

*Le monografie di*

DIRITTO E PRATICA  
*delle*  
SOCIETÀ

QUINDICINALE DI INTERPRETAZIONE, DOCUMENTAZIONE E SINTESI IN MATERIA SOCIETARIA



Arbitrato  
e procedure di conciliazione  
nelle controversie societarie

1

# La procedura di conciliazione stragiudiziale professionale

di **Giuseppe De Palo**, avvocato, docente di Teoria e pratica del negoziato internazionale, Università La Sapienza  
e **Leonardo D'Urso**, dottore commercialista, partner ADR Center

La riforma del diritto societario riporta l'attenzione sulla "alternative dispute resolution" e, in particolare, sulla conciliazione stragiudiziale professionale per la risoluzione di controversie di elevata rilevanza socio-economica. Permangono dubbi e perplessità che impongono agli operatori di adottare le dovute cautele.

**U**n fenomeno in costante crescita in molti Paesi è quello del ricorso prioritario, specie in caso di lite civile o commerciale, a procedure di risoluzione alternativa delle controversie (o procedure di ADR, dall'inglese *Alternative dispute resolution*), ispirate al paradigma cooperativo del negoziato diretto tra i litiganti, facilitato da un professionista neutrale nel ruolo di conciliatore, invece che a quello avversariale "a distanza", caratteristico del processo civile e dell'arbitrato.

La cultura e la pratica della ADR in Italia, tuttavia, sembrano aver scontato sino ad ora lacune informative e formative, oltre che di ordine organizzativo e ordinamentale. Il recente impulso del quadro normativo della ADR a livello nazionale, comunitario e internazionale impone ora a tutti - e segnatamente a *manager*, consulenti e professionisti della ADR - una svolta decisa.

La riforma del diritto societario, in particolare, sembra puntare grandemente sugli strumenti di ADR per la risoluzione

di controversie di elevata rilevanza socio-economica, non senza, tuttavia, luci ed ombre che impongono agli operatori di adottare le dovute cautele.

Il contesto normativo nazionale, comunitario e internazionale della ADR, più in generale, è in continuo fermento. In Italia, oltre al disegno di legge n. 2463 ("Norme per la promozione della conciliazione stragiudiziale professionale"), il progetto di riforma del Codice di procedura civile sembra favorire il ricorso a procedure di ADR. Il Libro Verde della Commissione europea di Bruxelles, poi, parla della ADR come di una "priorità politica". Infine, la Commissione delle Nazioni Unite per il Commercio internazionale (Uncitral) ha approvato ultimamente il testo di una legge modello sulla conciliazione internazionale che ha riscosso amplissimo favore.

L'obiettivo del presente contributo è quello di colmare un vuoto informativo che ha visto fino ad ora il ricorso agli strumenti conciliativi extragiudizi-

ziali gravemente penalizzati. Le ragioni che stanno alla base di questa emarginazione sono complesse e molteplici. Non sembra quindi opportuno occupare lo spazio di queste pagine per analizzarle in dettaglio.

Facendo riferimento all'ampia famiglia degli strumenti conciliativi utilizzeremo anche l'acronimo ADR (*Alternative dispute resolution*). Con la formula ADR si intendono, oltre ai metodi conciliativi in senso stretto (e in particolare la c.d. *mediation* come sviluppatasi principalmente in alcuni ordinamenti di matrice anglosassone), anche sistemi atipici di trattamento delle controversie che si caratterizzano per avere come obiettivo la risoluzione consensuale della lite.

## La conciliazione nel panorama delle procedure di ADR

Come si addice particolarmente ad ogni settore in continua evoluzione, vi sono molti modi per definire il fenomeno ADR. Per fare un primo esempio, diversi studiosi hanno a lungo dibattuto se l'ADR dovesse comprende-

re o meno l'arbitrato. Una definizione comune indica l'ADR come un sistema strutturato di risoluzione delle controversie facilitato dall'intervento di un terzo neutrale privo del potere di decidere la lite, escludendo così sia l'arbitrato che la negoziazione diretta tra le parti (o i loro consulenti) dal novero delle procedure di ADR.

Per vero, questa definizione sembra più dettata dalla "competizione" tra conciliatori, arbitri e negoziatori, che da un'attenta definizione. Per poter pervenire ad una definizione più solida dell'ADR è, quindi, prioritario riconoscere quali sono gli intenti e gli obiettivi perseguiti e che sono alla base dell'evoluzione del movimento per la risoluzione alternativa delle controversie.

#### **Alternativa alla giurisdizione ordinaria**

Questo criterio ad "esclusione" raggruppa fenomeni molto eterogenei, accomunati unicamente dall'elemento negativo di essere estranei all'esercizio della potestà giurisdizionale dello Stato. E qui la focalizzazione sull'aggettivo alternativo ha innescato dibattiti interminabili - quanto spesso inutili - sulla statualità della giurisdizione, la supremazia della giustizia pubblica e l'accesso alla giustizia per ogni cittadino. L'aggettivo alternativo, in realtà, non deve essere interpretato nell'accezione di "mutuamente esclusivo" rispetto alle forme "principali" ma, al contrario, nel senso di aggiuntivo. Si intende cioè che il fruitore del servizio Giustizia deve poter scegliere tra una varietà, possibilmente ampia, di forme e procedure per la risoluzione delle liti. ADR e procedi-

mento giurisdizionale, quindi, si integrano, e non si escludono vicendevolmente.

#### **Flessibilità delle procedure**

Altro elemento caratterizzante del fenomeno ADR è il tentativo di evitare la rigidità delle tradizionali procedure c.d. "avversariali" (processo e arbitrato), che mal si adattano all'estrema varietà della natura e dei protagonisti di un contenzioso. Secondo i sostenitori, infatti, beneficio primario delle procedure di ADR è proprio la ricerca di una soluzione che si addica alla natura del contenzioso e soprattutto alle esigenze e bisogni delle parti in lite. Stando a questa impostazione, è la procedura che si deve adattare alla controversia e ai suoi protagonisti, non viceversa. Questa fondamentale considerazione ha dato vita anche a un ripensamento della terminologia, facendo parlare i fautori della ADR come di risoluzione "appropriata" - invece che alternativa - delle liti, per restare all'acronimo ADR.

#### **Qualità degli accordi**

Come precedentemente accennato, il dibattito sull'ADR sembra aver posto eccessiva enfasi sull'aspetto quantitativo del fenomeno (il risparmio dei tempi e dei costi evitando i Tribunali), tralasciando il centrale aspetto che l'accordo frutto di una procedura di ADR, in quanto voluto e sottoscritto da tutte le parti, sarebbe qualitativamente superiore alla possibile sentenza in merito ai fatti che hanno dato origine alla lite. La stragrande maggioranza delle liti civili si chiude con tardive transazioni alla vigilia di un processo, mediante negoziati condotti sotto

la pressione temporale e la paura dell'incertezza del giudizio. A quel punto, però, la maggior parte delle spese legali sono state già sostenute, le parti sono magari esauste e i loro rapporti personali e professionali incrinati per sempre.

Le procedure di ADR si prefiggono lo scopo di creare degli "eventi" di risoluzione della controversia anticipati rispetto alla fine "naturale" di queste liti, nel tentativo di minimizzare i costi diretti e indiretti relativi alla gestione di una controversia.

#### **Progressività nel ricorso alle procedure ADR**

Infine, per comprendere appieno lo strumento dell'ADR nelle sue molteplici forme, esso deve essere considerato come un sistema unitario di risoluzione delle controversie formato da procedure di intervento graduale e progressive<sup>(1)</sup>. Logicamente, infatti, solo le parti che non sono riuscite a trovare un accordo negoziale richiederanno l'intervento di un terzo neutrale che possa assisterli nella soluzione della lite.

In questo sistema, dunque, la conciliazione non si pone come alternativa al negoziato diretto, come si potrebbe pensare in un primo tempo e, invece, sembra accadere nella pratica, al punto che, fallito il negoziato, si passa automaticamente ad esperire una procedura contenziosa.

#### **Natura della conciliazione**

Nella conciliazione propriamente detta, ossia nella proce-

#### **Note:**

(1) Espressioni del tipo "le ADR" o "gli ADR", al di là della scarsa eleganza, riflettono forse la mancanza di una considerazione unitaria del fenomeno.

	Con il Conciliatore, in presenza delle parti, con poteri di conciliazione non vincolante		Con l'intervento di un terzo neutrale, con potere di decisione vincolante	
Negoziazione <i>Win-Loose</i>	Facilitativa	Valutativa	Con limitazioni	Senza limitazioni
Commissioni di negoziazione	Conciliazione solo facilitativa	Valutazione neutrale	Arbitrato legato Arbitrato <i>baseball</i>	Arbitrato
	Conciliazione stragiudiziale professionale		Arbitrato <i>baseball</i> notturno	
	Conciliazione poi arbitrato			

dura definita nel mondo anglosassone come *mediation* (il termine "mediazione" ha tutt'altro significato nel nostro ordinamento e non dovrebbe essere usato, a rigore, per indicare la procedura in discorso), un professionista neutrale, privo di potere decisionale, aiuta le parti a trovare una soluzione negoziata della lite, accettabile da entrambe.

Il compito del conciliatore, dunque, si differenzia molto da quello di un giudice o di un arbitro, nel senso tradizionale del termine: egli non può prendere una decisione vincolante in merito alla lite, ma può semplicemente assistere i contendenti affinché risolvano la propria vertenza in modo costruttivo e conveniente.

Nei casi appropriati, la soluzione può essere anche decisamente "creativa", svincolata cioè - e magari del tutto - dalle richieste originarie delle parti e quindi dai rimedi che la legge prevede.

Secondo la dottrina, il ruolo del conciliatore, nel negoziato a tre, può essere più o meno

attivo a seconda che si tratti di una conciliazione "facilitativa" ovvero "valutativa": nella prima, il conciliatore ha come compito primario quello di agevolare le parti in modo che le stesse raggiungano l'accordo; nella seconda, il conciliatore può spingersi a proporre alle parti una o più formule di possibile accordo<sup>(2)</sup>.

In ogni caso, va sottolineato come non esistano regole fisse e immutabili di procedura per la conciliazione. Si può dire, anzi, che la conciliazione nasce e prospera in assenza di "regole".

Sono proprio l'informalità, la riservatezza e l'adattabilità ad ogni situazione a garantirne l'efficacia.

La procedura di conciliazione, inoltre, non obbliga nessuna delle parti, almeno sino al momento della firma di un accordo solutivo.

Qualora fallisca la conciliazione, poi, le parti possono ricorrere alle tradizionali forme di risoluzione vincolanti delle liti, ovvero a forme non vincolanti o "ibride" quali quelle

che di seguito andiamo ad esaminare.

### Conciliazione-arbitrato

Se le parti, a conclusione della conciliazione, necessitano di una decisione vincolante riguardo a questioni rimaste irrisolte, ma non intendono attendere a lungo, è possibile accordarsi per affidare il ruolo di arbitro al neutrale che ha gestito la conciliazione. Oltre ad offrire alle parti l'opportunità di raggiungere un esito vincolante, in tempi rapidi e a costi contenuti, la cosiddetta *med-arb* fornisce al conciliatore uno strumento di pressione per indurre le parti all'accordo durante la fase di conciliazione.

Forte del proprio potere decisionale, ove i litiganti non riescano a comporre la vertenza amichevolmente, il conciliatore/arbitro può indubbiamente esercitare una forte pressione

#### Note:

(2) In quest'ultimo caso la conciliazione stragiudiziale professionale viene ad includere al suo interno la fase di valutazione neutrale.

sui litiganti affinché si raggiunga un accordo bonario.

La giustapposizione di due procedure così differenti, ontologicamente e finalisticamente, presenta, d'altra parte, degli svantaggi: le parti, infatti, sapendo in anticipo che il conciliatore può divenire arbitro della controversia, agiranno in modo diverso nei suoi confronti durante la conciliazione, evitando di ammettere le debolezze di fondo delle rispettive posizioni e tentando di volgere il neutrale dalla propria parte. Inoltre, le informazioni confidenziali che il neutrale acquisisce nel corso della conciliazione potrebbero influenzarne il giudizio "viziando" la decisione arbitrale.

#### **Conciliazione - poi - arbitrato**

Per porre rimedio agli inconvenienti posti dalla conciliazione-arbitrato, sono state escogitate alcune variazioni della procedura in questione, tra cui spicca la conciliazione-*poi*-arbitrato (*med-then-arb*).

Essendo diverse la persona fisica del conciliatore e dell'arbitro, in questa procedura bi-fasica si eliminerebbero alcuni dei problemi sopra menzionati, quali la scarsa collaborazione delle parti in fase di conciliazione e il passaggio d'informazioni riservate dalla fase conciliativa a quella arbitrale.

#### **Le fasi della conciliazione**

Nell'intento di guidare sia i conciliatori meno esperti, sia coloro che si avvicinano per la prima volta alla conciliazione, la dottrina ha proposto numerosi modelli esplicativi della procedura, suddividendo la *mediation* in diverse fasi.

Nell'ambito di ciascuna fase, successivamente, vengono evidenziate strategie e comportamenti del conciliatore per gestire il rapporto con e tra le parti litiganti.

Il modello riportato nella pagina seguente è stato elaborato dagli autori e risulta applicabile sia per procedure di conciliazione che durano poche decine di minuti, sia nel contesto di controversie assai complesse con una molteplicità di parti coinvolte.

Il modello è basato su una matrice ove in ordinata è rappresentata la sequenza temporale e in ascisse il grado di flessibilità che il conciliatore può porre in essere durante lo svolgimento di ciascuna fase<sup>(3)</sup>.

#### **La sequenza temporale: le quattro fasi della conciliazione**

Spostandosi dall'alto verso il basso si rappresenta il trascorrere del tempo nella procedura di conciliazione.

Come sopra accennato, ciascuna delle quattro fasi in cui è divisa la procedura di conciliazione può durare pochi minuti o diversi giorni; tuttavia, l'ordine di svolgimento delle fasi, meglio descritte in seguito, non dovrebbe mutare.

#### **Preparazione**

Il primo incontro formale tra le parti in lite e il conciliatore è preceduto da una fase di preparazione - alle volte anche particolarmente lunga e complessa - durante la quale l'organismo di conciliazione e il conciliatore devono fare in modo che siano presenti gli elementi che aumentano le probabilità di riuscita della conciliazione.

#### **Sessione iniziale congiunta**

Questa fase rappresenta il primo momento di incontro formale tra il conciliatore, le parti e i loro consulenti. In quest'occasione, il conciliatore spiega a tutti i partecipanti le regole procedurali; successivamente, ciascuna parte, e i rispettivi legali, hanno la possibilità di presentare il proprio caso alla presenza della controparte e del conciliatore.

#### **Negoziato assistito**

La fase del negoziato tra le parti in lite, assistite dal conciliatore, rappresenta il cuore di tutta la procedura. Di norma, il conciliatore agisce separando le parti in stanze diverse e facendo la spola tra una parte e l'altra in colloqui riservati alternandoli, se del caso, con sessioni congiunte con tutti i partecipanti o solo con gli avvocati. In questa fase si esprime la massima flessibilità di approccio della procedura e dello stile del conciliatore.

#### **Chiusura**

La chiusura rappresenta la parte della procedura ove il conciliatore deve dare impulso alla definizione dei termini di un accordo solutivo, anche proponendo soluzioni di compromesso, ovvero dichiarare l'impossibilità di trovare un accordo e suggerire procedure diverse dalla conciliazione per porre comunque termine alla vertenza.

#### **Note:**

(3) La collocazione delle fasi e degli obiettivi della conciliazione, nella parte sinistra della tabella, riflette dunque un grado di adattabilità minima, mentre quella delle azioni e delle tattiche, all'estrema destra, riflette un grado di flessibilità maggiore.

ADATTABILITÀ DELLA PROCEDURA				
Min.				Max.
	Fasi	Obiettivi	Azioni	Tattiche
Inizio	<i>Preparazione: porre le basi del successo</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Conoscere bene la controversia e i suoi protagonisti.</li> <li><input type="checkbox"/> Assicurarsi la partecipazione di tutti i partecipanti rilevanti.</li> <li><input type="checkbox"/> Instaurare fiducia sulla procedura e sul conciliatore.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Contatti e incontri preliminari.</li> <li><input type="checkbox"/> Identificare tutti i soggetti interessati all'esito della conciliazione.</li> <li><input type="checkbox"/> Concordare gli aspetti procedurali, economici e logistici.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Richiedere informazioni scritte e verbali.</li> <li><input type="checkbox"/> Evitare l'assenza dei soggetti con potere decisionale.</li> <li><input type="checkbox"/> Acquisire la fiducia delle parti.</li> <li><input type="checkbox"/> Predisporre accuratamente gli aspetti logistici e procedurali.</li> </ul>
	<i>Sessione congiunta iniziale: avvio del negoziato tra le parti</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Illustrare la procedura di conciliazione.</li> <li><input type="checkbox"/> Consentire a tutti i partecipanti di esporre il proprio punto di vista.</li> <li><input type="checkbox"/> Prendere il controllo della procedura.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Presentazioni e discorso introduttivo del conciliatore.</li> <li><input type="checkbox"/> Interventi introduttivi degli avvocati e delle parti.</li> <li><input type="checkbox"/> Richieste di chiarimenti e discussione tra le parti.</li> <li><input type="checkbox"/> Passaggio alle sessioni private.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Accogliere e disporre adeguatamente le parti.</li> <li><input type="checkbox"/> Creare un clima favorevole di scambio di informazioni.</li> <li><input type="checkbox"/> Invitare le parti a raccontare la propria versione.</li> <li><input type="checkbox"/> Individuare e concordare i problemi da affrontare.</li> <li><input type="checkbox"/> Strutturare l'agenda negoziale.</li> </ul>
Sequenza temporale	<i>Negoziato assistito: alternarsi delle sessioni private</i>	<p><b>Sessioni iniziali</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Raccogliere informazioni confidenziali.</li> <li><input type="checkbox"/> Ottenere accesso diretto ai principali referenti.</li> <li><input type="checkbox"/> Individuare i reali ostacoli all'accordo.</li> <li><input type="checkbox"/> Prioritizzare interessi e preoccupazioni delle parti.</li> </ul> <p><b>Sessioni successive</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Modificare le valutazioni delle parti sul merito.</li> <li><input type="checkbox"/> Migliorare i metodi negoziali dei partecipanti.</li> <li><input type="checkbox"/> Sollecitare proposte di compromesso.</li> <li><input type="checkbox"/> Proporre ipotesi di accordo.</li> </ul>	<p><b>Sessioni iniziali</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Iniziare la prima sessione privata.</li> <li><input type="checkbox"/> Iniziare la prima sessione con la controparte.</li> </ul> <p><b>Sessioni successive</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Fare la spola tra una sessione e l'altra.</li> <li><input type="checkbox"/> Controllare i tempi.</li> </ul>	<p><b>Sessioni iniziali</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Porre domande secondo un'accurata progressione.</li> <li><input type="checkbox"/> Ascoltare attentamente.</li> <li><input type="checkbox"/> Ricercare gli ostacoli non giuridici all'accordo.</li> <li><input type="checkbox"/> Confermare gli accordi sulla riservatezza.</li> </ul> <p><b>Sessioni successive</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Quantificare il costo totale del proseguimento della lite.</li> <li><input type="checkbox"/> Sollecitare una «prova della realtà».</li> <li><input type="checkbox"/> Orchestrare un sistema di concessioni reciproche.</li> <li><input type="checkbox"/> Sbloccare un'impasse.</li> <li><input type="checkbox"/> Avanzare la «proposta del conciliatore».</li> <li><input type="checkbox"/> Passare dalla facilitazione alla valutazione.</li> </ul>
		<p><b>Sessioni congiunte successive</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Chiarire un singolo aspetto della controversia.</li> <li><input type="checkbox"/> Incoraggiare la ricerca di soluzioni creative.</li> </ul>	<p><b>Sessioni congiunte successive</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Ricorrevole una sessione congiunta.</li> </ul>	<p><b>Sessioni congiunte successive</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Moderare le discussioni.</li> <li><input type="checkbox"/> Incoraggiare i litiganti a negoziare direttamente.</li> <li><input type="checkbox"/> Annunciare l'esito di una valutazione.</li> </ul>
Fine	<i>Chiusura della conciliazione: consolidamento dell'accordo</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Consolidare la composizione della controversia.</li> <li><input type="checkbox"/> Affrontare la possibilità di un mancato accordo.</li> <li><input type="checkbox"/> Eliminare note e documenti riservati.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Riepilogare i termini dell'accordo alla presenza di tutti.</li> <li><input type="checkbox"/> Mettere i termini dell'accordo per iscritto.</li> <li><input type="checkbox"/> Apporre un suggello simbolico all'accordo.</li> <li><input type="checkbox"/> Lasciare aperta la possibilità di riprendere in futuro.</li> <li><input type="checkbox"/> Aiutare le parti a ricorrere ad un'altra procedura ADR.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Presentare eventuali suggerimenti specifici in modo neutrale.</li> <li><input type="checkbox"/> Inserire clausole riguardanti la risoluzione di controversie successive.</li> <li><input type="checkbox"/> Promuovere l'accordo presso chi detiene il potere di ratifica.</li> </ul>

### **La flessibilità: obiettivi, azioni e tattiche**

Spostandoci da sinistra verso destra si indica il grado di flessibilità della procedura all'interno di ciascuna fase relativamente a obiettivi, azioni e tattiche che il conciliatore può adattare a seconda dei casi. Se la colonna a sinistra delle fasi rappresenta infatti una sequenza piuttosto rigida, quella opposta illustra le tattiche che il conciliatore dovrebbe scegliere, in base alla peculiarità della controversia, al fine di massimizzare le probabilità del buon esito della conciliazione.

#### **Le fasi della procedura**

Le quattro fasi temporali illustrate precedentemente - giova ribadirlo - rappresentano l'elemento meno intercambiabile della conciliazione. Il conciliatore quindi non si dovrebbe discostare, se non per buoni motivi, da questa sequenza temporale nella quale risiede la "forza" della procedura di conciliazione.

#### **Gli obiettivi da perseguire**

Durante ciascuna fase il conciliatore deve avere ben presenti gli obiettivi da perseguire. Alla fine di ciascuna fase - anche con l'aiuto di una copia del modello proposto come promemoria - il conciliatore dovrebbe contrassegnare se è riuscito o meno a raggiungere tali obiettivi. Ovviamente, in negoziati particolarmente complessi il conciliatore potrebbe sviluppare obiettivi specifici da raggiungere. Importante, comunque, è non anticipare o posticipare obiettivi peculiari di ciascuna fase come quello, per esempio, di promuovere la ricerca di un accordo troppo presto durante la

procedura, proponendo delle possibili soluzioni che ancora sono premature.

#### **Le azioni**

Nella colonna centrale sono elencate le azioni concrete che il conciliatore deve porre in essere per il raggiungimento degli obiettivi. Queste azioni rappresentano quello che il conciliatore, in questo supportato dall'organismo di conciliazione, deve "fisicamente" fare, come il discorso introduttivo durante la sessione congiunta iniziale, il passaggio alle sessioni private o il riepilogo dei termini dell'accordo.

#### **Le tattiche**

Infine, le tattiche rappresentano i veri strumenti di lavoro del buon conciliatore, da scegliere con cura e utilizzare nel momento opportuno a seconda delle circostanze e dei protagonisti della lite.

#### **I vantaggi della conciliazione**

Le ragioni principali del successo della conciliazione non si limitano alla significativa riduzione dei costi e dei ritardi - spesso assai gravi - imposti dalle forme tradizionali di risoluzione delle controversie. In realtà, ed è un punto meritevole d'essere ribadito, accanto a motivazioni di questo genere, che potrebbero definirsi "quantitative", vi sono anche delle motivazioni di ordine "qualitativo".

Uno dei principali benefici qualitativi offerti dalla conciliazione, e dalle procedure di ADR in generale, è la possibilità di gestire autonomamente il processo di risoluzione della controversia, il che implica mantenere il

controllo sia sullo svolgimento della procedura, sia sui suoi risultati. Il procedimento risolutivo ha inizio nei tempi voluti dalle parti, si svolge secondo modalità dalle stesse concordate e la sua durata, così come i risultati, dipendono essenzialmente dalla loro volontà, dalla loro capacità negoziale e dalla complessità della vertenza. Differentemente accade con le procedure di tipo aggiudicativo in cui le parti "cedono il controllo" ad una terza parte, l'arbitro o il giudice, che decide della vertenza nel suo complesso e secondo modalità in larghissima parte prefissate e immutabili.

La conciliazione, inoltre, è in grado di ridefinire il modo in cui le parti si collocano nei confronti della vertenza, permettendo loro di "guardare oltre" le proprie posizioni e oltre lo scontro tradizionale basato sul torto e la ragione. La procedura conciliativa, in altre parole, crea l'opportunità di esplorare gli interessi nascosti delle parti, di esaminare che genere di relazioni personali e professionali sono coinvolte al fine di salvaguardarle e di elaborare delle soluzioni di tipo *win-win*. A mo' di esempio, tra i tanti, si può citare una notissima vicenda di qualche tempo fa, relativa ad una vertenza civile promossa dalla General Motors contro la Volkswagen per la pretesa sottrazione di costosissimi segreti industriali da parte di un *top manager*, passato dalla casa automobilistica statunitense a quella tedesca. Tale vertenza si è conclusa in poche settimane, e con reciproca soddisfazione, non con un lodo arbitrale, né tanto meno con una sentenza, ma con un *settlement* incentrato su un contratto di fornitura di pezzi di ricambio tra le due società.

Né un Tribunale, né con ogni probabilità un collegio arbitrale, avrebbero potuto raggiungere una soluzione simile.

Altro vantaggio principale delle procedure di ADR è dato dal carattere riservato e confidenziale, in base al quale l'esito della procedura e l'avvenuto svolgimento di questa restano segreti. In altri termini, tutte le parti della vertenza, compreso il terzo neutrale, sono tenute a non rivelare alcuna informazione ottenuta nel corso della procedura. Allo stesso modo, il neutrale non può svelare le informazioni ottenute confidenzialmente da una parte all'altra, a meno che non sia stato altrimenti pattuito. Quanto sopra, evidentemente, rappresenta l'esatto contrario di quanto accade nel processo civile e nell'arbitrato.

Conclusivamente quanto ai vantaggi della ADR, è importante sottolineare come le procedure di risoluzione alternativa delle controversie - pur portando alla risoluzione delle liti in circa il 75 per cento - 85 per cento dei casi, secondo le indicazioni dei più autorevoli *provider* di servizi di ADR - non siano una panacea. Oltre ad avere un costo, infatti, le procedure di ADR hanno tipicamente successo quando i litiganti, agendo in buona fede a tutela dei propri interessi, perseguono volontariamente almeno uno dei seguenti obiettivi:

- risolvere la vertenza negoziabilmente;
- tenere riservata la procedura e/o l'esito di questa;
- limitare il tempo e i costi del processo (ordinario e arbitrale);
- mantenere rapporti con la controparte in futuro.

### La conciliazione e la riforma del diritto societario

Il Titolo VI del D.Lgs. 17 gennaio 2003, n. 5, riporta l'attenzione sulla *Alternative dispute resolution* (ADR) e, più in particolare, sulla conciliazione stragiudiziale professionale, ossia sul negoziato diretto tra le parti di una lite, alla presenza dei rispettivi consulenti, con l'assistenza di un terzo neutrale privo del potere di emanare una decisione vincolante. Le norme in esame sono sintoniche con l'intento generale della riforma di assicurare che le liti in materia societaria, ma anche finanziaria e bancaria, siano risolte in tempi rapidi ed efficacemente, visti gli interessi in gioco. Ma le norme sembrano perseguire uno scopo ulteriore, ossia la possibilità che controversie normalmente caratterizzate anche da elevato tecnicismo possano essere portate all'attenzione di terzi neutrali esperti, oltre che nelle tecniche di conciliazione, nella specifica materia del contendere. Abbandonata infatti da tempo l'idea di istituire sezioni specializzate presso i Tribunali, non è certo venuta meno l'esigenza che le persone incaricate di risolvere queste liti abbiano requisiti professionali particolari. E nelle controversie più complesse sono di norma maggiori le possibilità che un conciliatore esperto scelto dalle parti in lite riesca a concentrarsi sui reali interessi economici delle parti, invece che sulle posizioni giuridiche, aiutando così i litiganti ad elaborare soluzioni della vertenza, magari alquanto originali, che siano *mutually satisfactory*. Del resto, la clausola del previo ricorso ad un organismo specializza-

to di servizi di ADR in caso di lite sta divenendo sempre più frequente, specie nella prassi commerciale internazionale, al punto che diverse multinazionali hanno fatto dell'uso sistematico della conciliazione stragiudiziale professionale una vera e propria *corporate policy*.

Allo scopo di fornire al lettore informazioni pratiche per il ricorso allo strumento conciliativo in materia societaria, si riassumono di seguito i punti principali della riforma in materia.

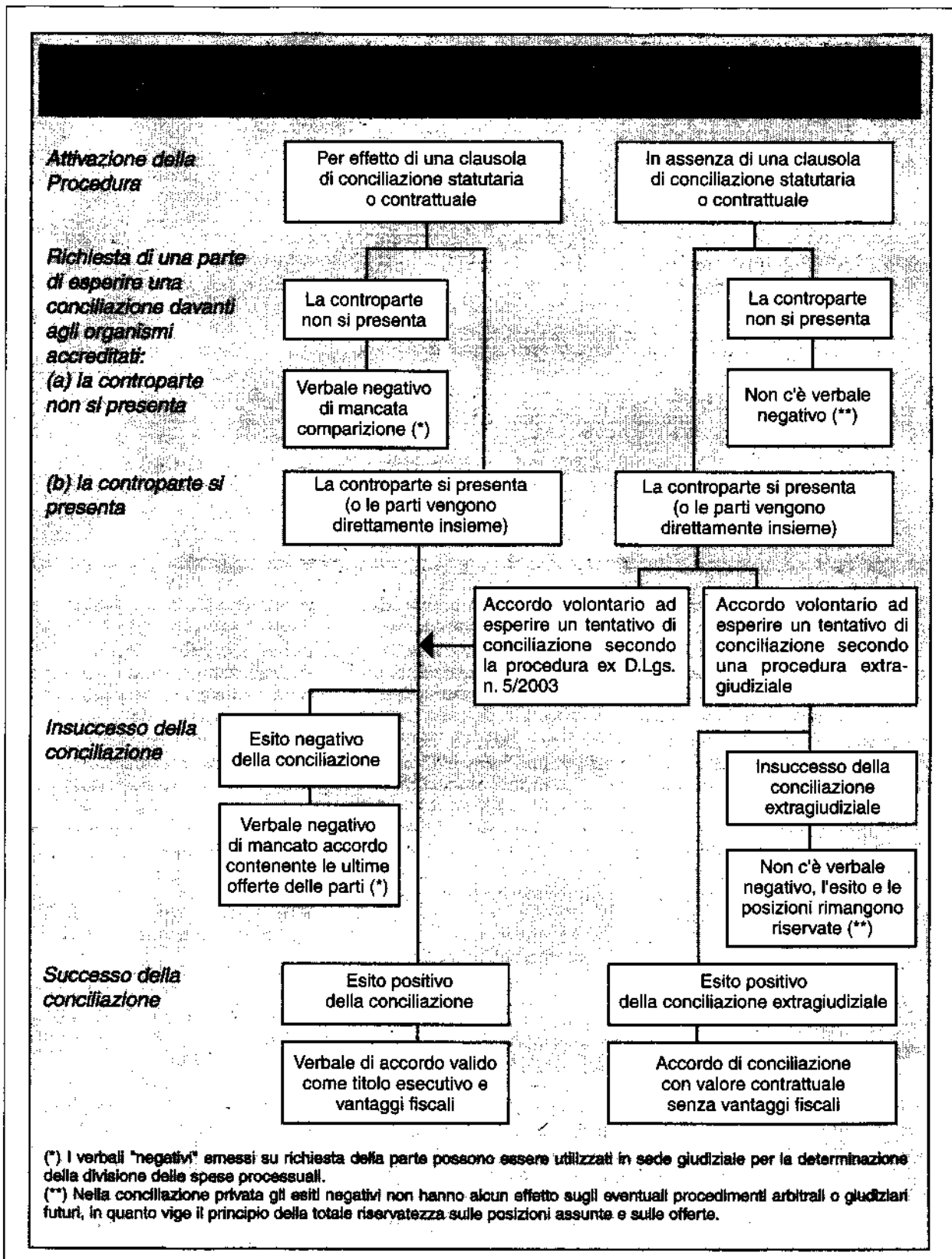
### Tentativo di conciliazione del giudice

Gli artt. 12 e 16 del decreto legislativo rafforzano il tentativo di conciliazione da parte del giudice il quale, qualora la causa lo consenta, può richiedere alle parti di presenziare di persona all'udienza, interrogarli liberamente fino a proporre soluzioni di equa composizione delle controversie.

Se da un lato è sempre opportuno tentare un componimento bonario in qualsiasi momento, dall'altro la pratica ha dimostrato che il tentativo di conciliazione esperito da un giudice o da un arbitro - che ricorda la nota procedura di "*med-arb*" - ha minori possibilità di successo per la comprensibile retrosia delle parti a rivelare i loro reali interessi ad un terzo neutrale che, in caso di insuccesso del tentativo di conciliazione, imporrà la propria decisione.

Inoltre, la previsione di una "proposta di equa composizione della lite" espone il giudice ad anticipare la propria decisione (difficilmente un giudice potrà emettere una sentenza molto differente dalla precedente proposta di conciliazione).





**LA RIFORMA DEL DIRITTO SOCIETARIO****D.Lgs. 17 gennaio 2003, n. 5****Titolo VI - Della conciliazione stragiudiziale****Art. 38 - Organismi di conciliazione**

1. Gli enti pubblici o privati, che diano garanzie di serietà ed efficienza, sono abilitati a costituire organismi deputati, su istanza della parte interessata, a gestire un tentativo di conciliazione delle controversie nelle materie di cui all'articolo 1 del presente decreto. Tali organismi debbono essere iscritti in un apposito registro tenuto presso il Ministero della Giustizia.

2. Il Ministro della Giustizia determina i criteri e le modalità di iscrizione nel registro di cui al comma 1, con regolamento da adottare ai sensi dell'articolo 17, comma 3, della legge 23 agosto 1988, n. 400, entro novanta giorni dalla data di entrata in vigore del presente decreto. Con lo stesso decreto sono disciplinate altresì la formazione dell'elenco e la sua revisione, l'iscrizione, la sospensione e la cancellazione degli iscritti. Le camere di commercio, industria, artigianato e agricoltura che hanno costituito organismi di conciliazione ai sensi dell'articolo 4 della legge 29 dicembre 1993, n. 580, hanno diritto ad ottenere l'iscrizione di tali organismi nel registro.

3. L'organismo di conciliazione, unitamente alla domanda di iscrizione nel registro, deposita presso il Ministero della Giustizia il proprio regolamento di procedura e comunica successivamente le eventuali variazioni. Al regolamento debbono essere allegati le tabelle delle indennità spettanti agli organismi di conciliazione costituiti da enti privati, proposte per l'approvazione a norma dell'articolo 39.

Altro risultato, invece, si sarebbe raggiunto prevedendo l'invito del giudice - previo il consenso delle parti - ad esperire un tentativo di conciliazione davanti agli organismi di conciliazione previsti all'art. 38, ovvero davanti ad un altro giudice non titolare della causa, come accade in altri ordinamenti tra cui la Svezia.

Gli elementi più innovativi del decreto legislativo in tema di conciliazione sono contenuti negli artt. 38, 39 e 40 inclusi nel Titolo VI denominato "Della conciliazione stragiudiziale".

**Il ricorso alla conciliazione presso organismi specializzati**

Le parti interessate ad esperire un tentativo di conciliazione possono rivolgersi agli Sportelli di conciliazione delle camere di commercio, ovvero agli organismi privati iscritti in un apposito registro presso il Ministero di Giustizia che con un apposito de-

creto determinerà i criteri di accesso. L'esperimento del tentativo di conciliazione presso un organismo specializzato è un punto fondamentale per accrescere le probabilità di esito positivo. Infatti, una lunga e consolidata esperienza internazionale indica che il successo dello strumento conciliativo, in quello societario come in ogni altro settore caratterizzato da alto tecnicismo, ruota attorno a due elementi: la serietà e l'esperienza degli organismi che amministrano la procedura, e la preparazione dei conciliatori che operano all'interno degli organismi stessi. I deludenti risultati della conciliazione prevista in via obbligatoria in alcuni settori (rapporti di lavoro e subfornitura), secondo molti osservatori, sono infatti stati causati più dall'inesperienza dei gestori della conciliazione e dall'impreparazione dei conciliatori che dalla obbligatorietà del tentativo. Per ovviare a ciò, la riforma prevede opportunamente, e per la prima volta, l'istituzione di un registro

presso il Ministero di Giustizia degli organismi di conciliazione, pubblici e privati, qualificati e specializzati nei procedimenti di conciliazione. Nelle more della costituzione del registro, sarebbe opportuno rivolgersi agli organismi pubblici e privati già presenti sul mercato, assicurandosi della loro reale presenza sul territorio, del numero di conciliazioni gestite e della percentuale di successo.

**Attivazione della procedura conciliativa e suoi effetti**

In presenza di una lite, la richiesta di esperire un tentativo di conciliazione è rimessa alla parte interessata davanti ad uno degli organismi di conciliazione abilitati. In merito all'attivazione della procedura di conciliazione, in verità, il legislatore non sembra aver fatto un lavoro egregio, ingenerando alcuni dubbi interpretativi. Si devono infatti distinguere diverse ipotesi.

**In presenza  
 di una clausola statutaria  
 o contrattuale**

In sintonia con lo spirito generale del decreto legge, che mira a incentivare l'introduzione di clausole statutarie e contrattuali di conciliazione e arbitrato nel settore societario, la principale modalità di attivazione della conciliazione deriva proprio dalla presenza di una apposita clausola. Difficilmente, tuttavia, la clausola in questione si esaurirà nella previsione della sola conciliazione. Molto più probabilmente, quindi, si avranno clausole c.d. "multi-step", ove le parti, in caso di lite, si impegnano ad esperire un tentativo di conciliazione e, in caso questa fallisca, una successiva procedura contenziosa (arbitrato o processo ordinario). L'attivazione delle procedure su istanza della parte interessata davanti ad uno degli organismi accreditati produce gli effetti descritti all'art. 40.

A scopo esemplificativo, nella tavola in calce si riporta un modello di clausola "multi-step" suggerita da ADR Center. Ovviamente ogni clausola deve essere elaborata secondo la speci-

ficità del contratto e la volontà delle parti.

**Su accordo delle parti,  
 in mancanza di una  
 clausola statutaria**

Se non vi sono dubbi sugli effetti della procedura di conciliazione in presenza di una clausola di conciliazione, qualche perplessità è stata sollevata sugli effetti del tentativo di conciliazione in assenza di tale clausola. Alcuni commentatori hanno infatti rilevato che gli effetti previsti dall'art. 40 si produrrebbero automaticamente, poiché il comma 1 dell'art. 38 non subordina tali effetti alla presenza di una clausola di conciliazione preesistente alla lite.

In realtà, sembra più convincente la tesi per cui gli effetti della procedura dipendano dal tipo di conciliazione che le parti stipulino in assenza di una clausola statutaria. Se, trattandosi di una lite ricadente nell'ambito di applicazione del decreto legislativo, è ragionevole presumere che la procedura in discorso debba essere quella oggetto di questo commento, non può comunque escludersi a priori la volontà delle parti di optare per

una procedura stragiudiziale differente, i cui effetti, sino all'eventuale approvazione di nuove norme (quale, ad esempio, il progetto di legge 2463), saranno quelli previsti dal diritto comune.

**Per iniziativa unilaterale,  
 in mancanza di una  
 clausola statutaria**

Il riferimento alla «istanza della parte interessata», di cui al comma 1 dell'art. 38, come strumento per l'attivazione della procedura di conciliazione presso gli organismi di conciliazione ha poi posto il problema delle conseguenze della mancata adesione della controparte ad una richiesta di conciliazione, fatta tramite un organismo accreditato, in assenza di qualsiasi clausola. In particolare, ci si è chiesti quali siano gli effetti di tale mancata adesione, in relazione, nuovamente, al disposto dell'art. 40. La risposta al dubbio interpretativo, tuttavia, appare abbastanza agevole nel senso di escludere la possibilità per la parte interessata di ottenere dall'organismo di conciliazione un qualche verbale negativo che possa valere ai sensi dell'art. 40. Così leggendo l'art. 38, infatti,

**MODELLO DI CLAUSOLA "MULTI-STEP"**

**Art... - Risoluzione delle controversie**

- Ogni controversia nascente da o collegata a questo contratto, inclusa ogni controversia relativa all'esistenza, la validità, l'inadempimento o la risoluzione dello stesso, che le parti non siano in grado di risolvere amichevolmente, dovrà essere oggetto di un tentativo di composizione tramite conciliazione, in base alla procedura di conciliazione di [ADR Center o altro organismo di conciliazione iscritto all'Albo del Ministero di Giustizia] in vigore alla data in cui la controversia è riferita alla conciliazione.

- Ogni controversia non risolta tramite conciliazione, come prevista nel presente articolo, entro [60] giorni dall'inizio di questa procedura, o nel diverso periodo che le parti concordino per iscritto, sarà definitivamente risolta in base... [ad esempio alle norme di arbitrato previste dal Codice di procedura civile italiano da tre arbitri nominati in base a tali norme. La sede dell'arbitrato sarà... Gli arbitri applicheranno il diritto italiano. La decisione degli arbitri sarà finale e vincolante per le parti].

## UN ESEMPIO DI REGOLAMENTO CHE CIASCUN ORGANISMO DI CONCILIAZIONE DEVE DEPOSITARE PRESSO IL MINISTERO DELLA GIUSTIZIA

### Scelta e nomina del conciliatore

- ADR Center sente informalmente le parti, di persona o al telefono, per individuare di comune accordo un conciliatore, tra quelli accreditati da ADR Center, idoneo quanto a stile di conciliazione, specifiche competenze (tecniche, professionali e linguistiche) o ubicazione geografica.
- Ove non si raggiunga un accordo in tempi rapidi e comunque non oltre 5 giorni dalla data del primo contatto informale, le parti conferiscono mandato irrevocabile ad ADR Center affinché proceda ad inviare loro i nomi di almeno tre candidati con i rispettivi *curricula*.
- Qualora le parti non riescano ad accordarsi su un nominativo entro i sette giorni successivi alla ricezione dell'elenco, ciascuna di esse provvede, entro i tre giorni successivi, ad inviare ad ADR Center l'elenco dei candidati classificati in ordine discendente di preferenza.
- ADR Center nominerà come conciliatore, e le parti accetteranno, il candidato che abbia totalizzato il punteggio inferiore, corrispondente all'ordine di preferenza assegnatogli da ciascuna parte.

### Regole basilari della procedura di conciliazione

- Si osservano le seguenti regole di base, che possono essere soggette ad eventuali modifiche concordate tra le parti, il conciliatore ed ADR Center.
- Il procedimento è volontario ed il conciliatore non ha alcun potere di prendere alcuna decisione vincolante in merito alla lite.
- Il conciliatore agisce in modo neutrale, indipendente ed imparziale.
- D'intesa con le parti, il conciliatore stabilisce la data, l'ora e il luogo di ogni incontro, nonché il relativo ordine del giorno.
- Il conciliatore è libero di incontrarsi e comunicare separatamente con ciascuna delle parti. Non sarà eseguita alcuna forma di registrazione o verbalizzazione dei vari incontri.
- Il conciliatore decide quando tenere incontri congiunti con le parti e quando ricorrere ad incontri separati.
- Ciascuna parte è rappresentata ad ogni incontro di conciliazione da una persona fornita dei necessari poteri per risolvere la controversia.
- Il procedimento è condotto speditamente. Ogni parte o rappresentante fa del proprio meglio al fine di rendersi disponibile per gli incontri e di collaborare con il conciliatore.
- Durante gli incontri separati con ciascuna parte, il conciliatore non trasmette informazioni ricevute in via riservata all'altra parte, a meno che non sia autorizzato a farlo dalla parte da cui proviene l'informazione.
- Ove la controversia giunga alla fase arbitrale, il conciliatore non fungerà da arbitro.
- Il conciliatore ha facoltà di richiedere l'assistenza ed il parere di un esperto indipendente, previo consenso delle parti e a spese di queste. La persona proposta quale esperto indipendente dovrà rivelare eventuali circostanze note che possano ingenerare ragionevoli dubbi in merito alla propria imparzialità e neutralità.
- Il conciliatore può rinunciare all'incarico in qualsiasi momento, comunicandolo alle parti. In tale situazione, le parti possono richiedere l'assistenza di ADR Center ai fini della sua sostituzione.
- Ciascuna parte ha facoltà di abbandonare la procedura in qualsiasi momento, comunicandolo al conciliatore e alla(e) controparte(i).

Con la sottoscrizione dell'accordo per lo svolgimento di una procedura di conciliazione le parti si impegnano, relativamente alla controversia ivi descritta, a non promuovere l'una contro l'altra azioni giudiziarie, ovvero a dare avvio ad un arbitrato, per l'intera durata della procedura di conciliazione. Qualora una di tali azioni sia già in corso, le parti si impegnano a sospenderla per il medesimo periodo.

## LA RIFORMA DEL DIRITTO SOCIETARIO

D.Lgs. 17 gennaio 2003, n. 5

**Titolo VI - Della conciliazione stragiudiziale**

**Art. 39 - Imposte e spese. Esenzione fiscale**

1. Tutti gli atti, documenti e provvedimenti relativi al procedimento di conciliazione sono esenti dall'imposta di bollo e da ogni spesa, tassa o diritto di qualsiasi specie e natura.
2. Il verbale di conciliazione è esente dall'imposta di registro entro il limite di valore di venticinquemila euro.
3. Con regolamento del Ministro della Giustizia, di concerto con il Ministro dell'Economia e delle Finanze, da adottare ai sensi dell'articolo 17, comma 3, della legge 23 agosto 1988, n. 400, sono stabiliti l'ammontare minimo e massimo delle indennità spettanti agli organismi di conciliazione costituiti da enti pubblici e il criterio di calcolo, nonché i criteri per l'approvazione delle tabelle delle indennità proposte dagli organismi costituiti da enti privati.
4. L'ammontare dell'indennità può essere rideterminato ogni tre anni in relazione alla variazione, accertata dall'Istituto nazionale di statistica, dell'indice dei prezzi al consumo per le famiglie di operai e impiegati verificatasi nel triennio precedente.
5. Le tabelle delle indennità, determinate a norma del presente articolo, debbono essere allegate al regolamento di procedura.

si finirebbe per introdurre una sorta di tentativo di conciliazione obbligatoria, pena il rischio di essere condannati alle spese processuali in un eventuale futuro giudizio.

### **Il regolamento di procedura**

Il comma 3 dell'art. 38 fa poi riferimento al regolamento di conciliazione che ciascun organismo deve depositare presso il Ministero di Giustizia. Il regolamento di conciliazione è uno strumento molto importante, non solo perché definisce le regole procedurali applicabili alla conciliazione, ma in quanto deve chiarire il rapporto esistente tra l'organismo di conciliazione e il conciliatore - a molti ancora poco chiaro. A mo' di esempio, la tabella nella pagina precedente contiene estratti del regolamento di ADR Center relativi alla «scelta e nomina del conciliatore» e alle «regole basilari della procedura».

L'art. 39 del decreto legislativo disciplina gli aspetti fiscali ed economici della procedura di conciliazione.

### **Incentivi fiscali e indennità**

Gli incentivi fiscali si incentrano sull'esenzione dall'imposta di bollo e da ogni spesa, tassa o diritto di qualsiasi specie e natura di tutti i documenti e provvedimenti relativi alla conciliazione. Inoltre, il verbale di conciliazione è esente dall'imposta di registro entro il limite di 25.000 euro. Il legislatore, temendo possibili frodi per l'uso elusivo della conciliazione, ha quindi respinto pressanti richieste da parte degli operatori nel senso di dotare l'accordo conciliativo di più estesi incentivi fiscali.

Le indennità previste per gli organismi pubblici saranno previste con un regolamento ministeriale che determinerà altresì i criteri per l'approvazione delle indennità proposte dagli organismi privati.

### **Il procedimento di conciliazione**

L'art. 40 disciplina la procedura e gli effetti del tentativo di conciliazione.

### **Riservatezza della procedura e nomina del conciliatore**

Principio fondamentale della procedura è la totale riservatezza e il divieto di utilizzare le dichiarazioni rese dalle parti in un eventuale giudizio promosso a seguito dell'insuccesso del tentativo di conciliazione.

Le stesse dichiarazioni non possono essere oggetto di prova testimoniale.

A dire il vero, questo principio basilare di totale riservatezza mal si concilia con l'obbligo della redazione di un verbale negativo di conciliazione. Al fine di illustrare le norme di comportamento che possano garantire l'imparzialità e l'idoneità al corretto e sollecito espletamento dell'incarico da

**LA RIFORMA DEL DIRITTO SOCIETARIO**

D.Lgs. 17 gennaio 2003, n. 5

Titolo VI - Della conciliazione stragiudiziale

Art. 40 - Procedimento di conciliazione

1. I regolamenti di procedura debbono prevedere la riservatezza del procedimento e modalità di nomina del conciliatore che ne garantiscano l'imparzialità e l'idoneità al corretto e sollecito espletamento dell'incarico.
2. Il procedimento di conciliazione, ove le parti non raggiungano un accordo, si conclude con una proposta del conciliatore rispetto alla quale ciascuna delle parti, se la conciliazione non ha luogo, indica la propria definitiva posizione ovvero le condizioni alle quali è disposta a conciliare. Di tali posizioni il conciliatore dà atto in apposito verbale di fallita conciliazione, del quale viene rilasciata copia alle parti che la richiedano. Il conciliatore dà altresì atto, con apposito verbale, della mancata adesione di una parte all'esperimento del tentativo di conciliazione.
3. Le dichiarazioni rese dalle parti nel corso del procedimento non possono essere utilizzate, salvo quanto previsto dal comma 5, nel giudizio promosso a seguito dell'insuccesso del tentativo di conciliazione, né possono essere oggetto di prova testimoniale.
4. Dal momento della comunicazione alle altre parti con mezzo idoneo a dimostrare l'avvenuta ricezione, l'istanza di conciliazione proposta agli organismi istituiti a norma dell'articolo 38 produce sulla prescrizione i medesimi effetti della domanda giudiziale. La decadenza è impedita, ma se il tentativo fallisce la domanda giudiziale deve essere proposta entro il medesimo termine di decadenza decorrente dal deposito del verbale di cui al comma 2 presso la segreteria dell'organismo di conciliazione.
5. La mancata comparizione di una delle parti e le posizioni assunte dinanzi al conciliatore sono valutate dal giudice nell'eventuale successivo giudizio ai fini della decisione sulle spese processuali, anche ai sensi dell'articolo 96 del Codice di procedura civile. Il giudice, valutando comparativamente le posizioni assunte dalle parti e il contenuto della sentenza che definisce il processo dinanzi a lui, può escludere, in tutto o in parte, la ripetizione delle spese sostenute dal vincitore che ha rifiutato la conciliazione, e può anche condannarlo, in tutto o in parte, al rimborso delle spese sostenute dal soccombente.
6. Qualora il contratto ovvero lo statuto della società prevedano una clausola di conciliazione e il tentativo non risulti esperito, il giudice, su istanza della parte interessata proposta nella prima difesa, dispone la sospensione del procedimento pendente davanti a lui fissando un termine di durata compresa tra trenta e sessanta giorni per il deposito dell'istanza di conciliazione davanti ad un organismo di conciliazione ovvero quello indicato dal contratto o dallo statuto. Il processo può essere riassunto dalla parte interessata se l'istanza di conciliazione non è depositata nel termine fissato. Se il tentativo non riesce, all'atto di riassunzione è allegato il verbale di cui al comma 2. In ogni caso, la causa di sospensione si intende cessata, a norma dell'articolo 297, primo comma, del codice di procedura civile, decorsi sei mesi dal provvedimento di sospensione.
7. Nel verbale conclusivo del procedimento debbono essere indicati gli estremi dell'iscrizione dell'organismo di conciliazione nel registro di cui all'articolo 38.
8. Se la conciliazione riesce è redatto separato processo verbale, sottoscritto dalle parti e dal conciliatore. Il verbale, previo accertamento della regolarità formale, è omologato con decreto del presidente del Tribunale nel cui circondario ha sede l'organismo di conciliazione, e costituisce titolo esecutivo per l'espropriazione forzata, per l'esecuzione in forma specifica e per l'iscrizione di ipoteca giudiziale.

## NORME DI COMPORTAMENTO PER CONCILIATORI

Ispirate al codice deontologico approvato dall'Uia nella sessione 25 gennaio 2002.

Tutti coloro i quali svolgono il ruolo di conciliatore (da ora in avanti "conciliatore") sono tenuti all'osservanza delle seguenti norme di comportamento a meno che le parti non stabiliscano diversamente:

1. Il conciliatore deve essere formato adeguatamente e deve mantenere ed aggiornare la propria preparazione e la pratica delle tecniche di composizione dei conflitti. Il conciliatore deve rifiutare la nomina nel caso in cui non si ritenga qualificato.
2. Il conciliatore deve comunicare<sup>(1)</sup> qualsiasi circostanza che possa inficiare la propria indipendenza<sup>(2)</sup> e imparzialità<sup>(3)</sup> o che possa ingenerare la sensazione di parzialità o mancanza di neutralità<sup>(4)</sup>. Il conciliatore deve sempre agire, e dare l'impressione di agire, in maniera completamente imparziale nei confronti delle parti e rimanere neutrale rispetto alla lite. Il conciliatore ha il dovere di rifiutare la designazione e di interrompere l'espletamento delle proprie funzioni, in seguito all'incapacità a mantenere un atteggiamento imparziale e/o neutrale.
3. Il conciliatore deve assicurarsi che, prima dell'inizio dell'incontro di conciliazione, le parti abbiano compreso ed espressamente accettato:
  - le finalità e la natura del procedimento di conciliazione;
  - il ruolo del conciliatore e delle parti;
  - gli obblighi di riservatezza a carico del conciliatore e delle parti;
  - il compenso del conciliatore.
4. Il conciliatore deve svolgere il proprio ruolo con la dovuta diligenza.
5. Il conciliatore non deve esercitare alcuna pressione sulle parti.

(1) Il conciliatore deve rendere edotte le parti riguardo qualsiasi circostanza che possa influenzare la propria indipendenza, imparzialità e neutralità, anche se questa possa, di fatto, non influire sulla correttezza nei confronti delle parti. L'esistenza delle suddette circostanze non implica automaticamente l'iradeguatezza a svolgere il ruolo di conciliatore.

(2) Indipendenza significa assenza di qualsiasi legame oggettivo (rapporti personali o lavorativi) tra il conciliatore ed una delle parti.

(3) Imparzialità indica un'attitudine soggettiva del conciliatore, il quale non deve favorire una parte a discapito dell'altra.

(4) Neutralità si riferisce alla posizione del conciliatore, il quale non deve avere un diretto interesse all'esito del procedimento di conciliazione.

parte del conciliatore, nella tabella in alto si riporta il codice di comportamento per conciliatori approvato recentemente dall'Unione internazionale degli avvocati.

### **La controparte non si presenta**

In caso di mancata comparizione di una delle parti al tentativo di conciliazione, il conciliatore dovrà - su richiesta della parte presente - darne atto in un apposito verbale. Tale verbale di mancata presentazione potrà essere esibito al giudice in un futuro giudizio, il quale potrà tenerne conto per la decisione sulla ripartizione delle spese processuali.

### **La controparte si presenta e non si raggiunge un accordo**

Qualora la controparte si presenti davanti al conciliatore, ma non si raggiunga un accordo, il conciliatore deve fornire una proposta finale e verbalizzare le definitive posizioni delle parti rispetto a tale proposta. Come tutti gli operatori del settore hanno evidenziato in diverse occasioni e nelle sedi competenti, il principio secondo cui in caso di esito negativo la conciliazione debba chiudersi obbligatoriamente con una proposta del conciliatore è in palese contraddizione con lo spirito e la prati-

ca nazionale e internazionale della conciliazione. Anche in questo caso, il giudice può valutare il verbale negativo per la decisione della ripartizione delle spese processuali.

### **La controparte si presenta e si raggiunge un accordo**

Se il tentativo di conciliazione si risolve positivamente, la procedura si conclude con la sottoscrizione di un verbale che ha efficacia di titolo esecutivo mediante omologazione da parte del presidente del Tribunale - che ne accerterà la regolarità formale - nel cui circondario ha sede l'organismo di conciliazione. ■