

	ORDINE DEI DOTTORI COMMERCIALISTI E DEGLI ESPERTI CONTABILI M I L A N O		FONDAZIONE COMMERCIALISTI ODCEC di MILANO
<i>MEDIAZIONE A 360°: DALL'AZIENDA ALLA FAMIGLIA, DALL'ARTE ALLA FISCALITÀ</i>			
BANCHE E ASSICURAZIONI: CASI DI MEDIAZIONE (TECNICHE: GESTIONE ASIMMETRIE INFORMATIVE, CRITERI NORMATIVI, MEDIAZIONE CON SOGGETTI REGOLATI)			
Carlo Francesco Bubani Cremonese			
5 02 2026			



ORDINE DEI
DOTTORI COMMERCIALISTI E DEGLI
ESPERTI CONTABILI
M I L A N O



FONDAZIONE
COMMERCIALISTI
ODCEC di MILANO

Come impostare una mediazione ex d.lgs. 28/2010 quando al tavolo ci sono **soggetti regolati** – banche, intermediari, assicurazioni – e quando il tema centrale diventa la gestione delle **asimmetrie informative**?

L'asimmetria informativa può essere sintetizzata in tre cose, molto concrete:

1. **Asimmetria documentale**: una parte ha fascicoli, tracciati, registrazioni, policy, perizie; l'altra no o li riceve tardi.
2. **Asimmetria tecnica**: anche a parità di documenti, non sempre c'è pari capacità di leggerli (tassi, ammortamenti, clausole, perizie, quantificazioni).
3. **Asimmetria decisionale**: nei soggetti regolati spesso chi siede al tavolo non è il decisore finale; servono deleghe, comitati, verifiche compliance, tempi autorizzativi.

Messaggio-chiave: nei settori regolati i conflitti esplodono spesso non per mancanza di “volontà”, ma per informazioni asimmetriche (contratti complessi, conteggi, perizie, policy); per decisori non presenti o vincoli di mandato; per tempi autorizzativi/compliance, che rendono fragile la finestra negoziale.

Le tecniche di mediazione restano le stesse, ma vanno **tarate** su documenti, poteri, tempi e scelta del canale ADR coerente.

Il punto pratico è questo: in mediazione non “vinco” l'asimmetria con argomenti giuridici, ma con **governo del processo**: checklist documentale, chiarimenti, sessioni separate, tecniche di reality testing, e soprattutto **presidio dei poteri** di chi partecipa e dei tempi di autorizzazione. Questo è il “metodo trasversale” che sarà ripreso varie volte e nel takeaway finale.

tre sistemi ADR “settoriali” (stragiudiziali) diversi dalla mediazione ex d.lgs. 28/2010.

- **ABF = Arbitro Bancario Finanziario**
Sistema di risoluzione alternativa delle controversie tra **clienti** e **banche/intermediari** su operazioni e servizi bancari e finanziari; è sostenuto nel funzionamento dalla **Banca d'Italia**.
- **ACF = Arbitro per le Controversie Finanziarie**
Strumento presso **CONSOB** per controversie tra **investitori (risparmiatori)** e **intermediari** su servizi/attività di investimento; consente di ottenere una **decisione** in tempi rapidi.

- **AAS = Arbitro Assicurativo**

Sistema ADR per controversie di natura **assicurativa** tra cittadini/imprese e **compagnie/intermediari assicurativi**, sostenuto dall'**IVASS**; dal **15 gennaio 2026** è possibile presentare ricorso.

Se ti è utile per il webinar: **ABF/ACF/AAS** sono strumenti tipicamente “**decisori**” (arrivano a una decisione), mentre la **mediazione** mira a un **accordo negoziato**.



ORDINE DEI
DOTTORI COMMERCIALISTI E DEGLI
ESPERTI CONTABILI
M I L A N O



FONDAZIONE
COMMERCIALISTI
ODCEC di MILANO

Il “ponte” che qui ci interessa, per banche e assicurazioni, è tra **art. 2, comma 2** e **art. 5** del d.lgs. 28/2010.

L’art. 2, comma 2 dice una cosa essenziale: **la disciplina della mediazione non preclude** negoziazioni volontarie/paritetiche né procedure di reclamo e conciliazione previste dalle carte dei servizi.

Tradotto: la mediazione ex 28/2010 è uno strumento potente, ma **convive** con altri strumenti ADR; non vive in un “mondo separato”.

Poi arriva l’art. 5: in molte materie, chi vuole agire in giudizio deve prima esperire la mediazione, perché è **condizione di procedibilità**. Tra queste materie ci sono espressamente i **contratti assicurativi, bancari e finanziari**.

Quindi, per la nostra platea (commercialisti, avvocati, mediatori), il messaggio operativo è: quando la controversia rientra in quelle materie, la mediazione non è solo “opportunità”, ma spesso è **snodo obbligatorio** prima del giudizio.

E qui entra l’art. 5, comma 3: per assolvere alla condizione di procedibilità, **in certe materie e nei limiti di settore**, si possono esperire anche procedure ADR previste da norme speciali (ambito bancario, finanziario, assicurativo, utilities, e – oggi – anche comunicazioni).

Questo comma è la vera “cerniera” con i soggetti regolati: ti impone di ragionare non solo “mediazione sì/no”, ma **“quale percorso ADR è più efficiente e con quali effetti sul giudizio”**.

In pratica convivono tre piani:

- reclamo/canali interni (spesso prerequisito per ABF/ACF/AAS);
- ADR settoriali (ABF/ACF/AAS);
- mediazione ex 28/2010 (volontaria / obbligatoria ex art. 5 / demandata).
Punto forte: **ABF/ACF/AAS non sostituiscono automaticamente la mediazione ex art. 5** quando questa è condizione di procedibilità.

Fonti principali:

d.lgs. 28/2010 art. 2 co.2; art. 5 co.3 (Normattiva)

ABF: <https://www.arbitrobancariofinanziario.it/>

ACF: <https://www.acf.consob.it/>

IVASS AAS: <https://www.ivass.it/consumatori/aas/index.html>



Slide 3— Obbligatoria o volontaria? (e i casi di confine)

- **Volontaria (regola generale):** art. 2 → accesso libero su diritti disponibili
- **Obbligatoria (eccezione):** art. 5 → solo materie tassative

Non basta “contratto con banca”: serve **contratto bancario/finanziario in senso tecnico**

Esempio tipico di equivoco: leasing immobiliare (orientamento Cassazione: fuori dall’obbligo)

Per essere chiari: **la mediazione è sempre possibile**, ma **non sempre è obbligatoria**.

Mediazione volontaria = regola generale.

L’art. 2 dice: chiunque può accedere alla mediazione per controversie civili e commerciali su diritti disponibili. Questo è il “regime base”, cioè **la mediazione come scelta** (anche strategica) delle parti.

Mediazione obbligatoria = eccezione tassativa alla scelta.

Quando si rientra nell’elenco dell’art. 5, comma 1, allora prima si deve esperire la mediazione come condizione di procedibilità. Tra le materie ci sono i contratti **assicurativi, bancari e finanziari**.

Dove nasce l’equivoco (molto frequente):

“Se c’è una banca, allora è mediazione obbligatoria”. Non è così.

La Cassazione ha chiarito che la nozione di “contratti bancari e finanziari” va letta in modo **restrittivo**, con riferimento alla disciplina dei contratti bancari (codice civile + TUB) e alla contrattualistica degli strumenti/servizi finanziari (TUF), non a qualunque contratto “stipulato con banca” o “che abbia finalità di finanziamento”.

Esempio chiave: leasing immobiliare.

Molti pensano che sia automaticamente “finanziario” e quindi obbligatorio. Invece la giurisprudenza di legittimità ha escluso l’estensione dell’obbligo al leasing immobiliare: in particolare (tra le altre) Cass. 15200/2018, Cass. 30520/2019 e Cass. 12883/2021. Traduzione pratica: su leasing immobiliare **la mediazione può essere utilissima**, ma in linea generale **non è filtro di procedibilità ex art. 5** (quindi è “volontaria”, salvo altri meccanismi: clausole contrattuali di mediazione, mediazione demandata dal giudice, ecc.).

Cosa cambia davvero tra obbligatoria e volontaria (per parti, avvocati, mediatore):

Parti/avvocati, in obbligatoria: spesso entrano con un mindset “adempimento/pressione processuale”. Il rischio è fare “presenza” e rinviare. Qui il mediatore deve trasformare un obbligo in un’occasione: chiarire benefici, ridurre asimmetrie informative, portare poteri e numeri.

Parti/avvocati, in volontaria: c’è in genere più disponibilità iniziale perché la procedura è scelta; però non vuol dire che sia più facile: le asimmetrie (documentali/tecniche/decisionali) restano e vanno gestite ugualmente.

Costi/tempo: nell’obbligatoria la pressione “procedurale” può spingere a chiudere già al primo incontro (anche solo per soddisfare la condizione); nella volontaria spesso si lavora più volentieri su

un percorso in 2–3 sessioni, perché non c'è il timore dell'improcedibilità, ma c'è l'interesse a chiudere bene.

Aggancio con l'obbligo informativo dell'avvocato:

Questo punto è talmente ricorrente che il legislatore impone all'avvocato un'informativa chiara al cliente anche su "quando la mediazione è obbligatoria o facoltativa" e sui vantaggi/costi/agevolazioni.

Quindi: chiedersi "volontaria o obbligatoria" non è un tecnicismo da mediatori, è un tema di corretta consulenza professionale.

Operativamente: quando si è "in dubbio" su bancario/finanziario, meglio chiedersi:

la controversia è davvero su un **contratto bancario** o su un rapporto che la giurisprudenza riconduce alla disciplina bancaria?

oppure è un contratto "adiacente" (garanzie, assegni, leasing...) dove può emergere contenzioso interpretativo?

Non si apre qui tutta la casistica (fideiussioni ecc.), ma si segnala che l'errore nasce proprio dalla parola "finanziari" letta in senso troppo ampio.

ORDINE DEI
DOTTORI COMMERCIALISTI E DEGLI
ESPERTI CONTABILI
M I L A N O

FONDAZIONE
COMMERCIALISTI
ODCEC di MILANO

Mini-checklist:

- **Materia art. 5, c. 1?** → condizione di procedibilità.
- **Non art. 5?** → verifico **clausola di mediazione** (contratto/statuto).
- **Niente clausola?** → possibile **mediazione demandata** dal giudice.
- **Sono in art. 5 ma ho soggetti regolati?** → posso assolvere anche tramite ADR settoriali ex art. 5, c. 3 (TUB/TUF/IVASS ecc.).

Se si sta proponendo un’“azione inibitoria” (cioè un’azione volta a **far cessare o vietare** un comportamento/una clausola lesiva di interessi collettivi dei consumatori) **ai sensi dell’art. 37 o dell’art. 140-octies del Codice del consumo**, allora:

- **non opera la mediazione obbligatoria come condizione di procedibilità** prevista dall’**art. 5, comma 1** d.lgs. 28/2010; e
- **non opera nemmeno la “mediazione demandata dal giudice”** di cui all’**art. 5-quater** (nella parte in cui può diventare condizione di procedibilità).

In altre parole: **per quelle azioni inibitorie si può andare direttamente in giudizio**, senza che la controparte possa eccepire l’improcedibilità per mancato tentativo di mediazione e senza che il meccanismo del 5-quater si applichi come “filtro” processuale.

Perché questa esclusione

Le azioni inibitorie del Codice del consumo sono rimedi **collettivi/representative** e spesso “a vocazione urgente”, perché mirano a **bloccare** l’uso di clausole o condotte illecite (non a liquidare un danno individuale). L’art. 37 riguarda l’azione inibitoria sulle **clausole vessatorie** nei contratti con i consumatori, mentre l’art. 140-octies disciplina i **provvedimenti inibitori** nell’ambito delle azioni rappresentative.

Esempio pratico (per capire “quando sì / quando no”)

Sì mediazione (se ricorre una materia del comma 1): un consumatore cita la banca per un problema su un **contratto bancario/finanziario** chiedendo restituzioni o risarcimento → tipicamente rientra nell’art. 5, co. 1 (materie bancarie/finanziarie) e quindi può scattare la condizione di procedibilità.

No mediazione (lettera h): un’associazione/ente legittimato chiede al giudice di **inibire** a una banca o a un’impresa l’uso di una certa **clausola vessatoria** o di una condotta lesiva verso i consumatori (azione ex art. 37 o 140-octies) → **non si applicano** art. 5, co. 1 e art. 5-quater.

Si può così evitare il 70% dei fraintendimenti “obbligatoria vs volontaria”.



ORDINE DEI
DOTTORI COMMERCIALISTI E DEGLI
ESPERTI CONTABILI
M I L A N O



FONDAZIONE
COMMERCIALISTI
ODCEC di MILANO

Dal punto di vista operativo, per gestire bene banche e assicurazioni, il mindset dovrebbe essere il seguente: **il primo incontro è già lavoro**. Non è più il “solo incontro informativo” di una volta: il mediatore espone funzione/modalità e **si adopera** per l’accordo; e soprattutto le parti e gli avvocati cooperano in buona fede per un confronto effettivo.

Qui la parola chiave è “confronto effettivo”. Se la banca o l’assicurazione arrivano con un delegato che non può negoziare, il confronto rischia di essere “formale”. Quindi, nel primo incontro, oltre alle presentazioni, ci si deve aspettare (o operare perché si ottengano) tre risultati minimi:

- **mappa dei temi** (cosa è davvero in discussione: fatti, clausole, quantificazione, prova);
- **mappa documentale** (cosa manca e chi ce l’ha);
- **mappa decisionale** (chi decide e in che tempi).

Sul “come”, oggi abbiamo anche strumenti procedurali: mediazione telematica e incontri da remoto, con regole precise su firme e cooperazione per la sottoscrizione.

Questo è molto utile quando il decisore interno è altrove: si può far partecipare da remoto, riducendo rinvii e “tempi morti”.

ORDINE DEI
DOTTORI COMMERCIALISTI E DEGLI
ESPERTI CONTABILI
M I L A N O

FONDAZIONE
COMMERCIALISTI
ODCEC di MILANO

Quando parliamo di asimmetrie informative, molti temono un rischio: "se porto documenti o informazioni in mediazione, poi me li gioco contro in causa".

Qui la disciplina della riservatezza è un vantaggio competitivo della mediazione.

L'art. 9 impone **riservatezza** a chiunque partecipi, e rispetto alle sessioni separate, il mediatore è tenuto alla riservatezza verso l'altra parte salvo consenso.

L'art. 10 aggiunge due pilastri: **inutilizzabilità** delle dichiarazioni/informazioni nel giudizio successivo (salvo consenso della parte) e **impossibilità** di chiamare il mediatore **a deporre** su ciò che ha appreso.

Operativamente, questo consente una tecnica che con banche e assicurazioni può funzionare:

- **disclosure "mirata"**: non "scarico" tutto il fascicolo, ma porto ciò che serve per far capire l'area di rischio e sbloccare l'accordo;
- **sintesi condivise**: il mediatore può aiutare a trasformare dati complessi in punti chiari (es. "le tre variabili che spostano la quantificazione");
- **sessioni separate**: utile per reality testing, per far emergere vincoli interni (policy, riserve tecniche) senza esporli integralmente alla controparte.

Se la disputa è tecnica (danno, perizia, conteggi), lo strumento avanzato è l'esperto in mediazione: il mediatore può avvalersene e le parti possono anche convenire – se vogliono – la producibilità in giudizio della relazione, in deroga alla riservatezza.

Questo è un modo utile a ridurre l'asimmetria tecnica: si sposta la discussione da "opinioni contrapposte" a "range ragionato".



ORDINE DEI
DOTTORI COMMERCIALISTI E DEGLI
ESPERTI CONTABILI
M I L A N O



FONDAZIONE
COMMERCIALISTI
ODCEC di MILANO

Qui approfondiamo il concetto chiave di: **asimmetrie informative**.

In ambito bancario e assicurativo, spesso la trattativa non si blocca perché “manca la volontà”, ma perché le parti **non hanno lo stesso set di informazioni** (o non lo interpretano allo stesso modo). Questo crea distorsioni: una parte teme di concedere troppo, l'altra teme di essere “presa in giro”, e la negoziazione diventa rigida o difensiva.

1) Che cosa si intende per “asimmetria informativa”

In concreto, l'asimmetria può essere:

documentale: una parte ha il fascicolo completo (contratto, estratti, condizioni, comunicazioni, perizia) e l'altra no;

tecnica: una parte sa “leggere” clausole, calcoli, criteri liquidativi, perizie (o ha risorse interne per farlo), l'altra fatica;

decisionale (collegata): chi decide ha bisogno di informazioni “standardizzate” per autorizzare (range, motivazioni, prova minima), quindi senza quel set informativo non firma.

2) Perché la riservatezza è una leva (non un ostacolo)

La riservatezza **non è formalità**: è ciò che permette alle parti di fare passi avanti senza paura che una concessione negoziale diventi un boomerang “fuori dalla mediazione”.

Quando una banca o una compagnia assicurativa hanno timori di compliance o di precedenti, la possibilità di lavorare in un contesto riservato aiuta a:

- esplorare opzioni senza “impegnarsi” subito,
- chiarire vincoli interni reali,
- testare scenari e alternative in modo franco.

Nelle **sessioni separate**, la regola pratica è semplice: il mediatore può riportare all'altra parte solo ciò che è autorizzato a condividere. Questo rende più facile far emergere informazioni utili, senza destabilizzare la posizione di nessuno.

3) Informazione incompleta = negoziazione inefficiente

Se la base informativa è incompleta, succedono tre cose tipiche:

- si discute su “principi” e non su fatti verificabili;
- le parti si bloccano su posizioni (“o così o niente”);

- aumentano rinvii e dilazioni (“dobbiamo vedere”, “mancano documenti”, “serve perizia”).

Quindi, prima ancora di “fare proposte”, devo creare le condizioni minime perché ciascuna parte possa decidere in modo responsabile.

4) Tre tecniche operative (da usare subito)

a) Domande mirate

Non chiedo “tutto”, chiedo ciò che serve per decidere:

“Qual è il documento o il dato che, se mancasse, impedirebbe una valutazione seria?”

“Qual è il punto tecnico che vi fa dire che la vostra BATNA è migliore?”

b) Check documentale minimo (non istruttoria)

Non trasformo la mediazione in un processo, ma costruisco un “set minimo” condiviso:

- in banca: contratto e condizioni, estratti/andamento, conteggi contestati, reclamo/risposta, eventuali ricalcoli;
- in assicurazione: polizza completa, perizia/valutazioni tecniche, documentazione del danno, corrispondenza, clausole rilevanti.

c) “Traduzione” in opzioni

Una volta che le informazioni essenziali sono sul tavolo, le trasformo in opzioni negoziali:

- range economici (scenario A / B),
- condizioni (tempi, modalità, quietanze, rinunce),
- passaggi autorizzativi (“ok interno entro X giorni”),

così la controparte regolata può portare una proposta “digeribile” in autorizzazione, e l’altra parte può valutarla senza sentirsi schiacciata.

5) Conclusione: in questi settori la mediazione funziona quando si riduce l’asimmetria informativa **quanto basta** per far scattare una decisione.

Successivamente vedremo come questo tema si colleghi a quello dei **poteri/mandati** e dei **tempi autorizzativi**, perché informazione e decisione, in pratica, sono le due facce della stessa medaglia.



ORDINE DEI
DOTTORI COMMERCIALISTI E DEGLI
ESPERTI CONTABILI
M I L A N O



FONDAZIONE
COMMERCIALISTI
ODCEC di MILANO

In ambito di mediazione con un istituto assicurativo l’asimmetria non è solo informazione, è **competenza tecnica** (medica/ingegneristica/attuariale) e **posizione di controllo** sui flussi del sinistro.

La mediazione funziona se “traduce” i nodi tecnici in opzioni negoziali:

- quali elementi peritali sono davvero decisivi e quali sono discutibili;
- quanto vale il rischio di giudizio (tempi/costi/incertezza);
- quali soluzioni possono essere “procedurali” (anticipi, acconti, riserve, tempistiche) oltre che economiche.



ORDINE DEI
DOTTORI COMMERCIALISTI E DEGLI
ESPERTI CONTABILI
M I L A N O



FONDAZIONE
COMMERCIALISTI
ODCEC di MILANO

Precisazione importante: "coordinamento" non è teoria; è **strategia di percorso**.

L'art. 2, comma 2 legittima la coesistenza: mediazione, negoziazioni, reclami e conciliazioni di settore.

L'art. 5, comma 3 poi rende il tema ancora più pratico: per certe materie, la condizione di procedibilità può essere assolta anche mediante procedure ADR previste da norme speciali (tra cui quelle bancarie/finanziarie e assicurative).

Come scelgo? Che la scelta va fatta con quattro criteri:

- **Obiettivo:** voglio un accordo negoziato "su misura" o una decisione/valutazione più standardizzata?
- **Tempo:** qual è il percorso più rapido *in quel caso*?
- **Informazione:** dove riesco meglio a ottenere disclosure e chiarimenti?
- **Chiusura:** quale strumento mi dà l'output più utile (accordo esecutivo, omologa, ecc.)?

Sul punto AAS: a livello informativo, dal 15 gennaio 2026 è possibile presentare ricorso all'**Arbitro Assicurativo (AAS)** tramite portale online.

Questo incide sulle strategie: alcune controversie potrebbero "migrare" verso l'AAS; e allora la mediazione deve valorizzare ciò che l'arbitrato/ADR settoriale non sempre offre: costruzione di opzioni creative, gestione relazionale, accordi complessi (anche con componenti non monetarie), e – quando serve – un tavolo con più soggetti (impresa, intermediario, perito, legali).

In evidenza

Quando la controversia rientra nelle materie dell'art. 5, il comma 3 prevede espressamente che, per assolvere alla condizione di procedibilità, le parti **possono anche esperire** alcune procedure ADR "di settore" (ABF/TUB, ACF-TUF, procedure IVASS/CAP, ecc.). Questi percorsi possono diventare **alternative "equipollenti"** (nei limiti di legge) oppure strumenti "in sequenza" con la mediazione, a seconda dell'obiettivo.



ORDINE DEI
DOTTORI COMMERCIALISTI E DEGLI
ESPERTI CONTABILI
M I L A N O



FONDAZIONE
COMMERCIALISTI
ODCEC di MILANO

Questa è la slide che, da sola, spesso decide se la mediazione “funziona”.

L’art. 8 prevede la partecipazione personale; e consente la delega solo in presenza di giustificati motivi, con il delegato che sia a conoscenza dei fatti e **munito dei poteri necessari**. In più, il mediatore può chiedere di dichiarare i poteri di rappresentanza e ne dà atto a verbale.

Per i soggetti diversi dalle persone fisiche, il tema dei poteri è ancora più sensibile: chi siede al tavolo deve poter negoziare realmente.

Il correttivo ha introdotto anche una regola pratica utilità sulla forma della delega: firma non autenticata accompagnata dagli estremi del documento; e, nei casi che implicano atti soggetti a trascrizione, firma autenticata.

Non è “burocrazia”: serve a prevenire contestazioni successive e a rendere praticabile la chiusura dell’accordo.

Operativamente è consigliabile: **prima** del primo incontro, scambiare una mini-checklist con l’organismo o con la segreteria:

- chi partecipa (nome/ruolo);
- quali poteri ha (limiti, soglie, necessità di comitato);
- quali documenti minimi servono;
- se serve autorizzazione interna, qual è la “finestra temporale” realistica.

Senza questo, la mediazione rischia di trasformarsi in “presa d’atto e rinvio”, e soprattutto alimenta l’asimmetria decisionale: una parte è pronta a decidere, l’altra no.

ORDINE DEI
DOTTORI COMMERCIALISTI E DEGLI
ESPERTI CONTABILI
M I L A N O

FONDAZIONE
COMMERCIALISTI
ODCEC di MILANO

Nei procedimenti con banche e assicurazioni il punto critico non è quasi mai “capire il diritto”: è **portare la trattativa dentro i vincoli reali di decisione** dell’organizzazione. Se non governo questo aspetto, la mediazione si trasforma in una serie di incontri interlocutori.

1) “Chi può decidere davvero?”

All’inizio devo chiarire, con molta concretezza:

- chi è la persona presente al tavolo (ruolo e perimetro di autonomia);
- se può assumere impegni economici e con quali limiti;
- se serve un passaggio interno (ufficio legale, compliance, direzione sinistri, comitato crediti, ecc.).

Questa verifica non è burocratica: serve a capire **se oggi posso chiudere**, oppure **se oggi posso costruire una proposta che diventerà “approvabile”**.

2) Policy interne: trattarle come “regole del gioco”, non come scuse

Le policy interne possono essere:

un vincolo oggettivo (soglie, criteri liquidativi, livelli di firma);

oppure un modo per tenere ferma la posizione.

In entrambi i casi la gestione corretta è: **farle diventare esplicite e misurabili**.

Esempio di domanda utile: *“Quale informazione o quale passaggio interno rende praticabile una decisione? Cosa manca perché il decisore dica sì o no?”*

3) Tempi autorizzativi: se non li metto in calendario, diventano rinvii

Se mi dicono “devo sentire la direzione / devo portarla in comitato”, il lavoro del mediatore è trasformare quella frase in una sequenza concreta:

- quando si riunisce chi decide?
- entro quando posso avere un riscontro?
- quale documentazione o quale schema di proposta deve arrivare al decisore?

Tradotto: **non accetto tempi “vaghi”**; li trasformo in tempi “gestibili”.

4) Rinvii: sì, ma solo se producono avanzamento

Il rinvio non deve essere un “parcheggio”. La regola da proporre è semplice:

si rinvia solo se c'è una cosa precisa da fare prima del prossimo incontro.

Quindi, ogni rinvio lo lego a tre elementi:

- **cosa** deve essere prodotto (documento, conteggio, perizia, bozza proposta, verifica poteri);
- **chi** se ne occupa;
- **entro quando**.

Se manca uno di questi tre punti, il rinvio è quasi sempre dilatorio (anche senza malafede).

5) Come evitare la “mediazione di facciata”

Quando una parte entra in mediazione “perché deve” (procedibilità), l'inerzia naturale è fare il minimo.

Qui il compito del mediatore è spostare il focus da: “*adempimento*” a “*convenienza*”:

- tempi e costi dell'alternativa esterna (ABF/ACF/AAS o giudizio);
- rischio di esiti non controllabili;
- valore di una soluzione negoziata su misura (pagamenti, quietanze, clausole, tempi, gestione reputazionale).

6) Chiusura operativa

Se oggi non posso chiudere, allora oggi devo chiudere almeno **la strada per chiudere**:

- perimetro dell'accordo possibile,
- passaggio autorizzativo,
- prossima data “utile” (non generica),
- attività da svolgere nel mezzo.



Slide 8 — Chiusura: verbale, proposta del mediatore, accordo ed efficacia esecutiva

- Verbale sempre: accordo / mancato accordo
- Proposta del mediatore: facoltà e richiesta congiunta
- Accordo: firme + ruolo avvocati
- Efficacia esecutiva (art. 12)

Qui tocchiamo un tema delicato, anche rispetto a quanto si è visto sui diversi “metodi ADR” e sulla mediazione ex d.lgs. 28/2010: **nella mediazione 28/2010 esiste anche la leva della proposta del mediatore**, ma va maneggiata con consapevolezza, soprattutto con soggetti regolati.

1) Proposta del mediatore: che cosa prevede la norma e come usarla “bene”

Nel d.lgs. 28/2010 il mediatore **può formulare una proposta di conciliazione** quando l’accordo non è raggiunto, e **deve formularla** se le parti gliene fanno **concorde richiesta**. Questo, però, **non significa** che la mediazione debba diventare automaticamente “valutativa” o “decisoria”: significa che il sistema prevede **uno strumento in più**, da usare con prudenza.

Nella pratica con banche e assicurazioni una proposta ragionata può essere utile in due casi tipici:

- quando le parti sono bloccate su un range e serve un “punto neutro” per misurare la distanza reale;
- quando la controparte regolata ha un processo interno di autorizzazione: una proposta può funzionare da “documento-ponte”, cioè un testo tecnico e ordinato che l’avvocato o il funzionario può portare al decisore senza perdere credibilità.

2) Verbale e “chiusura corretta”: non è solo forma, è gestione del rischio

Quando si arriva a una chiusura (o anche quando non si chiude), la qualità del verbale e dell’eventuale accordo conta moltissimo. Con soggetti regolati, un verbale “pulito” e coerente è spesso una condizione per non rimettere tutto in discussione dopo.

3) Accordo ed efficacia esecutiva: perché interessa davvero ai professionisti

Se si raggiunge l’accordo, l’art. 12 disciplina l’**efficacia esecutiva**: in sintesi, **quando tutte le parti sono assistite dagli avvocati e l’accordo è sottoscritto anche dai legali**, l’accordo può costituire **titolo esecutivo** (con gli adempimenti previsti). Se invece non tutte le parti sono assistite, è previsto il passaggio di **omologa** secondo la disciplina del decreto.

Traduzione pratica: in questi contesti “chiudere bene” non significa solo trovare un numero, ma:

- scrivere un accordo **eseguibile** (non solo “di principio”);
- con **firme corrette** e poteri chiari;
- con clausole chiare su **tempi, modalità di pagamento**, eventuali **rinunce/transazione**, e **riservatezza** se rilevante;
- evitando ambiguità che poi riaprono il contenzioso “sull’esecuzione” (che è l’incubo peggiore: hai chiuso eppure ricominci).

4) Accordo attuabile anche dal punto di vista «interno» dei soggetti regolati

Se la mediazione serve a risparmiare tempo e rischio, allora l’accordo deve essere immediatamente **attuabile**: chiaro, firmato bene, e ‘difendibile’ anche internamente per i soggetti regolati.



ORDINE DEI
DOTTORI COMMERCIALISTI E DEGLI
ESPERTI CONTABILI
M I L A N O



FONDAZIONE
COMMERCIALISTI
ODCEC di MILANO

Metodo trasversale: sono le regole di conduzione che valgono in banca e in assicurazione, e in generale con soggetti regolati. È “trasversale” perché non dipende dalla materia, ma dal **modo** con cui si governa processo, informazioni, decisioni e relazione.

3 cose da fare (spiegate):

- **Mandato e decisore:** senza decisore o canale di decisione, la mediazione diventa rinvio. Chiedo: “chi può dire sì oggi? e su quali range?”
- **Set minimo di dati:** non istruttoria, ma dati essenziali per una valutazione di convenienza. Qui si abbatte l’asimmetria.
- **Opzioni:** lavoro su pacchetti (“pagamento + tempi + rinunce + gestione spese + adempimenti”) e, se serve, su condizioni (“salvo ok interno entro...”).



ORDINE DEI
DOTTORI COMMERCIALISTI E DEGLI
ESPERTI CONTABILI
M I L A N O



FONDAZIONE
COMMERCIALISTI
ODCEC di MILANO

3 cose da evitare:

- **Comportamento passivo aggressivo:** “Siamo qui perché è obbligatorio”: se passa questo frame, si spegne la negoziazione. Anche se obbligatoria, va trasformata in scelta razionale (“cosa conviene a ciascuno”).
- **Rinvii senza compiti:** ogni rinvio deve avere deliverable (documenti, perizia, autorizzazione, proposta).
- **Posizioni vs interessi:** l’avvocato difende posizioni; il mediatore deve far emergere interessi e rischi, senza perdere neutralità.

Il decreto disciplina esiti/verbale e, in generale, presuppone un procedimento effettivo e non meramente nominale.



ORDINE DEI
DOTTORI COMMERCIALISTI E DEGLI
ESPERTI CONTABILI
M I L A N O



FONDAZIONE
COMMERCIALISTI
ODCEC di MILANO

Grazie
e buon lavoro!



ORDINE DEI
DOTTORI COMMERCIALISTI E DEGLI
ESPERTI CONTABILI
M I L A N O



FONDAZIONE
COMMERCIALISTI
ODCEC di MILANO

Riferimenti

Carlo Francesco Bubani Cremonese
Dottore Commercialista – Mediatore

E-mail: info@studiobubanicremonese.it