

RIVISTA
BIMESTRALE
DI FORMAZIONE
E AGGIORNAMENTO

- NORMATIVO
- CONTRATTUALE
- GESTIONALE

PER L'ASSOCIAZIONE
GESTORI ISTITUTI
DIPENDENTI
DALL'AUTORITÀ
ECCLESIASTICA

PER GLI ENTI
NON PROFIT

AGIDAE



FONDER è il Fondo Nazionale Interprofessionale Bilaterale per la formazione continua, che promuove e finanzia la formazione dei lavoratori degli Enti Religiosi, imprese e organizzazioni di qualsiasi settore.



Orientati alla crescita.

L'ADESIONE AL FONDO E' COMPLETAMENTE GRATUITA

NON COMPORTA ONERI PER IL DATORE DI LAVORO

NON COMPORTA ONERI PER I LAVORATORI

**L'OPPORTUNITA'
PER FORMARE
I DIPENDENTI
A COSTO ZERO:**

- Istituti religiosi
- Scuole
- Ospedali
- Associazioni
- Enti di formazione
- Società di consulenza
- Imprese editoriali
- Industrie
- Altre organizzazioni

SOGGETTI COSTITUENTI:

PER INFORMAZIONI:

www.fonder.it - segreteria@fonder.it
tel. 06 85457401 – Fax 06 85457411





ASSOCIAZIONE GESTORI ISTITUTI DIPENDENTI
DALL'AUTORITÀ ECCLESIASTICA

PRESIDENZA NAZIONALE

P. Francesco Ciccimarra

Presidente

Sr. Teresita Moiraghi

Vice Presidente

Sr. Daniela Gallo

Vice Presidente

Sr. Emanuela Brambilla

Segretaria

Sr. Maria Annunciata Vai

Tesoriere

anno II - N. 4
luglio | agosto 2011

00198 Roma - Via V. Bellini 10
Tel. 06 85457101 - Fax 06 85457111
agidae@agidae.it - www.agidae.it

AGIDAE

**Rivista bimestrale
di formazione
e aggiornamento**

- **Normativo**
- **Contrattuale**
- **Gestionale**

Per l'Associazione
Gestori Istituti
Dipendenti dall'Autorità
Ecclesiastica

per gli enti Non Profit

Direttore responsabile

P. Francesco Ciccimarra

Direzione

P. Francesco Ciccimarra

Redazione

Emanuela Brambilla

Giorgio Capoccia

Ettore Ferraro

Daniela Gallo

Nicola Galotta

Francesco Macrì

Armando Montemarano

Emanuele Montemarano

Paolo Saraceno

Mimma Scalera

Maria Annunciata Vai

*Registrazione Tribunale di
Roma n. 328 del 5-08-2010.
Poste Italiane SpA
Spedizione in abbonamento
postale, D.L. 353/2003
(convertito in Legge
27/02/2004, n. 46),
art 1/2 e 3 - DCB Roma.*

*Grafica e stampa
SER Graph Srl
Via Guido Reni, 54 - Roma*



L'AGIDAE è l'Associazione dei Gestori degli Istituti Dipendenti dall'Autorità Ecclesiastica, fondata nel 1960, che svolgono attività apostoliche rilevanti anche per l'ordinamento dello Stato (scuole, pensionati, case di riposo e di assistenza, parrocchie, ecc.) e che, per il loro funzionamento, si servono di personale dipendente.

All'AGIDAE aderiscono anche istituzioni ed enti laici che scelgono di adottare il CCNL.

L'AGIDAE:

⇒ stipula il CCNL con i Sindacati Nazionali del settore Scuola:

- FLC CGIL,
- CISL SCUOLA,
- UIL SCUOLA,
- SNALS CONFESAL,
- SINASCA;

⇒ stipula il CCNL con i Sindacati Nazionali del settore

Socio-Sanitario-Assistenziale-Educativo:

- F.P. CGIL,
- FISASCAT CISL,
- UILTuCS UIL;

⇒ assiste gli associati nell'applicazione delle norme contrattuali, nei rapporti sindacali e nelle problematiche amministrative e gestionali.

PRESENTAZIONE

E' sufficiente compilare e inviare il modulo pubblicato nel sito www.agidae.it con l'indicazione dell'attività svolta dall'Istituto o Ente ecclesiastico (scuola o socio-assistenziale).

In caso di cooperative, società, associazioni, ecc., allegare copia dello statuto.

L'AGIDAE comunica l'accettazione formale e indica le modalità per effettuare il versamento della quota associativa fissata per ciascun anno solare.

ISCRIZIONI

QUOTE ASSOCIATIVE

QUOTE ASSOCIATIVE 2011	
Istituti	€ 350,00
Economi/Superiori	€ 150,00
Consulenti	€ 500,00

VARIAZIONI E DISDETTE

Qualsiasi variazione di indirizzo, telefono o gestione deve essere comunicata per iscritto all'AGIDAE, come pure la cessazione di attività o la disdetta di iscrizione.

EDITORIALE



- 4** Editoriale
P. Francesco Ciccimarra

ARTICOLI



- 6** La nuova conciliazione obbligatoria e le Istituzioni AGIDAE.
Problemi e prospettive.
Leonardo Bugiolacchi

SCAFFALE



- 17** FOND.E.R. in numeri: un percorso in 5 anni
Francesco Guglietti



Mentre ci si accinge ad un meritato riposo estivo rimbalzano violentemente sui mezzi di comunicazione notizie allarmanti circa la tenuta dell'economia italiana soprattutto in riferimento alla capacità dello Stato di far fronte ai propri impegni economici e finanziari. Si moltiplicano le <manovre ordinarie>, le <manovre correttive> o diversamente dette, per cercare di arginare una speculazione internazionale che sembra voler aggredire la stabilità del nostro Paese. L'effetto immediato di questa follia planetaria è quello di innalzare il livello di tassazione per i cittadini, o solo per una parte di essi, quelli meno abbienti, lasciando che i soliti noti non siano minimamente toccati dalle disgrazie dei comuni mortali. In tale situazione non può sfuggire un dettaglio: se le tasse continuano ad aumentare significa che i costi dello Stato, nonostante le altisonanti e pubbliche dichiarazioni di Autorevoli esponenti del mondo istituzionale, continuano a <non diminuire>, che i preannunciati tagli alla spesa pubblica sono soltanto inutili quanto non credibili proclami. Più che di tagli si sente parlare di tasse aggiuntive, tickets, ecc., pur di colmare deficit gestionali dagli impressionanti importi, segno evidente di un'atavica incapacità e indisponibilità ad incidere seriamente su privilegi, enti inutili, prebende multiple, stock options, liquidazioni farao-niche anche a seguito di risultati fallimentari,

finanziamenti impropri, gestioni devastanti ed impunte, ecc., il tutto per alimentare impropriamente un carrozzone che pesa in maniera indecente quanto insopportabile sulle spalle di chi lavora. Uno Stato rapace che rischia di fiaccare quel barlume di fiducia e di speranza che si vede attenuarsi profondamente nella comune percezione del cittadino.

La calura dell'estate andrà a mescolarsi certamente con l'ansia e le preoccupazioni per il futuro. Intanto, il 21 marzo 2011 è partito il tentativo per migliorare il sistema giustizia secondo le disposizioni del D.M. n. 180/2010.

*Sulle orme di un modello anglosassone, e sulla base dell'esperienza maturata in tema di tentativo obbligatorio di conciliazione in materia di lavoro, paradossalmente abolito per legge, anche l'Italia ha istituito il **tentativo obbligatorio di conciliazione, e di mediazione**, per una serie di materie: condominio, diritti reali, divisione, successioni ereditarie, patti di famiglia, locazione, comodato, affitto di aziende, risarcimento del danno derivante dalla circolazione di autoveicoli e natanti, risarcimento del danno derivante da responsabilità medica, contratti assicurativi bancari e finanziari. Prima di rivolgersi al giudice, e magari attendere l'eternità per una sentenza anche di modesta entità, il Legislatore cerca di dirottare sugli Organismi di Mediazione il compito di fare "giustizia concordata". Un altro servizio che ci attende. In questo volume offriamo una prima disamina di una nuova frontiera per una giustizia immediata, comunque auspicata.*

Buone vacanze.

Leonardo Bugiolacchi



La nuova conciliazione obbligatoria e le Istituzioni AGIDAE. Problemi e prospettive.

1. Premessa. La nuova legge italiana sulla mediazione, la crisi della giustizia e i metodi di ADR (alternative dispute resolutions)¹

La recente legge italiana sulla mediazione finalizzata alla conciliazione delle controversie civili e commerciali, come viene definita nel titolo del d.lgs. n. 28 del 4 marzo 2010, rappresenta senza dubbio una tappa importante per lo sviluppo, anche in Italia, dei cosiddetti metodi alternativi di risoluzione delle controversie, vale a dire di quegli strumenti che, pur non essendo agevolmente riconducibili ad unità per caratteristiche e rapporti con la fase giurisdizionale ordinaria dell'amministrazione della giustizia (il processo), sono accomunati dal fatto di rappresentare un'alternativa - stragiudiziale - al ricorso alla giustizia ordinaria nella soluzione dei conflitti tra privati, svolta attraverso l'ausilio di un terzo, imparziale e non in grado di emettere decisioni vincolanti per le parti. Tale alternativa, per giunta, può essere riferita tanto al processo (nel senso che lo strumento può consentire di comporre la lite escludendo il processo: tipicamente extragiudiziale ed anche extraprocessuale) ma anche rispetto all'esito di un processo iniziato nel cui ambito può inserirsi l'utilizzazione di uno strumento extragiudiziale, magari sollecitato dallo stesso giudice, come peraltro previsto dalla nuova normativa italiana (nel senso che lo strumento è extragiudiziale operante ma non extraprocessuale, in quanto opera in una fase endoprocessuale)².

Tali modelli, ormai nella prassi identificati con l'espressione ADR, acronimo di *alternative dispute resolutions*, nati e sviluppatisi negli Stati Uniti soprattutto dall'inizio degli anni settanta del secolo scorso, hanno ottenuto l'interesse degli organi dell'Unione europea soprattutto a partire dalla fine degli anni 90 del novecento, in coincidenza con la sempre maggiore attenzione che l'Unione ha attribuito alla protezione dei consumatori: in questa fase, testimoniata da due

¹ Relazione tenuta in occasione del Convegno AGIDAE del 30 aprile 2011 presso la Pontificia Università Urbaniana.

² La letteratura in materia di metodi alternativi di risoluzione delle controversie è ormai estesissima. Mi limito a segnalare, anche per gli interessanti profili di analisi comparatistica, CUOMO ULLOA, *La conciliazione. Modelli di composizione dei conflitti*, Milano, 2008; VARANO (a cura di), *L'altra giustizia*, Milano, 2007.

raccomandazioni della Commissione europea, una del 1998 ed una del 2001³, i meccanismi di ADR erano considerati fondamentalmente come strumenti per migliorare l'accesso alla giustizia per soggetti deboli e rispetto a controversie di non elevato valore (*small claims*), rispetto alle quali il ricorso alla giustizia ordinaria, per tempi e costi, non risultava attraente, anzi disincentivante. Nella stessa prospettiva, in quel periodo, si sono orientate alcune direttive comunitarie che, pur avendo oggetto più ampio, hanno ritenuto opportuno prevedere l'incentivazione, per gli Stati membri, verso l'adozione di meccanismi stragiudiziali di composizione delle controversie⁴.

Di lì a poco, però, l'Unione europea ha allargato l'ambito soggettivo della risoluzione stragiudiziale delle controversie, come testimoniato dal Libro verde del 2002 e, ancora più recentemente, dall'emanazione della Direttiva 2008/52/CE (relativa a determinati aspetti della mediazione in materia civile e commerciale), promuovendola nell'ambito delle controversie civili e commerciali in genere, a prescindere dallo *status* soggettivo ("consumatore" o "professionista" nel linguaggio del legislatore comunitario e dei legislatori interni di recepimento) dei litiganti⁵.

In questo modo si è aggiunta alla finalità di ausilio dei soggetti deboli nell'accesso alla giustizia, anche quella di deflazione e snellimento della giustizia civile, "ingolfata" dalla molteplicità e complessità dei testi normativi (evidenziata peraltro già nel libro verde appena citato), in un quadro più generale nel quale si è cominciato a discutere anche della perdita di rilievo dello Stato in ordine ai fatti giuridicamente rilevanti e dello spazio da riconoscere all'autonomia dei soggetti nella determinazione dei metodi di composizione delle controversie. Si trattava anche, in quella fase, di riflettere sull'incapacità del sistema istituzionale di farsi carico di una domanda di giustizia che cresce e si differenzia, sia per l'estendersi delle situazioni soggettive meritevoli di protezioni che per il loro differenziarsi, e, soprattutto sulla funzionalità della decisione giudiziaria resa in sede contenziosa – in quanto istituzionalmente destinata a definire un torto ed una ragione riferiti spesso al passato – quando si tratti di comporre controversie e situazioni di

³ Si tratta, rispettivamente, della Raccomandazione del 30 marzo 1998 riguardante i principi applicabili agli organi responsabili per la risoluzione extragiudiziale delle controversie in materia di consumo, e della Raccomandazione del 4 aprile 2001 sui principi applicabili agli organi extragiudiziali che partecipano alla risoluzione consensuale delle controversie in materia di consumo.

⁴ Ne sono esempio la Direttiva 97/7 in tema di contratti a distanza dei consumatori, il cui 21° considerando affermava che ai fini della tutela dei consumatori è importante affrontare non appena possibile la questione dei reclami transfrontalieri; oppure la Direttiva 2000/31 sulla disciplina del commercio elettronico che promuove l'uso di strumenti extragiudiziali di composizione controversia, anche con modalità telematiche, tanto per effettuare qualche esempio.

⁵ Giova precisare come nell'ordinamento italiano, il consumatore, sulla scia della definizione derivante dalla normativa europea, è persona fisica che agisce al di fuori dell'attività imprenditoriale o professionale eventualmente svolta.

contesa che coinvolgono una gamma più ampia d'interessi rispetto a quelli filtrati attraverso specifiche disposizioni di legge dal giudice.

Non a caso, infatti, il considerando n. 6) della Direttiva 2008/52/CE, afferma che “la mediazione può fornire una risoluzione extragiudiziale conveniente e rapida delle controversie in materia civile e commerciale attraverso procedure concepite in base alle esigenze delle parti” e che “gli accordi risultanti dalla mediazione hanno maggiori probabilità di essere rispettati volontariamente e preservano più facilmente una relazione amichevole e sostenibile tra le parti”.

Rispetto all'esperienza statunitense, nella quale spesso l'utilizzazione dei metodi di ADR è stata vista ed utilizzata in spiccata funzione “antigiurisdizionale”, l'approccio europeo individua in tali strumenti una possibilità di diversificazione e completamento della tutela dei diritti dei cittadini, ai quali gli Stati membri devono comunque assicurare il ricorso effettivo alla tutela giurisdizionale, la quale non deve quindi soffrire di ostacoli eccessivi, ingiustificati, di barriere troppo penalizzanti o disincentivanti. Atteggiamento che è perfettamente in linea con il fatto che l'accesso alla giustizia rappresenta uno dei principi della Convenzione europea dei diritti dell'uomo (CEDU) ed anche della Costituzione europea. Questo significa, come dice testualmente l'art. 1 della Direttiva 2008/52, che la Direttiva stessa “ha l'obiettivo di facilitare l'accesso alla risoluzione alternativa delle controversie e di promuovere la composizione amichevole delle medesime incoraggiando il ricorso alla mediazione e garantendo una equilibrata relazione tra mediazione e procedimento giudiziario”.

Un tale approccio consente di sgomberare il campo rispetto a talune critiche spesso effettuate nei confronti della mediazione, che si muovono lungo due direttrici principali: da un lato si tratterebbe di una giustizia peggiore, di “serie b”, in quanto non promanante dall'organo che istituzionalmente è titolare della giurisdizione; dall'altro, un suo sviluppo minerebbe la stessa amministrazione istituzionale della giustizia, privatizzandola e detecnizzandola. E' evidente che anche l'ordinamento italiano sia particolarmente sensibile al rapporto tra mediazione e processo, visto che la Costituzione ha inserito, all'art. 24, il diritto del cittadino a ricorrere all'autorità giurisdizionale ordinaria per la tutela dei propri diritti soggettivi e interessi legittimi tra le libertà fondamentali, ma si vedrà nel prosieguo come anche le ipotesi in cui la normativa in esame stabilisce l'obbligatorietà in taluni casi del ricorso alla mediazione prima d'intraprendere un percorso giurisdizionale, tale temporanea sospensione della possibilità di ricorso al giudice ordinario può essere tranquillamente rispettosa del principio di cui all'art. 24 Cost.

Si tratta di critiche che, a ragione, si riportano ad una differenza sostanziale di approccio tra gli Stati Uniti e l'Europa, soprattutto per quei Paesi europei nei quali vige un sistema di *civil law*, tra un approccio pragmatico, corroborato da un consolidato ricorso allo strumento dell'analisi economica del diritto ed uno di tipo più rigorosamente positivistico, tipico dei Paesi di diritto su base romanistica.

Su queste premesse si colloca l'intervento del legislatore italiano, intervento che, tecnicamente, non rappresenta recepimento della Direttiva europea, che pure viene richiamata nel preambolo del d.lgs. n. 28 del 2010, ma che piuttosto si colloca nel quadro di interventi volti a riformare la giustizia civile: non a caso il d.lgs. in esame è stato emanato nell'esercizio della delega contenuta nell'art. 60 della legge n. 69 del 2009 (intitolato appunto "Delega al Governo in materia di mediazione e di conciliazione delle controversie civili e commerciali"), che è un testo omnibus, contenente anche disposizioni sulla riforma del processo civile (più precisamente l'articolo di delega si trova all'interno di una legge intitolata "Disposizioni per lo sviluppo economico, la semplificazione, la competitività nonché in materia di processo civile").

La *ratio* dell'intervento legislativo italiano è quella di allargare l'operatività dei meccanismi di conciliazione volontaria delle controversie ben al di là di quanto non fosse stato fatto con un pur recente legislativo, del 2003, avente ad oggetto la composizione stragiudiziale delle controversie societarie, il quale rappresenta comunque l'antecedente più immediato ed il punto di riferimento più prossimo, anche per i contenuti, della normativa che oggi sinteticamente vi descrivo, così incentivando il ricorso a tali strumenti alternativi, con evidenti finalità deflattive dell'ormai insostenibile contenzioso giudiziale⁶.

E' indubbio che tali strumenti acquistino maggior rilevanza laddove il sistema pubblico di risoluzione delle controversie, il servizio giustizia, come viene ormai spesso definito, non è in grado di rispondere alle legittime aspettative dei suoi utenti, con ricadute negative sull'intero sistema economico e produttivo.

Nei corsi per la formazione dei conciliatori vengono spesso rievocate le parole di Abramo Lincoln, il primo presidente degli Stati Uniti d'America dopo la fine della guerra di secessione, il quale scriveva: "scoraggia la lite, favorisci l'accordo ogni volta che puoi. Mostra come l'apparente vincitore sia spesso un reale sconfitto in onorari, spese e perdita di tempo". Non vi è dubbio che un suggerimento del genere appare ancora attuale, nel nostro contesto socio-economico, visto in ordine all'amministrazione della giustizia, non solo in Italia, ma forse in questo Paese in maniera ancor più macroscopica, persiste una fase patologica che non trova cura nelle riforme di diritto processuale che si sono spesso succedute negli ultimi anni (a questo proposito mi limito a citare un dato: mentre la media europea del tempo necessario per il recupero di un credito si attesta intorno ai 500 giorni, in Italia si impiega mediamente poco meno del triplo: 1200 giorni).

In particolare, ciò che rende il processo civile insensibile alle esigenze dell'utenza è il tempo di definizione dei giudizi, visto che la prima risposta del giudice giunge in un arco temporale troppo lungo e diviene definitiva, con il

⁶ Il riferimento è alla procedura volontaria di conciliazione in materia di controversie societarie, di cui agli artt. 38, 39 e 40 del d.lgs. n. 5 del 2003.

passaggio in giudicato della sentenza (almeno ipoteticamente, in caso di impugnazione delle pronunce di merito), dopo tempi talvolta lunghissimi. Si tratta peraltro di una situazione che non pare destinata a mutare nel breve periodo e sulla quale non sembrano in grado d'incidere le pur utili novità di recente introdotte in tema di "digitalizzazione" della giustizia (mi riferisco al d.l. n. 193 del 29 dicembre 2009, convertito, con modifiche, in legge 22 febbraio 2010, n. 24, intitolato "Interventi urgenti in materia di funzionalità del sistema giudiziario", il cui art. 4, recante titolo "Misure urgenti per la digitalizzazione della giustizia", stabilisce che con uno o più decreti del Ministro della Giustizia, di concerto con il Ministro per la P.A. e l'Innovazione, sentito il CNIPA e il Garante per la protezione dei dati personali, sono individuate le regole tecniche per l'adozione nel processo civile e penale delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione, in attuazione dei principi di cui al codice amministrazione digitale (d.lgs. 82 del 2005).

La questione della lentezza dei processi nel nostro Paese è nota, e ciò è stato spesso stigmatizzato dalla Corte europea per i diritti dell'uomo (CEDU), ai cui principi il giudice nazionale deve uniformarsi nella determinazione della durata ragionevole del procedimento, la quale, come sapete, ha stimato in linea di massima la ragionevole durata del processo in tre anni per il giudizio di primo grado, ed in due anni per quanto riguarda quello di secondo grado. Sappiamo che sono termini che la giustizia italiana non riesce, se non eccezionalmente, a rispettare, tanto è vero che ancora si assiste ad una pioggia di ricorsi presentati per ottenere l'indennizzo conseguente alla violazione del diritto ad un processo giusto, che tale non è ove sia eccessivamente lungo (art. 6 Convenzione europea diritti dell'uomo - CEDU), grazie all'introduzione, nel 2001, della c.d. "Legge Pinto" (l. n. 89 del 2001).

Ricordo anche che la legge Pinto stabilisce un chiaro collegamento con l'art. 6 CEDU, laddove si ritiene anche da parte della nostra Cassazione che il fatto costitutivo del diritto all'equa riparazione attribuito dalla legge nazionale coincide appunto con la violazione dell'art. 6 CEDU. Fin dal 2004, infatti, le Sezioni Unite Civili (decisioni del 26 gennaio 2004, nn. 1339 e 1340), hanno affermato come l'applicazione diretta nell'ordinamento italiano dell'art. 6 CEDU, sancita appunto dalla legge Pinto, non possa discostarsi dall'interpretazione che della stessa norma dà il giudice di Strasburgo, la cui giurisprudenza, secondo le parole delle SS.UU, "si impone" ai giudici nazionali.

Oltre a ciò, è ormai noto come il contenzioso "lento" ha prodotto altro contenzioso, dato che si è arrivati, a seguito dell'emanazione della citata legge Pinto, al profluvio delle richieste d'indennizzo per irragionevole durata del processo, cui ha fatto seguito, in maniera paradossale, la generazione di ulteriori richieste di indennizzo per irragionevole durata del procedimento giudiziario introdotto per ottenere il risarcimento (o meglio indennizzo) del danno da irragionevole durata.

A questo proposito segnaliamo anche che di recente la CEDU, con pronuncia del 31 marzo 2009 nella causa SIMALDONE/Italia, ha affermato che il procedimento avente ad oggetto l'azione indennitaria volta a sanzionare l'eccessiva durata del processo, deve essere a sua volta efficace, adeguato ed accessibile, con la conseguenza che è da considerare di durata eccessiva, e quindi irragionevole, il procedimento interno ad uno Stato partecipe dei principi della Convenzione che, al fine di liquidare l'equa riparazione per irragionevole durata di un procedimento civile impieghi dodici mesi (in tale fattispecie la Corte ha condannato l'Italia per l'eccessiva durata dei procedimenti c.d. legge Pinto).

Si ha in questo modo una dolente conferma delle disfunzionalità del nostro sistema di amministrazione della giustizia e della sua distanza dall'applicazione del principio, presente nella giurisprudenza di Strasburgo, in base al quale la tutela dei diritti soggettivi, per essere effettiva, deve intervenire in tempi ragionevoli. Per giunta, la disfunzione dei procedimenti ha prodotto anche, o meglio indotto, comportamenti che producono conseguenze negative nei rapporti economici: basti pensare che, come è noto, uno dei motivi principali, se non il principale, della scarsa attrattiva esercitata dal nostro Paese nei confronti degli investitori esteri è rappresentata proprio dall'inefficienza, *id est* lentezza della giustizia civile.

Una tale situazione ingenera anche l'adozione di condotte tutt'altro che virtuose da parte degli operatori economici: è infatti evidente come l'eccessiva durata dei procedimenti civili abbia finito per rendere vantaggioso l'inadempimento, facendo sì che il debitore, effettuando un'analisi costi benefici, finisca per reputare più efficiente la mancata esecuzione degli obblighi contrattuali che si era impegnato a rispettare.

Questa tendenza è tanto diffusa da aver influito anche sul diritto vivente, rappresentato dall'interpretazione giurisprudenziale. Mi riferisco ad un intervento abbastanza recente delle Sezioni Unite Civili della Cassazione (16 luglio 2008, n. 19499), volto a contrastare una simile disfunzione del sistema, con il quale la Corte ha aggiornato i principi regolatori di una materia estremamente delicata, quella dell'adempimento delle obbligazioni pecuniarie e quindi della circolazione del denaro, alla nuova realtà economico-sociale, nella quale, secondo le parole della Cassazione, "le istituzioni del Paese annoverano le inefficienze e le lunghezze del sistema giudiziario civile tra le cause del rallentamento dello sviluppo economico dell'Italia", a conferma della consapevolezza da parte della stessa Magistratura, che la lentezza dei processi produca effetti negativi anche sul sistema economico.

Da qui la risposta delle Sezioni Unite, le quali hanno riconosciuto, con un rilevante mutamento d'impostazione, in favore del creditore, un maggior danno ex art. 1224 c.c., in via per così dire presuntiva, sulla base dell'affermazione, che vi leggo testualmente che, in tale modo "si disincentivano gli inadempimenti da

parte dei debitori pecuniari e, conseguentemente, si dovrebbe ridurre anche il numero, oltre che la durata, delle liti”.

In un tale quadro è evidente che fosse sentita l'esigenza di decongestionare il contenzioso civile italiano, e si spiega perché il legislatore, anche richiamando i principi contenuti nella Direttiva europea n. 52 del 2008, abbia inteso intervenire in maniera organica, vale a dire con una legge che prevede il ricorso ad una procedura extragiudiziale di composizione la quale possa trovare applicazione tendenzialmente ad ogni controversia in materia civile e commerciale, per giunta stabilendo, in talune materie, l'obbligatorietà dell'espletamento della procedura di mediazione, la quale diviene quindi, tecnicamente, condizione di procedibilità dell'eventuale ricorso al giudice ordinario⁷.

2. Caratteri dei meccanismi di ADR

Prima di tratteggiare i profili principali della recente, innovativa disciplina italiana sulla mediazione, è opportuno evidenziare le peculiarità dei meccanismi extragiudiziali di composizione delle controversie, attraverso l'elencazione di alcuni elementi caratterizzanti, solitamente ammessi anche dai più aspri critici del ricorso ai metodi di ADR.

A) I meccanismi di ADR sono in grado di far emergere i reali interessi delle parti in lite, al di là di quelli che vengono necessariamente cristallizzati in una domanda giudiziale, la quale deve essere caratterizzata da una *causa petendi* e da un *petitum* determinati, i quali vengono poi filtrati dal giudice il quale deve qualificare i fatti e sussumerli in una categoria giuridica per individuare la norma applicabile, a prescindere da quella invocata dalle parti, restando però egli vincolato, nel far questo, al rispetto del principio della domanda, o della corrispondenza tra il chiesto e il pronunciato, il che significa che deve pronunciare sulla domanda ma non può andare al di là di essa. Ciò, invece, non accade necessariamente nella procedura di composizione extragiudiziale nella quale il mediatore deve essere capace di far emergere i reali bisogni delle parti, di comprendere le ragioni della lite, di verificare se la lite non sia il riflesso di una più generale crisi di cooperazione tra le parti: nel far questo può quindi, vista l'informalità che come vedremo governa

⁷ In particolare, deve ritenersi che la scelta di prevedere alcune materie rispetto alle quali l'espletamento della mediazione è obbligatoria sia stata suggerita dall'esigenza di assicurare la promozione di questo istituto, vista la pressoché totale assenza in Italia di una cultura della conciliazione stragiudiziale. Di ciò è data conferma anche dall'esiguo, se non nullo, utilizzo delle forme di composizione alternativa delle controversie che il legislatore aveva pure introdotto, in talune materie, negli ultimi anni (si pensi, al di là del modello della conciliazione nelle controversie societarie di cui al d.lgs. 5/2003, ai meccanismi di cui alla legge n. 192/1998 in tema di contratto di subfornitura, a quelli di cui alla legge n. 159 del 2004 sul franchising), se si fa eccezione dell'esperienza della conciliazione, non a caso obbligatoria, in materia di servizi di telecomunicazioni di cui alla legge n. 249/1997 ed alle successive delibere dell'AGCOM.

questa procedura, condurre le parti ad una composizione della controversia che eviti la distribuzione di una ragione e di un torto, che designi un vincitore ed un soccombente, ma che invece sia in grado di produrre un risultato rispetto al quale, entrambe le parti, pur se da prospettive e con criteri di misurazione differenti, ottengano un vantaggio, o comunque una soluzione anche economicamente efficiente: gli americani dicono a questo riguardo che possa parlarsi di una logica “win-win” che si sostituisce a quella “win-lose”, tipica delle procedure giudiziali.

B) Strettamente legato a questo profilo è che il mediatore e il procedimento di mediazione in genere possono avere l'effetto altamente positivo di creare ricchezza, creare valore aggiunto (“*creating value*”), il che può avvenire grazie alla creatività del mediatore: egli può, infatti, proporre soluzioni di composizione che oltrepassano la rigidità del *petitum* e del principio della domanda, inserendo elementi in senso tecnico estranei alla lite emersa, ma che si collocano comunque nel quadro del rapporto già esistente tra le parti, che potrà così proseguire (mentre è notorio che la causa rompe un rapporto, proprio per quella logica fortemente avversariale, e rende difficilmente ipotizzabile una sua ricostruzione).

E' questo un concetto che si esprime, nel gergo degli studiosi della mediazione, nella metafora dell' “allargamento della torta”. A questo proposito gli studiosi di antropologia giuridica, che sono tra quelli, assieme ai processualisti, che più si sono interessati al fenomeno ADR, evidenziano come la vera essenza dell'alternatività della mediazione risieda nella possibilità di uscire dalla “cornice” giuridica concettuale, ma anche spaziale e temporale, individuando una soluzione che abbracci tutti i loro interessi e quindi sia in grado di guardare anche al futuro dell'assetto della relazione. In quest'ottica la decisione giudiziale rappresenta una soluzione del conflitto a livello di cambiamento di I livello, nel senso che il giudice stabilisce, all'interno della cornice giuridica di riferimento, quale interesse debba prevalere, cioè definisce il conflitto in termini di diritti e obblighi e ne trae le conseguenze tipicamente individuate dalla legge, mentre nella mediazione il mediatore non si occupa - o meglio non si limita - a qualificare giuridicamente i fatti in quanto la soluzione viene ricercata - o almeno può essere ricercata - in una dimensione diversa, nella quale tanto maggiore è la complessità del conflitto che si prende in considerazione, tanto maggiore anche diviene il margine della sua soluzione, sfruttando anche quell'elemento dinamico rappresentato dal fattore tempo, visto che mentre la soluzione processuale è inevitabilmente dilazionata nel tempo, con quanto ne consegue in termini di utilità, di costi di effettiva efficienza, che rappresentano comunque elementi di giustizia del rapporto⁸.

⁸ Da questo punto di vista l'attività del mediatore, nel suo rapporto con la cornice giuridica, viene solitamente descritta attraverso il riferimento a tre differenti modelli: “*norm creating*”, cioè modello creativo o auto regolativo, soluzione indipendente dal riferimento alle regole astrattamente applicabili; “*norm educating*” o modello formativo, in quanto in esso il mediatore non tende ad abbattere la cornice

C) Pure connesso a quanto ho appena detto è che la mediazione dovrebbe consentire, ove affrontata con competenza dal mediatore e con spirito conciliativo e proattivo dalle parti, il superamento della logica oppositiva, di contrapposizione, che caratterizza le posizioni in causa, così da creare un clima più favorevole al raggiungimento di un accordo.

D) Ancora, l'informalità della procedura ed il tipo di rapporto che è in grado d'instaurarsi tra il mediatore e le parti aumenta le possibilità di accordo: fermo restando, infatti, che il mediatore deve essere e rimanere imparziale, egli, per la prassi invalsa nelle procedure di ADR, e implicitamente accolta anche dal legislatore italiano, può e deve stimolare nelle parti, sia nel corso delle cosiddette "sessioni congiunte" (in cui il mediatore dialoga con le parti) che nel corso di quelle "separate" (o private) quello che gli americani chiamano il test di realtà o giudizio di verosimiglianza (reciproci punti di forza e di debolezza, prevedibile esito eventuale causa, etc.), idoneo a farle pervenire alla scelta in ordine ad una soluzione conciliativa che venga percepita come effettivamente efficiente, anche e soprattutto da un punto di vista economico.

E) Ulteriore elemento caratterizzante i metodi di ADR è l'idoneità a consentire la conservazione del rapporto, ed in tale prospettiva essi possono fungere da stimolo verso la promozione di una cultura del dialogo e dell'accordo, con possibile superamento della logica oppositiva, connaturata al processo che si svolge in sede giurisdizionale e che appare particolarmente funzionale alle caratteristiche di un mondo globalizzato, nel quale si standardizzano i modelli giuridici e si procede verso forme comuni e condivise di giustizia, anche quale conseguenza dell'opera di organi sovranazionali e della nota crisi degli Stati Nazione.

F) Riservatezza: essa rappresenta un elemento aggiuntivo di valore non trascurabile, in quanto un accordo conciliativo raggiunto all'esito di una procedura di ADR non è pubblico, come non è pubblica neppure la stessa scelta del ricorso a tale meccanismo, il che evita quelle conseguenze, spesso pesanti da un punto di vista "reputazionale", che possono seguire alla pubblicazione di una sentenza sfavorevole (a questo proposito si vedrà nel prosieguo come anche il legislatore italiano abbia inserito nella nuova disciplina previsioni in grado di garantire la totale

ma ad evidenziarla, facendo permanere l'inquadramento giuridico controversia ma fornendo al tempo stesso gli elementi per superarla, portando alla luce quegli elementi che le norme trascurano (nella consapevolezza del prevedibile esito lite giudiziale); "*norm advocating*", non si limita a istruirle circa cornice ma cerca la soluzione all'interno di detta cornice senza cambiamento di II livello, aiutando le parti nell'individuazione della disciplina applicabile, a partire dalla quale si tenta comunque di rinvenire una soluzione che eviti il ricorso alla via giudiziale. Su tale argomento si veda CUOMO ULLOA, La conciliazione, cit., 436 e ss.

riservatezza rispetto alle dichiarazioni delle parti ed alle informazioni acquisite nel corso del procedimento di mediazione).

G) Infine, ma volutamente lasciato per ultimo perché non certo elemento di minore importanza, vi è che nel procedimento conciliativo le parti non percepiscono la procedura come eterodiretta, ma si sentono sovrane della stessa e tendono a percepire l'accordo come da esse stesse promanante, sebbene opportunamente stimolato dal mediatore: a questo proposito si tende a distinguere, nello studio della mediazione, con terminologia ormai utilizzata anche in Italia, tra attività "facilitativa" e attività "valutativa" del mediatore: con la prima ci si riferisce ad un'azione del mediatore di mera assistenza, di "accompagnamento" delle parti verso l'elaborazione autonoma (anche se comunque adeguatamente e delicatamente dal mediatore) di un accordo per la soluzione del conflitto; con la seconda si fa riferimento all'attività del mediatore il quale non si limita a questa attività di assistenza ma, di fronte all'apposizione di ostacoli ad opera di una o di entrambe le parti, che lui però ritiene superabili, assume un ruolo attivo e formula una proposta di composizione che, come vedremo più avanti, non ha però alcun effetto vincolante per le parti. Il rapporto tra queste due forme di attività e la preferenza per l'una o l'altra di esse rappresentano i punti di maggior dibattito tra studiosi e pratici del diritto in tema di ADR.

3. La normativa italiana sulla mediazione finalizzata alla conciliazione (d.lgs. n. 28/2010 e d.m. n. 180/2010). Introduzione

Così sinteticamente tracciate le caratteristiche generali delle procedure di mediazione, è possibile illustrare i profili della disciplina della mediazione introdotta dal legislatore italiano nel corso del 2010.

Punto di partenza obbligato è l'indagine circa il carattere della mediazione prescelto dal nostro legislatore e il principale indice normativo di tale carattere è senza dubbio rappresentato dalla definizione di mediazione contenuta nell'art. 1 d.lgs. 28/2010, secondo la quale per mediazione deve intendersi "l'attività, comunque denominata, svolta da un terzo imparziale e finalizzata ad assistere due o più soggetti sia nella ricerca di un accordo amichevole per la composizione di una controversia, sia nella formulazione di una proposta per la risoluzione della stessa".

Risulta evidente come il legislatore abbia inteso realizzare una sintesi, un mix tra le due posizioni che ho appena descritto, in quanto egli sarà chiamato a svolgere un'attività dapprima meramente facilitativa e poi, in caso di eventuale mancato raggiungimento di un accordo, quella valutativa, consistente nella formulazione di una proposta. Questa scansione tra le due attività non è, però, una via obbligata di ogni procedura di mediazione, in quanto il mediatore, in caso di mancato raggiungimento dell'accordo (fallimento attività facilitativa) non è più

obbligato a formulare una proposta compositiva, come avveniva nella prima stesura della legge, per questo aspramente criticata, ma ne ha più semplicemente la facoltà⁹.

Ciò risulta da un'altra disposizione del decreto legislativo (art. 11) la quale, nel descrivere i vari, possibili esiti della mediazione, prevede che "se è raggiunto un accordo amichevole, il mediatore forma processo verbale al quale è allegato il testo dell'accordo", (successo dell'attività facilitativa), mentre se l'accordo non è raggiunto il mediatore "può" formulare una proposta di conciliazione. La stessa disposizione di legge prevede anche che, su richiesta delle parti, il mediatore possa comunque essere chiamato a svolgere un'attività valutativa, anche se a suo avviso non dovessero sussistere le condizioni per formulare una proposta che possa suscitare adesione, laddove viene stabilito che il mediatore in ogni caso, formula la proposta "se le parti gliene fanno concorde richiesta in qualunque momento del procedimento".

Il decreto attuativo (d.m. n. 180 del 2010), a ben vedere, ha aggiunto un ulteriore caso di formulazione della proposta, prevedendo (art. 7, secondo comma lett. b) che la proposta possa provenire da un mediatore diverso da quello che ha condotto sino ad allora la mediazione e sulla base delle sole informazioni che le parti intendono offrirgli: si ritiene che con questa previsione si sia voluto salvaguardare l'eventuale timore delle parti dell'uso che il mediatore possa fare delle informazioni acquisite dalle parti, soprattutto nelle sessioni "separate"¹⁰.

Il soggetto, terzo ed imparziale, che assiste le parti nel procedimento di mediazione adoperandosi affinché le stesse raggiungano un accordo amichevole di composizione della controversia, è comunque privo di potere c.d. "aggiudicativo", vale a dire del potere di emettere una decisione e/o un giudizio vincolante per le parti¹¹, visto che la proposta di conciliazione da lui eventualmente formulata ben può essere rifiutata da una o entrambe le parti, pur con le conseguenze che da tale rifiuto potrebbero derivare, a titolo di sanzioni, sulla parte vittoriosa nel successivo processo, come si vedrà più avanti.

...continua a pag. 33

⁹ E' evidente che la scelta per un obbligo di formulazione della proposta, da parte del mediatore, si giustificasse in un'ottica efficientista, d'incentivazione al raggiungimento di una composizione, mentre la preferenza per la mera facoltà rispetto alla formulazione della proposta lascia al mediatore la valutazione circa l'emersione, nel corso del procedimento, di elementi sufficienti per una definizione alternativa della controversia. Coloro i quali ritengono che la formulazione della proposta debba sempre essere l'effetto di una concorde richiesta delle parti, in ragione del mantenimento del governo, da parte loro, della procedura, ritengono che anche la scelta definitiva del legislatore, che ha sostituito l'obbligo di formulazione della proposta con quello della mera possibilità di tale formulazione, rischi di snaturare l'elemento volontaristico della procedura.

¹⁰ In argomento si veda, di recente, VALERINI, in SASSANI e SANTAGADA (a cura di), *Mediazione e conciliazione nel nuovo processo civile*, Roma, 2011, 57.

¹¹ Come risulta dalla definizione di "mediatore", contenuta nell'art. 1, lett. b) del d.lgs.



Scaffale



FONDER IN NUMERI *

UN PERCORSO IN 5 ANNI

A CURA DI

FRANCESCO GUGLIETTI

* Elaborazione dati a partire dal Database INPS.
Aggiornamento al 22 giugno 2011.

CAPITOLO 1: ADESIONI

PAR. 1 - Totale aderenti al 22 Giugno 2011

Tab. 1 - Totale aderenti per comparto

Comparto	Matricole INPS	% Matricole INPS	Lavoratori	% Lavoratori	Dim. Media
SCUOLA	6.611	63,18%	70.285	59,33%	10,63
S-A-E	2.315	22,12%	36.090	30,47%	15,59
ALTRO	1.538	14,70%	12.088	10,20%	7,86
TOTALE	10.464		118.463		11,32

Grafico 1 - Raffronto percentuale Matricole INPS/Lavoratori per Comparto

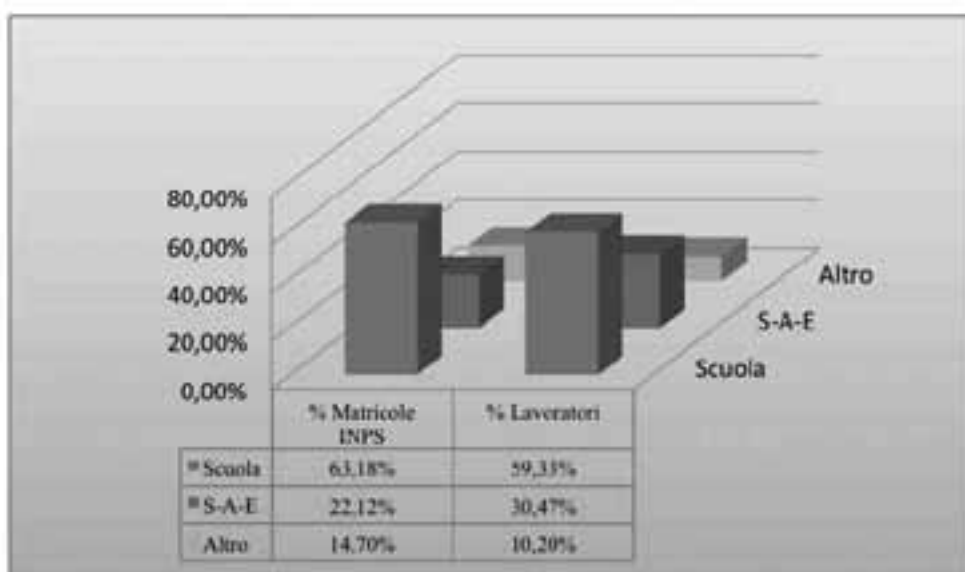


Grafico 2 - Percentuale Matricole INPS aderenti per comparto

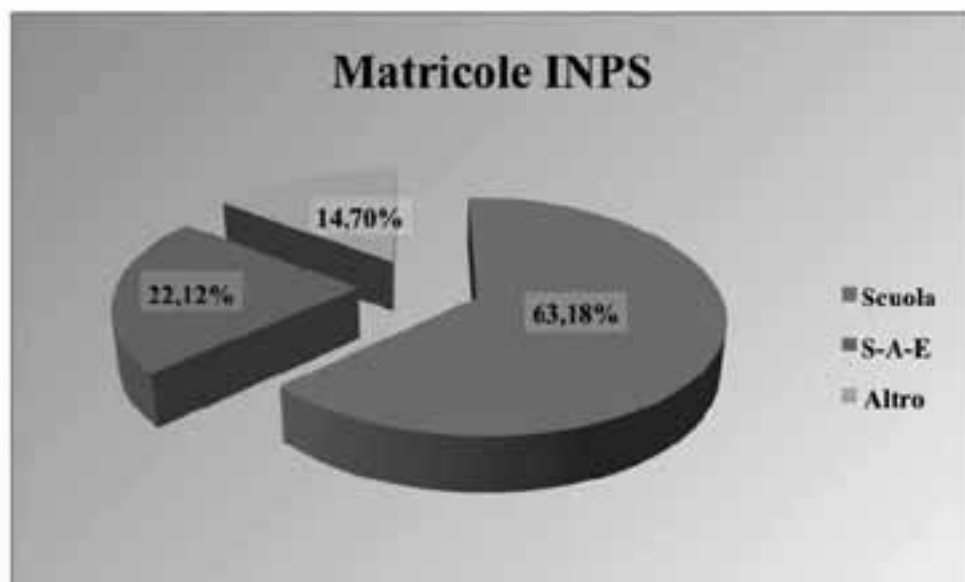
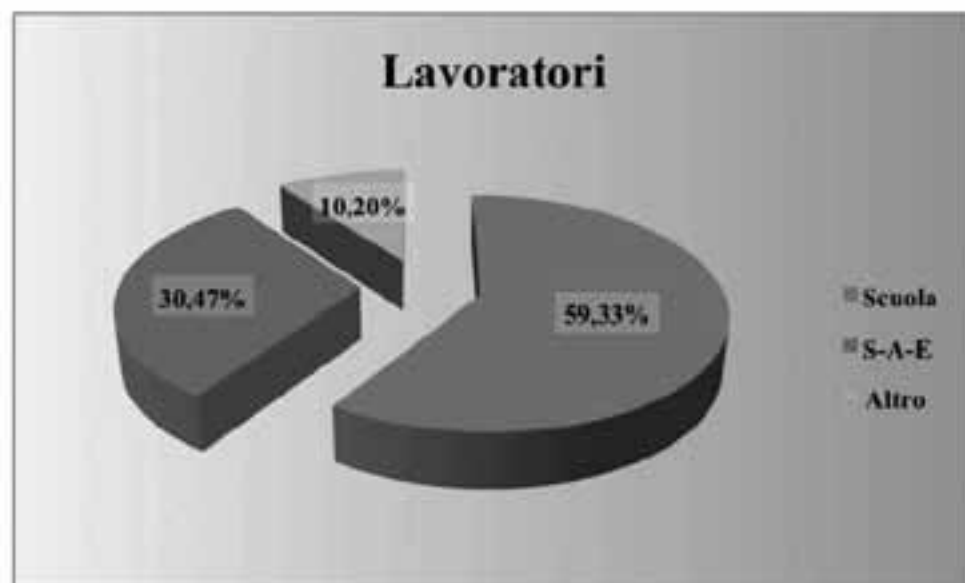


Grafico 3 - Percentuale Lavoratori aderenti per comparto

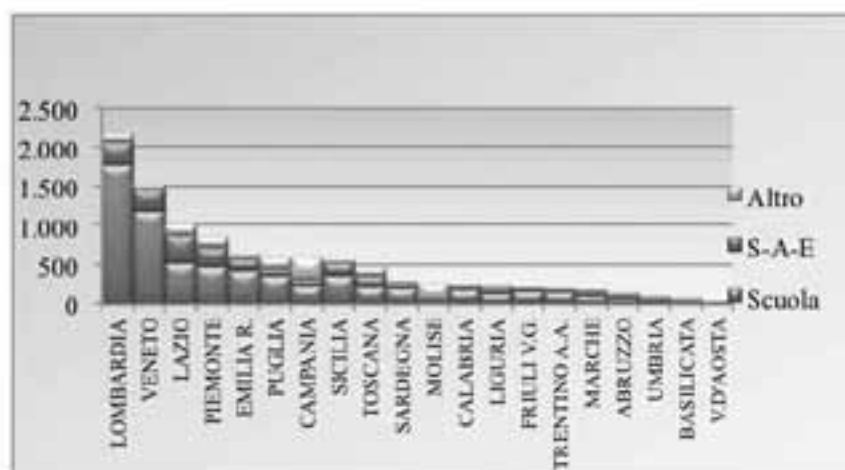


PAR. 2 - Adesioni per Regione e Comparto

Tab. 2 - Matricole INPS per regione e comparto

Regione	Scuola	S-A-E	Altro	Totale
LOMBARDIA	1.770	300	106	2.176
VENETO	1.184	282	66	1.532
LAZIO	519	358	144	1.021
PIEMONTE	481	249	131	861
EMILIA R.	424	152	61	637
PUGLIA	363	86	146	595
CAMPANIA	226	85	282	593
SICILIA	361	164	36	561
TOSCANA	214	147	106	467
SARDEGNA	203	81	9	293
MOLISE	21	23	227	271
CALABRIA	176	46	41	263
LIGURIA	139	83	33	255
FRIULI V.G.	158	42	3	203
TRENTINO A.A.	156	32	4	192
MARCHE	101	58	25	184
ABRUZZO	64	41	51	156
UMBRIA	23	65	17	105
BASILICATA	18	8	49	75
V.D'AOSTA	10	13	1	24
TOTALE	6.611	2.315	1.538	10.464

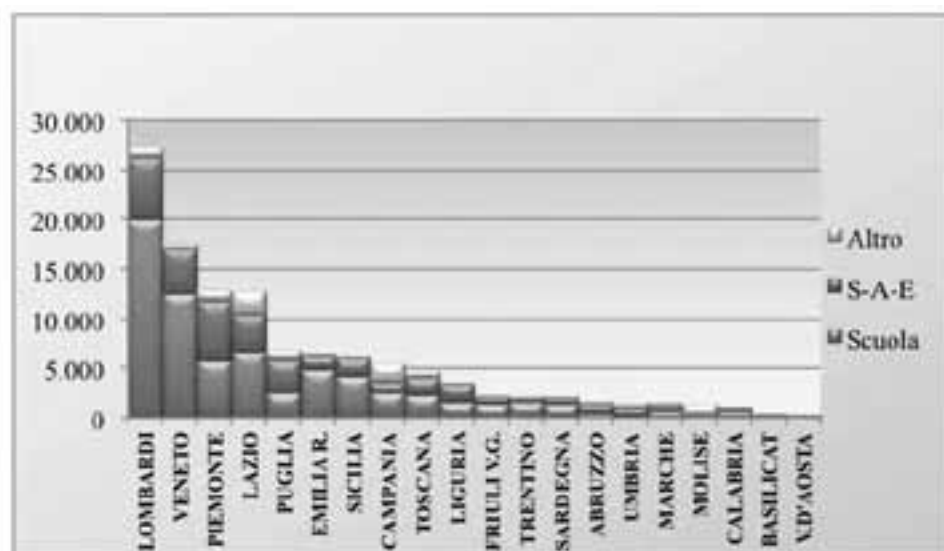
Grafico 4 - Matricole INPS per regione e comparto



Tab. 3 - Lavoratori per regione e comparto

Regione	Scuola	S-A-E	Altro	Totale
LOMBARDIA	20.052	6.114	1.073	27.239
VENETO	12.568	4.489	501	17.558
PIEMONTE	5.731	6.052	1.153	12.936
LAZIO	6.688	3.757	2.296	12.741
PUGLIA	2.502	3.305	1.095	6.902
EMILIA R.	4.943	1.399	389	6.731
SICILIA	4.249	1.741	122	6.112
CAMPANIA	2.505	1.100	1.916	5.521
TOSCANA	2.274	1.780	660	4.714
LIGURIA	1.635	1.770	180	3.585
FRIULI V.G.	1.435	708	10	2.153
TRENTINO A.A.	1.675	406	9	2.090
SARDEGNA	1.370	665	46	2.081
ABRUZZO	494	863	333	1.690
UMBRIA	202	861	520	1.583
MARCHE	759	577	100	1.436
MOLISE	118	71	1.195	1.384
CALABRIA	702	298	148	1.148
BASILICATA	208	65	340	613
V.D'AOSTA	175	69	2	246
TOTALE	70.285	36.090	12.088	118.463

Grafico 5 - Lavoratori per regione e comparto

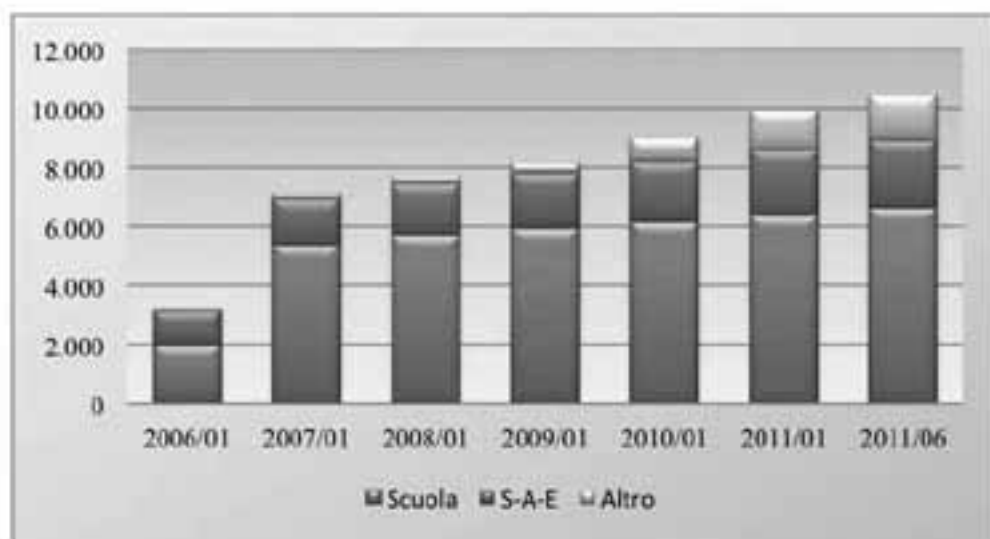


PAR. 3 - Storico delle Adesioni**

Tab. 4 - Trend progressivo delle adesioni delle Matricole INPS per comparto

Periodo Adesione	Scuola	S-A-E	Altro	Totale
2006/01	1.977	1.189	74	3.240
2007/01	5.352	1.589	184	7.125
2008/01	5.718	1.741	266	7.725
2009/01	5.925	1.868	381	8.174
2010/01	6.158	2.035	831	9.024
2011/01	6.386	2.200	1.372	9.958
2011/06	6.611	2.315	1.538	10.464

Grafico 6 - Trend progressivo Matricole INPS

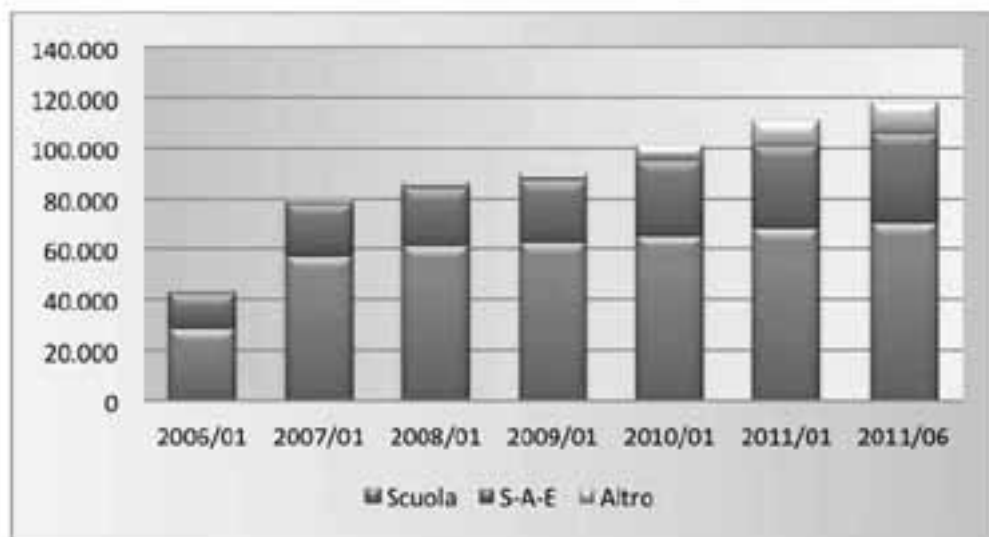


** Al netto delle revoche.

Tab. 5 - Trend progressivo delle adesioni dei Lavoratori per comparto

Periodo Adesione	Scuola	S-A-E	Altro	TOTALE
2006/01	28.696	14.065	777	43.538
2007/01	57.110	20.963	1.738	79.811
2008/01	61.199	23.255	2.186	86.640
2009/01	62.728	24.732	3.270	90.730
2010/01	65.521	29.998	5.802	101.321
2011/01	68.353	32.755	9.976	111.084
2011/06	70.285	36.090	12.088	118.463

Grafico 7 - Trend progressivo Lavoratori



Tab. 6 - Trend annuale delle adesioni delle Matricole INPS per comparto

Periodo Adesione	Scuola	S-A-E	Altro	Totale
2006/01	1.977	1.189	74	3.240
2007/01	3.375	400	110	3.885
2008/01	366	152	82	600
2009/01	207	127	115	449
2010/01	233	167	450	850
2011/01	228	165	541	934
2011/06	225	115	166	506
TOTALE	6.611	2.315	1.538	10.464

Tab. 7 - Trend annuale delle adesioni dei lavoratori per comparto

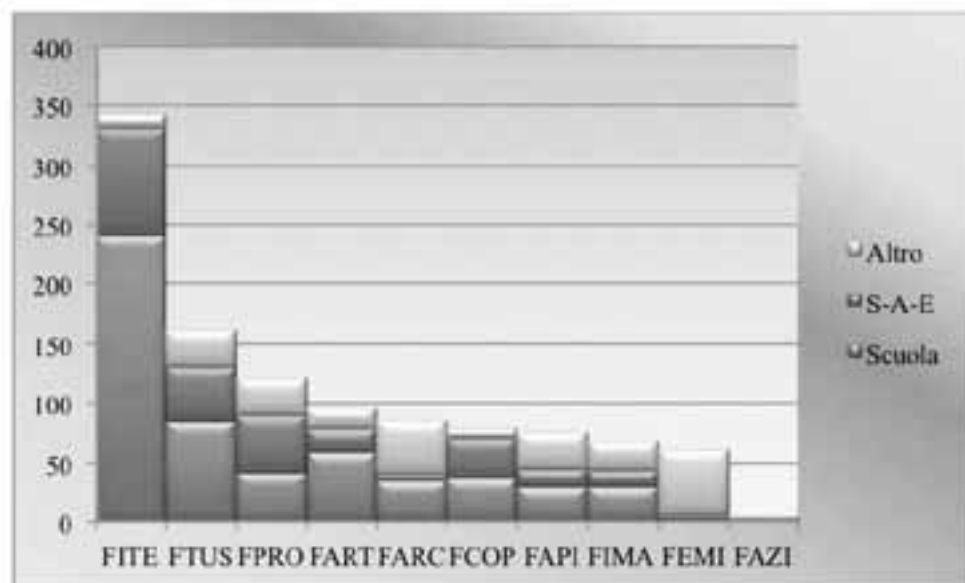
Periodo Adesione	Scuola	S-A-E	Altro	TOTALE
2006/01	28.696	14.065	777	43.538
2007/01	28.414	6.898	961	36.273
2008/01	4.089	2.292	448	6.829
2009/01	1.529	1.477	1.084	4.090
2010/01	2.793	5.266	2.532	10.591
2011/01	2.832	2.757	4.174	9.763
2011/06	1.932	3.335	2.112	7.379
TOTALE	70.285	36.090	12.088	118.463

PAR. 4 - Mobilità in entrata

Tab.8. - Matricole INPS provenienti da altri Fondi suddivise per comparto

Fondo	Scuola	S-A-E	Altro	Totale
FITE - For.te	241	91	12	344
FTUS - Fon.ter	85	46	31	162
FPRO - FondoProf.	42	48	31	121
FART - FondArtig.	59	20	18	97
FARC - Fon.ar.com.	35	6	45	86
FCOP - FonCoop	37	34	8	79
FAPI - Fapi	30	15	31	76
FIMA - Fondimpresa	30	14	24	68
FEMI - Fonditalia	2	4	55	61
FAZI - Fondazienda		2	3	5
Totale	561	280	258	1.099

Grafico 10 - Matricole INPS provenienti da altri fondi



Tab. 9 - Lavoratori provenienti da altri fondi suddivisi per comparto

Fondo	Scuola	S-A-E	Altro	Totale
FTUS - Fon.ter	1.105	4.440	556	6.101
FITE - For.te	3.336	1.704	481	5.521
FCOP - Foncoop	686	1.219	694	2.599
FIMA - Fondimpresa	923	521	649	2.093
FPRO - Fondoprof.	446	837	242	1.525
FART - Fondartig.	530	571	148	1.249
FAPI - Fapi	242	96	400	738
FARC - Fon.arc.com.	200	101	258	559
FEMI - Fonditalia	23	12	325	360
FAZI - Fondazienda		30	20	50
Totale	7.491	9.531	3.773	20.795

Grafico 11 - Lavoratori provenienti da altri fondi

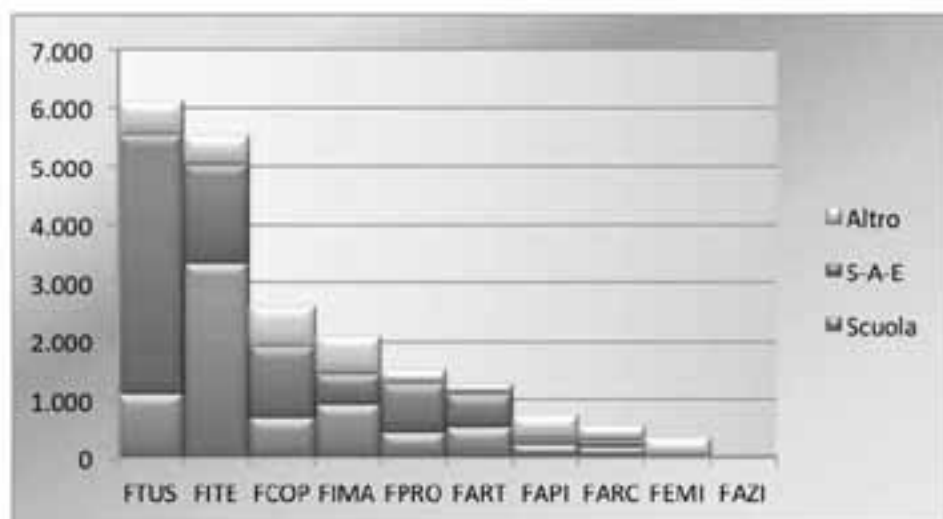
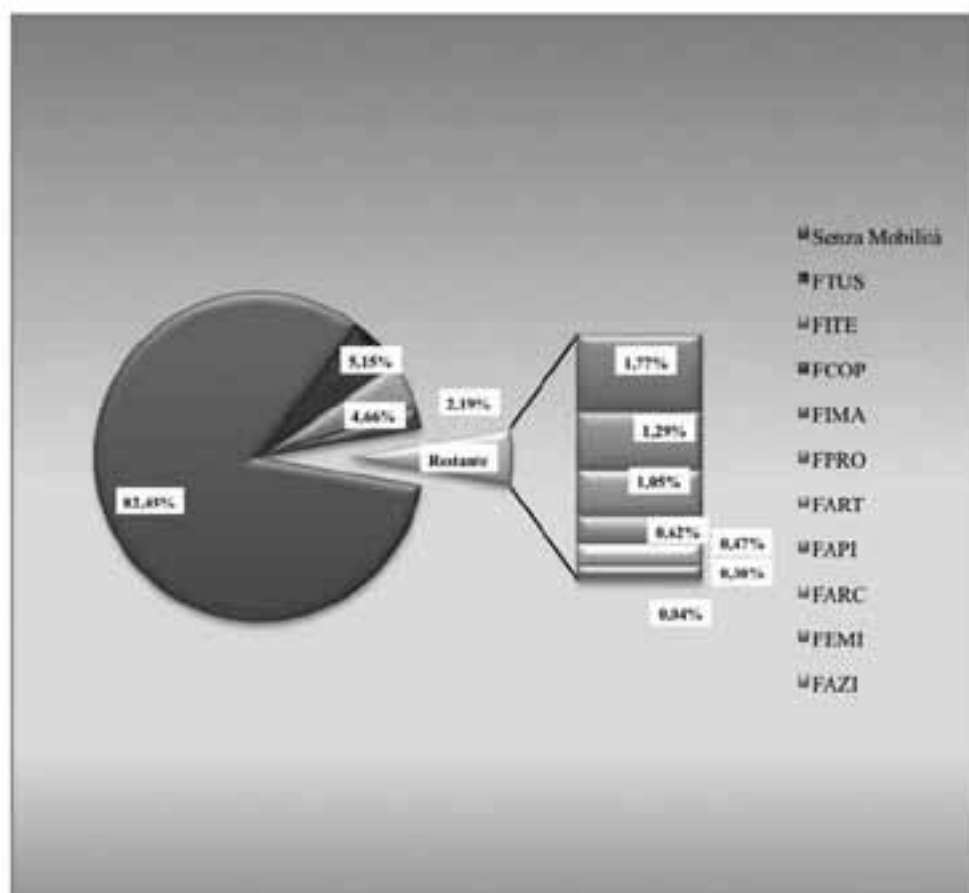


Grafico 12 –

Suddivisione percentuale dei lavoratori aderenti rispetto alla Mobilità



CAPITOLO 2:

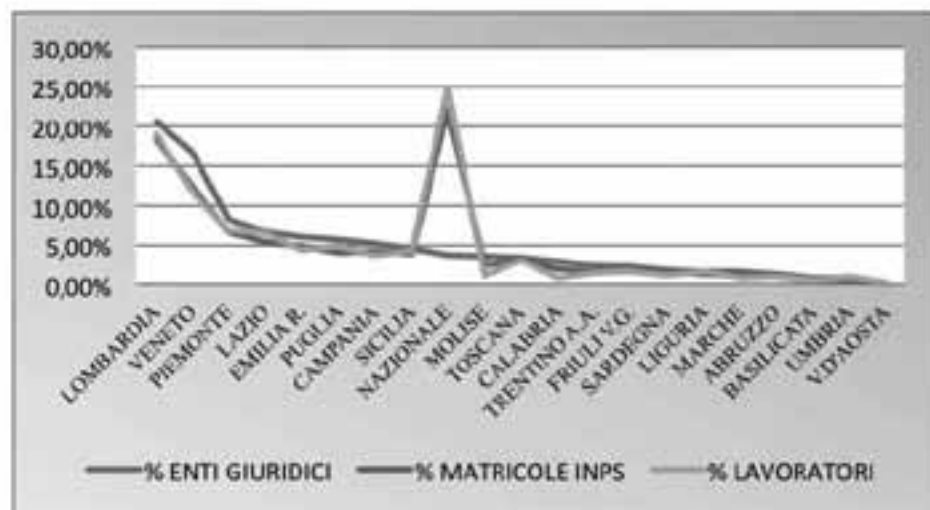
ENTI GIURIDICI

PAR: 1 - Suddivisione territoriale degli enti giuridici aderenti a Fond.e.r.

Tab. 10 - Suddivisione assoluta e percentuale degli enti giuridici

<i>Regione</i>	<i>enti giuridici</i>	<i>matricole</i>	<i>lavoratori</i>	<i>% enti giuridici</i>	<i>% matricole inps</i>	<i>% lavoratori</i>
LOMBARDIA	1.433	1.927	22.480	20,65%	18,42%	18,98%
VENETO	1.155	1.298	13.856	16,65%	12,40%	11,70%
PIEMONTE	569	706	8.058	8,20%	6,75%	6,80%
LAZIO	459	559	7.729	6,61%	5,34%	6,52%
EMILIA R.	414	512	5.244	5,97%	4,89%	4,43%
PUGLIA	397	436	5.771	5,72%	4,17%	4,87%
CAMPANIA	366	441	4.391	5,27%	4,21%	3,71%
SICILIA	318	414	5.031	4,58%	3,96%	4,25%
NAZIONALE	256	2.317	29.404	3,69%	22,14%	24,82%
MOLISE	246	256	1.336	3,55%	2,45%	1,13%
TOSCANA	234	331	3.583	3,37%	3,16%	3,02%
CALABRIA	201	214	897	2,90%	2,05%	0,76%
TRENTINO A.A.	166	173	1.646	2,39%	1,65%	1,39%
FRIULI V.G.	158	175	1.888	2,28%	1,67%	1,59%
SARDEGNA	121	167	1.314	1,74%	1,60%	1,11%
LIGURIA	118	147	1.839	1,70%	1,40%	1,55%
MARCHE	110	129	986	1,59%	1,23%	0,83%
ABRUZZO	94	109	1.155	1,35%	1,04%	0,97%
BASILICATA	57	64	552	0,82%	0,61%	0,47%
UMBRIA	55	67	1.065	0,79%	0,64%	0,90%
V.D'AOSTA	12	22	238	0,17%	0,21%	0,20%
TOTALE	6.939	10.464	118.463			

Grafico 13 - Suddivisione percentuale degli Enti Giuridici



PAR. 2 - Classi dimensionali degli enti giuridici

Tab. 11 - Analisi delle classi dimensionali degli Enti giuridici

Classe Dim(lav.).	E.G.	Lavoratori	Matricole INPS
0 a 7	3.845	12.991	4.048
8 a 20	2.083	24.973	2.620
21 a 40	467	13.427	966
41 a 60	198	9.713	560
61 a 80	114	8.040	434
81 a 100	50	4.400	227
101 a 150	72	8.641	453
151 a 250	63	12.123	631
251 a 400	26	8.023	215
401 a 800	14	7.079	135
801 a 1200	3	2.768	113
1201 a 2000	3	4.182	61
2001 a 3000	1	2.103	1
TOTALE	6.939	118.463	10.464

Tab. 12 - Suddivisione percentuale delle classi dimensionali degli Enti Giuridici

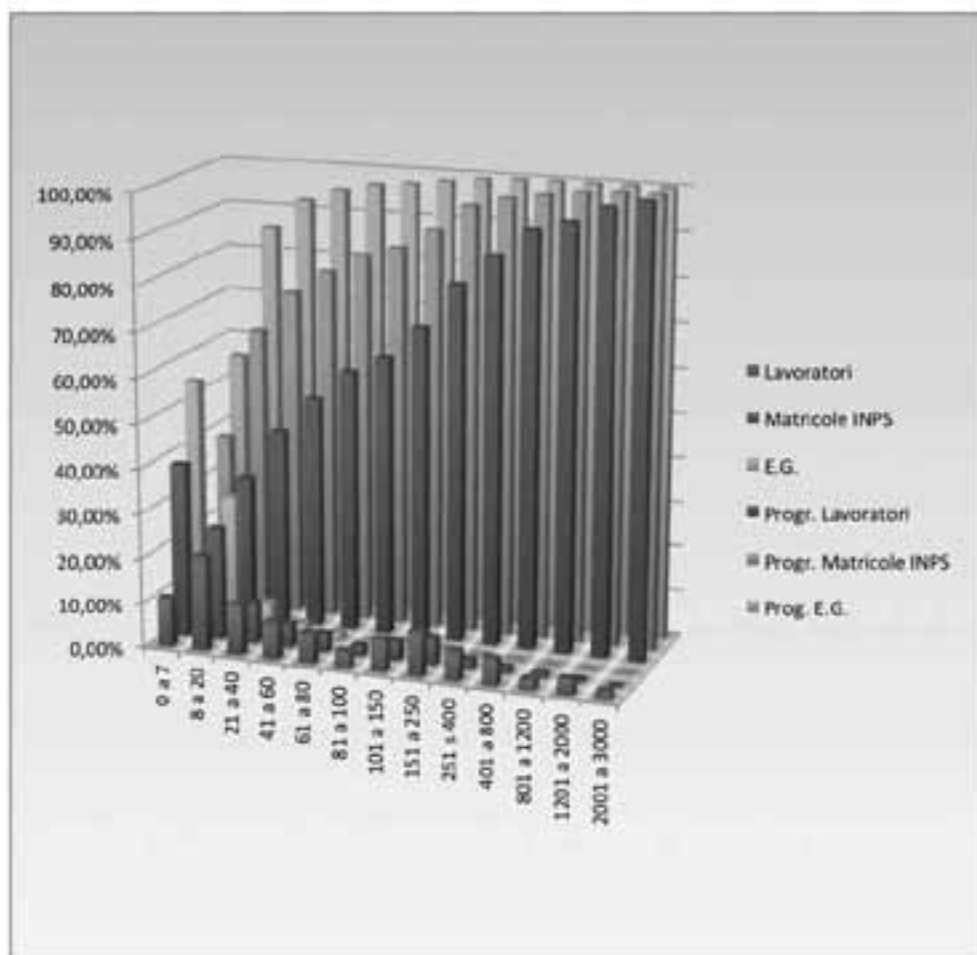
Classe Dim.(lav.)	E.G.	Lavoratori	Matricole INPS
0 a 7	55,41%	10,97%	38,69%
8 a 20	30,02%	21,08%	25,04%
21 a 40	6,73%	11,33%	9,23%
41 a 60	2,85%	8,20%	5,35%
61 a 80	1,64%	6,79%	4,15%
81 a 100	0,72%	3,71%	2,17%
101 a 150	1,04%	7,29%	4,33%
151 a 250	0,91%	10,23%	6,03%
251 s 400	0,37%	6,77%	2,05%
401 a 800	0,20%	5,98%	1,29%
801 a 1200	0,04%	2,34%	1,08%
1201 a 2000	0,04%	3,53%	0,58%
2001 a 3000	0,01%	1,78%	0,01%

Tab. 13 - Suddivisione percentuale progressiva degli Enti Giuridici

Classe Dim.	E.G.	Lavoratori	Matricole INPS
0 a 7	55,41%	10,97%	38,69%
8 a 20	85,43%	32,05%	63,72%
21 a 40	92,16%	43,38%	72,95%
41 a 60	95,01%	51,58%	78,31%
61 a 80	96,66%	58,37%	82,45%
81 a 100	97,38%	62,08%	84,62%
101 a 150	98,41%	69,38%	88,95%
151 a 250	99,32%	79,61%	94,98%
251 s 400	99,70%	86,38%	97,04%
401 a 800	99,90%	92,36%	98,33%
801 a 1200	99,94%	94,69%	99,41%
1201 a 2000	99,99%	98,22%	99,99%
2001 a 3000	100,00%	100,00%	100,00%

Grafico 14 –

Analisi percentuale
delle classi dimensionali degli Enti Giuridici



CAPITOLO 3:

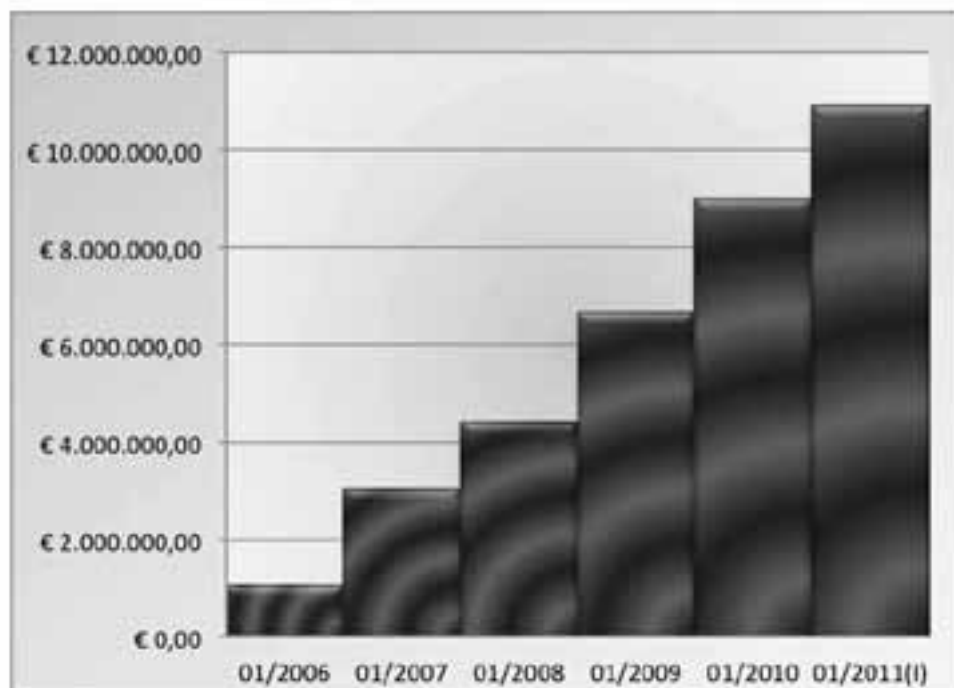
RISORSE EROGATE

PAR. 1 - Impatto della formazione Fond.e.r.

Tab. 14 - Schema riassuntivo dell'impatto della formazione Fond.e.r. per avviso

AVVISI	RISORSE EROGATE	PIANI	PROGETTI	ENTI	LAVORATORI FORMATI
01/2006	€ 1.064.835,60	21	143	326	2.059
01/2007	€ 1.990.802,18	85	333	568	5.190
01/2008	€ 1.365.164,58	43	308	380	5.085
01/2009	€ 2.273.622,39	79	492	628	7.354
01/2010	€ 2.303.167,96	89	473	430	6.817
01/2011(I)	€ 1.934.919,75	64	441	346	6.766
TOTALE	€ 10.932.512,46	381	2.190	2.678	33.271

Grafico 15 - Importo progressivo delle risorse erogate



...continua da pag. 16

Lo svolgimento della procedura di mediazione è assicurato da strutture all'uopo costituite, nel rispetto delle previsioni del decreto legislativo e del suo regolamento attuativo, nel cui ambito opera poi il singolo mediatore, denominate "organismi". L'organismo è l'ente pubblico o privato presso il quale si svolge il procedimento di mediazione, come risulta da una serie di indici normativi (art. 16, I comma, d.lgs., art. 3 d.m. 180/2010, etc.).

3.1. *L'ambito di applicazione della procedura di mediazione*

Per quanto attiene all'ambito di operatività della procedura di mediazione, il d.lgs. 28/2010, come già osservato, aspira ad essere una legge organica, finalizzata a disciplinare il procedimento di mediazione rispetto a qualsiasi controversia ricadente nella materia civile e commerciale, alla sola condizione che non si verta in tema di diritti disponibili.

Quanto alla nozione di "*materia civile e commerciale*", di essa non vi è traccia nel nostro ordinamento, come pure nel decreto in esame e neppure nella sua legge illustrativa, con la conseguenza che sembra corretto richiamarsi alla nozione comunitaria, visto anche il riferimento, nel preambolo del d.lgs. n. 28/2010, alla Direttiva 2008/52, con esclusione dell'operatività rispetto alle controversie in materia fiscale, doganale, amministrativa e di responsabilità dello Stato per atti o omissioni nell'esercizio di pubblici poteri, come risulta dall'art. 1 della citata Direttiva europea.¹²

Per quanto attiene all'esclusione dalla mediazione in materia di diritti "indisponibili", essa è più che ovvia, rappresentando il carattere disponibile del diritto il limite naturale di qualsiasi atto negoziale dispositivo, vale a dire la legittimazione a disporre del diritto in controversia, come risulta dalla stessa normativa del Codice Civile (ad esempio in materia di limiti alla possibilità di concludere contratti di transazione, art. 1966 C.C.). Relativamente alla nozione di

¹² In questo senso, condivisibilmente, GALLETTO, Il modello italiano di conciliazione stragiudiziale in materia civile, Milano, 2010, 53.

diritto indisponibile, tale categoria può essere tendenzialmente individuata con riferimento ai diritti irrinunciabili, quali i diritti inviolabili dell'uomo di cui alla Carta Costituzionale ed i diritti "personalissimi", così come ricostruiti sia dalla giurisprudenza che dalla dottrina civilistica e costituzionalistica (diritto al nome, diritti politici, diritto alla dignità personale, etc.), come pure un indice della natura indisponibile del diritto è legittimo trarre dalle materie rispetto alle quali, nel procedimento giudiziale, è obbligatorio l'intervento del p.m. (elencati nell'art. 70 C.P.C.), con la conseguenza che non potranno essere soggette a mediazione le controversie relative a rapporti tra coniugi (separazione personale e divorzio), allo stato ed alla capacità delle persone.

Se l'*intentio* del legislatore è, quindi, evidentemente, quella di allargare il più possibile l'ambito di operatività del ricorso volontario alla procedura alternativa di soluzione delle controversie, è altrettanto evidente come il timore, già in precedenza rilevato, che la scarsa diffusione in Italia di una cultura dei metodi ADR, abbia consigliato di prevedere, per le controversie relative a talune materie, l'esperimento di tale procedura di mediazione in via obbligatoria. Per questo motivo, l'art. 5, I comma, d.lgs. 28/2010, stabilisce che, rispetto ad una serie di materie, l'esperimento della mediazione costituisca una condizione di procedibilità della domanda giudiziale, con la conseguenza che, ove dovesse essere instaurato un procedimento giurisdizionale senza che il procedimento di mediazione sia iniziato o prima che sia concluso, il giudice o d'ufficio o su istanza di parte, ne rileverebbe l'improcedibilità, rinviando a successiva udienza affinché si possa procedere alla mediazione.

Le controversie rispetto alle quali lo svolgimento della mediazione costituisce condizione di procedibilità dell'azione sono quelle in materia di:

- condominio;
- diritti reali (rispetto ai quali, possono elencarsi, a mero titolo esemplificativo, le azioni a difesa della proprietà, come la rivendicazione e la *negatoria servitutis*, l'azione di regolamento di confini, l'azione per apposizione di termini, ma anche le azioni per immissioni illegittime, per il rispetto dei limiti legali della proprietà, etc.);
- divisione;
- successioni ereditarie;
- patti di famiglia;
- locazione (seppur con la precisazione, contenuta nel IV comma dell'art. 5 d.lgs. 28/2010, che la mediazione non opera quale condizione di procedibilità nei procedimenti per convalida di licenza o sfratto fino al mutamento del rito di cui all'art. 667 del Codice di Procedura Civile);
- comodato;
- affitto di aziende;

- risarcimento del danno da circolazione dei veicoli;
- risarcimento del danno da responsabilità medica;
- risarcimento del danno da diffamazione a mezzo stampa o con altro mezzo di pubblicità;
- contratti assicurativi, bancari e finanziari (con la precisazione che, per quanto riguarda la materia dei contratti bancari e finanziari - ma anche per quelli solo formalmente assicurativi ma che in realtà attengono a prodotti finanziari a tutti gli effetti - la procedura obbligatoria di mediazione può svolgersi ai sensi del decreto o, in alternativa, utilizzando il procedimento presso l'ABF - art. 128-bis TUB o quello presso la Camera Conciliazione Consob - d.lgs. 179 del 2007 - ovviamente per le materie da questi regolate).

Riguardo alla *ratio* sottesa alla scelta delle materie da sottoporre a mediazione “obbligatoria” la Relazione illustrativa al decreto evidenzia il ricorso a tre criteri-guida: a) il primo è quello del riferimento a controversie in cui il rapporto tra le parti è destinato, “per le più diverse ragioni”, a prolungarsi nel tempo, anche oltre la definizione della singola controversia, e per questo è stata prescelta la materia condominiale, quella di altri contratti di durata (locazione, comodato, affitto d’azienda), nonché si è avuto riguardo a quei rapporti che vedono coinvolti soggetti “appartenenti alla stessa famiglia, allo stesso gruppo sociale, alla stessa area territoriale (diritti reali, divisione, successioni ereditarie, patti di famiglia)”; b) il secondo criterio ha riguardo ad alcune controversie in materia di risarcimento del danno, le quali traggono origine da rapporti particolarmente conflittuali, rispetto ai quali sembra più fertile il terreno della composizione extragiudiziale (responsabilità medica e da diffamazione a mezzo stampa), alle quali si sono poi aggiunte, a seguito di un suggerimento della Commissione Giustizia del Senato, le controversie risarcitorie derivanti dalla circolazione di veicoli e natanti, in considerazione del fatto che danno luogo ad un rilevante contenzioso e che, al tempo stesso, lascerebbero ampio spazio alla conciliazione stragiudiziale; c) con il terzo criterio sono state individuate alcune tipologie contrattuali (contratti assicurativi, bancari e finanziari) le quali, oltre a sottendere rapporti tendenzialmente duraturi tra le parti, con necessità e possibilità a quelle già emergenti in base ai due precedenti criteri, sarebbero caratterizzate da una diffusione di massa e pertanto fonderebbero una parte rilevante del contenzioso¹³.

Emerge quindi, da un lato, la scelta di alcune materie rispetto alle quali il

¹³ Sull’argomento si vedano, in dottrina, GALLETTO, Il modello italiano, cit., 72; SANTAGADA, L’ambito applicativo della mediazione, i rapporti con il processo, la mediazione c.d. delegata, in SASSANI e SANTAGADA (a cura di), cit., 13.

contenzioso è estremamente gravoso per l'amministrazione della giustizia (condominio e cause di risarcimento danni da circolazione dei veicoli), con evidente finalità deflattiva della previsione dell'obbligatorietà della procedura, e di altre rispetto alle quali sussiste effettivamente la possibilità di evitare la rottura definitiva del rapporto complessivo che lega le parti, al di là del singolo, attuale motivo del contendere.

Quanto alla compatibilità dell'introduzione, per legge ordinaria, di queste ipotesi di condizioni di procedibilità, con il già ricordato diritto di cui all'art. 24 Cost., è utile ricordare come essa sia stata già in passato più volte affermata dalla Corte Costituzionale nei confronti di altri interventi legislativi, pure finalizzati ad introdurre ipotesi di c.d. "giurisdizione condizionata" (vale a dire a situazioni nelle quali l'interessato, prima di poter adire l'autorità giurisdizionale ha l'onere, che rappresenta una condizione di procedibilità, di sperimentare un preliminare ricorso ad un meccanismo *lato sensu* conciliativo, a pena, appunto, di improcedibilità della domanda giudiziale).

La giurisprudenza costituzionale, a tal riguardo, ha, infatti, ripetutamente affermato il principio generale per cui deve essere garantito l'accesso immediato alla giurisdizione ordinaria, accesso che però può ragionevolmente essere derogato (o sospeso temporaneamente) da norme ordinarie, che sono però di stretta interpretazione, in presenza di "interessi generali" o di pericoli di abusi, o di interessi sociali, o di superiori finalità di giustizia; circostanze, queste, che sono state riscontrate nel caso di controversie nascenti da rapporti di lavoro (con riferimento ad interessi generali, sent. 82/1992); nel caso della temporanea sospensione della giurisdizione di cui alla legge sull'ass. obbligatoria (l. n. 990 del 1969) ora nel Codice delle assicurazioni (d.lgs. n. 209 del 2005) (sentenza n. 251 del 2003, con riferimento ad interessi sociali).

Tali circostanze, che devono necessariamente sussistere per legittimare l'intervento del legislatore ordinario, non sono state, invece, rinvenute nel caso di controversie con le ferrovie, come pure in tema di attivazione di linea telefonica (sent. n. 403 del 2007) e in tema di ricorsi alle poste (sent. n. 15 del 1991).

Appare evidente che nell'attuale contesto storico e sociale l'esigenza di deflazione del contenzioso civile costituisca un "interesse generale" serio dello Stato, che concorre con interessi sociali meritevoli di tutela che vanno ad imporsi nel perseguimento di un obiettivo primario che è quello di un giusto processo. La legittimità costituzionale della giurisdizione condizionata, a determinate condizioni, è stata ancora di recente riconfermata dalla Corte Costituzionale con la sentenza n. 355 del 26 ottobre 2007, pronunciata con riguardo all'art. 410 bis C.P.C. (termine per l'espletamento del tentativo di conciliazione), il quale prevede che il tentativo di conciliazione deve essere espletato entro 60 giorni dalla presentazione della richiesta e che, trascorso inutilmente detto termine, il tentativo di conciliazione si considera comunque espletato ai fini dell'art. 412 bis C.P.C., vale a dire ai fini

della procedibilità della domanda. In tale pronuncia il giudice delle leggi ha affermato che costituisce principio ormai consolidato della giurisprudenza costituzionale quello affermato dalla sentenza n. 476 del 2000, secondo cui “il legislatore può imporre condizioni all’esercizio del diritto di azione se queste, oltre a salvaguardare interessi generali, costituiscono, anche dal punto di vista temporale, una limitata remora all’esercizio del diritto stesso”.

Emergono, quindi, due condizioni alla ricorrenza delle quali la giurisdizione condizionata è legittima: a) il perseguimento di interessi generali; b) la limitata incidenza temporale sull’esercizio dell’azione: entrambe le condizioni sembrano ricorrere rispetto all’introduzione di ipotesi di giurisdizione condizionata di cui all’art. 5, I comma, d.lgs. 28/2010, stante l’evidente funzione deflattiva e l’arco temporale massimo entro il quale deve svolgersi la mediazione, che, come si vedrà anche nel prosieguo, non può superare i quattro mesi (cfr. art. 6 d.lgs. n. 28/2010).

3.2. La “promozione” della mediazione

Il d.lgs. n. 28 del 2010, al fine di promuovere l’affermazione dello strumento conciliativo, anche al di là delle ipotesi di sua obbligatorietà, è intervenuto anche sul versante dell’informazione degli utenti del “servizio giustizia”.

Ciò risulta innanzitutto dall’art. 4, III comma, del d.lgs., in base al quale all’atto del conferimento dell’incarico l’avvocato è tenuto a informare l’assistito della possibilità di avvalersi del procedimento di mediazione disciplinato dal presente decreto e delle agevolazioni fiscali di cui agli artt. 17 e 20, sulle quali si tornerà più avanti, oltre che ad informare l’assistito dei casi in cui l’esperimento del procedimento di mediazione è condizione di procedibilità della domanda giudiziale. La stessa disposizione prevede anche che tali informazioni debbano essere fornite chiaramente e per iscritto.

La promozione dello strumento emerge in maniera evidentissima anche dal testo dell’art. 21 del decreto, il quale prevede che il Ministero della Giustizia curi, attraverso il Dipartimento per l’informazione e l’editoria della Presidenza del Consiglio dei Ministri, la divulgazione al pubblico attraverso apposite campagne pubblicitarie, in particolare via internet, di informazioni sul procedimento di mediazione e sugli organismi abilitati a svolgerlo.

In un’ottica leggermente diversa, che attiene sì allo sviluppo della mediazione, ma che tende soprattutto a riconfermare la necessaria sussistenza di un rapporto equilibrato, di interazione, e non di contrapposizione tra giustizia ordinaria e metodi di ADR, deve essere letta anche l’importante previsione di cui al II comma dell’art. 5 del decreto, la quale prevede la possibilità che il procedimento di mediazione, su invito del giudice, possa inserirsi, come una parentesi foriera di condurre alla conciliazione, con conseguente abbandono della causa, nell’ambito di un procedimento ordinario già incardinato senza essere stato preceduto da una

mediazione (volontaria) o a seguito di una mediazione non riuscita¹⁴. Si tratta di quella che in dottrina viene qualificata come mediazione “delegata”, o “demandata”, peraltro espressamente prevista dalla Direttiva 2008/52.

3.3. Il procedimento di mediazione

Il d.lgs. n. 28 del 2010 e il d.m. attuativo stabiliscono solo uno schema minimo di procedimento, in ossequio alla tendenziale assenza di formalità che caratterizza tutti i meccanismi di ADR, mentre le eventuali, ulteriori disposizioni di dettaglio sono demandate alle previsioni contenute nei regolamenti interni di procedura dei vari organismi, che gli organismi medesimi sono chiamati ad adottare ed a depositare, unitamente al proprio codice etico, presso il Ministero della Giustizia, al momento della domanda d'iscrizione nel registro degli organismi di mediazione (così art. 16, III comma, d.lgs.).

Di seguito vengono passate in rassegna le regole che compongono questo schema minimo, attraverso una lettura sistematica della normativa, la quale ha frammentato in diverse disposizioni, anche topograficamente distanti tra loro all'interno del testo di legge, la strutturazione procedimentale di base che comunque anche la Direttiva 2008/52 ha previsto che venga disegnata.

Il principio informatore di base è quello per cui gli atti del procedimento di formazione non sono soggetti a formalità (art. 3, comma III, d.lgs.), integrato da quello secondo il quale al procedimento si applica il regolamento presso il quale si svolge la mediazione.

Il procedimento di mediazione, che può svolgersi secondo modalità telematiche previste appunto dal regolamento dell'organismo¹⁵, ha inizio con la domanda di mediazione, presentata mediante deposito di un'istanza presso uno degli organismi abilitati a svolgere attività di mediazione ed all'uopo iscritti nell'apposito registro custodito dal Ministero di Giustizia.

L'istanza deve indicare l'organismo, le parti, l'oggetto e le ragioni della pretesa (cfr. art. 4, II comma, d.lgs.) ed a seguito della sua presentazione (che costituisce tecnicamente “domanda di mediazione”), il responsabile dell'organismo designa un mediatore tra quelli accreditati presso l'organismo adito e fissa il primo incontro tra le parti non oltre quindici giorni dal deposito della domanda

¹⁴ Secondo questa disposizione, infatti, Il giudice, anche in sede di appello, “*valutata la natura della causa, lo stato dell'istruzione e il comportamento delle parti, può invitare le stesse a procedere alla mediazione*” e se le parti aderiscono all'invito il giudice fissa la successiva udienza dopo la scadenza del termine massimo di durata del procedimento di mediazione, previsto dall'art. 6 (quattro mesi).

¹⁵ A tale riguardo è importante precisare come, ai sensi dell'art. 7, IV comma, d.m. n. 180/2010, il regolamento dell'organismo non possa prevedere che l'accesso alla mediazione (id est, la presentazione dell'istanza di mediazione) possa svolgersi esclusivamente attraverso modalità telematiche, al fine di evitare una discriminazione a svantaggio dei soggetti che non possiedono confidenza con le tecnologie dell'informazione e della comunicazione (si tratta di un aspetto del più ampio problema del *digital divide*).

di mediazione (cfr. art. 8 d.lgs.). Il regolamento di procedura deve anche prevedere la possibilità di comune indicazione del mediatore ad opera delle parti (il che avverrà, immaginabilmente, nelle ipotesi in cui le parti presentino una domanda congiunta di mediazione, senz'altro possibile in assenza di previsione della norma in proposito) (art. 7, V comma, lett. c) d.m.).

Il mediatore, così designato dal responsabile dell'organismo o su indicazione concorde delle parti, "si adopera affinché le parti raggiungano un accordo amichevole di definizione della controversia", ed in tale attività può anche avvalersi di esperti iscritti negli albi dei consulenti presso i tribunali (art. 8, III e IV comma, d.lgs.). L'esigenza sopra ricordata di non limitare l'accesso alla giustizia ordinaria per un tempo troppo lungo, in armonia con i *dicta* della Corte Costituzionale, ha fatto prevedere al legislatore che il procedimento di mediazione non possa avere una durata non superiore a 4 mesi, come risulta espressamente dall'art. 6 d.lgs.); detto termine decorre dalla data di deposito della domanda di mediazione.

Dal momento della comunicazione alle altre parti della data del primo incontro (con ogni mezzo idoneo ad assicurarne la ricezione), anche cura dell'istante, e non quindi dalla data della sua presentazione presso l'organismo, la domanda di mediazione produce sulla prescrizione gli effetti domanda giudiziale ed è anche impeditiva di eventuali decadenze, come previsto dall'art. 5, u.c., d.lgs.

Nell'ambito del procedimento di mediazione, come già in precedenza accennato con riguardo alle peculiarità dei meccanismi di ADR, deve essere rispettato il dovere di riservatezza, con la conseguenza che chiunque presta la propria opera nell'organismo è tenuto all'obbligo di riservatezza rispetto alle dichiarazioni rese e alle informazioni acquisite durante il procedimento medesimo. In particolare, il secondo comma dell'art. 9 d.lgs. prevede che il mediatore sia tenuto, rispetto alle dichiarazioni rese e alle informazioni acquisite nel corso delle sessioni separate e salvo consenso parte dichiarante, alla riservatezza nei confronti di altre parti. Il riferimento espresso contenuto in questa norma alle "sessioni separate" conferma che il legislatore, pur senza procedimentalizzare la mediazione, abbia comunque recepito la prassi invalsa nella gestione dei metodi di ADR di svolgere sessioni nelle quali il mediatore s'intrattiene individualmente con ciascuna delle parti.

Quali sono i possibili esiti della procedura di mediazione così articolata? Se è raggiunto un accordo amichevole, il mediatore forma processo verbale al quale è allegato l'accordo (si tratterà, quindi, di tradurre in un accordo il risultato dell'attività facilitativa svolta dal mediatore). Quando, invece, l'accordo non è raggiunto, il mediatore, come già accennato, può formulare una proposta di conciliazione, assumendo così un ruolo "valutativo", senza esservi quindi obbligato, con la conseguenza che, tendenzialmente, dovrebbe formulare tale proposta qualora intraveda la possibilità di ottenere l'accettazione delle parti (anche se suscita qualche dubbio

la previsione, sulla quale torneremo più avanti, in base alla quale, i costi della mediazione aumentano, per le parti, nella misura di 1/5 in caso di formulazione della proposta, il che potrebbe rappresentare un incentivo a formulare in ogni caso proposte, anche quando ritenute consapevolmente di pressoché impossibile accettazione).

In ogni caso, stante la natura della mediazione come procedimento governato massimamente dalle parti, il mediatore formula una proposta di conciliazione se le parti gliene fanno concorde richiesta, e ciò in qualunque momento del procedimento, come specificato dalla seconda parte del I comma dell'art. 11 d.lgs.

Per completezza, deve essere precisato che il d.m. più volte citato ha aggiunto un'ulteriore possibilità di formulazione proposta: il regolamento dell'organismo può, infatti, prevedere che la proposta possa provenire da un mediatore diverso da quello che ha condotto sino ad allora la mediazione e sulla base delle sole informazioni che le parti intendono offrire al mediatore proponente, e che la proposta possa essere formulata anche in caso di mancata partecipazione di una o più parti al procedimento di mediazione (cfr. art. 7, II comma, lett. b, d.m.)¹⁶.

Dal punto di vista operativo, la proposta di conciliazione è comunicata alle parti per iscritto e le parti fanno pervenire per iscritto al mediatore, entro 7 giorni, l'accettazione o il rifiuto. In mancanza di risposta, la proposta si ha per rifiutata. Inoltre, salvo diverso accordo delle parti, la proposta non può contenere riferimenti alle dichiarazioni rese o alle informazioni acquisite nel corso del procedimento (art. 11, II comma, d.lgs.).

3.4. L'esito della procedura e l'efficacia dell'accordo

Se viene raggiunto l'accordo o se le parti aderiscono alla proposta del mediatore si forma processo verbale sottoscritto dalle parti e dal mediatore, il quale certifica l'autografia della sottoscrizione delle parti; diversamente, se la conciliazione non riesce, il mediatore forma processo verbale con l'indicazione della proposta ed il verbale è sottoscritto dalle parti con autentica del mediatore e in esso egli dà atto dell'eventuale mancata partecipazione di una delle parti alla mediazione (art. 11, III e IV comma, d.lgs.).

Per quanto attiene all'efficacia ed alla coercibilità dell'accordo eventualmente raggiunto, fermo restando che le parti potrebbero decidere di dare adempimento spontaneo a quanto da esse concordato, come per qualunque determinazione negoziale, la legge, al fine di assegnare maggiore forza all'accordo, e

¹⁶ Deve ritenersi che tale ulteriore ipotesi sia stata aggiunta per i casi in cui le parti temano che il mediatore, una volta acquisite in via confidenziale talune informazioni dalle parti, possa poi utilizzarle nella formulazione della proposta, dando luogo, ipoteticamente, ad una proposta ritenuta dalle parti peggiore rispetto a quella che potrebbe provenire da un pur nuovo mediatore, a conoscenza solo di ciò che i litiganti intendono comunicargli. In argomento si veda in dottrina VALERINI, Il nuovo decreto ministeriale sulla mediazione tra innovazioni e correzioni di rotta, in *Contratti*, 2010, 12, § 7.

conseguentemente fiducia nei confronti della procedura di mediazione, gli attribuisce efficacia di titolo esecutivo.

L'art. 12 d.lgs. prevede, infatti, che il verbale di accordo, il cui contenuto non è contrario all'ordine pubblico o a norme imperative, è omologato, su istanza di parte e previo accertamento anche della sua regolarità formale, con decreto del presidente del tribunale nel cui circondario ha sede l'organismo. Il verbale così omologato "costituisce titolo esecutivo per l'espropriazione forzata, per l'esecuzione in forma specifica e per l'iscrizione di ipoteca giudiziale", come precisato dal II comma del medesimo art. 12.

3.5. Il sistema di "incentivi e sanzioni" nella normativa sulla mediazione

Sempre al fine di promuovere la più ampia utilizzazione dello strumento della mediazione, il legislatore ha previsto il ricorso a meccanismi di "sanzioni" e "incentivi" di vario genere, che dovrebbero, appunto, aumentare l'attrattiva nei confronti dell'adozione volontaria di tale procedura. A ben vedere, già l'appena ricordata possibilità di ottenere in tempi rapidi un titolo esecutivo di natura tendenzialmente stragiudiziale, dovrebbe rappresentare un incentivo in tal senso.

Partendo dalle "sanzioni", va osservato come il giudice, davanti al quale si giunga all'esito di una mediazione non riuscita, può desumere argomenti di prova nel giudizio ai sensi dell'art. 116, II comma, C.P.C., dalla mancata partecipazione di una delle parti alla mediazione senza giustificato motivo (art. 8, V comma, d.lgs.). Inoltre, l'accordo raggiunto, anche a seguito della proposta, può prevedere il pagamento di una somma di denaro per ogni violazione o inosservanza degli obblighi stabiliti ovvero per il loro inadempimento, dando luogo ad una situazione che presenta aspetti della clausola penale ma che, per altri profili, se ne differenzia, potendo rappresentare una sorta di "pena privata".

La sanzione forse più dirompente, che al tempo stesso rappresenta un incentivo all'accettazione della proposta da parte di colui che agisce per la tutela del proprio diritto, è quella rappresentata dalla deroga al principio del diritto processuale civile secondo cui le spese seguono la soccombenza, per cui quando il provvedimento che definisce il giudizio (la sentenza) corrisponde interamente al contenuto della proposta rifiutata, il giudice esclude la ripetizione delle spese sostenute dalla parte vincitrice che ha rifiutato la proposta e la condanna al rimborso delle spese sostenute dalla parte soccombente, nonché al versamento di un'ulteriore somma corrispondente al contributo unificato dovuto, oltre, come pure si evince dalla legge, ad escludere la restituzione delle spese sostenute per il procedimento di mediazione (art. 12, I comma, d.lgs.).

Una sanzione minore è prevista per il caso in cui il provvedimento che definisce il giudizio non corrisponda interamente al contenuto della proposta non accettata, in quanto in tal caso il giudice, ma solo se ricorrano "gravi ed eccezionali ragioni" (probabilmente una proposta che, pur non coincidente, è molto vicina

alla pronuncia giudiziale), può negare alla parte vittoriosa il recupero delle spese sostenute per la procedura di mediazione.

Il sistema d'incentivi si fonda sulla previsione di vantaggi fiscali, rappresentati dall'esenzione dall'imposta di bollo e da ogni spesa o tassa di tutti gli atti, documenti e provvedimenti relativi al procedimento di mediazione ma, soprattutto, dal fatto che il verbale di accordo è esente dal pagamento dell'imposta di registro entro il limite di valore di 50.000 euro, fermo restando l'obbligo di versamento per la parte eccedente (art. 17 d.lgs.).

Ulteriore incentivo è costituito dal fatto che alle parti che, nel partecipare alla mediazione, corrispondono l'indennità agli organismi, viene riconosciuto, in caso di successo della mediazione, un credito d'imposta commisurato all'indennità stessa, fino alla concorrenza di euro 500, credito che, in caso di esito negativo della mediazione, è ridotto della metà.

3.6. Obblighi del mediatore

Per quanto attiene alla condotta del mediatore durante lo svolgimento della procedura, in primo luogo, secondo quanto stabilito dall'art. 14 d.lgs., allo stesso è fatto divieto di assumere diritti od obblighi connessi con gli affari trattati in mediazione, come pure è fatto divieto di percepire compensi dalle parti. Il mediatore ha poi l'obbligo di sottoscrivere, per ciascun affare per cui è designato, una dichiarazione d'imparzialità, così pure come è tenuto ad informare immediatamente l'organismo presso il quale opera, oltre che le parti, circa le ragioni di possibile pregiudizio della sua imparzialità.

Quanto all'eventuale formulazione della proposta da parte sua, il mediatore è soggetto all'obbligo di formulare proposte di conciliazione nel rispetto del limite dell'ordine pubblico e del buon costume (art. 14, II comma, lett. c), e ciò anche in considerazione che una proposta che non tenesse conto di tali limiti, anche ove accettata dalle parti, non otterrebbe l'omologazione del presidente del tribunale, di cui all'art. 12 d.lgs.¹⁷.

4. Gli organismi abilitati allo svolgimento della mediazione

Si è accennato all'inizio al fatto che la procedura di mediazione finalizzata alla conciliazione, ai sensi della normativa in esame, possa essere svolta da un mediatore il quale esegua la propria attività nell'ambito di un organismo, pubblico o privato, abilitato a svolgere tali procedure. Il d.lgs. ed il suo regolamento attuativo stabiliscono i requisiti che devono essere posseduti dai soggetti che intendano svolgere tale attività, i quali vengono di seguito descritti in estrema sintesi.

¹⁷ Per giunta, l'art. 13 del d.m. n. 180 del 2010, prevede che il giudice il quale nega l'omologazione, provvedendo appunto ai sensi dell'art. 12 del d.lgs., trasmette al responsabile del registro degli organismi abilitati a svolgere mediazioni, oltre che al responsabile dell'organismo, copia del provvedimento di diniego.

Ai sensi dell'art. 16, I comma, del d.lgs. n. 28/2010, possono essere iscritti nel registro degli organismi di mediazione tenuto e vigilato dal Ministero di Giustizia, gli enti pubblici e privati che diano garanzie di "serietà ed efficienza".

Sempre presso il Ministero di Giustizia è tenuto altro registro, relativo agli enti formatori per la mediazione, deputati a formare i soggetti (mediatori professionali) i quali presteranno la propria opera per un numero di organismi di mediazione non superiore a cinque, non essendo precluso che uno stesso soggetto possa essere iscritto sia nel registro degli organismi di mediazione che in quello dei formatori.

Il citato art. 16 ha demandato ad un emanando decreto del Ministero di Giustizia, di concerto con quello dello Sviluppo Economico, i criteri per l'ottenimento dell'iscrizione nel registro degli Organismi di mediazione. Tale decreto è appunto rappresentato dal d.m. n. 180 del 2010, più volte menzionato, il cui art. 4 ("Criteri per l'iscrizione nel registro"), prevede che il responsabile del registro presso il Ministero di Giustizia verifichi "la professionalità e l'efficienza dei richiedenti" e, in particolare: a) la capacità finanziaria e organizzativa del richiedente, nonché la compatibilità dell'attività di mediazione con l'oggetto sociale o con lo scopo associativo, con la precisazione che ai fini della dimostrazione della capacità finanziaria il richiedente deve possedere un capitale non inferiore a quello richiesto dal Codice Civile per la costituzione di una società a responsabilità limitata (*id est* euro 20.000); b) il possesso di una polizza assicurativa di importo non inferiore a 500.000 euro per la responsabilità a qualunque titolo derivante dallo svolgimento dell'attività di mediazione; c) i requisiti di onorabilità dei soci, associati, amministratori o rappresentanti, conformi a quelli fissati dall'art. 13 d.lgs. n. 58 del 1998; d) la trasparenza amministrativa e contabile dell'organismo, ivi compreso il rapporto giuridico ed economico tra l'organismo e l'ente di cui eventualmente costituisca articolazione interna al fine della dimostrazione della necessaria autonomia finanziaria e funzionale, e) ai fini della dimostrazione della capacità organizzativa, l'ente richiedente deve attestare di poter svolgere l'attività di mediazione in almeno due regioni italiane o in almeno due province, anche mediante altri organismi aventi ad oggetto la possibilità di avvalersi delle strutture, del personale e dei mediatori di altri organismi all'esito di appositi accordi; f) le garanzie d'indipendenza, imparzialità e riservatezza nello svolgimento del servizio di mediazione; g) la sede dell'organismo; h) il numero dei mediatori, non inferiore a cinque, che hanno dichiarato la propria disponibilità a svolgere le funzioni di mediazione per l'ente richiedente oltre alla sussistenza, in capo a detti mediatori, dei requisiti di qualificazione previsti dalla normativa, che non è possibile specificare in questa sede, ma che consistono, in sintesi, nel possesso di un titolo di studio non inferiore al diploma di laurea universitaria triennale in qualunque materia (sic!) ovvero dell'iscrizione ad un albo o ad un collegio professionale e nel possesso di una specifica formazione, rappresentato dalla

frequenza di un corso di 50 ore con prova finale e da un aggiornamento specifico almeno biennale.

5. I costi della mediazione

Uno dei profili oggetto di maggiore dibattito della nuova disciplina sulla mediazione è rappresentato dai costi della procedura, da taluni ritenuta un oneroso, inutile costo aggiuntivo del quale l'utente della giustizia dovrebbe farsi carico a seguito di quella sorta di privatizzazione della giustizia conseguente alla gestione dei procedimenti di mediazione da parte di soggetti, privati o pubblici (si pensi agli organismi costituiti presso i tribunali dai Consigli degli Ordini degli Avvocati o da quelli costituiti presso i Consigli di altri Ordini professionali o dalle Camere di Commercio) ma comunque estranei all'ordine giudiziario.

E' evidente che tali critiche sono maggiormente presenti a coloro che diffidano della nuova procedura, ritenendola destinata a replicare gli insuccessi di altre ipotesi conosciute nel nostro ordinamento e quindi come un pressoché inutile passaggio obbligato, da soddisfare al fine di poter accedere alla giustizia propriamente detta.

E' però altrettanto evidente come non possa sfuggire che un ruolo attivo e propositivo delle parti nella gestione della procedura, unito alla flessibilità ed alle peculiarità della stessa che si sono in precedenza evidenziate, dovrebbe consentire di tenere un atteggiamento più ottimista, in vista del possibile raggiungimento di una soluzione economicamente efficiente in tempi rapidi, che nulla hanno a che vedere con quelli della giustizia, con la garanzia ulteriore di pervenire, in tale fase, ad una verosimile previsione circa l'esito del giudizio grazie all'auspicabile elevata professionalità tecnico-giuridica dei mediatori di cui dovranno servirsi gli organismi che aspirino ad essere considerati come i più qualificati.

Ciò premesso, è sufficiente in questa sede evidenziare come l'art. 17 d.lgs. abbia demandato al decreto attuativo: a) l'ammontare minimo e massimo delle indennità spettanti agli organismi pubblici, il criterio di calcolo e le modalità di ripartizione tra le parti; b) i criteri per l'approvazione delle tabelle delle indennità proposte dagli organismi costituiti da enti privati, che devono peraltro da questi essere allegate al regolamento di procedura al momento del deposito della domanda d'iscrizione. Ne risulta che gli importi delle indennità possono essere differenti a seconda che l'organismo abbia natura pubblica o privata. Il d.m., nel dare attuazione a tale previsione, all'art. 16 ("Criteri di determinazione delle indennità"), ha stabilito gli importi relativi alle cosiddette "spese di avvio" ed a quelle di mediazione vere e proprie, attinenti allo svolgimento del procedimento. Nel far ciò, però, non ha dettato i criteri per l'approvazione delle tabelle proposte dagli organismi privati, i quali si stanno pertanto pressoché uniformando, con qualche ritocco al ribasso, alle tabelle previste per gli organismi pubblici, le quali sono così strutturate.

In primo luogo è stata allegata al d.m. una tabella dell'indennità, con la determinazione degli importi da corrispondere da ciascuna parte secondo lo scaglione connesso al valore della controversia. Detta tabella, che di seguito viene riportata, indica l'importo massimo delle spese di mediazione per ciascuno scaglione di riferimento:

	VALORE	SPESE PER PARTE
Fino a	1.000,00	65,00
Fino a	5.000,00	130,00
Fino a	10.000,00	240,00
Fino a	25.000,00	360,00
Fino a	50.000,00	600,00
Fino a	250.000,00	1.000,00
Fino a	500.000,00	2.000,00
Fino a	2.500.000,00	3.800,00
Fino a	5.000.000,00	5.200,00
Oltre	5.000.000,00	9.200,00

Le spese di mediazione devono essere corrisposte prima dell'inizio del procedimento di mediazione in misura non inferiore alla metà e comprendono, come specifica opportunamente il comma X dell'art. 16 d.m., anche l'onorario del mediatore per l'intero procedimento, indipendentemente dal numero di incontri svolti. Esse sono, inoltre, dovute in solido da ciascuna parte che ha partecipato al procedimento, con l'ulteriore precisazione che, ai fini della corresponsione dell'indennità, quando più soggetti rappresentano un unico centro d'interessi, si considerano come una sola parte.

Il valore della lite, ai fini dell'individuazione dello scaglione di riferimento, è quello indicato nella domanda di mediazione secondo le regole del codice di procedura, sebbene sia previsto che, in caso di valore indeterminato, indeterminabile o quando vi sia una notevole divergenza tra le parti sulla sua stima, l'organismo decide il valore di riferimento. Come appena osservato, la tabella sopra riportata indica gli importi massimi, il che significa che l'organismo potrà stabilire anche indennità inferiori, nel rispetto però dei minimi, i quali sono rappresentati dagli importi dovuti come massimi per il valore delle liti ricomprese nello scaglione precedente a quello effettivamente applicabile. Lo stesso art. 16 d.m. prevede, poi, dei correttivi, in aumento o in diminuzione. Gli importi così come determinati rispetto a ciascuno scaglione possono, infatti, essere aumentati in misura non superiore ad 1/5 in considerazione della particolare importanza, complessità o difficoltà dell'affare, mentre devono essere aumentati nella stessa misura in caso di successo della mediazione.

Suscita qualche perplessità che “debbano” essere aumentati esattamente di 1/5 nell’ipotesi di semplice formulazione della proposta, situazione quindi che viene a gravare sulle parti in misura addirittura potenzialmente maggiore di quella che si ha per il caso di successo della procedura alternativa. E’ inoltre prevista la riduzione obbligatoria, nella misura di 1/3, nei casi di controversie rispetto alle quali la mediazione è obbligatoria e qualora nessuna delle parti che ha introdotto la mediazione partecipi al procedimento. Il comma VII dell’art. 16 precisa opportunamente che i vari aumenti non si sommino tra loro. Come pure già accennato, tali criteri, tabella compresa, operano in via obbligatoria solo per gli organismi pubblici, restando teoricamente liberi, quelli privati, di adottare anche tabelle inferiori, che dovranno comunque ricevere l’approvazione del Ministero, con il solo obbligo, previsto anche per essi, di operare la riduzione di 1/3 nelle ipotesi di mediazione obbligatoria.

6. Conclusioni

Volendo trarre, a questo punto, alcune conclusioni, intendo richiamare il titolo del presente intervento. Ebbene, nel titolo si fa riferimento ai problemi ed alle prospettive legati a questo nuovo strumento: preferisco partire dalle prospettive, ritenendo che le criticità, che comunque vi sono, siano superabili. Direi che l’emanazione della normativa mediazione rappresenti ***un’occasione da non perdere*** per la promozione di una cultura della soluzione alternativa delle controversie civili, nelle quali è più forte l’esigenza di superare le inefficienze del sistema statale e nelle quali la natura eminentemente economica delle controversie si presta, nella maggior parte dei casi, ad una valutazione soggettiva dei propri interessi, che non necessariamente si scontra con la giustizia amministrata dal giudice, visto che anche nel procedimento ordinario molto spesso gli aspetti *lato sensu* patrimoniali sono governati da una sorta di discrezionalità del giudice il quale, penso alla materia del risarcimento del danno non patrimoniale (presente in vari casi di conciliazione obbligatoria, come ad esempio in quella della responsabilità da circolazione dei veicoli, della responsabilità medica, di quella da diffamazione a mezzo stampa), stabilisce il *quantum* del risarcimento sulla base di una valutazione puramente equitativa, il cui contenuto è difficilmente prevedibile all’inizio.

E’ altrettanto innegabile che lo sviluppo di una tale cultura passa, secondo il legislatore, non solo attraverso la previsione di materie nelle quali l’espletamento della mediazione è obbligatorio, ma anche attraverso la possibilità di rendere obbligatoria tale procedura alternativa per volontà delle parti, attraverso l’inserimento di apposite clausole conciliative nei contratti. A questo proposito, il riferimento a queste clausole si rinviene nello stesso testo del decreto legislativo, il cui art. 5 al secondo comma, stabilisce che “ ... se il contratto, lo statuto ovvero l’atto costitutivo dell’ente prevedono una clausola di mediazione o conciliazione e il tentativo non risulta esperito, il giudice o l’arbitro, su eccezione di parte,

proposta nella prima difesa, assegna alle parti il termine di quindici giorni per la presentazione della domanda di mediazione”.

Ne risulta, quindi, che ove inserita, una tale clausola comporta che in caso di controversia, l'espletamento della procedura di mediazione rappresenti condizione di procedibilità, analogamente a quanto previsto per le ipotesi legali di obbligatorietà di cui al I comma dell'art. 5 (con la sola differenza che può essere eccepita solo dalla parte e non dal giudice d'ufficio), e quindi possiede il carattere della vincolatività, che invece sino ad ora non era così chiaramente esplicitato se non nelle clausole compromissorie di devoluzione ad arbitri.

Ritengo che lo sviluppo della conciliazione sarà pertanto direttamente proporzionale alla disponibilità delle parti, in sede di redazione dei contratti, a prevedere l'inserimento di una clausola conciliativa ai sensi del d.lgs. per il caso in cui insorga, nell'esecuzione di quel contratto, una controversia.

Tale aspetto potrebbe rivelarsi, a sommosso avviso di chi scrive, anche d'interesse per la vostra associazione, visto che mi pare d'indubbia utilità l'inserimento in una serie piuttosto ampia di contratti (penso agli appalti per l'esecuzione di lavori o di servizi, di compravendita di merci ed in genere di somministrazione e/o fornitura di beni e servizi, di trasporto, etc.) di tali clausole conciliative le quali possono, per giunta, legittimamente prevedere fin dalla loro redazione anche l'individuazione dell'organismo di mediazione presso il quale si svolgerà la procedura in caso di eventuale controversia, così da preconstituirsì la possibilità di ottenere in tempi rapidi (4 mesi) una soluzione maggiormente condivisa, tale da non precludere un'eventuale ricostruzione del rapporto, oltre che idonea, come già detto, ad assumere efficacia di titolo esecutivo.

Se a ciò si aggiunge che anche un'ampia serie di controversie che possono coinvolgere gli enti e le congregazioni associati AGIDAE rientra tra le materie in cui l'espletamento della procedura di mediazione è addirittura obbligatorio *ex lege* (e mi limito qui a ricordare la materia della locazione o quella, ancora più ampia, dei diritti reali), ritengo che, se la mediazione saprà fare buona prova di sé, risulterà possibile, in un numero tutt'altro che esiguo di controversie, evitare il ricorso a quella che, forse con qualche eccesso, ma non senza elementi di verità, viene spesso definita la “lotteria del giudizio”. Al tempo stesso, non posso negare talune criticità, dalla cui soluzione dipende primariamente, a mio avviso, lo sviluppo di questo nuovo strumento: esse risiedono nell'elevato rischio di una non adeguata professionalità e competenza dei mediatori.

Tale rischio è il risultato di una non felice scelta del legislatore, il quale, diversamente da quanto stabilito nella Direttiva 2008/52, il cui art. 4 (“Qualità della mediazione”) compie riferimento ad una gestione della mediazione che avvenga “in maniera efficace, imparziale e competente”, ha adottato il ben più elastico criterio della “serietà ed efficienza” degli organismi, che pare deteriore rispetto a quello della competenza e professionalità; se a ciò si aggiunge che il

requisito per l'accesso ai corsi di formazione per mediatori è rappresentato dal possesso di un qualsiasi diploma di laurea triennale, è legittimo manifestare qualche dubbio sull'idoneità di tali requisiti a garantire la formazione di mediatori in grado di assistere proficuamente le parti nella procedura oggetto delle presenti considerazioni. E' pertanto auspicabile, sul punto, un intervento correttivo del legislatore, che consenta anche di evitare i rischi di illegittimità costituzionale che di recente il TAR Lazio ha sollevato, rimettendo la questione, anche su questo punto, al giudice delle leggi¹⁸.

¹⁸ TAR Lazio (ord.), 12 aprile 2011.

CONSULENZA AGIDAE IN SEDE E FUORI

GIORNI	SEDI	ORARIO	PERSONE DISPONIBILI
Martedì	AGIDAE – Torino Tel. 327/8138999	09.00 – 12.00 15.00 – 18.00	Sr. Albina Bertone
Mercoledì	AGIDAE – Roma	11.30 – 17.30	P. Francesco Ciccimarra
	AGIDAE – Torino Tel. 327/8138999	09.00 – 12.00 15.00 – 18.00	Sr. Albina Bertone
Giovedì	AGIDAE – Roma	11.30 – 17.30	P. Francesco Ciccimarra
	AGIDAE – Torino Tel. 327/8138999	09.00 – 12.00 15.00 – 18.00	Sr. Albina Bertone
	AGIDAE – Bari Tel. 080/2088431	16.00 – 18.00	Sr. Mimma Scalera
Venerdì	AGIDAE – Torino Tel. 327/8138999	15.00 – 18.00	Sr. Albina Bertone

CITTÀ	PERSONE DISPONIBILI	TELEFONO	FAX
Brescia	M. Maria Bar	030/2005569	030/2005569
Chieti	Sr. Maria Annunciata Vai	0871/65719	0871/63313
Milano	Sr. Franca Chemel	02/876247	02/8052413
	Sr. Emanuela Brambilla	02/58345224	02/58306174
Padova	Sr. Daniela Gallo	338/4802854	049/850617
Roma	Sr. Donatella Zordan	333/9656395	06/80662610
Bari	Sr. Mimma Scalera	06/85457180 – 339/6225833	06/85457181

Consulenza in AGIDAE	Giorno	Orario	Persone Disponibili
Paghe e pensioni	Lunedì	14.30 17.30	Ettore Ferraro
Assicurativa	Mercoledì	14.30 17.30	Janua Broker srl
Fiscale	Giovedì	14.30 17.30	Paolo Saraceno
Progetti formativi	Dal Lunedì al Venerdì	9.00 16.00	Martina Bacigalupi
Legale	Venerdì	14.30 17.30	Armando Montemarano

CERTIFICAZIONE DI QUALITÀ

Martedì e Giovedì	10.00 16.00	Giorgio Capoccia – <i>Direttore AGIQUALITAS</i>
-------------------	-------------	---

AGIDAE ASSOCIAZIONE
GESTORI
ISTITUTI
DIPENDENTI
AUTORITÀ
ECCLESIASTICA