Caos

EDITORIA E FORMAZIONE
ADMAIORA
DUEPUNTOZERO

6
Presentazione
Ipse dixit
di *Francesca Tempesta*

Ricerca e studio
Documento estratto da "Dipartimento di mediazione tributaria e per l'impresa"

10
La mediazione che funziona!

a cura di *Ivan Giordano*

Approfondimento ADR

18
Le modalità di risoluzione alternativa delle controversie nel commercio internazionale tra Italia e Cina

di *Lifang Dong*

26
Dai limiti alle opportunità di questo prezioso strumento

di *Massimiliano Ferrari*

Inserto Celebrativo

dedicato al III Congresso Nazionale su "La Giustizia alternativa"

Il Memorial Domenico Bruni

Sala della Lupa, Piazza Montecitorio 1 - Roma

15 dicembre 2016

35
UNICUM
Il racconto di un incontro propizio

di *Giammario Battaglia*

38
II Memorial Domenico Bruni
Il ricordo di una persona speciale

di *Filippo Maria Bruni* e *Andrea Daidone*

41
Strumenti ADR: una nuova opportunità per i giovani manager

di *Renato Fontana*

43
Microcredito e International Summer School ADR: l'innovazione sociale che guarda all'economia umana

di *Michela Scoccia*

Racconti di innovazione sociale

46
Smart Contracts, la vera rivoluzione della blockchain

di *Avv. Leonardo Maria Pedretti*

51
Un drone per la vita

di *Stefano Fortunati* e *Mirko Aveta*

56
La moneta complementare e il mutuo credito

di *Luigi Merlin*

60
Il viaggio nell'Italia del SI
Field Director Bastaunsi 2016

di *Flavio Arzarello*

DIRETTORE RESPONSABILE
Giuseppe Calabrese
giuseppe.calabrese@adr-agency.it

DIRETTORE SCIENTIFICO
Francesca Tempesta
Caos@adr-legal.it

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

Stampa
Grafica 080
Via dei Gladioli, 6
Z.I. ASI Lotto F1/F2
70124 Modugno (BA)
Tel. 0805326000
info@grafica080.com

Caos
Rivista scientifica quadrimestrale
registrata il 6 luglio 2016 presso il Tribunale ordinario di Trani
Num. Reg. Stampa 6 - Num. R.G. 2051/2016

In copertina:
Giammario Battaglia, Vicepresidente esecutivo osservatorio ADR
presso la Sala del Refertorio della Camera dei Deputati in occasione
del Convegno su *"La Giustizia Alternativa, emancipazione e razionalizzazione"*

Copyright © 2016

È vietata la riproduzione anche parziale e con qualsiasi strumento

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

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

Sede operativa:
C.so Umberto, 98 - 70056 Molfetta (BA)
Tel. 0883.2091691
www.edizioniadmaiora.it

Finito di stampare nel mese di Dicembre 2016

ISBN 9788868710477

Copia omaggio

Comitato Scientifico

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

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

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

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

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

BOSIO Giorgio Maria, Avvocato ed esperto dei servizi ADR

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

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

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

CARRERA Dario, CEO The Hub Roma srl

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

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

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

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

FRANZA Enea, Dottore Commercialista e dirigente CONSOB

GHIA Enrica Maria, Avvocato e Presidente di TMA Italia

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

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

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

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

MARVASI Tommaso, Presidente del Tribunale delle imprese di Roma

NASCHI Vincenzo, Imprenditore e Presidente ECR ITALIA

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

PUCCI Emanuele, Amministratore delegato Teleskill Italia srl

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

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

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

VEDANA Fabrizio, Avvocato e Vice direttore generale Unione Fiduciaria Spa

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

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

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

Presentazione

Ipse dixit

di *Francesca Tempesta*

Francesca Tempesta
Nel 2013 si è laureata in Giurisprudenza con una tesi sperimentale sulla mediazione civile e commerciale ed è stata premiata al Senato della Repubblica, nella giornata dedicata all'inaugurazione dell'anno della mediazione.
Nel 2014 ha fondato l'Osservatorio sull'uso dei sistemi ADR, Ente di diritto pubblico per innovazione sociale, ricoprendo il ruolo di Vice Presidente con delega ai Dipartimenti.
Nel 2015 ha fondato e amministra ADR LEGAL B&T Slp, la prima società d'avvocati sorta in Europa per l'erogazione di servizi B2B e B2C.
Nel 2016 diviene Componente Monocratico ODV di un Organismo di Mediazione ed Ente di formazione.
Arbitro delle controversie, mediatore civile e commerciale, possiede capacità organizzative e relazionali, flessibilità, attitudine al problem solving ed al teamworking.
Buona dialettica, comunicatività e capacità redazionali.
Settori di competenza: ADR, trattative negoziali, rapporti con enti governativi.

"Quanto lavoro avete da compiere! Quanto lavoro vi sta dinnanzi!"

Era il 26 gennaio 1955 quando Piero Calamandrei, nell'illustrare, in modo accessibile a tutti, i principi morali e giuridici che stanno a fondamento della nostra vita associativa, affermava che la nostra Costituzione invita tutti gli italiani alla trasformazione della nostra Società, affinché le libertà giuridiche e politiche non divengano inutili di fronte alle disuguaglianze economiche ed all'impossibilità, per molti cittadini, di contribuire al progresso della Società.
Circa 60 anni più tardi, l'Osservatorio sull'uso dei sistemi ADR, sorto per dare il suo contributo allo sviluppo dei sistemi alternativi delle controversie, ha iniziato ad operare affinché si costituissero spontaneamente "*nuovi corpi intermedi*", andando oltre le formazioni sociali già esistenti e conosciute - così come intese nell'art. 2 della nostra Costituzione - quali, ad esempio, la famiglia, i partiti politici, i sindacati.
"*Nuovi corpi intermedi*" che, dall'Osservatorio sull'uso dei sistemi ADR in poi, hanno assunto la deno-

"How much work has to be done? How much work do you have before you?"

On 26 January 1955, Piero Calamandrei illustrated the moral and legal principles that are the foundation of our community life in a way that was accessible to everyone. He stated that our Constitution invites all Italians to transform our society so that the legal and political freedoms do not become useless in the face of economic inequality and the impossibility, for many citizens, to contribute to the progress of Society.
The Observatory on the use of ADR systems was founded approximately 60 years later.
The purpose of the Observatory is to provide its contribution to the development of alternative dispute systems. It began operating to spontaneously constitute "*new intermediate bodies*" that went beyond the existing and familiar social formations - as intended in article 2 of our Constitution - such as, for example, family, political parties and trade unions.
"*New intermediate bodies*" were renamed by the Observatory on the use of ADR systems and now

minazione di "*organizzazioni funzionali*", generate grazie alla sinergia tra il settore pubblico ed il settore privato e grazie all'opera di soggetti che operano in campi differenti e che hanno adottato i metodi di risoluzione alternativa delle controversie come nuovi strumenti di evoluzione culturale, per un più facile, adeguato e diverso accesso alla Giustizia che favorisca il pieno sviluppo della persona tra diritti inviolabili e doveri inderogabili di solidarietà.

E se consideriamo l'introduzione nel nostro ordinamento dell'istituto della mediazione civile e commerciale come "la tappa di partenza", l'approdo non potrà che essere rappresentato da una "Giustizia Alternativa" che funzioni, finalizzata ad uno sviluppo sostenibile; obiettivo al quale stanno lavorando i membri della Commissione Alpa, istituita dal Ministro Orlando, con la finalità di favorire l'armonizzazione dei sistemi ADR e stabilire un equilibrato rapporto tra codesti strumenti e la giurisdizione.

Il III Congresso Nazionale su "La Giustizia Alternativa", che si terrà alla Camera dei Deputati il 15 dicembre 2016 nella prestigiosa ed istituzionale "Sala della Lupa" - al quale è stato anche dedicato all'interno di questo numero della rivista Caos un inserto celebrativo - si è posto quale obiettivo proprio quello di elevare l'importanza del lavoro che le nostre Istituzioni ed i privati, non da soli, ma in sinergia, stanno facendo per far progredire il nostro Paese.

Un processo di "*trasformazione*" che vede protagonista la "Giustizia" che invita i cittadini ad un'assunzione di responsabilità, ovvero a ragionare sempre in termini di fitness relativa attraverso il dialogo, il confronto costruttivo, il contemperamento di interessi.

Tra le varie testimonianze che vale la pena riportare quali esempi di come sia stato possibile realizzare la cosiddetta "*sussidiarietà orizzontale*", possiamo citare sia l'accordo siglato l'8 giugno 2016 tra l'Osservatorio sull'uso dei sistemi Adr e l'Ente Nazionale per il Microcredito, sia l'International Summer School in ADR dal titolo "*Current and Evolving Challenges*", che si è tenuta dal 12 al 16 settembre 2016 in Taranto, presso il Dipartimento Jonico in Sistemi Giuridici ed Economici del Mediterraneo, grazie alla collaborazione tra l'Osservatorio sull'uso dei sistemi Adr e l'Università degli studi di Bari "Aldo Moro".

La prima iniziativa ha avuto come obiettivo quel-

assumed the name of "*functional organizations*". These teams were generated by the synergy between the public and private sector, and the work of people from different fields who adopted alternative dispute resolution methods like the new cultural evolution instruments for clear, adequate and different access to Justice in order to encourage full development of the person including inviolable rights and mandatory duties of solidarity.

If we consider the introduction of the civil and commercial mediation institute in our judicial system as "the starting point", we attain an "Alternative Justice" that works and is aimed at sustainable development .

This sustainable development is the purpose of the Alpa Commission members, a commission established by Minister Orlando with the aim of promoting the harmonization of ADR systems and creating a balanced relationship between the so-called instruments and jurisdiction.

The Third National Congress on "The Alternative Justice", to be held in the Chamber of Deputies on 15 December 2016 in the prestigious and institutional "Sala della Lupa" - see the celebratory insert in this issue of the Caos journal - has the goal of elevating the importance of the work that our Institutions and private parties, not alone, but together, are doing to make progress in our country.

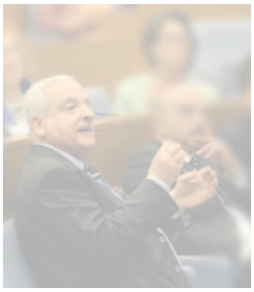
A "*transformation*" progress starring the "Justice" urges people to take responsibility, or to think more in terms of relative fitness through dialogue, constructive confrontation and the balancing of interests.

There are various testimonies of how it is possible to create the so-called "*horizontal subsidiarity*" worth mentioning. Some of these testimonies include the agreement signed on 8 June 2016 between the Observatory on the use of ADR systems and the National Microcredit Agency, and the ADR International Summer School entitled "*Current and Evolving Challenges*", held from 12 to 16 September 2016 in Taranto at the Jonico Legal and Economic Mediterranean Systems Department, thanks to the collaboration between the Observatory on the use of ADR systems and the "Aldo Moro" University in Bari.

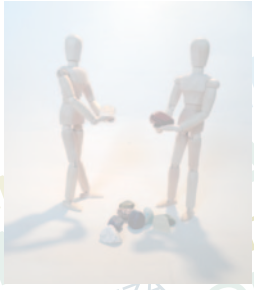
The objective of the first initiative was to let the Microcredit lever operate for lawyers not typically considered bankable and, also, to train a new generation of *problem-solving* lawyers who are experts

lo di far azionare non solo la leva del Microcredito in favore degli avvocati non bancabili ma, altresì, quello di formare una nuova generazione di avvocati *problem solver*, esperti in *lobbying & public affairs*, in grado di favorire la circolarità dell'economia, di governare il progresso tecnologico e la globalizzazione.
Un'iniziativa, in definitiva, che è servita per attrarre capitale umano, generare reti di intelligenze a disposizione degli imprenditori locali e che ha trovato in Confindustria una sponda amica.
L'interesse di quest'ultima nei confronti degli strumenti di giustizia alternativa nasce, infatti, dall'esigenza di insegnare alle imprese a gestire il contenzioso in maniera efficiente.
Nello svolgimento dell'attività imprenditoriale, infatti, il conflitto costituisce un evento quasi fisiologico, che l'impresa dovrebbe saper affrontare con ragionevoli aspettative di celerità e prevedibilità. Tuttavia questo non avviene e l'eccessiva propensione al giudizio e le inefficienze del sistema giudiziario hanno reso il contenzioso un fenomeno persistente e costoso.
Nonostante gli ultimi dati sulla performance dei tribunali civili evidenzino un lieve miglioramento delle tempistiche processuali e una buona efficienza nello smaltimento delle pendenze in primo grado, il rendimento complessivo degli uffici giudiziari continua a essere ancora molto lontano dai benchmark internazionali. Infatti, la durata media del giudizio in primo grado si attesta intorno ai 2 anni e 4 mesi (844 giorni), in appello intorno ai 2 anni e 11 mesi (1061 giorni) e in Cassazione intorno ai 3 anni e 4 mesi (1222 giorni), per un totale di circa 9 anni nei tre gradi di giudizio.
Ed è proprio in considerazione di tutte le argomentazioni sopra rappresentate ed, in particolare, di quest'ultime che provengono dal mondo imprenditoriale, nonché del generale dovere di solidarietà sociale di cui siamo tutti investiti, che abbiamo scelto di aprire questo numero di Caos con il prezioso contributo attestante l'esito delle attività di ricerca e studio condotte dall'Osservatorio sull'uso dei sistemi ADR nell'ambito del "*Dipartimento di mediazione tributaria e per l'impresa*", presieduto dal prof. Ivan Giordano, augurandoci che possa essere studiato dagli addetti ai lavori e costituire un arricchimento all'autorevole lavoro già svolto dalla Commissione ADR, presieduta dal prof. Guido Alpa.
Buon approfondimento a tutti.

in lobbying & public affairs, able to promote economic circularity and to rule technological progress and globalization.
Ultimately, this initiative was used to attract human capital and generate intelligence networks available to local entrepreneurs and found a supporting friend in Confindustria.
In fact, the interest of the latter in alternative justice instruments comes from the need to teach companies to manage litigation efficiently.
In fact, in carrying out entrepreneurial activities, conflict is a physiological event that the company should be able to face with reasonable expectations of promptness and predictability. However, this does not happen, and the excessive propensity to judgment and the inefficiencies of the justice system have made disputes a persistent and expensive phenomenon.
Despite the latest data on the performance of the civil courts that shows a slight improvement of the procedural timeframes and good efficiency in the settling of first-degree issues, the overall efficiency of the courts continues to be far from international benchmarks. In fact, the average duration of proceedings at first instance is around 2 years and 4 months (844 days), on appeal around 2 years and 11 months (1061 days), and at the Court of Cassation around 3 years and 4 months (1222 days), for a total of approximately 9 years in the three degrees of judgment.
It is in consideration of all the arguments outlined above and, in particular, the latter coming from the business world, as well as the general duty of social solidarity to which we are all invested, that we have chosen to open this issue of Caos with valuable contribution certifying the results of the research and study conducted by the Observatory on the use of ADR systems as part of the "*Tax and enterprise mediation department*", chaired by Professor Ivan Giordano, and hope that it can be studied by experts and constitute enrichment to the authoritative job already carried out by the ADR Commission, chaired by Professor Guido Alpa.
Good luck in your studies.



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI DI BARI
ALDO MORO



REPVBBLICA ITALIANA

La mediazione che funziona!

Dall'avvio unilaterale alla proposta del mediatore, dalla CTU in mediazione all'intervento notarile, dai benefici fiscali alla corretta verbalizzazione, dalla giurisprudenza al Regolamento dell'Organismo: queste le tematiche affrontate nel documento che segue, prodotto dal *"Dipartimento di mediazione tributaria e per l'impresa"* dell'Osservatorio sull'uso dei sistemi ADR, coordinato dal prof. Ivan Giordano e dalla dott.ssa Francesca Tempesta. Esso rappresenta un estratto dell'attività di ricerca, studio e approfondimento dell'istituto della mediazione civile e commerciale rispetto ai suoi profili pratici ed allo scenario di opportunità che tale strumento, nelle diverse modalità in cui può essere interpretato e declinato, offre agli operatori di diritto ed alle parti coinvolte che ne subiscono gli effetti.

Dipartimento di mediazione tributaria e per l'impresa

Tutte le leve della procedura che rendono vincente il procedimento di mediazione

a cura di *Ivan Giordano*

Ivan Giordano
Nato a Milano il 12 febbraio 1977. Nel 1998 costituisce la prima società di consulenza tributaria e aziendale (poi confluita nello Studio Giordano & Partners) specializzandosi in fiscalità applicata al real estate, alle società immobiliari e agli enti di formazione pubblici e privati e in consulenza alle imprese nelle fasi di start up, nelle operazioni straordinarie, nell'accesso al credito e nella pianificazione delle leve finanziarie. Nel 2008 fonda l'associazione Assoconciliazione che gestisce oltre 20 sportelli ADR, anche presso le istituzioni, sul territorio nazionale. Fonda nel 2010 l'Istituto di Conciliazione e Alta Formazione di Milano, ente di formazione certificato UNI EN ISO 9001:2008 e unico organismo di mediazione in Italia dotato della certificazione ISO del procedimento di mediazione; ICAF ha implementato una procedura di gestione delle controversie tramite la quale sono stati raggiunti livelli di conclusione dei procedimenti superiori al 90% con la partecipazione delle parti. Nel ruolo di mediatore e di responsabile di organismo di mediazione, ha gestito oltre 500 procedimenti di mediazione. È membro del board dell'Osservatorio sull'uso dei sistemi ADR e responsabile del relativo "Dipartimento di mediazione tributaria e per l'impresa". È autore di svariati testi in materie di gestione alternativa delle controversie in mediazione, negoziazione e arbitrato anche con Maggioli Editore ed è autore di numerose pubblicazioni su importanti riviste di interesse nazionale e internazionale in materia di ADR, gestione delle controversie e su temi contabili e fiscali. Dal 2013 è direttore scientifico delle rubriche on line "Accordo Possibile", "Il Tributarista Risponde", "Il Revisore Condominiale".

Dall'avvio unilaterale alla proposta del mediatore, dalla CTU in mediazione all'intervento notarile, dai benefici fiscali alla corretta verbalizzazione, dalla giurisprudenza al Regolamento dell'Organismo: tutte le leve della procedura che rendono vincente il procedimento.

A distanza di oltre cinque anni dall'introduzione della mediazione civile e commerciale nel nostro Paese, tramite il D.Lgs 28/2010 e s.m.i., è tempo di fare un "bilancio" di come a questo strumento sia stata data applicazione analizzando quali modalità operative abbiano garantito ai relativi fruitori i maggiori margini di successo.
Secondo le statistiche che gli Organismi di Mediazione sono tenuti a rilevare, dal 2010 al 2016 si sono delineati importanti divari sui successi dei procedimenti. Infatti, nonostante tutti gli organismi dipendano dal medesimo accreditamento presso il Ministero della Giustizia, alquanto "curiosi" appaiono i risultati, confrontati su campioni numerici sostanzialmente equivalenti, rilevati dai singoli Organismi. Alcuni infatti hanno percentuali di accordo inferiori al 10%, altri superiori al 90%.
Quali differenze quindi possono intercorrere fra Organismi di Mediazione accomunati dal medesimo accreditamento ministeriale?
Il tema è molto delicato in quanto il potenziale fruitore del servizio di mediazione che potrebbe essere un cittadino, un imprenditore, una pubblica amministrazione, un ente di gestione o qualsivoglia altra figura coinvolta in un conflitto di natura civile o commerciale, si approccia con gli Organismi di Mediazione senza essere dotato degli strumenti valutativi che gli consentano di verificare quali differenze li caratterizzano e li qualificano. Essendo i compensi, di fatto, salvo alcuni rari casi, uniforma-

ti ai valori di cui alla tabella A del D.M. 180/2010 e s.m.i., risulta davvero complesso per i soggetti che si servono dello strumento della mediazione valutare, prima di servirsene, la qualità di un Organismo rispetto alle aspettative attese dal servizio.
Il D.Lgs 28/2010 e s.m.i., gli ormai consolidati orientamenti giurisprudenziali, la formazione del mediatore e l'art.7 del citato D.M.180/2010 e s.m.i. sono le "chiavi di lettura" per comprendere questo complesso scenario. Inoltre, a rendere ancor più articolata questa analisi, contribuiscono in modo determinante la formazione e l'orientamento del Responsabile dell'Organismo e le policy interne ad esso.
Analizziamo ogni aspetto di questo complesso ma affascinante scenario.
Dapprima occorre verificare quali **"mission"** e quali **"vision"** ha l'**Organismo di Mediazione**. In altri termini come intende l'Organismo collocarsi sul "mercato" e quale visione del mercato hanno i propri **organi interni (soci, amministratori, altri organi equivalenti in caso di enti non privati)**. Esistono Organismi di Mediazione interni agli Ordini e ai Collegi professionali, altri emanazioni di associazioni di categoria, altri istituiti presso le Camere di Commercio e altri costituiti nell'ambito di organizzazioni commerciali di natura privata. Le origini dell'Organismo di Mediazione ne condizionano fortemente il posizionamento sul mercato, declinando la propria attività in procedure aventi caratteristiche e qualità differenti che poi determinano percentuali di accordo disomogenee. Gli orientamenti forniti dall'Organismo ai propri organi interni sono quindi determinanti per comprendere il successo o l'insuccesso dell'intera singola organizzazione.
A questo punto il quesito che sorge in modo naturale è il seguente: se il costo del servizio di mediazione è sostanzialmente equivalente nei vari Organismi, perché dovrei scegliere di servirmi di un Organismo che conclude i procedimenti di mediazione con percentuali inferiori al 10% quando ne esistono con performance superiori al 90%? Effettivamente la risposta è una sola: non esiste un valido motivo.
E quindi, cosa porta le parti ad acquistare un servizio di mediazione presso un Organismo che ha performance molto basse, considerando che la scelta di un Organismo più efficacie ha un costo sostanzialmente equivalente? La risposta è sempre una sola: la non conoscenza dello strumento e delle caratteristiche del servizio oppure la delega della scelta dell'Organismo ad altro soggetto.
L'analisi delle procedure di mediazione e delle diverse modalità con le quali vengono amministrate dai vari Organismi di Mediazione consente di effettuare una serie di valutazione su quali best practice consentono di ottenere risultati di grande soddisfazione e su quali diverse modalità operative restituiscono risultati mortificanti.
La nostra analisi quindi, superata la fase dell'impostazione dell'Organismo che l'assetto proprietario o l'organo amministrativo intendono tenere, passa al delicato ruolo del **Responsabile dell'Organismo**.
Questa figura rappresenta il fulcro dell'intera Organizzazione, secondo le caratteristiche dell'accreditamento Ministeriale, in quanto fornisce le linee guida (sentito il parere dell'assetto proprietario e dell'organo amministrativo) nel rispetto delle normative cogenti, influenzando sensibilmente tali orientamenti con la propria formazione personale.
C'è infatti chi sostiene che i procedimenti debbano fondarsi su dinamiche esclusivamente "valutative" (nell'ambito delle quali il mediatore assume esclusivamente un ruolo di "facilitatore"), chi invece oltre alle dinamiche "valutative" sostiene o quanto meno non esclude quelle "aggiudicative" (consentendo o addirittura stimolando la "proposta del mediatore").
Sempre fra i Responsabili di Organismo esistono professionisti che credono nell'amministrazione del procedimento di mediazione applicando le tecniche di comunicazione e negoziazione in modo "puro" e non condizionato dalla procedura, ritenendo che le dinamiche procedurali siano controproducenti per l'individuazione e la composizione di un buon accordo; altri che ritengono che le dinamiche procedurali e la giurisprudenza rappresentino leve determinanti perché le parti siano più favorevoli a sedere al tavolo della mediazione e quindi costituiscano un'importante strumento su cui il mediatore può fondare parte dei propri punti di forza. Gli orientamenti dell'assetto proprietario e dell'organo amministrativo (o altri organi equivalenti) condizionano non solo il punto di vista e quindi le linee guida del Responsabile dell'Organismo, bensì anche le caratteristiche del Regolamento di Procedura.
Ai sensi dell'art.3 del D.Lgs. 28/2010 infatti la mediazione viene amministrata secondo quanto previsto dal **Regolamento di Procedura**. Ed è questo, quindi, l'**anello debole** sul quale puntare la nostra attenzione.

È il Regolamento di Procedura che rende differente un organismo da un altro nonostante tutti siano "figli" del medesimo accreditamento ministeriale.

È quindi nel Regolamento di Procedura che possiamo individuare le differenze fra organismi e scegliere, di fatto a parità di condizioni economiche, di quale servirci e a quale affidarci per la risoluzione di un conflitto. Ma cosa costituisce l'elemento essenziale e fondamentale che può favorire al raggiungimento di un accordo? Può apparire banale ma alla base di un possibile accordo vi è la partecipazione attiva e propositiva delle parti coinvolte dal conflitto.
È importante quindi servirsi, per poter aumentare le prospettive di un accordo, di un Organismo che favorisca la **partecipazione delle parti** e che ne favorisca un approccio propositivo e costruttivo.
È evidente che la disponibilità conciliativa di una parte non può dipendere dall'Organismo, ma le modalità operative con le quali l'Organismo e il mediatore operano possono influire sulla disponibilità e il comportamento delle parti in mediazione o sulla loro adesione o meno. Infatti è fondamentale il comportamento professionale del mediatore all'**incontro di programmazione**.
Se il mediatore svolge con rigore i tre passaggi fondamentali previsti dal legislatore con il riformato art. 8 del D.Lgs. 28/2010 e s.m.i. ovvero "informare" le parti circa le caratteristiche del procedimento, "verificare" con le parti la possibilità intesa come "mediabilità" della controversia sotto il profilo oggettivo e quindi "invitare" le parti ed i rispettivi avvocati ad "esprimersi sulla possibilità" e lascia traccia di queste tre fasi nel verbale dell'incontro, la probabilità che le parti si sottraggano all'inizio e quindi al reale successivo avvio del procedimento si riduce al minimo. La parte "resistente" alla procedura infatti, dovrebbe dichiararsi palesemente contraria all'avvio della mediazione innanzi ad un verbale nel quale il mediatore dimostra (anche a futura memoria e a propria tutela professionale) di aver fornito ogni informazione (e quindi nel dettaglio anche i rischi che secondo giurisprudenza si corrono sottraendosi dalla procedura nell'eventuale successivo giudizio), di aver verificato se la controversia è mediabile concludendo tale verifica positivamente e rilevandolo a verbale, e di aver richiesto espressione di parere in merito alle parti tutte rilevando a verbale il riscontro di ciascuna parte e di ciascun avvocato a tale richiesta. Le modalità di verbalizzazione da parte del mediatore dipendono dalla sua formazione, dalle linee guida del Responsabile dell'Organismo e dal Regolamento di Procedura.
Lo scenario appena rappresentato sarebbe tuttavia applicabile da un buon mediatore solo in presenza di tutte le parti. Di quali strumenti dispone il mediatore innanzi all'assenza di una o più parti all'incontro di programmazione? Il mediatore può proporre l'**avvio unilaterale del procedimento**. Questa possibilità deve essere ai sensi dell'art. 7 del D.M. 180/2010 e s.m.i. contemplata dal Regolamento di Procedura altrimenti non è percorribile.

L'avvio unilaterale è fortemente consigliato dal Ministero della Giustizia come indicato nella Circolare del 04 aprile 2011, in quanto consente la formulazione di proposte alle controparti e un'occasione di analisi e di eventuale rimodulazione delle aspettative da parte della parte presente, oltre che la formulazione della proposta del mediatore (con i possibili effetti dell'art.13 del D.Lgs. 28/2010 e s.m.i.).

L'avvio unilaterale rappresenta una leva straordinaria per la successiva e tardiva adesione delle parti al procedimento, ma l'**efficacia di questo strumento dipende da come viene redatto e dai contenuti del verbale** del primo incontro in cui la parte presente decide di non far fallire il procedimento per mancata adesione della controparte ma intende avviarlo unilateralmente. In questo verbale infatti devono essere posti in evidenza i rischi che secondo norma e giurisprudenza sono corsi dalla parte non presente al procedimento.
Nel procedimento avviato unilateralmente infatti la parte presente può formulare proposte (si veda Circolare Ministeriale 04.04.2011), può richiedere la proposta del mediatore (si vedano l'art.7 del D.M.180/2010 e gli artt.11 e 13 del D.Lgs. 28/2010), può ottenere (tramite la nomina che deve avvenire su iniziativa del mediatore) lo svolgimento di una CTU anche in "contumacia" di controparte, può eccepire il comportamento stragiudiziale della parte assente, il tutto con evidenti effetti ormai ampiamente consolidati dagli orientamenti giurisprudenziali. Tale scenario, rappresentato in modo dettagliato nel verbale dell'incontro nel quale prende

forma l'avvio unilaterale, reso noto alla parte assente con notifica del verbale stesso, garantisce percentuali di adesione tardiva a seguito di mancata adesione al primo incontro sensibilmente elevate.

Gli Organismi che favoriscono un procedimento di mediazione "aggiudicativo" dopo aver coltivato, anche preferibilmente, il percorso della mediazione "facilitativa" dal punto di vista statistico alla luce degli ormai consolidati orientamenti giurisprudenziali, hanno maggiori leve per il raggiungimento dell'accordo.

La consapevolezza delle parti che, anche in assenza di loro richiesta congiunta, il mediatore possa in caso di mancato raggiungimento di un accordo (oppure in caso di avvio unilaterale) **formulare liberamente una proposta** e che tale proposta potrebbe condizionare il successivo giudizio anche collocando l'onere delle spese legali e processuali in capo alla parte che dovesse vincerlo nel merito (art.13 del D.Lgs. 28/2010) rappresenta la presa di coscienza della variabile di rischio che sensibilizza la partecipazione attiva alla mediazione anche di soggetti per natura più restii alla procedura. In molti regolamenti di procedura tuttavia tale possibilità (e libertà d'azione) in capo al mediatore non viene contemplata, rinunciando così ad ulteriori margini conciliativi.

Il tema dell'**individuazione del più idoneo profilo professionale del mediatore da incaricare** nella specifica procedura rappresenta inoltre un ulteriore elemento discriminante nelle performance degli Organismi di Mediazione. Se da un lato gli organismi ordinistici o di settore hanno mediatori tutti appartenenti alla medesima categoria professionale (avvocati, ingegneri, commercialisti, geometri, etc.) e quindi non sempre adattabili alle specifiche esigenze in termini di competenza in capo al singolo procedimento di mediazione, dall'altro gli organismi "generalisti" debbono curare con particolare attenzione la formazione d'origine e continua dei propri mediatori.

In entrambi i casi occorre verificare quali siano i parametri con cui il Responsabile dell'Organismo individua e nomina i mediatori da incaricare in ogni singola procedura. Ai sensi del D.M. 180/2010 e s.m.i. i mediatori, oltre che in regola con la formazione abilitante e continua, devono essere competenti nella specifica materia oggetto di controversia. Il Responsabile dell'Organismo quindi deve analizzare ogni singola pratica e individuare mediatori aventi competenze e professionalità idonee e specifiche. Esiste la possibilità, ai sensi dell'art.7 del D.M. 180/2010 e s.m.i., in caso di mancanza di tali requisiti, di servirsi di mediatori dotati di adeguate competenze appartenenti ad altri organismi, tramite accordi trasversali di collaborazione.

Oltre alle competenze specifiche, la nomina dei mediatori, ai fini del successo della mediazione, è indispensabile che avvenga in base ad una valutazione delle doti di comunicazione e mediatorie interpersonali, delle capacità di gestione dell'incontro di programmazione, di redazione di una proposta ai sensi dell'art.11 del D.Lgs. 28/2010, di redazione dei verbali degli incontri di mediazione e del monitoraggio delle performance sia rispetto alla valutazione finale redatta dalle parti (customer satisfation) prevista dalla norma, sia rispetto al numero di accordi raggiunti rispetto agli incarichi (percentuali da declinare nelle diverse aree di contenzioso). Questa analisi consente di selezionare i mediatori nominabili nelle singole procedure secondo parametri di valutazione dapprima rispettosi delle norme specifiche, e a seguire nel rispetto del buon esito del procedimento. Sono quindi da evitare, a parere dello scrivente, gli Organismi di Mediazione che conferiscono incarichi ai mediatori con sistemi automatici che mirano a garantire la turnazione a discapito di una specifica valutazione qualitativa dedicata ad ogni singolo caso.

L'art. 8 del D.Lgs. 28/2010 consente all'Organismo di nominare uno o più mediatori ausiliari, circostanza particolarmente indicata per le controversie nelle quali è richiesta una competenza specifica. In generale si registrano risultati di maggiore soddisfazione laddove la nomina del mediatore avviene scientemente in forma collegiale, ovvero incaricando un mediatore "giurista" e un mediatore "tecnico". Questo garantisce una visione a 360 gradi dello scenario in caso di mancato accordo e consente di svolgere la fase di verifica delle "PAAN" (Peggiori Alternative all'Accordo Negoziabile) e delle "MAAN" (Migliori Alternative all'Accordo Negoziabile) in modo più consapevole e con un interscambio professionale di particolare rilievo con le parti e con i rispettivi avvocati, oltre che un supporto tecnico negli aspetti specifici della controversia che restitu-

isce in genere un valore aggiunto nell'individuazione del più ampio scenario delle soluzioni conciliative. Per le parti la nomina di un **collegio mediatori** non rappresenta un costo aggiuntivo ma garantisce un certo valore aggiunto, misurabile anche con la valutazione dei risultati in termini di accordi.
Il citato art. 8 del D.Lgs. 28/2010 inoltre prevede la possibilità, per il mediatore, di nominare un CTU, ovvero un consulente tecnico nominato d'ufficio.

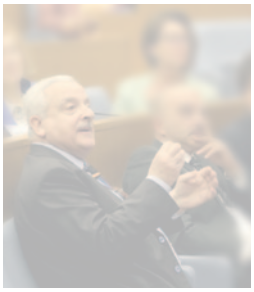
Innanzitutto occorre fare una distinzione fra il mediatore "tecnico" dotato di competenze specifiche, un consulente tecnico chiamato a fornire dati ed informazioni utili a dirimere la controversia e il CTU nominato dal mediatore.

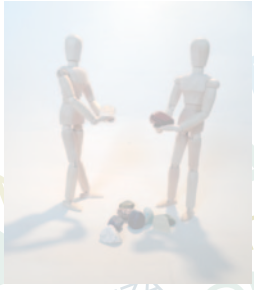
Si tratta di tre distinti "apporti tecnici" aventi tre distinti significati e funzioni.
Come detto, il mediatore "tecnico" può mettere a disposizione le proprie conoscenze tecniche al fine di valutare in modo più ampio e consapevole il più ampio scenario di soluzioni conciliative, senza mai potersi esprimere sul piano tecnico, senza poter rilasciare pareri o attestare dati o valori sul piano oggettivo. Il consulente tecnico chiamato in mediazione per fornire dati ed informazioni utili a dirimere la controversia è una figura nominata dalle parti (non da mediatore) per una specifica finalità esclusivamente legata alla procedura di mediazione e limitatamente ad essa.
Il **CTU nominato da mediatore** è invece un consulente tecnico che svolge le attività peritali nella piena consapevolezza che le risultanze sono destinate a favorire il raggiungimento di un accordo (è ausiliario del mediatore in questo contesto, non del giudice), e che in caso di mancato accordo l'elaborato peritale redatto potrà essere utilizzato dal giudice (che potrà quindi decidere di non istruire una nuova CTU ma di utilizzare quella redatta in mediazione) a seguito dell'espletamento di alcune formalità di rito. Si tratta di tre distinti modi di servirsi del supporto tecnico in mediazione, del tutto differenti fra loro per finalità, costi e modalità gestionali nell'ambito della procedura.
La procedura di Consulenza Tecnica d'Ufficio (nota anche come CTM – Consulenza Tecnica in Mediazione) rappresenta un importante strumento per il mediatore; gestire e coordinare una CTU in mediazione tuttavia è tutt'altro che semplice. I CTU iscritti negli elenchi tenuti presso i Tribunali, infatti, sebbene dotati di idonee e comprovate competenze tecniche, spesso non conoscono il procedimento di mediazione, i tempi, le finalità, il diverso ruolo del mediatore rispetto al giudice e il conseguente diverso ruolo dell'ausiliario nei due distinti contesti, non conoscono il ruolo della proposta del mediatore, le dinamiche del conflitto e la delicata gestione delle informazioni che dovessero emergere a seguito delle attività peritali che rischiano, se non adeguatamente gestite ed utilizzate, di incrinare i presupposti di un accordo anziché favorirlo.
La CTU in mediazione rappresenta quindi uno strumento da un lato straordinario e dall'altro "pericoloso": tutto dipende dal mediatore, da come lo conduce, dal fatto che garantisca il principio del contraddittorio, le dinamiche procedurali tipiche del Codice di Procedura Civile nella consapevolezza del diverso contesto in cui sta amministrando e guidando le attività peritali, individuando consulenti qualificati e consapevoli della procedura, che abbiano esperienza in mediazione e che rispettino i tempi e i modi in cui il procedimento di mediazione deve essere amministrato. Una CTU gestita in modo inadeguato, infatti, potrebbe contribuire ad incrinare i rapporti fra le parti, alla perdita dei benefici fiscali eventualmente legati all'accordo (in caso, ad esempio, di mancato rispetto dei termini del procedimento), non essere riutilizzabile nel successivo giudizio.
Una CTU ben gestita, invece, prevede il rispetto delle modalità operative che ne tutelino il possibile riutilizzo in caso di fallimento della procedura di mediazione, deve consentire al mediatore una fase intermedia di reframing verbale nelle diverse sessioni congiunte e separate con le parti, gli avvocati e i consulenti tecnici di parte, deve garantire il principio del contraddittorio anche nelle relazioni fra CTU e CTP nel corso delle attività peritali, deve considerare nei tempi di espletamento che i benefici fiscali in mediazione possono essere legati al rispetto del termine di cui all'art. 6 del D.Lgs. 28/2010 e s.m.i. (3 mesi), deve partire dalla formulazione di un quesito ben strutturato e di un impianto documentale reso disponibile che sia chiaramente individuato e circoscritto. I verbali del procedimento di mediazione devono lasciare traccia del corretto svolgimento della procedura.
Tutto questo richiede in capo agli avvocati che assi-

stono le parti, ai consulenti di parte ma soprattutto in capo ai mediatori che amministrano il procedimento e ai CTU incaricati una specifica formazione declinata al procedimento di mediazione.

Su questol'Osservatorio sull'Uso dei Sistemi ADR si è attivato per monitorare sulla formazione di mediatori esperti nello svolgimento di CTU in mediazione e su CTU in mediazione, individuando le linee guida, le modalità operative e le best practice che verranno declinate nella progettazione di workshop operativi e formativi.

La giurisprudenza in materia di CTU in mediazione è ormai consolidata e conferma come la conduzione professionale e consapevole del contesto di una consulenza tecnica nel corso di un procedimento di mediazione possa dapprima garantirne maggiori margini di risultato positivo, e in subordine, grazie alla successiva potenziale riutilizzabilità nel giudizio, rappresentare non una spesa bensì un investimento.
La CTU in mediazione è inoltre garantita a condizioni economiche calmierate rispetto al giudizio. Questa circostanza è certamente verificabile presso Organismi di chiara fama e comprovata esperienza e serietà. Tale aspetto è evidenziato anche in molteplici ordinanze con le quali i magistrati demandano alla mediazione stimolando lo svolgimento della CTU, che questo contesto consente condizioni economiche più contenute, la potenziale "condivisione" del quesito e una più flessibile produzione documentale.
Si pensi inoltre alla **CTU in mediazione anche in "contumacia" della controparte** (quindi nell'ambito di un procedimento di mediazione avviato unilateralmente) riutilizzabile nell'eventuale successivo giudizio; sebbene si tratti di due strumenti evidentemente diversi fra loro per natura, contesto e finalità, non può non rivolgersi un pensiero all'**"Accertamento Tecnico Preventivo Conciliativo"** avente nella sostanza (ancorché non nella forma e nelle origini in punto di diritto) diverse analogie. L'economicità dello strumento della mediazione e della CTU svolta in tale contesto attribuisce a tale procedura ulteriori leve di successo.
Infine si pensi al Tribunale di Parma che ha accolto una perizia econometrica effettuata nel corso di una CTU in mediazione avviata unilateralmente. Tale CTU, fortemente contrastata in giudizio dall'istituto di credito controparte "contumace" nel procedimento di mediazione avviato, conseguentemente, unilateralmente dal cliente della banca, oltre a contenere elementi valutativi utili sul piano civile, aveva evidenziato circostanze potenzialmente rilevanti sotto il profilo penale. Il Giudice, oltre a servirsi della CTU svolta in mediazione ai fini della propria sentenza, ha segnalato alla Procura della Repubblica i rilievi potenzialmente rilevanti sotto il profilo penale.
Si pensi infine all'intervento notarile in mediazione, quando previsto dagli atti negoziati: ogni qual volta una controversia dovesse concludersi con cessione di quote sociali, cessioni di azienda, divisioni patrimoniali, trasferimenti di diritti reali, cessioni di debiti e crediti o ogni ulteriore atto che dovesse richiedere l'intervento notarile, se tale intervento avviene in mediazione il notaio, nel ruolo di "sostituto d'imposta", per gli atti soggetti ad imposta di registro, applica l'esenzione fiscale garantendo così un risparmio d'imposta fino ad € 4.500,00 direttamente in mediazione.
Alla luce delle dinamiche analizzate si pensi ad un confronto fra i due principali strumenti ADR di natura volontaria: mediazione civile e negoziazione assistita. Il ricorso alla mediazione civile consente l'avvio unilaterale, la redazione di verbali riutilizzabili nel successivo giudizio da parte di un mediatore terzo, una segreteria terza (quella dell'Organismo di Mediazione) che coordina e cadenza gli incontri, fissa i tempi e ne garantisce il rispetto, la possibilità di istruire CTU anche in assenza di controparte, la possibilità di aderirvi con o senza assistenza legale, la possibilità di formulare proposte e richiedere la formulazione della proposta del mediatore. **Tutto questo non è consentito nella negoziazione assistita**.
Tutto questo, nel procedimento di mediazione civile, è possibile ottenerlo a costi contenuti e certamente più contenuti di qualsiasi altro strumento ADR. Tutto questo però è possibile ottenerlo solo negli Organismi di Mediazione che adottano un Regolamento di Procedura che consenta ai mediatori di erogare un servizio di mediazione rientrante nei canoni descritti, che abbiano adeguata preparazione e formazione per amministrare con professionalità e competenza questo tipo di mediazione, **la mediazione che funziona!**





CONVENIENZA
MEDIAZIONE
ADR
ACCORDO
SOLUZIONI

Le modalità di risoluzione alternativa delle controversie nel commercio internazionale tra Italia e Cina

Nello sviluppo e nelle dinamiche del commercio internazionale la sicurezza delle transazioni e la certezza dell'adempimento degli obblighi svolgono un ruolo fondamentale. Con l'obiettivo di rendere maggiormente sicuri gli scambi di commercio internazionale, si è affermato negli ultimi 60 anni il ruolo dell'Arbitrato internazionale. L'Arbitrato è infatti, oggi, la forma di risoluzione alternativa delle controversie più utilizzata nel contesto delle transazioni commerciali internazionali. Lo sviluppo del commercio mondiale a partire dal secondo dopoguerra del secolo scorso ha portato con sé uno sviluppo legislativo sia in ambito internazionale sia nelle legislazioni dei singoli stati. In particolare, la fonte legislativa di maggiore rilevanza come strumento di attuazione degli arbitrati internazionali è la Convenzione di New York del 1958 per il riconoscimento e l'applicazione dei lodi arbitrali stranieri che è stata sottoscritta da 146 Stati.

Con lo sviluppo dell'*e-commerce*, hanno poi avuto origine le ODR (*Online Dispute Resolution*), capaci di ridurre potenzialmente i tempi ed i costi del procedimento.

Nel testo che segue verrà analizzato brevemente il funzionamento di tali istituti in Cina, mettendoli a confronto con la disciplina vigente in Italia.

Approfondimento ADR

Mediazione, arbitrato ed *e-commerce*

a cura di *Lifang Dong*(*)

Lifang Dong
Socio fondatore dello studio legale Dong & Partners, è un avvocato italiano con background cinese, specializzato in diritto cinese, Hong Kong ed europeo. L'Avv. Dong, iscritta all'Ordine degli Avvocati di Roma ed alla *Chinese European Legal Association* (CELA), è consulente legale di enti governativi, ambasciate, associazioni, banche, università, media ed imprese multinazionali. È arbitro presso la *Chinese European Arbitration Center* (CEAC), membro componente della Commissione di Conciliazione delle Controversie Civili e Commerciali in Italia (organo supervisionato dal Tribunale del Popolo della Provincia dello Zhejiang, contea di Wencheng, Cina), istituita presso l'Associazione degli Imprenditori Cinesi in Italia. È altresì socio dell'Associazione di Studi Giudiziari Cinese (CJSA) fondato dalla Suprema Corte cinese della Repubblica Popolare cinese a Pechino, nonché custode giudiziario presso il Tribunale Civile di Roma. È inoltre membro componente del Progetto Societario ed Industriale del Consiglio dell'Ordine degli Avvocati di Roma, nonché Consulente IP (Intellectual Property) Italia-Cina presso l'UIBM (Ufficio Italiano Brevetti e Marchi) del Ministero dello Sviluppo Economico, per l'assistenza alle imprese e ai soggetti che intendano espandere le loro attività imprenditoriali in Cina. Lifang è alresì membro componente della Prima Delegazione degli Avvocati cinesi all'estero, selezionata dal *Overseas Chinese Affairs Office of the State Council*, nonché socio di altre prestigiose Associazioni culturali e commerciali in Italia, Cina, Taiwan, Singapore e Malaysia. Oltre ad intervenire in qualità di relatrice a numerosi seminari, convegni internazionali ed interviste giornalistiche in temi di attualità, Lifang è docente a contratto in diritto cinese e diritto privato comparato presso varie università italiane e straniere. È, inoltre, autrice e co-autrice di numerose pubblicazioni di diritto cinese e diritto privato comparato, editi in Italia e all'estero. L'Avv. Dong collabora altresì con l'Osservatorio di Proprietà Intellettuale Concorrenza e Comunicazioni (OPICC) della LUISS Guido Carli. È infine membro del Comitato Scientifico dell'Osservatorio sull'Uso dei Sistemi ADR e membro del Comitato di Redazione della Rivista "Diritto Mercato Tecnologia" (DIMT).

Premessa

"*Se la vostra causa è buona conciliatevi; se è cattiva, litigate*", diceva Jean Jacques Rousseau, uno dei padri del pensiero giuridico europeo moderno.
Tale filosofia non è così lontana dalla tradizione giuridica cinese che affonda le sue radici nella mediazione sia come espressione del pensiero confuciano dell'armonia sociale, sia come strumento per lo sviluppo del sistema giuridico cinese a seguito delle riforme istituzionali ed economiche dell'epoca post-maoista.

Lo sviluppo del commercio internazionale a partire dagli anni 2000 ha consolidato l'interesse degli operatori economici per le modalità di risoluzione alternativa delle controversie (cosiddette ADR), poiché prediligendo il principio dell'autonomia delle parti, esse rispondono meglio alle esigenze della comunità economica internazionale e contribuiscono ad eliminare l'incertezza derivante dall'affidamento dei propri investimenti a giurisdizioni di paesi stranieri.

I sistemi di ADR si svolgono dinnanzi a soggetti privati e si distinguono essenzialmente nelle seguenti categorie:
1) L'Arbitrato, in cui un terzo neutrale, in qualità di giudice privato, decide la controversia con provvedimento vincolante per le parti (cosiddetto lodo o sentenza arbitrale);
2) La Mediazione, in cui un terzo neutrale assiste le parti nel raggiungimento di un accordo conciliativo, potendo presentare alle parti proposte non vincolan-

(*) Desidero ringraziare Chiara Civitelli, Ermanno Giuliani, Carola Chiarlitti e Qingya Yang per la collaborazione nella redazione di questo articolo.

ti sul contenuto dell'accordo. Diversamente dall'arbitrato, la procedura di mediazione può concludersi senza la risoluzione della controversia. Una particolare forma di mediazione prevista dall'ordinamento italiano è la negoziazione assistita in cui le parti della controversia tentano di giungere ad un accordo amichevole tramite l'assistenza dei propri avvocati. Come la mediazione, anche tale procedura può concludersi senza la risoluzione della controversia.
Tale istituto è stato introdotto nell'ordinamento italiano con il "decreto giustizia" (d.l. n. 132/2014 convertito nella legge n. 162/2014), come procedura conciliativa riservata a controversie di minore valore economico, talvolta integrante condizione di procedibilità per l'azione giudiziaria a scopo deflattivo del carico di lavoro dei Tribunali italiani.

La negoziazione assistita, così come intesa dal legislatore italiano, non è formalmente disciplinata nell'ordinamento giuridico cinese. Infine, a seguito dello sviluppo dell'e-commerce, le sopra citate tradizionali modalità di ADR hanno dato vita alle cosiddette ODR (*Online Dispute Resolution*), che mirano a risolvere la lite tramite una sorta di conciliazione virtuale, capace di ridurre potenzialmente i tempi ed i costi del procedimento.

Di seguito si analizzerà brevemente il funzionamento di tali istituti in Cina, mettendoli a confronto con la disciplina vigente in Italia.

1. La Mediazione in Cina ed in Italia

In Cina esistono due tipi di Mediazione: la Mediazione popolare e la Mediazione giudiziale.

1.1 La Mediazione Popolare

La Mediazione Popolare (Tiaojie), regolata dalla Legge sulla Mediazione Popolare cinese del 28.8.2010, entrata in vigore dal 1.1.2011, ha la finalità di mantenere l'armonia e la stabilità sociale (art.1). Diversamente, la mediazione italiana, disciplinata dal d. lgs. n. 28/2010 si ispira all'esigenza di ridurre il carico pendente dei giudizi civili.

Con riferimento all'avvio del procedimento conciliativo cinese, le parti possono presentare istanza di mediazione ad una Commissione Popolare e quest'ultima può ugualmente offrirsi di mediare volontariamente una controversia.
Anche in Italia, il ricorso alla mediazione può avvenire su base volontaria. Tuttavia, il decreto-legge n. 69/2013 (convertito nella legge n. 98/2013) ha reintrodotto (dopo la sentenza della Corte Costituzionale n. 272/2012 che lo aveva dichiarato incostituzionale) l'obbligatorietà di esperire il procedimento di mediazione come condizione di procedibilità della domanda giudiziale nelle materie di cui all'art. 5 comma 1 d. lgs. n. 28/2010, fra cui vi sono: condominio, diritti reali, successioni ereditarie, contratti assicurativi, bancari e finanziari, eccetera.

Venendo alla procedura vera e propria, la mediazione popolare cinese prevede una certa libertà di forme, maggiore di quella prevista nell'ordinamento italiano.

Ad esempio, in base alle necessità di mediazione, un mediatore del popolo può, dietro consenso delle parti, invitare a prendere parte alla procedura anche i parenti, i vicini o i colleghi delle parti stesse, come pure persone con conoscenze specialistiche o provenienti da rilevanti organizzazioni sociali (art. 22 della Legge sulla Mediazione Popolare cinese). Ed ancora, ai sensi dell'art. 28 di detta Legge , l'accordo di conciliazione può assumere forma sia scritta che orale.
L'accordo di mediazione popolare cinese assume l'efficacia di un contratto,[1] come precisato dalla Corte Suprema del Popolo (*"Some Regulations for the People's Courts in Adjudicating the Civil Cases Involving People's Mediation Agreements"*, entrato in vigore dal 1.11.2002). Una volta perfezionato tale accordo, la Commissione Popolare di Mediazione svolge un ruolo sia d'impulso che di controllo, in quanto sovrintende all'adempimento delle obbligazioni in capo alle parti. In aggiunta a ciò le parti, una volta concluso l'accordo, possono congiuntamente ricorrere (ove ritenuto necessario) alla competente Corte del Popolo cinese per domandare una "convalida" giudiziale del patto.
A tale proposito, la legge ricollega alla convalida da parte della Corte del Popolo cinese un'efficacia potremmo dire "rafforzata" della mediazione, dal momento che se una parte, successivamente a tale convalida, non adempie alle proprie obbligazioni, l'altra parte potrà convenirla in giudizio.

[1] HUANG P. C.C., *Chinese Civil Justice, Past and Present*, Rowman & Littlefield, 2009, p. 59.

In Italia, il mediatore non è investito di alcun ruolo di impulso o di controllo riguardo al successivo adempimento delle obbligazioni derivanti dall'accordo conciliativo. Inoltre, nella disciplina italiana l'efficacia esecutiva rafforzata dell'accordo di mediazione non si acquista con la convalida in Tribunale dell'accordo, ma anche con il solo intervento degli avvocati delle parti, che sottoscrivono il verbale di conciliazione, costituendo così titolo esecutivo (art. 12 d.lgs. n. 28/2010).

1.2 La Mediazione Giudiziale

La mediazione giudiziale è disciplinata dalla Legge Processuale Civile cinese e dalle *"Disposizioni della Corte Suprema del Popolo sulla Mediazione Civile" (Disposizioni)*[2] , pubblicate dalla Corte Suprema del Popolo nel 2004. È esperibile su accordo delle parti in ogni grado di giudizio[3].
Nel sistema italiano invece, la mediazione giudiziale può essere avviata su volontà delle parti ovvero d'ufficio dal giudice. L'ordine del giudice deve essere adottato prima dell'udienza di precisazione delle conclusioni ovvero, quando tale udienza non è prevista, prima della discussione della causa.

Nella mediazione giudiziale cinese, ancora, sussiste la possibilità, per il giudice, di predisporre un accordo di mediazione anche oltre le richieste formulate dalle parti (*ultra petita*), così come previsto dall'art. 9 delle *Disposizioni,* cosa che non sembrerebbe essere ammissibile nella mediazione italiana[4].

2. L'Arbitrato internazionale in Italia ed in Cina

L'arbitrato internazionale si distingue dall'arbitrato domestico per l'esistenza di un particolare carattere di internazionalità relativo ad una delle parti o all'oggetto della controversia[5].

La qualificazione di un arbitrato come domestico o internazionale rileva ai fini della normativa applicabile alla procedura di arbitrato, alla formazione del tribunale arbitrale ed alla annullabilità della relativa sentenza arbitrale[6].

2.1 La convenzione arbitrale nei contratti internazionali

Per poter ricorrere all'arbitrato è necessario che le parti stipulino una convenzione arbitrale, che può essere inserita nella cosiddetta clausola compromissoria all'interno del contratto oppure può essere altresì stipulata dopo la nascita della controversia, prendendo il nome di "compromesso". La clausola compromissoria viene talvolta definita "*midnight clause*", in ragione del fatto che la sua negoziazione viene spesso lasciata per ultima. La redazione di questa clausola dovrebbe essere effettuata con estrema attenzione, perché richiede una serie di valutazioni che hanno delle rilevanti implicazioni giuridiche. Nei contratti internazionali da firmare con una controparte cinese, bisogna prestare particolare attenzione ai seguenti elementi:
(i) La forma della clausola compromissoria: La clausola compromissoria è soggetta al requisito della forma scritta a pena di invalidità ai sensi dell'art. II della Convenzione di New York del 1958 sottoscritta sia dall'Italia che dalla Cina.
(ii) L'oggetto dell'arbitrato: La clausola compromissoria deve riguardare materie arbitrabili. L'articolo V paragrafo 2 della Convenzione di New York del 1958 pre-

[2] In inglese, *Provisions of the Supreme People's Court about Several Issues Concerning the Civil Mediation Work of the People's Court*. Le *Provisions* sono state adottate al 1321° *meeting* del *Judicial Commitee* della Corte Suprema della Repubblica Popolare Cinese il 18 agosto 2004 e sono entrate in vigore il 1° novembre 2004.

[3] CARPI A., *Brevi riflessioni sulla mediazione in Cina,* p. 9.

[4] CARPI A., *Brevi riflessioni sulla mediazione in Cina,* p. 9.

[5] Tale distinzione di apparente facile applicazione può indurre in certi casi ad una incorretta applicazione. Ad esempio, ai sensi dell'art. 126 della *Chinese Contract Law* del 15 Marzo del 1999, le controversie riguardanti i contratti di *Sino-foreign Equity joint venture* che devono essere eseguiti nel territorio della Repubblica Popolare Cinese devono essere obbligatoriamente regolate dalla legge cinese, venendo così imperativamente qualificati come arbitrati domestici.

[6] L'Italia ha aderito alla Convenzione Europea di Ginevra del 1961 (ratificata con legge n. 418 del 10 Maggio 1970) applicabile all'arbitrato commerciale internazionale e prevede all'interno del proprio codice di procedura civile alcune norme speciali per i casi in cui la sede o residenza di una delle parti della controversia si trovi all'Estero, mentre la Cina prevede nella propria normativa interna alcune specifiche disposizioni di legge applicabili ai cosiddetti "arbitrati foreign related" (arbitrati internazionali).

vede che se una determinata materia è considerata nella legislazione nazionale non arbitrabile, il giudice può non dare esecuzione del lodo.

Tuttavia, non esiste tra gli Stati una disciplina uniforme sulle materie che possano formare oggetto di arbitrato[7].

(iii) La scelta degli arbitri: La scelta dell'istituzione arbitrale deve essere ponderata prendendo in considerazione una serie di criteri, tra cui anzitutto il regolamento di procedura adottato, il suo grado di specializzazione per le controversie di settore, nonché la durata media dei procedimenti ed i costi.

La legge cinese è molto rigida riguardo alla scelta dell'istituzione arbitrale. Ai sensi degli artt. 10 e 18 della *Chinese Arbitration Law*, la clausola compromissoria, a pena di invalidità, deve indicare una specifica istituzione arbitrale e qualora si tratti di una istituzione arbitrale cinese, deve trattarsi di un ente riconosciuto ai sensi della *Chinese Arbitration Law* (ovvero registrato presso il Dipartimento di Giustizia del Governo Centrale competente per territorio).

Ad esempio, una clausola del seguente tenore: *"any dispute arising from and in connection with this contract shall be settled by arbitration in Shanghai"*, potrebbe essere considerata invalida dalla legge cinese, in quanto non indica il nome di una specifica istituzione arbitrale, potendo creare problemi di interpretazione considerato che a Shanghai esiste più di una istituzione arbitrale (*Shanghai International Arbitration Center,* e sottocommissione del CIETAC).
(iv) Le regole da applicare alla procedura di arbitrato, (v) le regole da applicare al merito della controversia e (vi) la sede dell'arbitrato: nell'arbitrato le parti sono libere di scegliere una legge applicabile al procedimento arbitrale diversa dalla legge applicabile al merito della controversia (ovvero al contratto). Nel determinare la legge applicabile all'arbitrato, le parti possono fare riferimento ad una legge nazionale o al regolamento dell'istituzione arbitrale scelta (nel caso degli arbitrati amministrati). In mancanza di uno specifico accordo tra le parti in merito alle regole procedurali, si applicherà la legge del luogo ove ha sede l'arbitrato.

Negli arbitrati internazionali, la *lex arbitri* acquista particolare rilevanza, in quanto non individua solo la legge applicabile in via sussidiaria al procedimento di arbitrato, ma determina anche la giurisdizione competente per le attività ausiliarie alla procedura arbitrale (ad esempio le misure cautelari) e per l'annullamento della sentenza arbitrale. La scelta della sede di arbitrato deve essere dunque seriamente ponderata.

(vii) La lingua del procedimento: la scelta della lingua applicabile al procedimento di arbitrato dovrà tenere in considerazione le circostanze del caso specifico ossia la lingua in cui è stato redatto il contratto, il diritto applicabile al merito della controversia, la sede dell'arbitrato e le conoscenze linguistiche delle parti coinvolte, degli arbitri e degli avvocati.

2.2 Il Riconoscimento e l'esecuzione dei lodi arbitrali internazionali in Italia ed in Cina

Le leggi italiane e cinesi riconoscono alla sentenza arbitrale (o lodo) carattere definitivo in quanto in entrambi i Paesi non è soggetta a riesame nel merito.

Non essendoci ulteriori gradi di giudizio, al contrario di quanto accade nei processi giudiziali, l'arbitrato può vantare il pregio della rapidità nella decisione finale della controversia. Tuttavia, diversamente dalle sentenze giudiziali, il lodo arbitrale per poter divenire titolo esecutivo, deve essere oggetto di un provvedimento dell'Autorità giudiziaria. **Inoltre, l'arbitrato gode dell'ulteriore vantaggio di poter usufruire di una procedura agevolata per il riconoscimento ed esecuzione delle sentenze arbitrali straniere, disciplinata dalla Convenzione di New York del 1958 a cui hanno aderito più di 140 Stati tra cui l'Italia e la Cina.** Nel sistema giuridico cinese si distinguono tre diversi regimi applicabili all'esecuzione dei lodi arbitrali a seconda che si tratti di un "*domestic arbitration*", "*foreign-related arbitration*" o di un "*foreign arbitration*".[8]

[7] In Italia, l'art. 806 cpc stabilisce che sono arbitrabili le controversie aventi ad oggetto diritti disponibili, mentre in Cina l'art. 3 della *Arbitration law* prevede che non possano essere oggetto di arbitrato le controversie riguardanti successioni, matrimoni, adozioni o altre controversie la cui risoluzione è delegata per legge ad organi amministrativi.

[8] Qualora si tratti di un lodo emesso da una istituzione arbitrale cinese riguardante controversie nazionali (*domestic*

Tale distinzione a livello giuridico, nella pratica si risolve in un "doppio binario" per il quale, in Cina i lodi interni sono sottoposti a un controllo più penetrante del giudice cinese rispetto ai lodi stranieri. Ciò significa che paradossalmente potrebbe essere più difficile fare eseguire in Cina un lodo emesso dal CIETAC a Shanghai che un lodo emesso dalla ICC a Parigi.

Altresì, occorre ricordare che se il lodo cinese è oggetto di impugnazione in Cina, la parte avrà difficoltà a far eseguire il lodo anche in Italia ai sensi della Convenzione di New York. Diversamente, nel caso in cui una parte dovesse far eseguire in Cina un lodo estero, benché il controllo dell'autorità giudiziaria cinese sia meno invasivo, potrebbe scontrarsi con un'altra eventuale difficoltà che potrebbe ritardare i tempi di riconoscimento ed esecuzione del lodo estero in Cina: il *Prior Reporting System o Automatic Appeal*.

Tale sistema, istituito dalla Corte Suprema del Popolo cinese il 28.8.1995 al fine di garantire una applicazione uniforme della Convenzione di New York del 1958, ha stabilito un meccanismo di appello automatico contro l'annullamento dei lodi esteri internazionali, in base ad un procedimento interno tra le autorità giudiziarie cinesi senza audizione delle parti e non regolato espressamente dalla legge, ma solo da circolari interne all'amministrazione giudiziaria Cinese.

3. I sistemi di *Online Dispute Resolution* (ODR) in Europa ed in Cina

In Cina, ad oggi si distinguono tre tipologie diverse di operatori ODR:
1. L'*Online Dispute Resolution Centre* del CIETAC, anche conosciuto come "*Domain Name Dispute Resolution Centre*", fondato a Dicembre del 2000. Il Centro tratta non solo controversie relative ai nomi a dominio, ma con l'emanazione nel 2009 delle *Online Arbitration Rules*, svolge anche arbitrati online per la risoluzione di controversie legate al commercio elettronico.
2. Il *China Online Dispute Resolution Centre* (di seguito China ODR) fondato nel 2004 da China's E-commerce Laws Nets e Beijing Deofar Consulting Ltd. Attualmente fornisce soltanto servizi di conciliazione e mediazione e si avvale degli strumenti tipici delle procedure ODR (chatting room, email, video meeting).
3. L'*Internal Complaint Mechanism*, espressione che fa riferimento a sistemi integrati di cui alcune società di e-commerce cinesi si sono dotate per far fronte alle controversie relative alle transazioni che avvengono sulla propria piattaforma. Tra queste possono citarsi Taobao ed Eachnet.

Nonostante il trend di sviluppo delle ODR in Cina sia in crescita, permangono alcune criticità come: il fenomeno del cd. "*digital divide*", lo scetticismo degli utenti, l'assenza di una normativa in materia di ODR in Cina e il controllo che il Governo cinese esercita sui contenuti attraverso la censura del web.

Per quanto riguarda il panorama europeo a Febbraio 2016 è divenuta operativa la piattaforma ODR di cui al Regolamento n. 524/2013. Tuttavia, la piattaforma europea presenta un limite non trascurabile: avere una dimensione meramente comunitaria.
L'art. 2 del suddetto Regolamento individua quale ambito di applicazione esclusivo le controversie tra un consumatore residente nell'UE e un venditore stabilito nell'UE, così precludendo l'utilizzo dello strumento nei rapporti commerciali di dimensione extracomunitaria.

4. Conclusioni

Alla luce di quanto esposto sopra, si può concludere che i fattori che influenzano maggiormente le parti nel rivolgersi ad un sistema di ADR, anziché adire il giudice ordinario sono i seguenti:

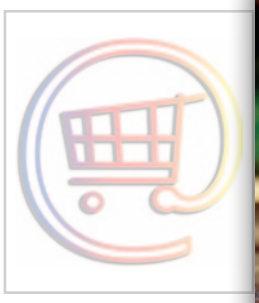
arbitration), l'esecuzione della sentenza arbitrale può essere negata dal giudice cinese a seguito di opposizione o impugnazione per annullamento presentata da una delle parti per le cause previste dall'art. 217 della Legge di procedura civile cinese (le quali coincidono con le cause di annullamento del lodo previste all'articolo 58 della *Chinese Arbitration Law*). Qualora invece si tratti di un lodo emesso da una istituzione arbitrale cinese riguardante controversie internazionali (*foreign-related arbitration*) l'esecuzione della sentenza arbitrale può essere negata dal giudice cinese a seguito di opposizione o impugnazione per annullamento presentata da una delle parti per le cause previste dall'art. 260 della Legge di procedura civile cinese (le quali coincidono con le cause di annullamento del lodo previste agli articoli 70 e 71 della *Chinese Arbitration Law*). Infine, nel caso di un lodo emesso da una istituzione arbitrale estera (*foreign arbitration*), l'esecuzione della sentenza arbitrale può essere negata dal giudice cinese per i soli motivi previsti all'art. 267 della Legge di procedura civile cinese che sostanzialmente coincidono con quelli indicati nell'art. V della Convenzione di New York del 1958.

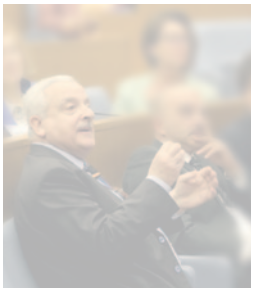
1) Rapidità e flessibilità del procedimento;
2) Mantenimento della relazione d'affari;
3) Riservatezza e confidenzialità del procedimento. Tuttavia, i vantaggi dei sistemi ADR non sono assoluti, devono infatti essere contestualizzati nel caso concreto. Infine, considerate tutte le citate variabili e la mancanza di una normativa uniforme e completa in materia di commercio internazionale, è di fondamentale importanza che il contratto stipulato tra le parti regoli quanto più accuratamente possibile tutte le potenziali dispute che possano sorgere in relazione ad esso e determini la modalità di risoluzione più conveniente ed efficiente per entrambe le parti, la quale dovrà essere valutata caso per caso.

La lente

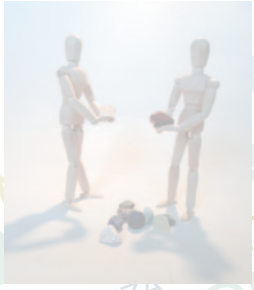
NORMATIVA:

- Convenzione di New York sul riconoscimento ed esecuzione delle sentenze arbitrali straniere del 1958
- Chinese Arbitration law, 1 Settembre 1995
- The 2015 CIETAC Arbitration Rules
- Codice di procedura civile
- D. lgs. n. 28 del 4.3.2010 sulla mediazione civile
- Legge n. 162 del 10.11.2014 di conversione del D.l. del 12.09.2014, n. 132, recante misure urgenti di degiurisdizionalizzazione ed altri interventi per la definizione dell'arretrato in materia di processo civile
- People's Mediation Law del 28 Agosto 2010
- Civil Procedure Law of The People's Republic Of China del 9 Aprile 1991
- Provisions of the Supreme People's Court about Several Issues Concerning the Civil Mediation Work of the People's Court, 2004
- Some Regulations for the People's Courts in Adjudicating the Civil Cases Involving People's Mediation Agreements, People's Supreme Court of China, 2002
- Trattato tra la Repubblica Italiana e la Repubblica Popolare Cinese per l'assistenza giudiziaria in materia civile, 20.05.1991, Pechino





UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI DI BARI
ALDO MORO



REPVBBLICA ITALIANA

Dai limiti alle opportunità di questo prezioso strumento

È opinione diffusa che la mediazione tributaria nulla possa, o quasi, avere a che vedere con la mediazione civile poiché le caratteristiche della prima non si addicono granché a quelle che sono le classiche peculiarità della mediazione civile. La risoluzione di un conflitto tramite la mediazione – in questo caso in ambito tributario – non esclude la possibilità di mettere in campo tutte le tecniche valide per la mediazione civile.
È fondamentale innanzitutto comprenderne l'effettivo vantaggio in termini di tempo e di durata, essere consapevoli dell'esistenza di un legame tra la sfera emotiva e gli aspetti economici ed infine conoscere l'effettiva capacità dell'imprenditore di compiere scelte ed assumere decisioni.

Approfondimento ADR

La mediazione tributaria vista con gli occhi della mediazione civile

a cura di *Massimiliano Ferrari*

Massimiliano Ferrari
Nasce a Lecco il 12 Ottobre 1970. Vive da sempre nella città d'origine, dove frequenta gli studi tecnici ad indirizzo commerciale, per poi laurearsi con il massimo dei voti presso l'Università "Luigi Bocconi" di Milano, con una tesi sull'utilità di un testo unico per le imprese no-profit.
Specializzato nella libera professione, si mette ben presto alla prova nella gestione societaria, nella consulenza fiscale tributaria e societaria e nella revisione dei conti; si specializza infine nelle aree del contenzioso e della formazione. Attualmente ricopre la carica di Presidente della Commissione Contenzioso presso l'ordine dei Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili di Lecco. Si occupa in prima persona di formazione, per associazioni di categoria, enti ed aziende private proponendo corsi, eventi e convegni su contabilità e bilancio, approfondimenti normativi, controllo di gestione e fiscalità in genere.
Formatore presso diverse Associazioni di Categoria del territorio, Società Interinali per la formazione e a livello nazionale presso Organismi di Formazione accreditati.
Dal 2012 è mediatore abilitato ed opera attualmente presso le Camere di Commercio di Lecco, Sondrio e Como in ambito civile, commerciale e societario.
Dal 2013 è socio fondatore dello Studio Ferrari & Associati di Lecco, studio Professionale che opera nell'ambito della consulenza tributaria ed economica specializzato nel controllo di gestione e nel contenzioso tributario.
Autore di una recente pubblicazione intitolata: "Mediazione civile e tributaria a confronto – Manuale pratico per la risoluzione alternativa dei conflitti: conoscenza degli istituti, tecniche di mediazione e strumenti di interscambiabilità" in collaborazione con l'Avv. Zaira Pagliara del Foro di Lecco.

"Non si può certo parlare di mediazione anche nell'ambito tributario … quella tributaria non è mediazione".
Questo esordio, in realtà, cela una provocazione: l'obiettivo è infatti quello di mettere in luce quegli aspetti di interesse scientifico già presenti nell'ambito della mediazione civile e che ben possono esser impiegati anche all'interno dell'istituto della mediazione tributaria.

La vera "innovazione sociale" sta nell'abbandonare la radicale convinzione secondo la quale i limiti oggettivi insiti nella mediazione tributaria costituiscano impedimento all'utilizzo delle tecniche di mediazione civile: a ben vedere, infatti, detti limiti ben possono trasformarsi in vere e proprie opportunità.

Il mutamento di focus ben potrà portare ad una vera e propria **rivoluzione all'interno della disciplina tributaria**: spostare la parte dalla posizione all'interesse o chiedere che le parti siano presenti al tavolo costituisce ad oggi una vera e propria sfida, ancora da vincere.

Prima di entrare *in medias res*, analizziamo le differenti definizioni normative dei due istituti:

- la mediazione civile, disciplinata dal D.lgs. 28/2010 e dal D.M.180/2010, si configura come uno strumento alternativo di risoluzione dei conflitti, volontario, facile e veloce;
- la mediazione tributaria obbligatoria è stata introdotta dall'art. 39, c.9, del D.L. n.98 del 2011, che ha inserito l'art. 17-bis nel D.lgs. n. 546 del

1992. Quest'ultima disposizione è stata modificata dall'art. 9, c.1, lett. l), del D.lgs. n. 156 del 2015, al cui regime si farà esclusivo riferimento.

Essa è uno strumento deflattivo del contenzioso tributario obbligatorio per tutti gli atti notificati a partire dal 1° aprile 2012 e di valore non superiore a € 20.000,00.
Dunque, definiti per sintesi i due istituti e data per acquisita la conoscenza delle tecniche di base che i diversi consulenti chiamati ad assistere le parti in mediazione civile (in qualità di mediatori) e in mediazione tributaria (in qualità di consulente di parte) devono possedere, è molto importante comprendere quali ulteriori strumenti innovativi è possibile adoperare per incrementare *le chanches* di risoluzione di una controversia tributaria.
Pur partendo dal presupposto che siano numerosi gli aspetti per i quali i due istituti differiscono e, per altri versi, concorrono, proveremo a rileggere ed esplorare alcune promettenti tecniche di mediazione, al fine di consentirne l'uso in ambiti diversi: in particolare, si analizzeranno quali spunti ed intuizioni della mediazione civile possono tornare utili in quella tributaria, provando contestualmente a instaurare (ove possibile) anche il percorso inverso.

Ebbene, sappiamo che in mediazione tributaria:
- non esiste la figura del terzo imparziale;
- è strettamente connessa alla presentazione del reclamo;
- presuppone l'obbligo di presentazione del ricorso;
- è amministrata direttamente dall'Amministrazione Finanziaria, la stessa che poi formula la proposta.

Tutti questi elementi oggettivi paiono portare a reputare pressoché impossibile la trasmigrazione di tecniche "civili" in ambito tributario.
Dobbiamo quindi essere pronti ad analizzare i fattori da un diverso punto di vista: doveroso ricordare, a tale proposito, una famosa frase tratta dal Film l'Attimo Fuggente, ove un prorompente Robin Williams, citando il famoso Walt Whitman recitava:

"Sono salito sulla cattedra per ricordare a me stesso che dobbiamo sempre guardare le cose da angolazioni diverse".

Quali sono, quindi, gli elementi della mediazione civile che possono essere trasfusi nella mediazione tributaria? Esaminiamoli insieme.

Le posizioni percettive

In primo luogo, senza dubbio, è fondamentale apprendere cosa siano le posizioni percettive e quanto queste possano realmente consentire di trarre maggiore beneficio da qualsiasi tipo di mediazione:
- **Prima posizione percettiva**: si definisce così la situazione in cui si è dentro se stessi, si vede con i propri occhi, si ascolta con le proprie orecchie, si sentono, si provano sensazioni in prima persona;
- **Seconda posizione percettiva**: è la situazione in cui ci si mette nei panni dell'altro, si vede con i suoi occhi, si ascolta con le sue orecchie, si sentono le sue sensazioni;
- **Terza posizione percettiva**: si configura quando si vede se stesso e l'altro dall'esterno, assumendo un punto di vista esterno alla relazione fra sé e l'interlocutore.

Il buon consulente, allo scopo di aumentare le possibilità di riuscita di una mediazione, dovrà essere in grado di passare rapidamente da una posizione percettiva all'altra, a seconda della situazione.

In altre parole, gli è delegato il compito di calarsi con empatia nell'approfondita conoscenza delle problematiche personali del cliente, cercando di farlo sentire a proprio agio, mediante la comprensione, per poi saper passare, quando necessario, con imperio e razionalità nella veste del terzo imparziale.
Anche per questo motivo, per il consulente che assiste il cliente in mediazione tributaria, una regola fondamentale è quella di non accettare mai incarichi per interposta persona, ma pretendere che avvengano uno o più incontri diretti con il cliente, nei quali sarà indispensabile porgli diverse domande. Solo in questo modo sarà possibile costruire un'immagine personale e veritiera della situazione patrimoniale, finanziaria ed economica, nonché del coinvolgimento emotivo connesso a tale peculiare circostanza.
Per questo motivo, il consulente dovrà essere molto attento nel cercare di comprendere quale sia il reale punto di vista del suo cliente, quali siano le sue esigenze e le sue priorità.

Le posizioni e gli interessi

Questo tipo di approccio consente di avvicinarsi, con maggiore facilità, a quelli che sono i reali interessi delle parti i quali, sovente, possono essere diversi rispet-

to alle posizioni assunte.
Il buon mediatore civile è, infatti, anche colui il quale sa trovare una via che possa condurre i contendenti **dalle posizioni inizialmente rilevate**, **verso l'espressione dei veri e propri interessi**.
Invero, l'esperienza insegna che posizioni e interessi spesso non coincidono.
Per comprendere meglio, poniamo il caso in cui ci si domandi come sia possibile trovare un accordo con l'Amministrazione Finanziaria in mediazione tributaria quando si sia appena concluso in modo negativo un tentativo di adesione.
Bene, sappiamo che la mediazione tributaria rappresenta in ordine temporale l'ultimo strumento deflattivo del contenzioso, prima della soluzione in giudizio della controversia.
Accade, quindi, che il funzionario chiamato a redigere la proposta di mediazione potenzialmente si potrebbe trovare nella situazione in cui la sua "posizione" sia quella di dover mantenere salde le ragioni sottese a quanto già notificato al contribuente, ma il suo "interesse", con molta probabilità, potrebbe essere quello di valutare preventivamente l'esito di un eventuale giudizio. Dunque, il funzionario, posta la sua posizione, potrebbe avere interesse a valutare la c.d. BATNA e la c.d. WATNA ovvero la migliore e la peggiore soluzione possibile, per ottenere tutti gli elementi necessari per la decisione.

Gli incontri separati

Uno degli elementi determinanti in mediazione civile è rappresentato dalla possibilità per il mediatore di incontrare separatamente le parti.
Questo momento permette, infatti, di moltiplicare il quantitativo di informazioni che, per riservatezza o contesto, erano state omesse durante la discussione al tavolo della mediazione.
Quindi, come è possibile ripercorrere in mediazione tributaria questo tipo di contesto?
Abbiamo due casi in cui si configura una situazione simile: in un primo **dialogo tra consulente e cliente**, quando vi è l'occasione di porre le basi per la difesa, nonché per impostare la rielaborazione e l'esplorazione del caso.
Un secondo momento, quando **il consulente deve interloquire con l'Amministrazione Finanziaria in assenza del proprio cliente**: in questo modo sarà più facile muoversi su binari più tecnici e meno emotivi e il consulente avrà la possibilità di comprendere quali proposte potrebbero essere presentate.

Il modellamento

L'esplorazione e la sintesi di quanto emerge durante il primo contraddittorio con l'Amministrazione Finanziaria è sicuramente molto importante se non indispensabile. **È opportuno ricordare in questa fase che nella ricerca di un accordo**

**con il Fisco è insito un grande rischio:
come in mediazione civile, infatti,
una delle parti può sempre abbandonare
il "tavolo delle trattative".
Pertanto a nulla giova assumere un
atteggiamento battagliero e impenetrabile,
ritenendo la soluzione migliore quella
di accompagnare il contribuente, mantenendo
salde le proprie convinzioni ed essendo
comunque in grado di "cadere in piedi".**

Tutto ciò posto, teniamo anche presente che, a prescindere dall'esito del tentativo di mediazione, il **lavoro** svolto in questa fase non sarà **mai vano**: questo non solo per la possibilità di riutilizzare gli elementi emersi nel corso di un successivo eventuale giudizio, ma anche perché permette di approfondire il punto di vista del cliente, le sue esigenze o, come sono state rinominati, i suoi reali interessi nonché quelli dell'ente impositore.

Impatto su altre dinamiche e sfere

Consideriamo a tale proposito l'impatto che il contenzioso tributario può avere su altre dinamiche e sfere della vita del soggetto che si trova coinvolto.
In particolare, si pensi alla **sfera emotiva**: molti ritengono di non poter immaginare l'esistenza di un nesso tra l'aspetto economico e quello emotivo, ma la lunga esperienza maturata nel settore mi ha permesso di constatare il contrario.
Il buon consulente deve essere consapevole anche delle diverse reazioni che un soggetto può avere quando si trova ad essere il protagonista di un contenzioso tributario.

**Non è pertanto possibile trovare una soluzione
univoca che dia un risultato valido e positivo
allo stesso modo per diversi contribuenti,
questo perché è necessario
trovare una soluzione su misura per ognuno**.

Questo è vero anche quando ci troviamo di fronte

a soggetti che appaiono fortemente legati al solo aspetto economico: essi infatti possono nascondere una latente questione di principio o di immagine, che può fare discostare il loro interesse da quello prettamente monetario.
Analizziamo ora un diverso aspetto rilevante, quello relativo alla **capacità** del contribuente **di compiere scelte ed assumere decisioni**.
Infatti, spesso quella che razionalmente può essere considerata come una importante possibilità concessa alle parti, talvolta rischia di allontanarle dalla volontà di concludere un accordo in mediazione.
Ciò accade in quanto, con questo tipo di soluzione, l'onere e la responsabilità delle conseguenze delle decisioni assunte ricade direttamente sullo stesso contribuente il quale, sovente, non si sente pronto ad assumere una decisione così rilevante.
Di conseguenza, coloro i quali temono la capacità di scelta, potrebbero preferire a prescindere la soluzione giudiziale della controversia, ovvero affidare la decisione ad un soggetto terzo e imparziale che di fatto si sostituisce alla parte.
Il consiglio per il buon mediatore tributario, quindi, è quello di analizzare sempre il soggetto che si ha di fronte ed in particolare quale sia la sua indole: se più decisa (come potrebbe essere quella di un imprenditore) o meno (come potrebbe essere quella di un soggetto privato).

Consapevolezza dei vantaggi

Last but not least è fondamentale che il consulente conosca quali sono tutti i vantaggi connessi al buon esito di una mediazione tributaria.
In particolare, si fa riferimento al risparmio economico, alla possibilità di accedere ad una compensazione fiscale, alle omesse segnalazioni ad enti di controllo, alla "certezza della pena" ed alla possibilità di utilizzare la medesima soluzione per altre eventuali controversie. Riguardo questo ultimo aspetto:

Il contribuente deve essere consapevole del fatto che, accettato l'accordo in mediazione tributaria, il risultato della stessa verrà tenuto in considerazione nell'ipotesi di contenziosi futuri aventi ad oggetto analoghe vertenze.

Per finire, un concetto riportato dal film l'Attimo Fuggente: ***"È proprio quando credete di sapere qualcosa, che dovete guardarla da un'altra prospettiva, anche se può sembrarvi sciocco o assurdo, ci dovrete provare. Non affogatevi nella pigrizia mentale. Guardatevi intorno! Osate cambiare. Cercate nuove strade".*** Un invito aperto a tutti coloro i quali si occupano di contenzioso tributario, ad allargare i propri orizzonti ad una nuova modalità.

OSSERVATORIO DISCIPLINA MEDIATORE CONCILIAZIONE TRASPARENZA ACCORDO CONVENIENZA MEDIAZIONE SEMPLICITÀ ADR SOLUZIONE

Inserto Celebrativo dedicato al III Congresso nazionale su "La Giustizia Alternativa"

II Memorial Domenico Bruni

Domenico Bruni, presso la Camera dei Deputati il 27 maggio 2014. Inaugurazione dell'Osservatorio ADR

ADR

Caos

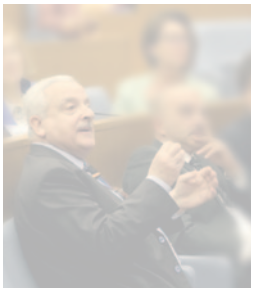
Rivista quadrimestrale per l'innovazione sociale n. 1/2016

CAMERA DEI DEPUTATI 15 DIC 2016

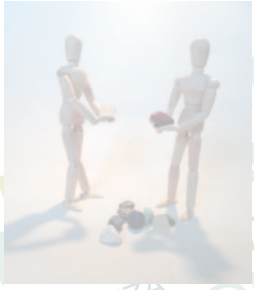
III CONGRESSO NAZIONALE SU "LA GIUSTIZIA ALTERNATIVA"

II MEMORIAL DOMENICO BRUNI

SALA DELLA LUPA, PIAZZA MONTE CITORIO, 1 - ROMA



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI DI BARI
ALDO MORO



REPVBBLICA ITALIANA

UNICUM
Il racconto di un incontro propizio La nascita dell'Osservatorio sull'uso dei sistemi ADR

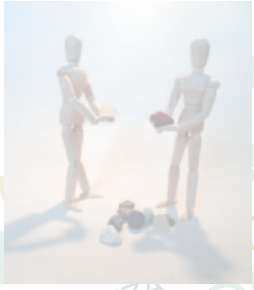
a cura di *Giammario Battaglia*

Giammario Battaglia
Nell'era del tramonto del conflitto giuridico inteso come scontro di posizioni e non come gestione di interessi; nel secolo dell'avvento del marketing di massa, del Social Business Economy e dell'enterprise 2.0., Giammario Battaglia, business lawyer e fondatore della prima società di capitali per l'erogazione di servizi legali d'affari di lobbying & public affairs, ADR LEGAL B&T Slp, nel corso della Sua vita si è affermato come Negoziatore e Team Leader Negoziale, Sviluppatore di mercato, Event Manager, Social media marketing specialist & Community Manager, Coach & Spin doctor.
Iscritto all'illustre collegio degli Abogados di Santa Cruz de La Palma (ES) e Vicepresidente esecutivo dell'Osservatorio sull'uso dei sistemi ADR.

Sono oramai trascorsi più di due anni dalla nascita dell'Osservatorio sull'uso dei sistemi ADR.
Molto è stato detto e scritto sulla visione e sulla missione che ha accompagnato la nascita del nostro Ente, dai suoi albori e sul successo delle nostre iniziative, ma pochi sanno che tutto ciò è stato reso possibile grazie all'intervento di un uomo nella fase più delicata, ovvero quella che vive una qualsiasi idea brillante prima di concretizzarsi.
Quando con Francesca Tempesta abbiamo elaborato la visione ed indicato la missione dell'Osservatorio sapevamo che non sarebbe stata una passeggiata convincere istituzioni importanti, quali la Provincia di Caserta, il Comune di Lecce, l'Università di Cassino e del Lazio Meridionale, il Comune di Procida ad aderire non soltanto idealmente, ma con un impegno scritto davanti ad un notaio.
La stessa preoccupazione valeva ed era condivisa da alcune personalità del nostro attuale Consiglio direttivo, tra cui il prof. Piero Sandulli.
I momenti di difficoltà sono stati tanti, ma Domenico Bruni ci ha sempre spronato ad avere fiducia, ad andare sino in fondo, ad osare, nonostante la montagna da scalare fosse molto alta.
A gennaio del 2014 avevamo concordato con un finanziatore dove costituire la sede; Piazza San Bernardo di Roma, protettore della nostra Europa. Sembrava un segno del destino.
Tutto sembrava pronto per il decollo, sino a quando ci siamo accorti che stavamo svendendo il nostro sogno, che l'Osservatorio non sarebbe mai stato quello che avevamo sognato, un centro di eccellenza per l'innovazione sociale che individuava negli strumenti alternativi di risoluzione delle controversie il suo motore per dar vita ad organizzazioni funzionali in grado di generare benessere.
Rinunciammo, così, al finanziatore ed alla sede, ma dovevamo lo stesso fornire a quelli che sarebbero stati i nostri partner una data. Fissammo, così, la data del 19 maggio 2014.
In soli due mesi convincemmo il prof. Enrico Tuccillo a mettere a disposizione la sede del suo studio in Napoli e tutti gli Enti Istituzionali deliberarono di aderire formalmente di fronte ad un notaio.
La mattina del 18 maggio 2014, alle ore 9:00, una e-mail, proveniente della segreteria dello studio

notarile incaricato di stipulare l'atto, mi informava dell'indisponibilità del notaio per motivi di salute. Rinviare la costituzione dell'Osservatorio a data da destinarsi sarebbe significato richiedere nuove delibere ed affrontare il rischio di una perdita di interesse degli Enti pubblici al nostro progetto.
Alle ore 12:00 del 18 maggio 2014 chiamai Domenico, disperato per il fatto di non esser riuscito a trovare una soluzione, ma, soltanto, un silenzio di gomma.
Alle ore 13:00, Domenico mi ricontattò per invitarmi a contattare un professionista di sua fiducia per inviargli tutta la documentazione in mio possesso.
Esaminata la regolarità di tutta la documentazione, il notaio diede il suo benestare all'operazione e fissò allo stesso orario che avevo concordato con il precedente studio la costituzione dell'Osservatorio ADR con la forma giuridica di Fondazione.
Il 19 maggio 2014, alle ore 17:00, veniva costituita la Fondazione. Il resto è storia recente.
Se Domenico non avesse creduto, sin da subito, a questo progetto, l'Osservatorio ADR non sarebbe mai nato. Non avremmo coinvolto, con il tempo, partner importanti quali, ad esempio, lo Studio Legale Gianni, Origoni, Grippo, Cappelli & partners; lo Studio Legale Ghia; il notaio Giovanni Ricci di Milano; l'Università degli Studi di Bari; il prof. Alberto De Santis, il Presidente Tommaso Marvasi, le Associazioni ECHO e Federsalute.
Non avremmo mai ideato e realizzato il Congresso Nazionale su "La Giustizia Alternativa".
Non avremmo mai convinto il Ministro della Giustizia ad istituire la Commissione ALPA per l'armonizzazione delle procedure di risoluzione stragiudiziale delle controversie.
Non avremmo mai dato vita al progetto con l'Ente Nazionale per il Microcredito: "Diamo più MICROcredito agli avvocati non bancabili".
La perdita di Domenico ci ha procurato un dolore vivo e profondo.
Ecco perché il Memorial Domenico Bruni è il modo migliore non per ricordarlo, ma per averlo ancora con noi, per fare quello che Lui ci ha insegnato: dare senza chiedere nulla in cambio, spronare i giovani ad avere fiducia in se stessi ed a dare il massimo senza aver paura di fallire, di osare.
Il 19 maggio 2014, Francesca Tempesta ricevette probabilmente da Domenico il primo baciamano della Sua vita; era la prima volta che Francesca incontrava Domenico. E quello fu un gesto che porto ancora con me nel cuore, perché in quel momento vi è stata l'unione di tre destini in un punto, unione che vive tutt'oggi e che mi auguro, con il tempo, si possa tramandare di generazione in generazione.

UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI DI BARI
ALDO MORO



REPVBBLICA ITALIANA

II Memorial Domenico Bruni
Il ricordo di una persona speciale

a cura di *Filippo Maria Bruni*
e *Andrea Daidone*

Filippo Maria Bruni
È nato a Roma il 17/7/1967, Dottore commercialista e iscritto all'Albo di Roma dal 1993. Si occupa da sempre di non performingloans bancari; ha collaborato con Goldman Sachs, Fortress fino alla sua ultima esperienza professionale che lo ha visto quale responsabile di Due Diligence nelle più importanti operazioni bancarie degli ultimi periodi, da Banca Marche, Etruria, Cariferrara fino alla diretta gestione del processo valutativo dei crediti deteriorati per conto del FONSPA, delle ultime operazioni di mercato di settore di MPS, Banca Popolare di Vicenza e Veneto Banca, in qualità di advisor del Fondo Atlante. Oggi è Head of Collection Large Loans & Real Estate del Gruppo Bancario HOIST.

Andrea Daidone
È nato a Frascati (RM) il 22/05/1987, Avvocato, Dottore di ricerca in "Diritto Pubblico" e Cultore di Diritto Amministrativo presso l'Università degli Studi di Roma "Tor Vergata, attualmente presta servizio per la Presidenza del Consiglio dei Ministri. Ha frequentato prestigiosi Studi Legali e svolto la pratica forense per l'abilitazione all'esercizio della professione forense presso l'Avvocatura Generale dello Stato. È stato docente aggiunto presso l'Accademia della Guardia di finanza ed è autore di numerosi contributi di diritto costituzionale e amministrativo pubblicati su importanti Riviste e Collane specialistiche di settore.

Ernest Hemingway riportava:
"… ai più grandi bivi della vita non c'è segnaletica …".

Verità assoluta e indissolubile. La decisione è il più delle volte soggettiva e comunque influenzata dagli accadimenti, dall'educazione, dalla crescita di ognuno di noi e dagli incontri che si è avuto la fortuna o sfortuna di fare. Beh, chi nella vita ha incontrato Domenico Bruni, zio Domenico (!), e ha potuto condividere un tratto della propria esistenza con lui, breve o lunga sia stata, certamente ha consolidato, nel momento di quei bivi, una consapevolezza in più in sé stesso, una libertà mentale, una maggior chiarezza ad esaminare i pregi e i vantaggi di un'alternativa e certamente un piccolo, grande contributo a fare la scelta di cui difficilmente poi ci si è potuti pentire.

Non penso che nostro Zio, l'Avvocato Domenico Bruni, si sia mai ostinato a fare qualcosa per "essere ricordato"; ha però sempre continuato, in modo altruista, a comportarsi come il suo cuore gli ha comandato verso conoscenti, amici, colleghi e famiglia, ed è stato così che ***senza accorgersene è stato ricordato come "persone speciale".***

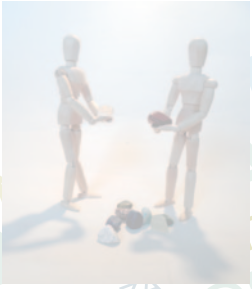
L'Istituzione di questo premio speciale per una persona speciale. L'Osservatorio sull'uso dei sistemi ADR, che nella sua strada e nei suoi primi obiettivi ha quello di "conciliare" e di trovare strade alternative a qualsiasi conflitto, ben si unisce alla "memoria" di chi nella vita ha cercato di fare proprio questo.

L'importanza della sfida intrapresa merita una profonda riflessione e si pone alla base di un cambio di paradigma, che ha conseguenze non solo culturali ma anche e soprattutto relazionali, riguardando una tipologia di organizzazione privata e pubblica

per il "bene comune" che comporta una sempre maggiore rilevanza del principio di sussidiarietà ed una marcata responsabilizzazione delle persone, delle imprese e dei corpi intermedi.

In questo contesto, le attività dell'Osservatorio muovono a stimolare importanti forme di cooperazione, tra il settore pubblico e quello privato, in cui le rispettive competenze e risorse si integrano per realizzare e gestire la diffusione e la cultura degli strumenti adr, in un'ottica di innovazione sociale. In questo importante percorso, ancora di più il nostro ringraziamento è verso l'Associazione per un riconoscimento che ogni anno riveste più importanza e che guarda ai giovani, al loro sviluppo e alla concreta possibilità dello sviluppo delle loro potenzialità, per un "bene comune" dinamico e innovativo.

UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI DI BARI
ALDO MORO



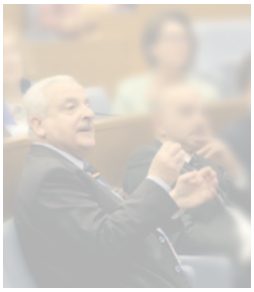
REPVBBLICA ITALIANA

Strumenti ADR: un nuova opportunità per i giovani manager

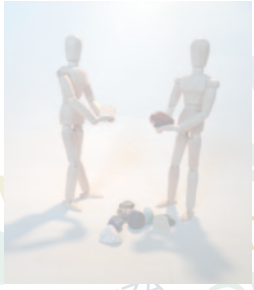
a cura di *Renato Fontana*

Renato Fontana
Laurea con lode in Economia e Commercio alla Luiss di Roma, un Executive MBA presso la Business School del Politenico di Milano ed un Master in Management alla Luiss Gov e Scuola Nazionale di Amministrazione. Dal 2005 è in Astral dove ha ricoperto ruoli crescenti come CFO ed oggi si occupa di Project Financing grazie alla sua esperienza in ambito Corporate Finance nel modo infrastrutture.

Come Gruppo Giovani di Federmanager Roma siamo molto lieti di poter quest'anno contribuire al 3° Congresso Nazionale su "La giustizia Alternativa".
Il percorso che abbiamo iniziato come Federmanager Giovani da qualche mese assieme all'Osservatorio ADR, e più in generale come Federmanager Roma, è volto a far crescere la conoscenza dei metodi alternativi di risoluzione delle dispute ed in particolar modo all'interno delle imprese.
Per fare questo abbiamo deciso di andare a premiare i nostri giovani manager che più si sono distinti nel 2016 per il loro percorso di carriera. La selezione ci ha visto partire da un database di circa 300 nomi che copre le province di Roma, Frosinone, Rieti e Viterbo per poi, attraverso una serie di passaggi, arrivare ad una rosa ristretta.
Tra i passaggi ci preme molto sottolineare il contributo ricevuto dai colleghi nel segnalarci i nominativi più interessanti (peer to peer evaluation) dove l'esperienza e l'anzianità dei colleghi sono diventati il nostro filtro per andare a fare una difficilissima selezione tra ottimi manager.
Tuttavia, il nostro percorso non sarebbe stato perfetto se non avessimo deciso di esimerci dalla valutazione finale attraverso il ricorso ad un professionista esterno che con un occhio distaccato ci indicasse il candidato, oppure i candidati, da evidenziare all'interno di una rosa validissima di nomi. Per fare questo ci siamo avvalsi di un Head Hunter ovvero di colui che giornalmente scruta il mercato al fine di trovare il miglior profilo per coprire le posizioni lavorative aperte che ha in affidamento.
La scelta di premiare un giovane manager non è casuale ma è legata al voler sensibilizzare la nuova classe dirigente a un nuovo modello di gestione delle controversie.
Difatti, la realtà quotidiana del nostro Paese, purtroppo, ci evidenzia ogni giorno le difficoltà in cui versa la giustizia civile soprattutto in riferimento ai tempi per chiudere una controversia e tutto questo accade in un mondo sempre più interconnesso e veloce e che richiede, ai nostri colleghi, di avere sempre una marcia in più per vincere le sfide globali. Pertanto, riteniamo che portare un qualcosa di nuovo all'interno delle nostre imprese, grazie ai nostri giovani manager in primis, ma non solo, sia di un dirompente impatto su una tematica tanto cara agli investitori esteri o per chi vuole fare impresa nel nostro paese.
È noto, infatti, che nel momento in cui una multinazionale decide di fare delle scelte di investimento essa predilige, per quanto possibile, orizzonti certi o con rischi minimi cosa che mal si coniuga con un contesto litigioso e con i tempi incerti se dovesse insorgere una lite per una qualsiasi ragione.
Infatti, se il dirigente sa farsi artefice di questo cambio di mentalità nell'approccio alla lite ed al contenzioso può trarre solo vantaggio nei confronti di tutti gli stakeholders coinvolti nel processo decisionale e garantire se stesso, il suo team e la sua impresa.
In conclusione, come Giovani di Federmanager Roma siamo certi che quello di oggi sarà un piccolo passo per dare sempre più strumenti ai nostri colleghi per vincere le sfide quotidiane.



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI DI BARI
ALDO MORO
Polo Universitario Jonico



REPUBBLICA ITALIANA

Microcredito e International Summer School ADR: l'innovazione sociale che guarda all'economia umana

Sviluppare, attraverso la ricerca e l'osservazione, nuove idee e collaborazioni che soddisfino il bisogno sociale di una economia incentrata sull'uomo e che lavora per l'uomo

a cura di *Michela Scoccia*

Michela Scoccia
Nata a Roma nel 1989, ha studiato Scienze Politiche e Relazioni Internazionali presso l'Università degli studi di Roma Tre. Nel 2010 ha vinto la partecipazione ad un progetto universitario che le ha permesso di prendere parte ad una simulazione diplomatica presso l'Headquarters delle Nazioni Unite a New York. Ha una particolare predilezione per le lingue e letterature straniere e ama viaggiare. La sua passione più grande è il giornalismo e i temi di maggiore interesse sono i diritti umani, la politica estera, l'arte, lo spettacolo, la moda. Ha già collaborato con alcune testate online di cultura e spettacolo. Da giugno 2016 collabora con l'Osservatorio sull'uso dei sistemi ADR, come addetta stampa.

Questa la sfida che la fondazione di diritto pubblico "Osservatorio sull'uso dei sistemi ADR" (*Alternative Dispute Resolution*) conduce dalla data della sua istituzione ad oggi.
"*Innovare il sistema sviluppando un'economia umana*" è ciò che accomuna due fra le importanti iniziative di cui l'Osservatorio sull'uso dei sistemi ADR si è resa promotrice.
L'8 giugno 2016 è stato siglato a Roma, presso la sala stampa della Camera dei Deputati, l'accordo tra l'Osservatorio ADR e l'Ente Nazionale per il Microcredito per favorire l'accesso al credito agli avvocati "non bancabili". Il vicepresidente esecutivo dell'Osservatorio, Avv. Giammario Battaglia, e l'On. Mario Baccini, Presidente dell'Ente Nazionale per il Microcredito, hanno ufficializzato un importante passo verso quella che si presenta come un'occasione per soccorrere i professionisti italiani in difficoltà, riducendo il rischio che la crisi generale porti ad una vertiginosa cancellazione dagli albi e ad un calo delle iscrizioni da parte dei giovani. Si è scelto, quindi, di innovare l'immagine del professionista con una veste imprenditoriale e di *problem solver*.
La prima a sperimentare l'esito di codesta attività è stata la Regione Puglia: il 21 settembre l'iniziativa è stata presentata dai presidenti degli Ordini degli avvocati di Taranto e Brindisi, Avv. Vincenzo di Maggio e Avv. Carlo Panzuti; dal Vicepresidente dell'Osservatorio sui sistemi ADR, Avv. Giammario Battaglia; dal segretario generale dell'Ente Nazionale per il Microcredito, Avv. Riccardo Maria Graziano e dal Direttore del settore microfinanza, Emma Evangelista.
Un'altra importante iniziativa che abbiamo condotto in sinergia con l'Università degli studi di Bari "Aldo Moro" in materia di innovazione sociale, riguarda la fondazione in Taranto della prima *International Summer School ADR*, dal titolo "*Current and Evolving Challenges*". L'accordo e la presentazione alla stampa hanno avuto sede a Roma presso la Camera dei Deputati il giorno 21 luglio 2016, mentre dal 12 al 16 settembre l'inaugurazione dei corsi e il loro svolgimento presso il Dipartimento Jonico in Sistemi Giuridici ed Economici del Mediterraneo: Società, Ambiente, Culture sito in Taranto.

Il progetto sulla nascita della prima International Summer School ADR prende avvio dalla consapevolezza che per innovare il sistema è necessario un cambiamento di mentalità, di cui si faccia primo veicolo l'istruzione stessa. Si è, dunque, pensato ad una formula flessibile e priva di formalismi come quella della *Summer School* con l'intento di trasmettere in maniera estemporanea l'obiettivo che ne è alla base: rivolgersi a laureati, professionisti di settore, giovani accademici e studenti, al fine di fornirgli tutti gli strumenti necessari per comprendere caratteristiche e finalità dei sistemi ADR, mediante un percorso di formazione e scambio interculturale successivamente spendibile nei corsi di studio ed in ambito lavorativo.
Si è guardato all'utilizzo delle tecniche ADR come modello sperimentale in grado di ridurre le distanze fra i tempi della giustizia e l'affermazione dei diritti, e per questo come a degli strumenti che favoriscono efficienza anche a livello di investimenti nell'economia mondiale. La scelta è ricaduta su Taranto, città di enormi potenzialità e risorse, che deve ancora trovare una sua identità post-industriale, come "*culla del Mediterraneo*" dell'innovazione sociale, nonché luogo di incontro e di integrazione aperto 365 giorni all'anno, tale da consentire a cittadini e istituzioni del territorio jonico di sviluppare con serenità e fiducia nuove collaborazioni, professionalità e servizi che favoriscano lo sviluppo di nuove imprese.

"*Il successo e la crescita saranno in quei Paesi che sapranno investire nei propri cittadini. Perché il capitale umano è sempre più importante; perché non basta possedere petrolio e materie prime per prosperare; perché le persone e non le risorse o le macchine determinano già, ma lo faranno sempre di più, la nostra ricchezza. Questa è la mia visione dell'umanità: le persone sono importanti*".

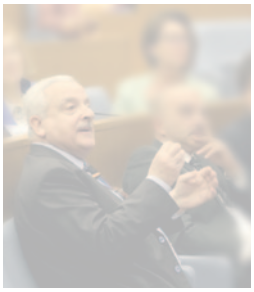
Gary Becker, premio Nobel per l'economia 1992.

La lente

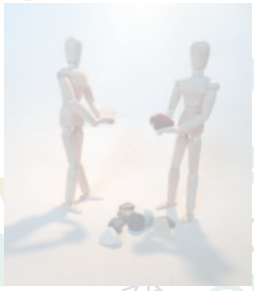
di *Giuseppe Calabrese*

Esistono progetti che valgono più di altri.
Progetti di respiro etico e morale.
Progetti anche altamente professionalizzanti e formativi.
Sono queste le caratteristiche che mi hanno appassionato del bellissimo accordo siglato tra l'Osservatorio sull'uso dei sistemi ADR e l'Ente nazionale per il microcredito per favorire l'accesso al credito agli avvocati cd. "non bancabili".
Per me è stato un duplice onore occuparmene; a livello personale, per l'opportunità di partecipazione ad un progetto così bello, ma anche per aver potuto essere vettore di un avvicinamento tra l'Osservatorio e la Puglia - di cui sono orgogliosamente figlio - che è stata individuata quale regione pilota.
È stato motivo di gioia constatare la disponibilità di tante istituzioni nel supporto di questo progetto.
Gli ordini degli avvocati su tutti: Bari, Trani, Taranto e Brindisi.
E su tutti, vorrei ringraziare particolarmente Giovanni Stefanì (o.d.a. Bari) e Vincenzo Di Maggio (o.d.a. Taranto) per l'entusiasmo dimostrato e la disponibilità umana.
Sono sicuro si tratti solo del primo passo di un cammino che sempre più spesso condurrà in Puglia permettendo all'Osservatorio di interagire sempre più con interlocutori preziosi come l'Università degli studi di Bari ed il Comune di Lecce (entrambi soci dell'Ente di ricerca).

Giuseppe Calabrese
Direttore Responsabile della Rivista Caos



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI DI BARI
ALDO MORO



REPVBBLICA ITALIANA

Smart Contracts, la vera rivoluzione della blockchain

Contratti tradotti in codice che si auto-eseguono e applicano in automatico le proprie clausole.
Uno smart contract è un contratto che è in grado di entrare in esecuzione e fare rispettare le proprie clausole senza intervento esterno. A differenza di un contratto tradizionale, uno "smart contract" è scritto in un linguaggio eseguibile da un computer. Come un contratto su carta, uno smart contract può prevedere gli obblighi, i benefici e le sanzioni che sono a carico o a vantaggio delle parti contraenti nelle diverse circostanze. Può però anche ricevere informazioni come input, elaborarle sulla base delle regole definite ed eseguire delle azioni come output.
Il progressivo aumento della fruibilità dei cd. contratti intelligenti nella nostra quotidianità, grazie soprattutto alla tecnologia di internet, comporterà una vera e propria rivoluzione nel modo di offrire e fruire di determinati servizi.

Racconti di innovazione sociale

Storia ed evoluzione degli Smart Contract

a cura di *Avv. Leonardo Maria Pedretti*

Leonardo M. Pedretti
Avvocato pioniere nell'analisi, sviluppo ed implementazione di soluzioni decentralizzate per mezzo di tecnologie Blockchain. Laureatosi e specializzatosi sull'uso e la valenza di sistemi crittografici in ambito legale ed economico, a partire dal 2010 ha iniziato ad interessarsi professionalmente alla tecnologia Blockchain e, successivamente, si è dedicato allo studio e alla divulgazione degli Smart Contracts.
Nell'ambito della sua attività, ha dato vita alla comunità italiana di Ethereum, collaborando in prima persona con i fondatori dell'Ethereum-project. Ha co-fondato Inspheer, società operante nel settore fintech, che offre consulenza e progettazione di soluzioni blockchain nel settore dei pagamenti.

Sommario: 1. Ideazione; 2. Fondamenta tecnologiche; 3. Evoluzione; 4. Tipi di Smart Contract; 4.1. Smart Legal Contract (Contratti Intelligenti di tipo Legale); 4.2. Smart Code Contract ("Contratti" software privi di contenuto legale); 5. Conclusioni.

La narrazione degli Smart Contract è caratterizzata da tre precisi momenti storici avvenuti a distanza di anni: l'ideazione (1994), le fondamenta tecnologiche (2009) e l'evoluzione (2014).

1) Ideazione

È il *1994* e **Nick Szabo** pone la pietra miliare di quel "movimento" che, più di vent'anni dopo, avrebbe dato vita alla quarta rivoluzione industriale. Il grande informatico statunitense delinea il concetto di **Smart Contract**[1], ovvero un tipo di software che automatizza, in maniera efficiente e trasparente, taluni compiti pre-assegnati da una o più parti.
Il primo modello essenziale di Smart Contract teorizzato da Nick Szabo è quello della **vending machine**, dove il **software** e l'**hardware** della macchina distributrice *gestiscono la vendita* di un certo bene, ad esempio un caffè, verificando che quando sia depositata dall'acquirente una cifra predeterminata, sia consegnato il prodotto desiderato**.**

Ciononostante *nel 1994 mancava la tecnologia* - ci trovavamo ancora agli inizi della diffusione di internet - e la *vera necessità* affinché gli Smart Contract potessero svilupparsi e diventare di uso quotidiano.

2. Fondamenta tecnologiche: blockchain

Soltanto nel 2009, il *Bitcoin* ha introdotto il primo prototipo della tecnologia blockchain[2], che qualche anno dopo avrebbe spalancato le porte all'avvento dell'era degli Smart Contract.
In generale la **blockchain** è una tecnologia informatica che consente di **registrare**, su un **database condiviso** da una rete di computer, qualsiasi tipo di

[1] Nick Szabo - Smart Contract: http://szabo.best.vwh.net/smart.contracts.html.

[2] Bitcoin White Paper: https://bitcoin.org/bitcoin.pdf.

dato in modo sicuro e tracciabile. Il suo fulcro è quello del **consenso** tra i partecipanti, che collaborano al mantenimento e alla "*messa in sicurezza*" della piattaforma.

Per mezzo di questa tecnologia è stato possibile creare per la prima volta la scarsità digitale, evitando la replicabilità all'infinito di uno stesso documento informatico.

Il suo primo *campo di applicazione* è stato quello della monetica (Bitcoin), che ha posto le basi per la creazione di un nuovo sistema di denaro digitale, parallelo a quello attuale, rendendo il mondo dei pagamenti più fruibile anche da parte degli utenti non bancarizzati[3].

3. Evoluzione: Smart Contract sulla blockchain

Il vero **punto di svolta** della tecnologia blockchain, fino ad allora relegata quasi esclusivamente al settore della monetica, avviene nel **2014**, quando l'allora diciannovenne **Vitalik Buterin** pubblica il **White Paper di Ethereum**[4], delineando le caratteristiche di quella che sarebbe diventata successivamente la **piattaforma** di riferimento per lo **sviluppo** e l'**esecuzione** degli **Smart contract** sulla **blockchain**.
Pur esistendo *modelli teorici di Smart Contract* - come l'acquisto di un caffè presso una macchina distributrice di generi alimentari - **questi non disponevano fino ad allora di una tecnologia - la blockchain - e di una piattaforma - Ethereum - che offrissero la possibilitá di cristallizzare la volontà di una o più parti in modo indelebile ed immutabile, garantendo che ad una certa/e premessa/e corrispondesse un risultato certo al verificarsi di determinate condizioni.**

4. Tipi di Smart Conctract

Il termine "Contratto Intelligente" può essere fuorviante per i più in quanto viene usato spesso in modo atecnico. Taluni si sforzano nell'adattare certe fattispecie contrattuali esistenti alla natura e alle caratteristiche proprie dello Smart Contract. È mia opinione che questo tipo di lavoro presuppone un erronea comprensione e scarsa conoscenza dei "contratti" di tipo Smart.

In effetti non è facile comprendere le problematiche di questa materia, in quanto queste necessitano di competenze trasversali "crossover" nel settore legale, economico ed informatico. Non a caso si parla di Fintech[5] e, più recentemente, di Legaltech[6].

Prima di definire cosa sia uno Smart Contract, è necessario fissare dei punti fermi che aiutano a coglierne gli aspetti fondamentali. Tutti i *contratti intelligenti* hanno caratteristiche comuni:
- sono software "scritti" su un database condiviso (blockchain) sicuro, tracciabile ed immutabile, che verificano automaticamente, ad una certa data e/o evento, certe condizioni prestabilite a monte da una o più parti/enti/macchine;
- le suddette **condizioni** devono essere **intellegibili** istantaneamente da un **software**. Spesso vi sono centinaia di condizioni in un singolo Smart Contract o esistono svariati Smart Contract tra di loro "collegati" da un nesso logico/sistemico (Dao - Dac);

Tuttavia non esiste un unico tipo di Smart Contract. Il dato fondamentale per catalogarli è la natura delle condizioni scritte all'interno dello stesso:

4.1. **Smart Legal Contract** (Contratti Intelligenti di tipo Legale)

Qui il contenuto legale del contratto intelligente è essenziale. Pensiamo alla certificazione notarile di un documento (ad es. una semplice certificazione temporale di un contratto, l'identità delle parti ecc.) o al trasferimento della proprietà di un certo dominio internet al verificarsi di determinate condizioni (ad es. l'accredito di un bonifico, eseguito dalla banca del compratore, sul conto corrente del venditore);

---

[3] Global Financial Inclusion (Global Findex) database of the World Bank http://www.gallup.com/ businessjournal/182945/greater-financial-inclusion-unbanked-possible.aspx.

[4] Ethereum: Libro Bianco – White Paper. Traduzione di *Leonardo Maria Pedretti http://www. ethereum-italia.it/?page_id=160.*

[5] Fintech - definizione: http://www.investopedia.com/terms/f/fintech.asp.

[6] Legal Tech: http://www.lawtechnologytoday.org/2015/08/how-lawyers-and-legal-tech-can-work-together-to-create-a-win-win-situation/.

4.2. Smart Code Contract ("Contratti" software privi di contenuto legale)

In questo caso ci troviamo di fronte ad un programma che in maniera atecnica viene chiamato con il nome di contratto intelligente. Ipotizziamo di sviluppare uno Smart Contract che gestisce, tramite l' IoT[7], la temperatura presente nella nostra abitazione al variare di quella esterna.

5. Conclusioni

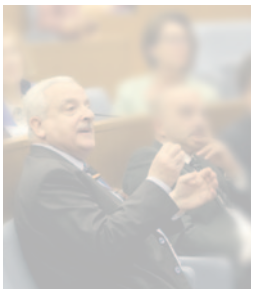
I **contratti** e lo studio delle **implicazioni economiche** degli stessi sono sempre più al centro dell'attenzione degli studiosi. È notizia di questi giorni che è stato assegnato il premio *Nobel dell'Economia*[8] 2016 a Oliver Hart e Bengt Holmström.
Da qui a 10-15 anni (forse anche meno) aumenterà la fruibilità dei contratti intelligenti, sia di tipo Legal che Code, anche attraverso l'integrazione degli stessi nelle App di uso quotidiano.

In particolare il mondo delle professioni subirà un radicale processo di trasformazione e disintermediazione, che porterà ad una rivoluzione nel modo di offrire e fruire di determinati servizi.

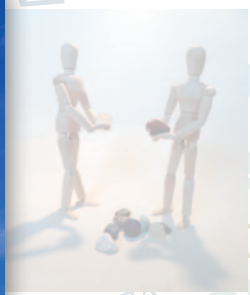
OSSERVATORIO DISCIPLINA MEDIATORE CONCILIAZIONE TRASPARENZA CONVENIENZA MEDIAZIONE SEMPLICITÀ ADR ACCORDO SOLUZIONE

[7] Internet of Things: https://it.wikipedia.org/wiki/Internet_delle_cose.

[8] Nobel Economia 2016: http://www.internazionale.it/notizie/2016/10/11/nobel-economia-contratti.



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI DI BARI
ALDO MORO



REPUBBLICA ITALIANA

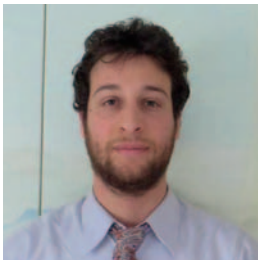
Un drone per la vita

L'elaborato si focalizza sulla progettazione concettuale proposta da due ingegneri italiani - nell'ambito del concorso online *"Airbus Cargo Drone Challenge"* - di un drone altamente innovativo. Differenziandosi dalle consuete applicazioni, Flugokura ha una funzione squisitamente civile: il dispositivo, infatti, è stato studiato per trasportare scorte e strumenti medici in scenari di catastrofi naturali come, ad esempio, terremoti o uragani che l'umanità, in continua espansione, è costretta sempre più a dover fronteggiare. occasioni di rado si incontrano nell'università italiana.
L'augurio è che che simili iniziative nel campo dell'innovazione sociale possano sbarcare e diffondersi nel futuro prossimo anche nel nostro paese.

La ricerca incontra l'innovazione sociale

a cura di *Stefano Fortunati*
e *Mirko Aveta*

Stefano Fortunati
Nato a San Severino Marche (MC) il 14 agosto 1988, vive a Roma, ha conseguito la laurea specialistica in Ingegneria Aeronautica con 109/110 dopo il conseguimento della laurea triennale in Ingegneria Meccanica. Nutre passione per la fisica, l'astrofisica e le nuove tecnologia avanzate ed ha approfondito privatamente studi di comunicazione. Ha partecipato al concorso internazionale "Airbus Cargo Drone Challenge", indetto da Local Motors e Airbus e tenutosi fra aprile e maggio 2016.



Mirko Aveta
Nato a Pavia il 29 agosto1989, ha conseguito nel 2013 presso l'Università di Roma Tre una laurea triennale in Ingegneria Meccanica ed è attualmente laureando magistrale in Ingegneria Aeronautica. Coltiva un interesse per la teoria dei sistemi dinamici e per la programmazione non lineare. Lavora attualmente ad una tesi riguardante sistemi di controllo automatici non lineari per l'aeronautica mediante varietà centrali e forme normali.

Utilizzare le conoscenze acquisite durante il percorso universitario ed applicarle ad un problema concreto, sviluppando un progetto da un'idea iniziale, nel rispetto di precisi vincoli, fino ad arrivare alla definizione del concept finale. Questa l'esperienza che abbiamo vissuto durante il concorso internazionale "**Airbus Cargo Drone Challenge**" tenutosi fra aprile e giugno di quest'anno.

Scopo ultimo di questo concorso era realizzare il progetto di un drone per il trasporto di scorte mediche su lunghe distanze. Un'esperienza che ci ha fornito una nuova idea del concetto di droni e dei loro possibili impieghi.

Infatti fino a qualche anno fa, quando venivano menzionati i droni si pensava generalmente ai terribili scenari bellici ove questi apparecchi sono utilizzati come armi, oppure agli innocenti giocattoli acquistabili nei negozi di tecnologia. Di rado si pensava a possibili risvolti che tali dispositivi avrebbero potuto avere in ambito sociale ed, in particolare, in quello sanitario.

In realtà, negli ultimi anni si stanno superando queste convinzioni ed i droni stanno acquisendo viepiù importanza in moltissimi ambiti civili. L'impiego di questi apparecchi sta portando un vento di innovazione in attività quali, ad esempio, il cinema, l'agricoltura o la geologia.

A livello pubblico, si sta consolidando l'uso dei droni da parte dei Vigili del Fuoco e della Protezione Civile nelle attività di soccorso mentre le forze dell'ordine li usano nelle attività di sicurezza ed intelligence. Per comprendere l'espansione del fenomeno, basti pen-

sare che nel solo periodo delle feste natalizie dell'anno passato, negli Stati Uniti sono stati venduti più di 700.000 droni a scopo civile. Questo boom crea inevitabilmente dei problemi, in termini di regolamenti del traffico aereo che concilino l'uso dei droni con la sicurezza delle persone, specialmente per via del rischio posto dal terrorismo.
Tuttavia, il paese dell'*open innovation* non può certo arrestare la propria corsa allo sviluppo a causa della mancanza di un *set* di normative all'altezza dei tempi. Infatti, quest'anno ben 5300 licenze per applicazioni civili di varia natura sono state rilasciate dalla FAA (*Federal Aviation Administration*).

Il settore si annuncia essere un importante *business* nei prossimi anni: infatti, la AUVSI (*Association for Unmanned Vehicle Systems International*) stima che il comparto dei droni a scopo civile avrà nei prossimi tre anni un impatto economico pari a circa 13,6 miliardi di dollari e che verranno creati 70.000 nuovi posti di lavoro.

Questa opportunità non è certo sfuggita a giganti quali *Amazon*, *Google* e *Walmart* che stanno attualmente testando droni per i propri servizi di consegna.

In questo contesto di grande sviluppo non sorprende, quindi, che quest'anno *Airbus* e *Local Motors* abbiano indetto un concorso online per lo sviluppo di un drone per il trasporto di scorte mediche in territori accidentati, difficilmente accessibili via terra.

Un'idea che ci ha affascinato fin dal principio, sia per la sfida progettuale posta, sia per le finalità prettamente umanitarie e sociali di questo strumento.

La capacità di caricare scorte e strumenti medici, decollare ed atterrare in luoghi accidentati e volare come un normale aereo rappresenta una grossa innovazione per chi è impegnato nel sociale.

La maggiore efficienza che consegue da questo modello di volo permette, infatti, di arrivare a maggiori distanze ed autonomie rispetto ad un semplice drone multi rotore, con tutti i conseguenti benefici. Si pensi, ad esempio, ad un ospedale da campo distante circa 100 km dal più vicino punto di rifornimento di scorte mediche. Lo scenario potrebbe essere quello di una regione devastata da una sciagura naturale, come, ad esempio, in occasione del recente terremoto di quest'estate nell'appennino centrale o alla situazione disastrosa di Haiti a seguito del passaggio dell'uragano Matthew. Altro possibile scenario potrebbe essere una qualsiasi zona in guerra in cui i convogli umanitari siano stati bloccati a causa dell'incorrere di una battaglia.

In tutti questi casi il trasporto aereo diventa l'unica soluzione praticabile al fine di assicurare la consegna del materiale, mantenendo contemporaneamente l'operatore in condizioni di ridotta esposizione al rischio.

Presto coinvolti in una piattaforma online sviluppata per stimolare una *co-creation design community*, abbiamo elaborato ***Flugokura***.

Il nome è stato pensato come l'unione di due parole dell'esperanto, *flugo* (volo) e *kura* (cura), per volere rimarcare lo spirito umanitario di questa iniziativa all'insegna della pace e della solidarietà.

Il concept è stato ideato per ottimizzare:

1. **I *costi operativi*.** Un drone utilizzato da una società *no-profit* non deve gravare sulle spese dell'utilizzatore, specialmente in situazioni di crisi. In questo senso abbiamo pensato di realizzare un drone facilmente riparabile, resistente agli urti e con ridotti costi di gestione;
2. **La *semplicità costruttiva e di assemblaggio*. *Flugokura*** è stato progettato perché possa essere montato e riparato in loco anche da personale non qualificato. Infatti, la struttura in balsa e schiuma permette di essere trattata dall'operatore anche in assenza di strumenti di lavoro o macchine difficilmente reperibili in scenari di crisi.
3. ***L'efficienza aerodinamica*.** Si è scelta, per questo, la configurazione ***blended wing body*** (BWB), in cui il corpo del velivolo è raccordato all'ala. Infatti, un tipico limite tecnico di questa configurazione, dato dalla difficile manovrabilità in fase di decollo ed atterraggio, è ovviato con l'impiego di motori verticali ausiliari.
4. **Il *carico pagante*.** Per aumentare il carico pagante a parità di massa totale del drone, cosicché rientri in una certa categoria, si è cercato di minimizzare la massa delle sue componenti strutturali. A tal fine, si è adottato un approccio innovativo proget-

tando i supporti dei motori con un ottimizzatore topologico la cui soluzione viene realizzata con la tecnica delle stampanti 3D.

Il *layout* del drone è stato ottenuto attraverso una ottimizzazione paretiana multiobiettivo realizzata per migliorare l'efficienza aerodinamica e minimizzare la massa strutturale. La soluzione finale è stata ricavata dal *set* paretiano con un processo di selezione successivo, scegliendo il *layout* più adatto per introdurre i supporti dei motori.

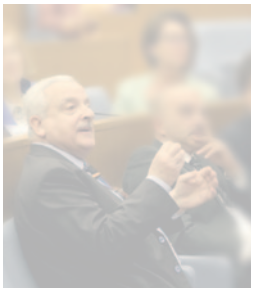
Particolare attenzione è stata posta durante il processo di selezione dei materiali, che sono stati scelti procedendo per esclusione: si è partiti da un database contenente tutti i materiali reperibili in commercio e si è via via proseguito selezionandoli in modo che fossero soddisfatti i nostri criteri di progetto.

Attraverso il confronto con la *community* abbiamo avuto l'opportunità di avere un feedback molto utile, che ci ha permesso di individuare gli aspetti più deboli del nostro progetto. Infatti, occorre migliorare il rendimento dell'impianto elettrico, i supporti per l'atterraggio e il sistema di bloccaggio del cargo.

La piattaforma *online* voluta da *Local Motors* ci ha dato l'occasione di scambiare opinioni e contatti importanti con altri giovani progettisti che si sono detti aperti a possibili collaborazioni future nell'ottica di proseguire lo sviluppo del progetto e elaborare insieme nuove idee innovative in ambito sociale.

Questo genere di occasioni di rado si incontrano nell'università o in altri concorsi. Per questa ragione, visti i risultati ottenuti in questa circostanza, ci auguriamo che iniziative simili possano sbarcare e diffondersi nel futuro prossimo anche nel nostro paese.

OSSERVATORIO DISCIPLINA MEDIATORE CONCILIAZIONE TRASPARENZA ACCORDO SOLUZIONE CONVENIENZA MEDIAZIONE SEMPLICITÀ ADR



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI DI BARI
ALDO MORO

REPVBBLICA ITALIANA

La moneta complementare e il mutuo credito

Secondo Bernard Lietaer, economista e banchiere, creatore dell'ECU, moneta da cui nacque l'euro, persone e imprese non competono per le risorse e i mercati, bensì competono per il denaro, sfruttando risorse e mercati per ottenerlo.
Le monete complementari nascono per riportare l'attenzione delle persone sulle risorse, sul lavoro e sulla produzione: e' ora di tornare a ragionare in termini di economia reale e di valore aggiunto dell'attività lavorativa e imprenditoriale e non più in termini di finanza speculativa.
Possiamo, quindi, affermare che il mutuo credito è uno strumento che, stante il momento critico del mercato, potrebbe avere un impatto significativo sulla nostra economia ed anche sulla giustizia, in particolar modo sulle tecniche di risoluzione alternativa dei conflitti in quanto potrebbe rappresentare un fattore dirimente per il raggiungimento di una conciliazione soddisfacente, con la conseguente deflazione del carico giudiziario.

Racconti di innovazione sociale

Abstract tesi Università degli Studi "Guglielmo Marconi"

a cura di *Luigi Merlin*

Luigi Merlin
Nato a Treviso nel 1989, consegue la laurea in Scienze dei Servizi Giuridici presso l'università Guglielmo Marconi. Avendo maturato, grazie agli studi universitari ma soprattutto a seguito di una formativa esperienza lavorativa svolta tra Roma e Miami, uno spiccato interesse per le logiche aziendali, sta proseguendo il suo percorso di formazione frequentando un master in Gestione d'Impresa presso la fondazione CUOA.

L'obiettivo principale della ricerca è stato quello di delineare e studiare le principali caratteristiche delle monete complementari, intese quali strumenti economici capaci, qualora ben regolati, di favorire il perpetrarsi degli scambi all'interno dei sistemi in cui esse stesse vengono ad essere movimentate.

L'elaborato prende l'avvio dalle peculiarità che accomunano, oggi come anche in passato, i numerosi esperimenti, portati o meno a compimento, di sistemi valutari complementari.

Si tratta di sistemi monetari "paralleli" rispetto a quello ufficiale, che si pongono quale primo reale obiettivo quello di contrastare i dannosi effetti delle crisi economiche semplificando l'accesso al credito specie alle imprese.

La progettazione di una singola o di una molteplicità di monete complementari ci offre dunque la grande opportunità di porre in discussione e di rivedere la teoria monetaria macroeconomica. Evidenziati i principali vantaggi che tali monete sono in grado di dispiegare a livello locale o all'interno della comunità di utilizzo sono state analizzate le procedure che ne consentono l'emissione, quelle che ne definiscono l'accettazione ed eventualmente la convertibilità esterna.
Affinché una moneta possa essere detta tale è necessario che ne sia stabilito un valore definito rispetto ad una unità di conto e che in seconda battuta ne venga definito chiaramente il suo ambito di circolazione cosicché essa possa divenire uno strumento capace di effettuare un pagamento. In base alle loro caratteristiche le monete complementari possono essere dotate di restrizioni di tipo territoriale, spaziale o in altri casi funzionale.
Oggetto di una approfondita analisi è stato, altresì, lo studio dei profili costituzionali e quello delle problematiche giuridiche che scaturiscono a livello nazionale dalla nascita di una moneta complementare. Si è infatti analizzato secondo quali principi legislativi ed entro quali limiti tali emissioni siano consentite, definendo anche quale debba essere il trattamento fiscale da adottare per quanto attiene i flussi monetari generati dall'utilizzo di una valuta complementare.

È così stato possibile constatare l'inesistenza di una previsione generale ed indipendente su come debbano essere contabilizzati gli scambi che utilizzano come pagamento, almeno parziale,

questa valuta, arrivando a definire invece l'esistenza di tre principali discipline a cui far risalire i differenti fenomeni che generalmente sono ricondotti alla denominazione di moneta complementare.

A questo punto sono stati approfonditi i profili e le caratteristiche dei principali esperimenti di monete complementari che si sono sviluppati su scala mondiale cercando di evidenziarne i punti di contatto e le eventuali differenze.

La diffusione di queste valute pur non avendo inciso in modo significativo sull'economia globale ha permesso in molti casi di raggiungere importanti risultati a livello locale.

Successivamente sono stati studiati i circuiti di mutuo credito che si sono dimostrati senza ombra di dubbio essere le strutture più efficaci, fra quelle che utilizzano una moneta complementare, per sostenere la produzione economica e il perpetrarsi di scambi di beni o servizi anche nei momenti caratterizzati da una limitatissima intermediazione del credito bancario, quale ad esempio quello che stiamo vivendo attualmente.

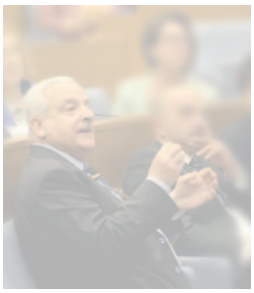
I circuiti di mutuo credito possono essere definiti come dei circuiti di compensazione multilaterale e multitemporale fra beni o servizi scambiati da aziende facenti parti dello stesso network commerciale.

Sostanzialmente **questo meccanismo permette alle aziende che lo utilizzano, di non attingere alle proprie disponibilità liquide e di non dover ricorrere all'indebitamento tramite finanziamenti, sostenendo i propri acquisti con il fatturato, realizzato grazie alla vendita all'interno del circuito dei beni e dei servizi che ogni agente produce**. Il mutuo credito può dunque essere realmente una moderna ed avanzata forma di compravendita fra imprese, che si dota di sistemi di controllo e di gestione in continua evoluzione e che prevede caratteristiche assimilabili a quelle previste dallo schema della permuta: ben più di **una moderna forma di baratto, libera da vincoli temporali e geografici, che è in grado di sprigionare una sinergia fra aziende e professionisti, permettendo il rapido e fruttuoso incontro di domanda e offerta.**

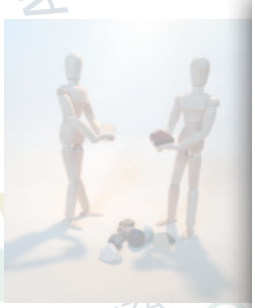
L'ultima parte dell'elaborato è invece stata dedicata ad approfondire i dettagli del giudizio di legittimità costituzionale scaturito a seguito del ricorso del Governo nei confronti della legge regionale 19 Febbraio 2014, n.11 della Regione Lombardia. Tale giudizio si **è concluso** con la dichiarazione della cessazione della materia del contendere pronunciata dalla Corte Costituzionale in forza e per effetto della riformulazione satisfattiva da parte della Regione degli articoli oggetto della censura governativa della Legge Regionale n.11 del 2014.

Prima del giudizio è stato infatti espunto dal testo della normativa regionale il riferimento al termine "moneta" ed esplicitamente affermato il carattere di volontarietà del sistema di compensazione regionale multilaterale e complementare, prevedendo inoltre il rispetto dei principi e delle norme tributarie dello Stato nella sua attuazione.

OSSERVATORIO DISCIPLINA MEDIATORE CONCILIAZIONE TRASPARENZA ACCORDO SOLUZIONE CONVENIENZA MEDIAZIONE SEMPLICITÀ ADR



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI DI BARI
ALDO MORO



REPVBBLICA ITALIANA

Il viaggio nell'Italia del SI

Field Director Bastaunsi 2016

a cura di *Flavio Arzarello*

Flavio Arzarello
Nasce nel 1984. È laureato in Ingegneria Informatica al Politecnico di Torino. Politicamente attivo nei movimenti studenteschi e nelle organizzazioni giovanili dagli anni del Liceo. Nell'autunno 2014 è l'organizzatore del ciclo di incontri in Italia sulle campagne elettorali data-driven e sull'organizzazione dei volontari con membri dello staff della campagna elettorale di Obama del 2008. Nella primavera del 2015 si occupa dell'organizzazione delle Field Operations nella campagna elettorale vincente per il secondo mandato di Virginio Brivio Sindaco di Lecco. Dal 2015 collabora con il dipartimento Innovazione del Pd nazionale. Nella tornata amministrativa del 2015 è field director della campagna elettorale di Piero Fassino a Sindaco di Torino e consulente del PD di Milano sulla gestione del database e dei volontari nella campagna elettorale per Beppe Sala. Dall'estate 2016 è field director della campagna Bastaunsi per il referendum costituzionale.

Un grande viaggio attraverso il nostro Paese, con le sue inquietudini, le sue preoccupazioni, ma soprattutto tra le grandi speranze di chi vuole dire SI al cambiamento, al progresso, alle sfide del futuro. È stato soprattutto questo la campagna referendaria sul campo di Bastaunsi.
Si è trattato – infatti – della prima campagna su scala nazionale, dopo diversi esperimenti locali nelle elezioni amministrative, soprattutto nel Nord Italia (Lecco, Milano e Torino su tutte) a dotarsi di un piano per le *field operations*, costruito insieme al team di Jim Messina, *campaign manager* della vittoriosa campagna elettorale di Obama del 2012.

***Field operations* significa l'insieme delle operazioni che vengono svolte sul campo nell'ambito della campagna: banchetti, porta a porta, telefonate, piccole eventi in cui convincere gli indecisi.**

Il vero insegnamento che abbiamo tratto dalle campagne americane – accentuato a partire dall'era obamiana è l'importanza – della partecipazione delle persone al processo democratico: e nel nostro caso è stato tanto più importante trattandosi di un referendum, cioè di un voto – almeno sulla carta – meno vincolato alle appartenenze e più legato al giudizio di merito, quindi più condizionabile da una campagna di mobilitazione, cioè dal contatto interpersonale.
Per essere più espliciti: il compito dei nostri volontari, sparsi su tutto il territorio nazionale, è stato proprio quello di spiegare il referendum per quello che era. Una scelta sulla riforma costituzionale e non un giudizio sul governo o su questo o quel partito.

Le migliaia di comitati e di volontari in tutto il Paese sono stati i veicoli del nostro messaggio, attraverso centinaia di incontri, telefonate, porta a porta, incontri informali e aperitivi.

Il punto è semplice: ai convegni o agli appuntamenti tradizionali partecipano solo elettori già in larga parte convinti. Per trovare gli elettori indecisi, quindi, oltre alle indicazioni sui possibili target che vengono da indagini quantitative (sondaggi) e qualitative (focus group), è necessario portare la politica a casa delle persone. Del resto, si tratta di qualcosa che è profondamente radicato in Europa, e in particolare in Italia. Cos'altro sono stati, se ci pensiamo un attimo, i grandi

partiti di massa del '900 se non la democrazia che si organizza, cioè un grande strumento attraverso cui le donne e gli uomini hanno preso parte attiva sulla scena politica italiana? Il grande limite degli ultimi anni è la loro limitata capacità di rinnovarsi e di stare al passo con i grandi cambiamenti della società.

Riattivare la partecipazione è necessario sempre di più per evitare la completa transizione verso quel fenomeno che Manin chiama la 'democrazia del pubblico' (inteso come audience e non come public), in cui i cittadini-elettori rivestono un ruolo unicamente passivo, mentre assistono allo spettacolo della politica da spettatori passivi.

Per ottenere questo risultato – tuttavia – bisogna cambiare tutto: non più il soggetto politico degli iscritti in cui la Sezione è il luogo unico della discussione politica, ma il partito degli elettori, dei selettori (coloro che prendono parte alle decisioni attraverso le primarie) e dei volontari (coloro che si mobilitano e che si fanno messaggeri verso i cittadini).

Solo attraverso una cura metodica di questo lavoro salvaguarderemo la qualità della nostra democrazia, che deve essere uno dei principali scopi di chi fa politica.

E, in fondo, anche il quesito referendario ha una stretta connessione con tutto questo. Di fronte all'offensiva populista, che soffia in tutto il mondo, da Trump alla Brexit fino alla sua versione italiana, le istituzioni italiane avranno la capacità di autoriformarsi, da un lato recependo alcuni elementi di profonda sfiducia che animano larghi settori della nostra opinione pubblica e dall'altra costruendo una reale democrazia decidente, in cui però la politica torna al centro della scena?
È del tutto evidente, infatti, che governi tecnici, governissimi o di larghe intese se la riforma passerà avranno molte meno chances di nascere. Al contrario, un'eventuale vittoria dei NO avrebbe come sbocco più probabile il ritorno alla sostanziale ingovernabilità e metterebbe una pietra pressoché tombale sul percorso delle riforme, di cui si vagheggia da quasi trent'anni.
Quando scrivo ancora non si conosce il risultato delle urne, ma è sempre più chiaro che a monte delle tactics che si utilizzano, è determinante il frame in cui si iscrive la campagna. In altre parole, per vincere è necessario che si affermi in maniera maggioritaria l'idea che il SI al referendum equivale a un cambiamento positivo del Paese. Se stiamo ai temi – e non alla loro proiezione politicista – è difficile pensare il contrario. Questa è la sfida.

OSSERVATORIO DISCIPLINA MEDIATORE CONCILIAZIONE TRASPARENZA CONVENIENZA MEDIAZIONE SEMPLICITÀ ADR ACCORDO SOLUZIONE

Note

Note

ADR LEGAL

SOBRIO
INTERACTION DESIGN AGENCY | TORINO

IOF
Istituto di Conciliazione
e Alta Formazione

GIANNI·ORIGONI
GRIPPO·CAPPELLI
PARTNERS

Mediacom
Contact Center - Gestione e Recupero Crediti - Marketing e Ricerche di Mercato

STUDIO LEGALE GHIA

EDITORIA E FORMAZIONE
ADMAIORA
DUEPUNTOZERO
www.edizioniadmaiora.it

SOS media

HAYS Recruiting experts worldwide

FEDERMANAGER
ROMA
DIRIGENTI AZIENDE INDUSTRIALI ROMA FROSINONE RIETI VITERBO

Federsalute
CONFCOMMERCIO

CEDAT 85
voice processing online

Grand Hotel Ritz
★ ★ ★ ★ L