documento si legge come l'obbligatorietà dovrebbe consentire di superare le resistenze a livello culturale verso la mediazione e creare una cultura ADR.¹⁷⁸

¹⁷⁸ Confindustria, op. cit., p. 377.

Dall'altro lato, anche dall'esperienza de Il Giornale si ricavano conclusioni simili. L'intervento della Consulta con la quale è stata dichiarata l'incostituzionalità della condizione di procedibilità, ha sancito, come visto nel paragrafo dedicato, una drastica riduzione del numero di procedimenti di mediazione per diffamazione a mezzo stampa coinvolgenti il quotidiano ed un conseguente aumento dei giudizi civili nella stessa materia. Anche in base a quanto detto dal dottor Barghini, la questione sembra porsi principalmente sul piano culturale. Nell'intervista, quest'ultimo ha sostenuto che solo se c'è un obbligo per le parti di esperire un tentativo di mediazione, tale strumento riesce ad entrare effettivamente nella cultura. E pertanto, per Il Giornale, come per le altre imprese che ricorrono abitualmente alla mediazione, è particolarmente importante la previsione del tentativo obbligatorio.

Un altro punto fondamentale che era stato trattato nei precedenti capitoli e che ha trovato conferma nelle esperienze riportate nei case study è il tema legato alla sostenibilità della mediazione. In particolare, dall'analisi del caso dedicato ad Eni Plenitude è emerso lo stretto collegamento che tale impresa riconosce a mediazione e sostenibilità. Questo strumento è per la società la strada da percorrere all'insorgere di tutte le controversie che la coinvolgono: sia che si tratti di dispute di modesta entità relative all'attività c.d. *retail* sia che si tratti di conflitti scaturenti dall'esecuzione di grandi contratti internazionali dal valore di milioni di euro.

Eni Plenitude rappresenta l'esempio virtuoso di un'azienda che ha compreso che la mediazione può essere un mezzo attraverso il quale raggiungere gli obiettivi di sostenibilità richiesti dall'Agenda ONU 2030 e rispettare anche i principi ESG. In questa prospettiva, le esperienze che ha riportato l'avvocato Galizzi nella sua intervista sono la chiara prova che, affidando la gestione di un conflitto dapprima ad un procedimento di mediazione, è possibile lavorare cooperando con la controparte per la ricerca di una soluzione che metta d'accordo tutti, la c.d. soluzione *win-win*, che, ricorrendo ad un giudizio ordinario, difficilmente si riuscirebbe a trovare. In tal maniera l'esperienza di Eni Plenitude ha dimostrato il grande pregio della mediazione di tutelare le relazioni commerciali di lungo termine.

I tre casi studio hanno offerto la prova del fatto che esistono realtà imprenditoriali in cui la mediazione viene valorizzata ed utilizzata come una risorsa per efficientare

l'attività d'impresa. La strada verso l'affermazione di tale rimedio è ancora lunga, ma i segnali che arrivano dalle aziende sono positivi.

Conclusioni

Lo studio condotto in questo elaborato ha permesso, innanzitutto, di approfondire il tema della mediazione civile e commerciale, attraverso la rassegna ed analisi della normativa a livello europeo e, soprattutto, della disciplina italiana contenuta nel d. lgs. 28/2010. È stato possibile dare conto del valore aggiunto di tale strumento rispetto al processo, nel permettere la risoluzione delle controversie partendo dall'analisi degli interessi delle parti e dei loro bisogni.

La rassegna delle modifiche apportate alla disciplina del decreto con la Riforma Cartabia ha sottolineato quanto da parte delle autorità sia riconosciuto l'enorme potenziale di tale strumento alternativo, anche e soprattutto con riferimento allo svolgimento dell'attività d'impresa, nella quale il conflitto rappresenta un evento fisiologico. La scelta del legislatore di aggiungere ulteriori materie per le quali prevedere il tentativo di mediazione come condizione di procedibilità dell'azione è esemplificativo della volontà di diffondere tale strumento nella cultura comune. Allo stesso modo, come visto, la previsione di maggiori possibilità di svolgere la mediazione in modalità telematica e di ulteriori agevolazioni fiscali hanno reso tale strumento ancora più invitante e compatibile con le realtà dinamiche delle aziende.

Dall'approfondimento delle tematiche, in continuo aggiornamento, relative alla rendicontazione non finanziaria e ai criteri ESG è emerso che la sostenibilità di un'impresa si manifesta quando questa è in grado di creare in modo duraturo nel tempo un valore condiviso con i propri *stakeholder*. La mediazione può essere considerata un mezzo attraverso il quale le imprese possono perseguire tale obiettivo e per questo si sta inserendo sempre di più all'interno della cultura aziendale come strumento che permette il rispetto dei diversi standard di sostenibilità.

Come avuto modo di sostenere già nelle riflessioni all'interno dell'elaborato, la mediazione è una attività rilevante per le imprese anche ai fini del raggiungimento dei Sustainable Development Goals, contenuti nell'Agenda ONU 2030. La gestione delle controversie che coinvolgono un'impresa mediante il ricorso al procedimento di mediazione, in luogo del processo, aumenta le possibilità che il rapporto con la controparte non venga compromesso definitivamente dal conflitto, ma che possa proseguire. In questo modo si persegue la creazione di quelle "*long-term partnership*"

che rappresentano il diciassettesimo obiettivo presente nel documento delle Nazioni Unite.

Da ultimo, le riflessioni sul tema che sono state elaborate hanno trovato riscontro nella trattazione dei tre case study con i quali si è chiuso il lavoro. Attraverso lo studio finale è stato possibile sviluppare i temi affrontati precedentemente per mezzo delle esperienze che hanno dato prova del concreto apporto positivo della mediazione sull'attività d'impresa. In diversi modi, in ragione dei differenti contesti in cui si collocano i soggetti analizzati, i tre studi hanno permesso di approfondire la possibilità che la mediazione sia integrata nella strategia aziendale.

Bibliografia

- Balena G., “Istituzioni di diritto processuale civile”, Bari, Cacucci Editore, 2019
- Barona Vilar S., “Sfide e pericoli delle ADR nella società digitale e algoritmica del secolo XXI”, in *Giustizia Consensuale rivista semestrale*, 2021 n.2
- Bartoli R., Pelissero M., Seminara S., “Diritto penale. Lineamenti di parte speciale”, Torino, Giappichelli Editore, 2020
- Bartolomucci P., “I principi di delega in materia di A.D.R. nella Riforma della Giustizia: il ruolo per le negoziazioni paritetiche per un sistema più sostenibile”, in *Conciliazioni paritetiche e ADR Ottavo Rapporto*, a cura di Consumers’ Forum, 2022
- Boccia V., Prefazione in Marinaro M. “La mediazione delle liti civili e commerciali”, Roma, Aracne editrice S.r.l., 2010
- Boccia V., Prefazione in Marinaro M. “La risoluzione stragiudiziale delle controversie”, Roma, Aracne editrice S.r.l., 2010
- Bove M., “La mediazione per la composizione delle controversie civili e commerciali”, Cedam, 2011
- Buzio M., “La mediazione su clausola contrattuale o statutaria”, in “Diritto della mediazione civile e commerciale”, a cura di Marinaro M., Gruppo 24 ore, Roma, 2023
- Calabresi C., “ADR e giustizia sostenibile”, in *La Mediazione*, periodico di cultura della prevenzione e risoluzione dei conflitti, n. 28 gennaio/giugno 2023
- Castagnola A., Delfini F., “La mediazione nelle controversie civili e commerciali”, Cedam, 2012
- Catello Landi G., “Sostenibilità e rischio d'impresa. Evidenze e criticità dei Rating ESG”, Milano 2020
- Chase O., “Gestire I conflitti. Diritto, cultura, rituali”, Bari-Roma, Laterza, 2009
- Comba D., “ADR e legal design, manuale di mediazione”, Bologna, Formazione Giuridica Editore, 2023
- Confindustria, “Position paper. Contributo di Confindustria per la Commissione di studio per la riforma degli strumenti ADR, (maggio 2016)”, in “Un progetto di riforma delle ADR”, a cura di Guido Alpa, Jovene Editore, Napoli, 2017

- Danovi F., Ferraris F., “ADR una giustizia complementare”, Milano, Giuffrè Francis Lefebvre, 2018
- De Palo G., D’Urso L., Golann D., “Manuale del Mediatore professionista”, Milano, Giuffrè Francis Lefebvre, 2010
- Fiori G. Tiscini R., “Economia aziendale”, Milano, Egea editore, 2020
- Foddai M. A., “Alle origini degli Alternative Dispute Resolution: il caso degli Stati Uniti d’America”, in *Giureta Rivista di Diritto dell’Economia, dei Trasporti e dell’Ambiente*, 2012, vol. X
- Galeone G., “La rendicontazione non finanziaria e la misurazione dei fattori di sostenibilità”, Torino, Giappichelli, 2023
- Izzo M.F., “Responsabilità sociale, rendicontazione non finanziaria e processi di armonizzazione”, Torino, Giappichelli, 2023
- Leonardi D., “Mediazione e procedure concorsuali”, in “Nuovo codice della crisi d’impresa. Mediazione e negoziazione nella soluzione della crisi d’impresa” a cura di Danovi A. Acciaro G., Gruppo 24 ore, Roma, 2022
- Lomonaco A., “Il regime tributario” in “Diritto della mediazione civile e commerciale”, a cura di Marinaro M., Gruppo 24 ore, Roma, 2023
- Lucarelli P. Ristori L., “Contratti commerciali di durata. Crisi di cooperazione e governo del cambiamento”, Milano, Utet Giuridica, 2017
- Lucarelli P., “Mediazione dei conflitti. Una scelta condivisa”, Milano, Utet Giuridica, 2019
- Lucarelli P., “Mediazione dei conflitti: una spinta generosa verso il cambiamento”, in *Giustizia Consensuale rivista semestrale*, 2021 n.1
- Luiso F.P., “La proposta del mediatore”, in *Giustizia Consensuale rivista semestrale*, 2021 n.1
- M. Marinaro, “Clausola di mediazione”, in “Clausole negoziali, profili teorici e applicativi di clausole tipiche e atipiche”, a cura di Confortini M., Bologna, Utet Giuridica, 2017
- Marinaro M., “Il Paese dove tutto finisce in tribunale. Riflessioni sparse sulle prospettive di riforma della giustizia civile”, in *Judicium il processo civile in Italia e in Europa*, 2018

- Marinaro M., “Il piano straordinario per la giustizia e la riforma della mediazione civile e commerciale. La giustizia consensuale per un sistema sostenibile”, in *Giustizia Civile.com*, Giuffrè Francis Lefebvre, n.1/2023
- Marinaro M., “Impresa e gestione dei conflitti: la mediazione alla luce dei criteri ESG”, in *Costozero*, 2022
- Marinaro M., “Ingiustificata assenza della parte, sanzione pecuniaria raddoppiata. La mediazione civile”, in *Guida al Diritto de Il Sole 24 ore*, n. 10 18 marzo 2023
- Marinaro M., “La condizione di procedibilità conquista nuove materie. La mediazione civile”, in *Guida al Diritto de Il Sole 24 ore*, n. 10, 18 marzo 2023
- Marinaro M., “La mediazione riformata e le relazioni d’impresa”, in *Le Società*, n. 3/2023
- Mariottini C. M., “The Singapore Convention on international mediated settlement agreements: a new status for party autonomy in the non-adjudicative process”, in *Giustizia Consensuale rivista semestrale*, 2021 n.2
- Naciti V., “Responsabilità sociale d’impresa e riflessi sulla governance e sui processi di rendicontazione”, Torino, Giappichelli, 2022
- Nardecchia G. B., “La riforma della legge fallimentare. Prima lettura del Codice della crisi e dell’insolvenza”, Molfetta (BA), Neldiritto Editore, 2022
- Occorsio M.V., “Sostenibilità: la mediazione e gli indicatori ESG”, in *Mediaries Rivista su trasformazione dei conflitti, cultura della riparazione e mediazione*, n. 2/2022
- Pera A., Riccio G.M., “Mediazione e conciliazione- Diritto interno, comparato e internazionale”, Ancona, Cedam, 2011
- Pezzella V., “La diffamazione”, Milano, Utet Giuridica, 2020
- Ruschetta F. Caradonna M. Novelli F., “La mediazione civile”, Milano, IPSOA Wolters Kluwer, 2011
- Soldati N., Bandini A., “La nuova disciplina della mediazione delle controversie civili e commerciali”, Milano, Giuffrè Francis Lefebvre, 2010
- Tedoldi A. M., “La mediazione civile e commerciale nel quadro della riforma ovvero: omeopatia del processo”, in *Giustizia Consensuale rivista semestrale*, 2022 n.2

- Trocker N., De Luca A., “La mediazione civile alla luce della direttiva 2008/52/CE”, Firenze, Firenze University Press, 2011
- Uzqueda A., “La mediazione dopo la sentenza della Corte costituzionale, numero 272/2012. Il ruolo dell’avvocato in mediazione”, in Il Foro Padano, numero 1/2013
- Valenza F., “La durata della procedura”, in “Diritto della mediazione civile e commerciale”, a cura di Marinaro M., Gruppo 24 ore, Roma, 2023
- Valenza F., “L’ambito di applicazione della mediazione ed i suoi limiti”, in “Diritto della mediazione civile e commerciale”, a cura di Marinaro M., Gruppo 24 ore, Roma, 2023
- Valenza F., “Le conseguenze della mancata partecipazione”, in “Diritto della mediazione civile e commerciale”, a cura di Marinaro M., Gruppo 24 ore, Roma, 2023

Sitografia ed altre fonti

- Bellini M., “ESRS, Standard Europei per la Rendicontazione sulla Sostenibilità: via libera dalla Commissione UE”, in ESG360, 2 agosto 2023, <https://www.esg360.it/normative-e-compliance/esrs-standard-europei-per-la-rendicontazione-sulla-sostenibilita-via-libera-dalla-commissione-ue/>
- Centro Studi Confindustria, “La Giustizia più veloce accelera l'economia”, n. 11 giugno 2011, https://www.confindustria.it/wcm/connect/6ac98556-7fdb-4ea4-9b10-02a32e710b9c/Scenari+economici+n.+11_giu11.pdf?MOD=AJPERES&CONVERT_TO=url&CACHEID=ROOTWORKSPACE-6ac98556-7fdb-4ea4-9b10-02a32e710b9c-msWTW0a
- Confindustria, Clausola contrattuale di mediazione [https://www.confindustria.verona.it/confindustria/verona/organizer.nsf/attachments/F913EC5746AE7FA9C1257C740037489C/\\$File/Clausole%20di%20Mediazione.pdf?openelement](https://www.confindustria.verona.it/confindustria/verona/organizer.nsf/attachments/F913EC5746AE7FA9C1257C740037489C/$File/Clausole%20di%20Mediazione.pdf?openelement)
- Confindustria, Clausola statutaria di mediazione <https://www.confindustria.verona.it/confindustria/verona/organizer.nsf/attachme>

[nts/F913EC5746AE7FA9C1257C740037489C/\\$File/Clausole%20di%20Medizi
one.pdf?openelement](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/PDF/?uri=CELEX:52019DC0198)

- Confindustria, “Italia 2015: le imprese per la modernizzazione del Paese”, 2010
- “Comunicazione della Commissione al Parlamento Europeo, al Consiglio, alla Banca Centrale Europea, al Comitato Economico e Sociale Europeo e al Comitato delle Regioni”, Bruxelles, 26.4.2019 <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/PDF/?uri=CELEX:52019DC0198>
- Dati mediazione civile ex d.lgs 28/2010 intero periodo 1 gennaio-31 dicembre 2022, del Ministero della Giustizia, Dipartimento per la transizione digitale della giustizia, l'analisi statistica e le politiche di coesione, Direzione Generale di Statistica e Analisi Organizzativa, <https://webstat.giustizia.it/Analisi%20e%20ricerche/Mediazione%20Civile%20-%20Anno%202022.pdf>
- Desiato O., “ADR in materia di consumo e l’opera di armonizzazione ancora a metà del guado”, in Judicium, 26 aprile 2023 <https://www.judicium.it/adr-in-materia-di-consumo-e-lopera-di-armonizzazione-ancora-a-meta-del-guado/>
- “Eni gas e luce diventa Plenitude”, eni.com, 7 marzo 2022 <https://www.eni.com/it-IT/media/news/2022/03/eni-gas-e-luce-diventa-plenitude.html#:~:text=Milano%2C%207%20Marzo%202022%20%E2%80%93%20Eni,di%20ricarica%20per%20veicoli%20elettrici.>
- EFRAG oggi-presentazione <https://www.efrag.org/About/Facts>
- Francese F., “Entra in vigore la Convenzione di Singapore sulla mediazione”, in Equilibrium ADR firm [https://www.equilibrium-adr.eu/la-convenzione-di-singapore/#:~:text=La%20Convenzione%20di%20Singapore%20definisce,soluzione%20\(art.%202.3\)](https://www.equilibrium-adr.eu/la-convenzione-di-singapore/#:~:text=La%20Convenzione%20di%20Singapore%20definisce,soluzione%20(art.%202.3))
- “How we set IFRS® Standards”, ifrs.org <https://www.ifrs.org/about-us/how-we-set-ifrs-standards/>
- <https://www.ilgiornale.it/>
- “Il Parlamento UE adotta la CSRD: obbligo di rendicontazione ESG per le imprese dal ’24” in ESG News, 10 novembre 2022, <https://esgnews.it/regulator/parlamento-ue-adotta-la-csrd-obbligo-di-rendicontazione-esg-per-le-imprese-dal-24/>

- “Il Servizio Conciliazione, energia e ambiente”, arera.it <https://www.arera.it/it/consumatori/conciliazione.htm>
- “La conciliazione paritetica”, consumersforum.it <https://www.consumersforum.it/conciliazione-paritetica/cosa-e.html>
- “La mission di Eni”, eni.com <https://www.eni.com/it-IT/chi-siamo/mission.html>
- “Lettera agli studi e consulenti legali che collaborano con Eni gas e luce”, Per conto di Legal Regulatory and Compliance Affairs di Eni gas e luce S.p.A., Milano, 9 marzo 2021
- Occhipinti S., “PNRR: giustizia e sostenibilità”, in Altalex Wolters Kluwer, 2022 <https://www.altalex.com/documents/news/2021/12/17/pnrr-justizia-e-sostenibilita>
- Model clauses ICC, Regolamento di mediazione della Camera di Commercio Internazionale, <https://www.iccitalia.org/wp-content/uploads/2022/03/icc-2021-arbitration-rules-2014-mediation-rules-italian-version.pdf>
- Pound R., “The Causes of Popular Dissatisfaction with the Administration of Justice, Congresso dell’ABA, 1906, <https://law.unl.edu/RoscoePound.pdf>
- Regolamento di mediazione della Camera di Commercio Internazionale, <https://www.iccitalia.org/wp-content/uploads/2022/03/icc-2021-arbitration-rules-2014-mediation-rules-italian-version.pdf>
- Relazione tecnica e linee programmatiche del Tavolo sulle procedure stragiudiziali in ambito civile e commerciale istituito dal Ministero della giustizia il 23 dicembre 2019 <https://www.mondoadr.it/relazione-tecnica-e-linee-programmatiche-del-tavolo-sulle-procedure-stragiudiziali-in-ambito-civile-e-commerciale/>
- “Reporting di sostenibilità: cosa cambia con la nuova direttiva CSRD”, in Punto 3 Progetti per lo sviluppo sostenibile, 26 gennaio 2023 <https://punto3.it/news/reporting-di-sostenibilita-cosa-cambia-con-la-nuova-direttiva-csr/>
- Ufficio legislativo Ministero della Giustizia, Commissione di studio (Pres. Prof. Avv. Guido Alpa), “Proposte normative e note illustrative”, 2017 https://www.giustizia.it/cmsresources/cms/documents/Alpa_relazione_articolato_7mar2016.pdf

- “Valori e identità”, [confindustria.it https://www.confindustria.it/home/chiamo/valori-e-identita](https://www.confindustria.it/home/chiamo/valori-e-identita)

Riferimenti normativi e giurisprudenziali

- Codice Civile, R.D. 16 marzo 1942, n. 262
- Codice penale, R.D. 19 ottobre 1930, n. 1398
- Corte di Cassazione, sez.III, 27 marzo 2019 n. 8473
https://www.so.camcom.it/files/allegati/Cassazione%20Civile%20Sez.%20III%2C%20sentenza%20n.%208473_2019%20.pdf
- Corte costituzionale, sentenza 6 dicembre 2012, n. 272
<https://www.cortecostituzionale.it/actionSchedaPronuncia.do?anno=2012&numero=272>
- Decreto legislativo 6 settembre 2005, n. 206, Codice del consumo
<https://www.altalex.com/documents/news/2013/12/09/associazioni-dei-consumatori-e-accesso-alla-giustizia#parte5>
- Decreto 18 ottobre 2010 n. 180. Regolamento recante la determinazione dei criteri e delle modalità di iscrizione e tenuta del registro degli organismi di mediazione e dell’elenco dei formatori per la mediazione, nonché l’approvazione delle indennità spettanti agli organismi, ai sensi dell’articolo 16 del decreto legislativo 4 marzo 2010, n. 28.
<https://www.tn.camcom.it/sites/default/files/uploads/documents/Mediazione/2014DM180del2010.pdf>
- Decreto legislativo 4 marzo 2010, n. 28, Attuazione dell'articolo 60 della legge 18 giugno 2009, n. 69, in materia di mediazione finalizzata alla conciliazione delle controversie civili e commerciali.
<https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2010/03/05/010G0050/sg>
- Decreto legislativo 12 gennaio 2019, n. 14, Codice della crisi e dell’insolvenza
<https://www.gazzettaufficiale.it/dettaglio/codici/codiceCrisi>
- Decreto legislativo 10 ottobre 2022, n. 149
<https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2022/10/17/22G00158/sg>
- Direttiva 2008/52/CE del Parlamento europeo e del Consiglio del 21 maggio 2008

- relativa a determinati aspetti della mediazione in materia civile e commerciale <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32008L0052>
- Direttiva 2013/11/UE del Parlamento europeo e del Consiglio del 21 maggio 2013 sulla risoluzione alternativa delle controversie dei consumatori, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32013L0011>
 - Legge 14 novembre 1995, n. 481. Norme per la concorrenza e la regolazione dei servizi di pubblica utilità. Istituzione delle Autorità di regolazione dei servizi di pubblica utilità. <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/1995/11/18/095G0522/sg>
 - Legge 18 giugno 2009 n. 69, Disposizioni per lo sviluppo economico, la semplificazione, la competitività nonché' in materia di processo civile. <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2009/06/19/009G0069/sg>
 - Legge 26 novembre 2021, n. 206 <https://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:legge:2021-11-26:206>
 - Libro Verde COM (2002) 196, Bruxelles (Belgio), 2002 <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/ALL/?uri=celex%3A52002DC0196>
 - Raccomandazione della Commissione del 30 marzo 1998 riguardante i principi applicabili agli organi responsabili per la risoluzione extragiudiziale delle controversie in materia di consumo (98/257/CE) <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/?uri=CELEX%3A31998H0257>
 - Raccomandazione della Commissione del 4 aprile 2001 sui principi applicabili agli organi extragiudiziali che partecipano alla risoluzione consensuale delle controversie in materia di consumo (2001/310/CE) <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32001H0310&from=EN>
 - Risoluzione dell'Assemblea Generale delle Nazioni Unite A/RES/70/1, 25 settembre 2015 <https://unric.org/it/wp-content/uploads/sites/3/2019/11/Agenda-2030-Onu-italia.pdf>
 - Risoluzione dell'Assemblea generale 73/198. Convenzione delle Nazioni Unite sugli accordi internazionali di transazione risultanti dalla mediazione <http://www.resolutia.it/resolutia/attachments/category/2/Convenzione%20di%20Singapore%20-ENG-ITA.pdf>
 - Risoluzione del Parlamento europeo del 25 ottobre 2011 sui metodi alternativi di soluzione delle controversie in materia civile, commerciale e familiare, 2011/2117

https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/A-7-2011-0343_IT.html#_section2