

# La pratica collaborativa: nuove prospettive per la gestione delle controversie societarie (*estratto*)\*

## 1 - Metodo collaborativo e specificità delle controversie societarie

Nell'estate 2017 il Consiglio Direttivo dell'Associazione Italiana Professionisti Collaborativi ha istituito un'apposita Commissione con lo scopo di approfondire in Italia il possibile utilizzo della Pratica Collaborativa in settori diversi da quello familiare, con particolare riferimento alle controversie civili, commerciali e societarie.

La Commissione, coordinata da avvocati e dottori commercialisti, ha depositato le sue conclusioni, che sono state pubblicate sul sito dell'associazione AIADC<sup>1</sup>.

La Commissione individua i principali ostacoli all'applicazione e diffusione della pratica collaborativa alle controversie in materia societaria in fattori di carattere culturale, legati a due regole fondamentali del metodo collaborativo: e cioè, da un lato l'obbligo di avvalersi di professionisti specificamente formati all'applicazione del metodo; e d'altro lato il vincolo del mandato limitato (e cioè l'obbligo dei professionisti che assistono i clienti nella fase di negoziazione di non prestare la propria assistenza nel giudizio che occorrerebbe promuovere nel caso di mancato raggiungimento dell'accordo).

Gli ostacoli (emersi in modo palese nei paesi che per primi hanno avviato l'applicazione della pratica collaborativa al di fuori delle controversie famigliari) risiedono essenzialmente nella naturale resistenza dei professionisti (ed in particolare dei legali) ad accettare il vincolo del mandato limitato e nella comprensibile diffidenza dei clienti ad abbandonare il loro professionista di fiducia, nel caso in cui questi non sia formato alla pratica collaborativa, per affidarsi a nuovi professionisti in possesso della specifica preparazione e formazione richiesta.

La commissione non individua invece (salvo alcuni casi marginali, legati alla specificità della singola situazione) ostacoli di natura giuridica, concludendo che la specificità delle controversie societarie non pare richiedere deviazioni dai principi essenziali della pratica collaborativa.

Invero, nel suo modello "minimalista" la pratica collaborativa presuppone la presenza di due parti e di due avvocati formati alla negoziazione secondo il metodo collaborativo, vincolati al rispetto degli obblighi consacrati nell'Accordo di Partecipazione.

Il modello più "evoluto" già prevede, tuttavia, la presenza di un esperto finanziario neutrale, che affianca le parti ed i legali nella gestione delle questioni patrimoniali. Ed è ben possibile ipotizzare una configurazione diversa del team collaborativo, in cui siano i commercialisti ad affiancare le parti e vengano incaricati, come esperti neutrali, altri professionisti esperti in specifiche materie<sup>2</sup>.

Non dovrebbe quindi costituire ostacolo all'adozione del metodo collaborativo la necessità che alla negoziazione partecipino, a fianco delle parti e dei loro avvocati, professionisti (in particolare dottori commercialisti o consulenti fiscali) in possesso delle competenze complementari necessarie per la gestione dei casi concreti, a condizione che anch'essi siano formati al metodo collaborativo e sottoscrivano l'Accordo di Partecipazione assumendo gli obblighi che da esso scaturiscono.

Anche la presenza del facilitatore (o di due facilitatori, uno per parte), ben si concilia con le esigenze specifiche che sorgono nelle controversie societarie, in cui la conflittualità è molto spesso alimentata da contrasti di natura personale, da situazioni caratteriali o da elementi psicologici che spesso prevalgono sulle questioni prettamente economiche. Il facilitatore può quindi svolgere un

\* L'articolo da cui è tratto questo estratto è pubblicato in: *Il Nuovo Diritto delle Società*, G. Giappichelli Editore, Torino, 2019, n. 2/2019, pag. 199 e ss..

<sup>1</sup> Cfr.: <https://praticacollaborativa.it/category/articoli/>.

<sup>2</sup> In questo senso: S. CORNAGLIA, in: AA. VV., *La Pratica Collaborativa – Dialogo fra teoria e prassi*, a cura di M. SALA e C. MENICHINO, Torino, 2017, pag. 199..

ruolo essenziale per aiutare le parti a rapportarsi in termini corretti e costruttivi e a separare le posizioni dagli interessi, al fine del raggiungimento di una soluzione condivisa.

Una situazione legata alla specificità della materia societaria consiste, poi, nello stretto rapporto di fiducia che, nella maggior parte dei casi, si crea tra il cliente imprenditore ed il suo legale, soprattutto in ambito stragiudiziale.

A differenza di materie (quali quelle della famiglia o delle successioni) in cui il ricorso all'assistenza legale da parte del cliente privato ha natura occasionale o saltuaria, poiché l'esigenza di ricevere assistenza legale sorge usualmente solo in occasione dell'insorgere del conflitto, nella consulenza d'impresa il legale affianca il cliente imprenditore nelle scelte strategiche legate alla conduzione dell'azienda, viene a conoscenza degli aspetti più delicati e riservati relativi alla vita dell'impresa e condivide con il cliente i successi, gli insuccessi, i momenti alti ed i momenti bassi che inevitabilmente si alternano nel corso dell'attività. E considerazioni analoghe valgono per il legame che si crea con il commercialista, con cui il rapporto è ancora più stretto ed assiduo.

Questa situazione inevitabilmente rende difficile, per il cliente, accettare di affidarsi ad altri avvocati e commercialisti (collaborativi) per la gestione di una controversia insorta nell'ambito di un rapporto contrattuale o societario il cui nascere ed il cui evolversi sono stati seguiti con l'assistenza di altri professionisti.

Sotto altro profilo, è altresì inevitabile che, pur in pendenza della negoziazione collaborativa, il cliente continui a consultarsi con i suoi professionisti abituali, che custodiscono la memoria storica dei rapporti tra le parti e possono quindi fornire informazioni di dettaglio ed elementi di valutazione essenziali per apprezzare in modo attento e ponderato le opzioni che si profilano nel corso della negoziazione collaborativa.

Questo particolare contesto rende inevitabile, oltre che assolutamente opportuno, che nel corso della negoziazione collaborativa si crei uno scambio costante di informazioni tra i professionisti storici ed i nuovi professionisti collaborativi, affinché questi ultimi possano disporre di tutti gli elementi di valutazione occorrenti per tutelare al meglio gli interessi del cliente ai fini del raggiungimento dell'accordo transattivo cui le parti mirano con la negoziazione.

Non pare, tuttavia, che questo particolare aspetto contrasti con i principi del metodo collaborativo, poiché lo scambio di informazioni tra professionisti storici e professionisti collaborativi non ha alcun impatto né sugli obblighi di lealtà e trasparenza, né sulla natura limitata del mandato conferito con l'Accordo di Partecipazione, e non comporta alcuna deviazione rispetto al "modello" su cui è costruita la procedura e ai principi che la informano.

## **2 - Clausole ADR di pratica collaborativa in materia societaria**

Dopo aver accertato la piena compatibilità del metodo collaborativo con le specificità che caratterizzano le controversie societarie, occorre ancora verificare la possibilità di configurare clausole contrattuali e statutarie che prevedano la risoluzione delle controversie societarie mediante una procedura ADR di negoziazione assistita condotta secondo il metodo collaborativo.

Orbene, la previsione di clausole di negoziazione, più o meno complesse e articolate, ha formato oggetto di ampia elaborazione da parte dei legali, soprattutto nella prassi anglosassone. Si tratta di clausole che variano da quelle più semplici (che prevedono un generico obbligo delle parti di tentare un componimento amichevole della lite prima di ricorrere al rimedio giudiziale) a quelle più sofisticate, quali le cosiddette clausole di "escalation", che disciplinano l'obbligo di negoziazione prevedendo più *step* o livelli successivi di trattativa: per esempio stabilendo che la trattativa avvenga prima tra i manager delle società in conflitto, e poi, in caso di mancato raggiungimento dell'accordo entro un certo termine, tra gli amministratori delegati, ed infine (nelle articolazioni societarie complesse), a livello di capogruppo, al fine di sfruttare i poteri decisionali dei soggetti che rivestono le posizioni di vertice e che non sono coinvolti personalmente nel conflitto creatosi tra i manager che hanno vissuto il sorgere e l'evolversi della controversia.

Queste clausole, che riscuotono un certo favore soprattutto nella contrattualistica internazionale, si risolvono tuttavia spesso in un ostacolo al ricorso alla giurisdizione o all'arbitrato, in quanto offrono spunto alla parte che voglia sottrarsi ai propri obblighi o ritardarne l'adempimento e non intenda negoziare seriamente, per trascinare la procedura o sollevare successivamente eccezioni circa la procedibilità della domanda (in sede giudiziale o arbitrale): con l'effetto di introdurre questioni preliminari che complicano e ritardano l'accertamento e la tutela dei diritti controversi, anche quando risulti in modo incontestabile che il fallimento della procedura di negoziazione è stato cagionato dal comportamento dilatorio di una delle parti.

L'introduzione di una clausola di negoziazione assistita regolata dai principi del metodo collaborativo consentirebbe invece di contenere questo rischio, fornendo alle parti un percorso chiaro, stringente e rigoroso, che lascia poco spazio a comportamenti elusivi o strumentali: e l'obbligo di appoggiarsi a professionisti formati, investiti dello specifico compito di raggiungere una transazione, consente di verificare la serietà dell'intendimento delle parti, aumentando l'efficacia del metodo e le sue probabilità di successo.

Orbene, la stipulazione di convenzioni di negoziazione assistita regolate secondo il metodo della pratica collaborativa è da tempo prassi frequente nelle controversie in materia di famiglia, nelle quali la convenzione (che recepisce l'Accordo di Partecipazione) è sottoscritta in un momento successivo all'insorgere della controversia, ai fini della sua composizione mediante il raggiungimento di un accordo concluso fuori delle aule del tribunale.

Tuttavia, in ambiti diversi da quelli del diritto di famiglia, il ricorso alla pratica collaborativa ben potrebbe essere pattuito in via preventiva, come strumento che le parti si vincolano ad adottare per la composizione di qualunque controversia che dovesse sorgere successivamente alla sottoscrizione del contratto, nella fase della sua esecuzione.

Alla data in cui è stato svolto questo studio, le associazioni che diffondono in Italia il metodo collaborativo non hanno ancora elaborato un "modello uniforme" da applicare ad ambiti diversi da quello delle controversie familiari, e gli avvocati iscritti all'associazione e formati all'applicazione del metodo collaborativo sono in massima parte familgaristi. Fanno tuttavia già parte di alcune associazioni e si sono formati al metodo collaborativo numerosi dottori commercialisti ed esperti contabili che già dispongono delle competenze specifiche per la gestione di controversie in materia societaria. Non si può quindi escludere che anche la schiera degli avvocati formati si arricchisca in breve di legali esperti anche nella materia societaria e delle operazioni straordinarie, in grado di adottare il metodo collaborativo nella gestione delle controversie societarie.

Non appena questo gap fosse stato colmato, ben sarebbe possibile ipotizzare l'elaborazione di una clausola ADR, da inserire in contratti di joint venture, in patti parasociali o in accordi quadro di regolamentazione di operazioni di acquisizioni societarie, che preveda il ricorso alla negoziazione assistita affidata ad avvocati formati dall'Associazione AIADC e condotta secondo il metodo della pratica collaborativa elaborato ed adottato da un'associazione di riferimento.

Merita una particolare riflessione il problema se una valida clausola di ricorso alla negoziazione assistita secondo il metodo collaborativo possa trovare collocazione anche nello statuto di una società a responsabilità limitata o in una società per azioni chiusa.

La complessità del problema nasce dal fatto che la disciplina che regola la materia dei contratti, ed in particolare quella dei contratti associativi, subisce, nel caso delle società di capitali, deroghe significative, in considerazione del fatto che, dopo la sua genesi, la società si emancipa dal contratto che l'ha costituita ed inizia ad operare sul mercato, entrando in rapporto con i terzi e producendo effetti che agiscono ben aldilà della volontà dei soggetti che l'hanno posta in essere.

Il fenomeno sopra descritto comporta la necessità di privilegiare le esigenze di tutela di alcuni valori ritenuti predominanti, poiché di pubblico interesse (quali quelli della certezza dei rapporti giuridici, della tutela dell'affidamento dei terzi e della tutela del mercato nel quale la società opera ed in cui le sue partecipazioni sono destinate ad essere negoziate), anche a costo di sacrificare altri valori – pur rilevanti ma destinati a soccombere per la loro rilevanza essenzialmente privata – quali

quelli della ricerca della volontà negoziale dei fondatori e della tutela dell'assetto di interessi che i fondatori hanno inteso consacrare nel contratto sociale<sup>3</sup>.

L'esigenza di oggettività ed astrattezza cui deve rispondere la formulazione delle clausole statutarie delle società di capitali comporta importanti riflessi sul piano dell'interpretazione del contratto e delle regole in esso contenute, poste a disciplinare l'organizzazione stessa della società. Il più importante riflesso, ai fini che qui interessano, è l'esclusione della possibilità di ricorrere, al criterio della ricerca della "*comune intenzione delle parti*" (indicato dall'art.1362 c.c. in materia di interpretazione del contratto)<sup>4</sup>, al fine di risolvere dubbi interpretativi circa singole clausole dei patti associativi<sup>5</sup>. Si è infatti osservato che, nell'interpretazione del contratto sociale, occorre privilegiare criteri di oggettività che vadano aldilà dell'interpretazione della "*comune intenzione delle parti*", per fare in modo che la partecipazione acquisisca un valore *oggettivo*<sup>6</sup>. Pertanto, quando, come spesso accade, il dato testuale della specifica clausola dell'atto costitutivo della società non sia completo e sufficientemente determinato, tale da poter essere utilizzato per risolvere uno specifico problema operativo, il contenuto della clausola potrà essere colmato soltanto mediante il riferimento a dati oggettivi richiamati dalla clausola in modo inequivoco e agevolmente comprensibile dai terzi, a tutela dei quali il legislatore ha predisposto un regime di pubblicità legale che comporta l'inopponibilità di quanto non iscritto nel registro Imprese (ai sensi dell'art. 2193 c.c.): nel senso che non si può opporre al terzo una volontà diversa da quella che risulta testualmente dai pubblici registri<sup>7</sup>.

Orbene, in assenza di una disciplina che regolamenti l'istituto della pratica collaborativa e ne individui i termini essenziali, il contenuto minimo di una valida clausola societaria di ADR di negoziazione assistita condotta con il metodo collaborativo, per risultare sufficientemente determinato o determinabile e quindi vincolante per i soggetti tenuti all'osservanza dello statuto, dovrebbe possedere quantomeno gli stessi requisiti di specificità richiesti per le varie clausole statutarie che prevedono arbitrati amministrati o mediazioni volontarie la cui gestione è affidata ad organizzazioni o enti.

Ai fini della validità di tali clausole sono necessari e sufficienti due requisiti: - a) l'individuazione dell'ente incaricato di gestire la procedura (ente che, nel caso dell'arbitrato e della mediazione, svolge anche la funzione di Appointment Authority), e - b) l'esistenza di uno schema di procedura, accessibile e consultabile dai terzi, adottato dall'ente, che deve essere richiamato nella clausola.

Nel momento in cui l'Associazione AIADC avesse elaborato un "modello" di Accordo di Partecipazione per le controversie societarie ed avesse avviato la formazione, tra i suoi iscritti, di legali specializzati in questo settore, ben si potrebbe quindi ipotizzare l'inserimento nello statuto di una S.p.A. o di una S.R.L. di una clausola di negoziazione assistita collaborativa per la gestione di

<sup>3</sup> In questa prospettiva è stato opportunamente osservato che "*i contraenti, poiché utilizzano uno strumento come la società azionaria che tipicamente si volge al mercato, hanno una sorta di onere di avvalersi del codice semantico di questo proprio e non possono sottrarsi al rischio che, per effetto di quello invece individualmente adottato, si abbia una divergenza tra i significati che intendevano assegnare all'atto costitutivo e quelli dal mercato stesso riconosciuti*" (C. ANGELICI, in AA.VV., *Trattato delle Società per Azioni*, diretto da G. E. Colombo e G. B. Portale, Vol. 1, Torino, 2004, 155 e ss.).

<sup>4</sup> L'art.1362 c.c. postula: "*Nell'interpretare il contratto si deve indagare quale sia stata la comune intenzione delle parti e non limitarsi al senso letterale delle parole. Per determinare la comune intenzione delle parti, si deve valutare il loro comportamento complessivo anche posteriore alla conclusione del contratto.*"

<sup>5</sup> Cfr. sul punto, C. ANGELICI, *Appunti sull'interpretazione degli statuti di società per azioni*, in *Studi in memoria di Gino Gorla*, III, Milano, 1994, 2355 e ss., cui *adde* IBBA, *L'interpretazione degli statuti societari fra criteri oggettivi e criteri soggettivi*, in *Riv. dir. Civ.*, 1995, I, 525.

<sup>6</sup> Sul punto, si veda C. ANGELICI, in AA.VV., *Trattato delle Società per Azioni*, diretto da G. E. Colombo e G. B. Portale, Vol. 1, Torino, 2004, 157 e ss..

<sup>7</sup> Nello statuto sociale è infatti riposta la garanzia del corretto funzionamento della società tanto nei rapporti tra i soci quanto nei rapporti con i terzi, per cui gli uni e gli altri devono avere la sicurezza che, se si affideranno a quanto previsto dallo statuto, la loro buona fede sarà protetta da ogni sorpresa.

qualunque controversia tra i soci e tra i soci e la società nascente dai patti associativi o ad essa relativa e riguardante diritti disponibili.

### **3 – Gli ostacoli culturali all'adozione del metodo collaborativo: una strada in salita, che merita di essere percorsa**

Alla luce delle considerazioni che precedono, è possibile constatare che, in assenza di ragioni ostative all'adozione del metodo collaborativo per la gestione delle controversie societarie, gli ostacoli maggiori che si oppongono alla sua diffusione sono legati essenzialmente a fattori culturali e a valutazioni di opportunità economica, non sempre legate ad una valutazione obiettiva di quale sia lo strumento più idoneo per tutelare gli interessi delle parti in conflitto.

Invero, il principale ostacolo alla diffusione della pratica collaborativa nei paesi in cui il metodo ha avuto le prime applicazioni nel campo del diritto societario, è costituito dal vincolo del mandato limitato.

Ed infatti, i grandi studi organizzati, in cui è netta la separazione di ruoli e competenze tra gli avvocati che si occupano della consulenza stragiudiziale e quelli che seguono il contenzioso, sono restii a promuovere il metodo collaborativo e creare al loro interno dipartimenti o gruppi di lavoro di avvocati formati alla pratica collaborativa. L'assunzione, da parte di un avvocato del "team collaborativo", di incarichi di negoziazione per conto di un cliente, precluderebbe infatti allo studio la possibilità di assistere il cliente in un'eventuale fase contenziosa successiva (posto che il vincolo del mandato limitato non può essere eluso investendo della difesa altri legali appartenenti allo stesso studio).

I grandi studi che prestano assistenza nel cosiddetto settore "corporate" sono inoltre restii ad indirizzare il cliente a legali specificamente formati alla pratica collaborativa ma esterni allo studio, poiché questa opzione potrebbe allentare il rapporto fiduciario con il cliente, mettendolo in contatto con potenziali "competitor" (con il rischio che il cliente si rivolga poi successivamente in modo continuativo con i nuovi professionisti incaricati della negoziazione).

Tuttavia, questa difficoltà di carattere "ambientale" non costituisce certo un valido motivo per frenare la promozione e diffusione di uno strumento che, da un lato, offre al cliente indiscutibili vantaggi rispetto ad altre tecniche di gestione del conflitto meno efficaci e raffinate; e d'altro mantiene alto il ruolo dell'avvocato e degli altri professionisti coinvolti nella negoziazione, ai quali viene attribuito un compito di indiscutibile rilevanza sociale nella gestione dei conflitti.

Invero è sufficiente porre mente ai doveri di fedeltà ed informazione di cui agli artt. 10 e 27 del CDF per rilevare come, quanto meno in Italia, la resistenza della categoria alla diffusione del metodo collaborativo si ponga in netto contrasto sia con le finalità delle disposizioni volte a favorire la soluzione extra-giudiziale delle controversie, sia con i criteri cui l'avvocato deve uniformarsi ai fini della miglior tutela egli interessi del cliente.

Si consideri infatti, a questo proposito, che il comma 3 dell'art. 27 CDF espressamente stabilisce che *"L'avvocato, all'atto del conferimento dell'incarico, deve informare chiaramente la parte assistita della possibilità di avvalersi del procedimento di negoziazione assistita e, per iscritto, della possibilità di avvalersi del procedimento di mediazione; deve altresì informarla dei percorsi alternativi al contenzioso giudiziario, pure previsti dalla legge"*.

In questo senso, la promozione del metodo collaborativo appare pienamente in linea con il nuovo ruolo, di rilevanza sociale, che il legislatore ha inteso affidare all'avvocato nell'amministrazione della giustizia. E' stato infatti opportunamente osservato che nel modello della pratica collaborativa *"i legali non soltanto si adoperano per favorire il reperimento di un'intesa, ma assumono anche il ruolo di garanti degli impegni assunti dai rispettivi assistiti, confermando la loro convinzione nella"*

*bontà del percorso e valorizzando così, sotto il profilo etico e deontologico, doveri e comportamenti che dovrebbero essere fatti propri da tutti gli avvocati”<sup>8</sup>.*

#### **4 - Negoziazione assistita secondo il metodo collaborativo: proposte per l'adozione di un nuovo strumento di composizione delle controversie societarie**

L'introduzione dell'istituto della negoziazione assistita ha fornito uno strumento utilissimo per la soluzione non contenziosa delle controversie in materia societaria, per più ragioni.

La disciplina dettata dal D.L. 132/2014 attribuisce infatti dignità giuridica ad una procedura escogitata dai giuristi, soprattutto di matrice anglosassone, il cui effetto era essenzialmente quello di creare una situazione, cosiddetta, di “*cooling off*”: e cioè una temporanea fase di riflessione in cui le parti si obbligano a negoziare una composizione della controversia, astenendosi dall'assumere per un certo periodo di tempo iniziative giudiziali.

La disposizione che attribuisce all'invito a concludere una convenzione di negoziazione assistita gli stessi effetti della domanda giudiziale quanto all'interruzione della prescrizione e della decadenza, consente di rimuovere una delle remore che spesso sono alla base della diffusa diffidenza verso questo strumento di risoluzione alternativa delle controversie: e cioè il timore che il tempo speso nella negoziazione possa pregiudicare, in caso di esito negativo, il ricorso al rimedio giudiziale. Inoltre l'attribuzione all'accordo raggiunto tramite la negoziazione assistita del valore di titolo esecutivo, garantisce alle parti, in caso di inadempimento di una di esse, la certezza di poter dare immediatamente esecuzione all'accordo transattivo, senza dover avviare una causa ordinaria od una procedura monitoria volte ad ottenere una condanna della parte inadempiente agli obblighi assunti con la transazione. Così, ad esempio, la transazione con cui i soci risolvano il conflitto interno attraverso il recesso di uno di essi dalla società e si accordino sul valore di liquidazione della quota, potrà essere immediatamente azionato dal socio receduto senza doversi preventivamente munire di un decreto ingiuntivo. E lo stesso effetto sarà riconosciuto a qualunque obbligazione di pagamento di somme che dovesse essere assunta dalle parti nell'ambito dei loro accordi (ad esempio a titolo di prezzo per l'acquisto di partecipazioni sociali, per la concessione di diritti di opzione, etc.).

Inoltre, la previsione di specifici obblighi di lealtà e riservatezza a carico delle parti e dei loro legali consente di attribuire una precisa responsabilità (anche disciplinare) a comportamenti scorretti che, prima dell'emanazione del D.L. 132/2014, spesso sfuggivano ad un'effettiva sanzione, rendendo lo strumento poco efficace in un contesto, quale quello italiano, caratterizzato da una diffusa diffidenza per le procedure alternative di risoluzione delle controversie.

In questo quadro normativo, i principi che informano il metodo collaborativo illustrati ai paragrafi che precedono<sup>9</sup> consentono di completare e rafforzare l'accordo di negoziazione assistita; e l'affidamento della negoziazione ad avvocati esperti e preparati nella gestione della conflittualità, contrattualmente obbligati ad assistere le parti limitatamente alla controversia tra loro insorta, costituisce garanzia di serietà della negoziazione e ne aumenta le probabilità di successo.

Le considerazioni che precedono inducono a concludere che nei casi in cui le parti mirino a ricomporre un rapporto personale ed economico destinato a durare nel tempo, il ricorso alla negoziazione assistita condotta secondo il metodo collaborativo si presenta come lo strumento più indicato per superare le possibili situazioni di conflitto e quello che offre maggiori garanzie di successo.

<sup>8</sup> F. DANOVI, in AA. VV., *La Pratica Collaborativa – Dialogo fra teoria e prassi*, a cura di M. SALA e C. MENICCHINO, Torino, 2017, pagg. 7 e ss..

<sup>9</sup> I paragrafi dedicati all'argomento non sono stati riportati in questo estratto e sono reperibili in: A. BAUDINO, *La pratica collaborativa: procedure ADR a confronto e nuove prospettive per la risoluzione delle controversie in materia societaria, Seconda parte*, in: *Il Nuovo Diritto delle Società*, G. Giappichelli Editore, Torino, 2019, n. 2/2019, pag. 199 e ss..

L'auspicio è che questa consapevolezza si diffonda rapidamente tra i professionisti che operano nei vari settori della consulenza e assistenza alle imprese, e che le associazioni che si occupano della formazione dei professionisti collaborativi colgano le potenzialità che il metodo collaborativo offre al di fuori dell'ambito delle controversie familiari, adottando "modelli" specifici per la gestione delle controversie commerciali ed ampliando il novero dei professionisti specificamente formati in questa materia: si apriranno allora interessanti prospettive e stimolanti nuovi settori di attività per quei professionisti, oggi anche in Italia sempre più numerosi, che operano principalmente nel settore non contenzioso del diritto commerciale, e che devono confrontarsi con l'esigenza di salvaguardare dalla trappola del conflitto i rapporti tra le parti e la ricchezza investita in tali rapporti, a beneficio di tutti gli stakeholder che a vario titolo subiscono gli effetti pregiudizievoli del conflitto.