

28.08.2026

"Composizione negoziata: un laboratorio di giustizia transizionale"

L'avv. Gianluca Minniti ha pubblicato su Diritto della Crisi un approfondimento sulle interrelazioni tra la giustizia transizionale e la composizione negoziata: dal confronto tra i due mondi emergono numerosi punti di contatto e possibili spunti per una migliore gestione dei percorsi di risanamento.

2026



DIRITTO DELLA
CRISI

Composizione negoziata: un laboratorio di giustizia transizionale

Gianluca Minniti, Avvocato in Milano

28 Agosto 2026

www.dirittodellacrisi.it

Composizione negoziata: un laboratorio di giustizia transizionale

Gianluca Minniti, Avvocato in Milano

28 Agosto 2026

L'A. illustra i punti di contatto strutturali tra la gestione della crisi d'impresa e i modelli storici di risoluzione dei grandi conflitti sociali. Il contributo dimostra come la composizione negoziata condivida con tali percorsi una logica profondamente riparatoria, basata sulla sospensione delle ostilità e sul ruolo chiave di un mediatore neutrale. L'analisi evidenzia il primato della continuità economica rispetto alle spinte sanzionatorie o individualistiche. In questo modo, l'accordo viene configurato come un processo di rigenerazione delle relazioni commerciali capace di superare i veti incrociati dei singoli portatori di interessi.

Sommario:

1. Premessa: due percorsi di ricomposizione del conflitto
2. La giustizia transizionale in breve
3. La comune logica riparatorio-negoziale
4. Superare il conflitto distruttivo
5. La crisi d'impresa come dilemma multiplo
6. La CNC come meccanismo di superamento del conflitto
7. Possibili ricadute del parallelismo con la giustizia transizionale

1. Premessa: due percorsi di ricomposizione del conflitto

A prima vista il tentativo di accostare il diritto della crisi d'impresa alla giustizia transizionale potrebbe suonare azzardato, posto che le due discipline non possono apparire più distanti, sia da un punto di vista storico - culturale, che sotto un profilo sociale e strutturale. Ed infatti, se il primo si limita a disciplinare la fase patologica dell'attività economica, la seconda intende regolare il modo in cui una società vessata da violazioni sistematiche dei diritti umani transita verso un ordinamento pacifico. Eppure, a un'analisi più approfondita e fatte le dovute proporzioni in termini di rilevanza sociale, i due sistemi presentano significative similitudini nella loro architettura di fondo, in quanto rispondono in sostanza alla medesima esigenza: quella di ricomporre – attraverso un percorso collettivo – un conflitto che, se lasciato alla logica difensiva dei singoli, finirebbe inevitabilmente per produrre un esito collettivamente peggiore per tutti i soggetti coinvolti.

Il presente contributo intende verificare la tenuta di questo parallelismo e – confrontando la composizione negoziata della crisi (CNC) con il modello di giustizia transizionale più paradigmatico, quello della Commissione Verità e Riconciliazione sudafricana – individuare possibili spunti per agevolare il confronto tra le diverse parti coinvolte nel tentativo di risanamento aziendale. L'ipotesi di studio è, infatti, quella che entrambi gli istituti condividano una medesima logica riparatorio-negoziale, costruita attorno a un terzo facilitatore neutro, alla sospensione temporanea del conflitto, al primato della continuità sulla sanzione e a una concezione del risanamento/riconciliazione come esito di un percorso.

2. La giustizia transizionale in breve

L'espressione giustizia transizionale (*transitional justice*) designa il percorso giuridico (ma spesso anche politico e simbolico) attraverso cui una società affronta il portato di sistematiche violazioni dei diritti umani commesse in un recente passato, nel corso del passaggio da un regime repressivo (o comunque segnato da profondi conflitti) verso un ordinamento democratico o quantomeno pacifico.

La definizione più autorevole – elaborata dalle Nazioni Unite nel Rapporto del 2004 del Segretario Generale Kofi Annan [1] – individua quattro pilastri fondamentali nel percorso di giustizia transizionale: il diritto alla giustizia, il diritto alla riparazione, la garanzia di non ripetizione e il diritto alla verità.

Il diritto alla giustizia si scompone, a sua volta, in due dimensioni: quella retributiva, focalizzata – secondo un canone di proporzionalità della sanzione – sulla punizione dei crimini commessi, e quella riparativa, che si concentra, invece, sulle vittime, sulla comunità e sulle modalità di riparare le relazioni danneggiate dal conflitto.

Accanto al secondo pilastro, rappresentato dal diritto alla riparazione, che riconosce alle vittime il diritto a forme di ristoro (non solo materiali, ma anche morali e simboliche), si colloca la garanzia di non ripetizione, che intende rimuovere – attraverso riforme istituzionali e sociali – le condizioni sistemiche che hanno reso possibile il conflitto, affinché esso non si riproponga.

Il quarto pilastro, infine, riconosce alle società un diritto collettivo di sapere cosa sia accaduto, in quanto la verità rappresenta una condizione necessaria per qualsiasi ricomposizione. Senza una narrazione condivisa delle proprie ragioni, il conflitto rimane latente e pronto a riattivarsi alla prima occasione.

A fronte del modello appena descritto, nel caso sudafricano della Truth and Reconciliation Commission (TRC) [2] , si è ritenuto di rinunciare alla punizione sistematica in cambio della verità, offrendo un'amnistia a fronte della *full disclosure* rispetto ai crimini commessi. La TRC ha ritenuto, pertanto, di privilegiare la ricostruzione dei fatti storici rispetto alla sanzione individuale, configurando la riconciliazione non come un evento, bensì come un processo.

3 . La comune logica riparatorio-negoziale

L'architettura di fondo che accumuna CNC e giustizia transizionale può essere articolata in quattro tratti comuni. Il primo è rappresentato dalla figura del terzo facilitatore, ruolo affidato, nella composizione negoziata, all'esperto indipendente e, nella giustizia transizionale, alla Commissione di verità e riconciliazione. In entrambi i casi il terzo non è un decisore, ma abilita e facilita il confronto tra le parti al fine di superare il conflitto.

Entrambi i percorsi prevedono, inoltre, la temporanea sospensione della logica conflittuale. Ed, infatti, nella CNC si prevede una compressione – più o meno intensa a seconda del grado di protezione accordata in via giudiziale – delle prerogative dei creditori, mentre nella TRC le vittime rinunciano alla pena nei confronti dei persecutori che – decidendo di raccontare pubblicamente i loro crimini –beneficiano così dell'amnistia. Queste rinunce reciproche creano uno spazio protetto in cui la

verità può emergere senza le distorsioni proprie del conflitto aperto, e in cui l'individuazione di un percorso di ricomposizione del conflitto diviene più agevole.

Nella medesima prospettiva, inoltre, entrambi i casi privilegiano la continuità rispetto alla sanzione. Ed infatti, la composizione negoziata mira alla sopravvivenza dell'impresa, non alla punizione dell'insolvente, e la riconciliazione post-apartheid ha come obiettivo quello del ritorno alla coesione nazionale, e non della punizione sistematica dei colpevoli. In entrambi i contesti, pertanto, la ricucitura dei rapporti lacerati dal conflitto è ritenuta più importante rispetto all'individuazione e condanna dei responsabili.

Infine, sia la CNC che la giustizia riparativa hanno una comune struttura processuale, posto che dispiegano nel tempo una sequenza di momenti, ciascuno dotato di una funzione specifica, che si condizionano reciprocamente. In entrambi i casi la qualità dell'esito dipende da quella del percorso.

A ciò si aggiunga che la CNC e la giustizia riparativa hanno una logica generativa: tutte e due tendono, infatti, a realizzare una trasformazione delle relazioni che non si esaurisce nell'atto conclusivo del processo, ma prosegue oltre di esso. Così come il confronto riparatorio tra vittime e offensori non chiude la storia delle loro relazioni, ma avvia una rielaborazione dei loro rapporti destinata a proseguire nel tempo, così l'accordo di ristrutturazione non chiude la storia dell'impresa, ma rappresenta l'avvio di una nuova fase aziendale.

4. Superare il conflitto distruttivo

Sia la composizione negoziata che la giustizia riparativa sono implementati nel tentativo di evitare la spirale del conflitto distruttivo. L'insolvenza e il conflitto etnico condividono, infatti, il rischio che ciascuna parte – agendo razionalmente secondo la propria logica difensiva – produca collettivamente un esito peggiore per tutti, in una situazione del tutto assimilabile a quella del dilemma del prigioniero, in cui la razionalità individuale genera irrazionalità collettiva. In questa prospettiva, il tentativo di rompere la spirale avviene grazie all'intervento di un terzo neutrale (l'esperto e la Commissione), che non giudica ma facilita la risoluzione del conflitto.

Ciò non deve condurre a ritenere però che la composizione negoziata e la giustizia transizionale chiedano alle parti di essere altruiste o squisitamente solidali. I due istituti non impongono, ma neanche solo auspicano, un atto di generosità, di

rinuncia disinteressata o di solidarietà verso l'altra parte. Il meccanismo che li anima è, semmai, quello di un egoismo collettivo, nel senso in cui ciascuna parte è chiamata non a sacrificare il proprio interesse per quello altrui, bensì a ridefinire correttamente in cosa consista il proprio interesse, una volta collocatolo nella cornice corretta – ossia quella dell'interdipendenza con gli altri attori.

Per superare la situazione tipica del dilemma del prigioniero – nel quale la strategia dominante di ciascun giocatore, calcolata isolatamente, produce l'esito peggiore per tutti, incluso lo stesso giocatore che l'ha adottata razionalmente – la cooperazione che la CNC e la giustizia transizionale rendono possibile non chiede a nessuno di rinunciare a massimizzare – dato il contesto – il proprio interesse. Al contrario, alle parti coinvolte si chiede soltanto di riconoscere che il loro precipuo interesse – collocato correttamente entro un orizzonte che comprende gli interessi degli altri attori coinvolti – converge, e non diverge, con quello degli altri protagonisti. Ed infatti, la banca che accetta la moratoria non lo fa per generosità verso l'imprenditore, bensì perché ritiene che il valore recuperabile in continuità possa superare quello realizzabile in caso di liquidazione; allo stesso modo, il fornitore che non sospende le forniture non lo fa per lealtà verso il cliente in difficoltà, quanto piuttosto perché la distruzione del valore operativo dell'impresa pregiudica, in ultima istanza, anche le prospettive di recupero del proprio credito. Allo stesso modo, le vittime che hanno rinunciato a punire i colpevoli dell'apartheid non l'hanno fatto per un gesto di *pietas*, ma in quanto hanno riconosciuto che solo in una società riconciliata le prospettive future avrebbero potuto essere migliori.

Questa distinzione ha una conseguenza pratica di non poco momento, ed è la ragione per cui il *cramdown* risolve il dilemma del *free rider* solo formalmente ma non sostanzialmente. Il fenomeno del *free riding* genera, nell'ambito della CNC, l'incentivo a lasciare che gli altri creditori accettino i sacrifici necessari per salvare l'impresa, mentre il *free rider* mantiene la propria pretesa integra: se l'accordo si chiude comunque, il *free rider* recupera più degli altri; se l'accordo non si chiude per la sua resistenza, il danno ricade su tutti. La razionalità individuale del *free rider* è, dal punto di vista della teoria dei giochi, inattaccabile.

Il Codice della crisi introduce una soluzione autoritativa al dilemma del *free rider*, prevedendo differenti meccanismi di omologazione forzata che consentono al tribunale di imporre l'accordo anche ai creditori dissenzienti, rimuovendo così la possibilità del singolo di sottrarsi – nel tentativo di beneficiare di un trattamento preferenziale – al sacrificio comune. Senonché l'omologazione forzata impone

l'accordo dall'esterno, ma non lo costruisce dall'interno, ossia dalla comprensione, da parte del creditore dissenziente, della convergenza tra il proprio interesse e quello collettivo. Ne risulta una cooperazione coartata – una forma, appunto, di solidarietà forzata – che è strutturalmente diversa, e più fragile, rispetto alla cooperazione che nasce dal riconoscimento autonomo da parte di ciascun aderente della propria convenienza individuale derivante dall'adesione alla proposta di risanamento.

Allo stesso modo, la TRC non chiede alle vittime di perdonare per virtù: chiede loro di riconoscere che l'alternativa – la spirale della vendetta e della rappresaglia reciproca – produrrebbe, per la comunità di cui esse stesse fanno parte, un esito peggiore di quello raggiungibile attraverso la verità e l'amnistia condizionata.

La *disclosure*, le misure protettive e la presenza del terzo facilitatore non sono, dunque, strumenti finalizzati a realizzare solidarietà, quanto piuttosto a rendere percepibile a ciascuna parte la reale struttura dei propri incentivi, correggendo così l'errore prospettico derivante da una visione isolata dell'interesse individuale. Ed è solo rendendo trasparente questa convergenza di interessi ben individuati che la cooperazione diventa stabile, perché si fonda sul calcolo razionale di ciascuno e non su una percezione limitata e distorta degli interessi in gioco.

5. La crisi d'impresa come dilemma multiplo

Nella composizione negoziata il conflitto non oppone due sole parti, ma coinvolge molti giocatori, molte scelte, in interazioni che si dispiegano nel tempo. In questo scenario, è possibile identificare almeno tre tendenze che incentivano il conflitto distruttivo.

La prima riguarda i creditori finanziari, con la loro ineluttabile logica individuale: se le altre banche revocano il credito e la singola banca non lo fa, quest'ultima rischia di trovarsi esposta al rischio di insolvenza del proprio debitore, senza aver tentato di recuperare almeno una parte del proprio credito, mentre le altre si sono nel frattempo assicurate il massimo rientro possibile. La conseguenza inevitabile di tale impostazione è quella che sulla prima revoca si innestano, a loro volta, quelle di tutti gli altri istituti, con un effetto a cascata.

Il risultato collettivo è che la (quasi) simultanea revoca da parte di tutti i creditori bancari finisce inevitabilmente per trasformare una difficoltà temporanea di liquidità in una crisi irreversibile di solvibilità. L'impresa che avrebbe potuto essere salvata

con un intervento coordinato dei suoi finanziatori viene nei fatti distrutta dalla corsa alle garanzie. Ogni banca ha agito razionalmente, ma il sistema ha prodotto un esito che nessuna banca desiderava: la liquidazione di un'impresa il cui valore in continuità avrebbe potuto essere superiore al valore di liquidazione, con perdite maggiori per tutti i creditori rispetto a quelle che gli stessi avrebbero subito in uno scenario di *going concern*.

Si tratta del meccanismo noto come *creditor run*, che – proprio come la corsa agli sportelli – si autoavvera: il timore che le altre banche revochino il credito è di per sé sufficiente a indurre tutte le altre al rientro, indipendentemente da una valutazione in concreto delle ragionevoli prospettive di risanamento dell'impresa.

Anche i fornitori dell'azienda in crisi affrontano una versione analoga del dilemma: a fronte della consapevolezza che, continuando a fornire a credito, rischia di accumulare ulteriori crediti insoddisfatti, la strategia razionale, per il singolo fornitore, appare quella di sospendere le forniture e subordinarle al pagamento anticipato. Ma la conseguenza di una tale politica commerciale per un'impresa che già si trova in una situazione di disequilibrio non può che essere che quella di avvitarsi in una spirale negativa, in cui ai blocchi della produzione si susseguono i ritardi nelle consegne e ulteriori peggioramenti nella generazione dei flussi di cassa necessari per soddisfare i creditori. La sospensione delle forniture – razionale per ciascun fornitore individualmente – finisce, pertanto, per distruggere il valore operativo dell'impresa che tutti i creditori, collettivamente, hanno interesse a preservare.

A ciò si aggiunge una complicazione ulteriore: i fornitori più grandi e dotati di maggiore potere contrattuale riescono a ottenere pagamenti anticipati o garanzie aggiuntive, scaricando il rischio sui fornitori più piccoli e meno informati. Si produce, così, non solo un esito collettivamente peggiore, ma anche una distribuzione iniqua del danno: i creditori più vulnerabili subiscono perdite sproporzionate rispetto alla loro capacità di sopportarle.

Ma anche la logica difensiva del debitore-imprenditore – che si trova ad affrontare la propria versione del dilemma in una fase ancora precedente, quando la crisi è latente ma non ancora manifesta – finisce per tradursi in almeno tre comportamenti individualmente comprensibili ma collettivamente distruttivi.

Il primo è costituito dal ritardo nell'emersione: dichiarare la crisi significa per l'imprenditore esporsi a conseguenze negative sul piano reputazionale, legale e relazionale, con la conseguenza che egli è incentivato a ritardare la *disclosure*, nella

speranza che le cose migliorino spontaneamente. Ma il ritardo nell'attivazione degli strumenti di risanamento finisce fisiologicamente per aggravare la crisi: i debiti si accumulano, le perdite erodono il patrimonio, le opzioni di risanamento si riducono. In definitiva, il ritardo restringe lo spazio di manovra disponibile per tutti.

Il secondo è identificabile nella gestione selettiva dei pagamenti: l'imprenditore in difficoltà tende a soddisfare quei creditori che esercitano maggiore pressione – spesso quelli dotati di maggiore potere contrattuale – e a ritardare i pagamenti ai creditori più deboli. È una scelta razionale nel breve periodo, perché mantiene operative le relazioni commerciali critiche; ma produce una redistribuzione occulta del danno, che – quando emerge nel corso del successivo tentativo di risanamento – mina la fiducia di tutti i creditori, rendendo più difficile il percorso verso l'accordo.

Il terzo è rappresentato dalle operazioni difensive sul patrimonio: in alcuni casi l'imprenditore cerca di proteggere asset personali o familiari attraverso operazioni che, pur non necessariamente fraudolente, riducono il patrimonio disponibile per i creditori. Si tratta di una condotta che può apparire razionale dal punto di vista dell'imprenditore come individuo, ma si rivela successivamente distruttiva per le prospettive di accordo nella procedura, incidendo anch'essa inevitabilmente sulla fiducia reciproca.

Il verificarsi congiuntamente delle tre tendenze appena descritte – che finisce per generare una vera e propria corsa verso la distruzione del valore della continuità – trova la sua ragion d'essere, anzitutto, nell'asimmetria informativa che caratterizza i rapporti tra i vari soggetti coinvolti nella crisi.

Ed infatti, ciascuna parte dispone di informazioni che le altre non hanno: se il debitore conosce la reale situazione dell'impresa meglio di qualsiasi creditore, le banche hanno maggiore visibilità sulle effettive prospettive finanziarie, mentre ciascun fornitore conosce lo stato dei propri pagamenti, ma non quello degli altri fornitori. Questa asimmetria impedisce il coordinamento: ciascuno agisce sulla base di una visione parziale della situazione, e le azioni fondate su visioni parziali rischiano di amplificare inevitabilmente gli effetti della crisi.

Anche la mancanza di un orizzonte temporale condiviso incide negativamente sulle possibilità di realizzare il risanamento. Ed infatti, ciascuna parte ragiona su un orizzonte temporale diverso: le banche hanno obiettivi trimestrali di riduzione delle esposizioni deteriorate; i fornitori devono gestire la propria liquidità nel breve termine, mentre l'imprenditore pensa alla sopravvivenza della propria impresa nel

lungo periodo. Questi orizzonti temporali incompatibili impediscono spesso una valutazione condivisa dei costi e dei benefici dell'accordo rispetto alla liquidazione. Infine, anche l'assenza di fiducia funziona da incentivo alla crisi, posto che ciascun comportamento difensivo di una parte conferma le aspettative negative delle altre, che, a loro volta, adottano comportamenti difensivi, confermando le aspettative negative della prima. Ci si trova di fronte a una profezia che si autoavvera: ci si aspetta che gli altri agiscano in modo opportunistico, e dunque si agisce a propria volta in modo opportunistico, confermando le altrui aspettative negative.

6 . La CNC come meccanismo di superamento del conflitto

La funzione della composizione negoziata, letta attraverso questa analisi, è quella di interrompere la corsa verso la distruzione dell'azienda, intervenendo sulle tre condizioni strutturali che l'alimentano.

In particolare, sull'asimmetria informativa, la CNC interviene attraverso la *disclosure*: la condivisione dell'informazione sull'effettiva situazione del debitore riduce le distorsioni cognitive di ciascuna parte. Come nella TRC sudafricana l'autore delle violazioni doveva raccontare tutto quanto aveva commesso, in cambio dell'amnistia, anche nella composizione negoziata il debitore è tenuto a una completa *disclosure* economico - patrimoniale davanti all'esperto e ai creditori [3] : l'asimmetria informativa - una delle patologie strutturali dell'insolvenza - viene aggredita con lo stesso strumento, ossia la narrazione trasparente della propria condizione, in applicazione di quello che può definirsi un *duty of candor*, declinazione del principio generale di buona fede.

Del resto, secondo la teoria dei sistemi di Niklas Luhmann, il diritto non ha una funzione morale, ma serve piuttosto a stabilizzare le aspettative in un ambiente sociale ad alta complessità. In questa prospettiva, la crisi d'impresa e il conflitto etnico sono entrambi eventi che distruggono aspettative: i creditori non sanno più quali possano essere le prospettive di prosecuzione dei rapporti commerciali e quelle di recupero del loro credito; le comunità post-conflitto non sanno più su quali norme fondare la convivenza. Sia la composizione negoziata che la giustizia transizionale sono, in definitiva, meccanismi di riaccoppiamento tra il sistema giuridico e quello sociale, dopo che un evento critico li ha disarticolati.

La *disclosure* – elemento imprescindibile in entrambi i contesti – non è, allora, un atto morale, ma serve a rimettere in circolazione l'informazione che il conflitto aveva opacizzato, riducendo l'incertezza sistemica e facilitando il recupero della fiducia reciproca.

Sull'orizzonte temporale, si interviene invece attraverso le misure protettive: la sospensione delle azioni esecutive nel corso della CNC crea artificialmente un tempo comune in cui tutte le parti sono costrette a ragionare su una prospettiva di medio periodo, anziché sul breve termine.

Infine, nella CNC è la presenza dell'esperto a ricostruire la fiducia: un terzo credibile che valuta la ragionevole praticabilità del tentativo di risanamento induce i creditori a superare la diffidenza generata dalle precedenti condotte del debitore.

Del resto, la legittimità di un accordo – secondo l'etica del discorso di Jürgen Habermas – non dipende dal suo contenuto sostanziale, ma dalla qualità del processo comunicativo che lo ha prodotto. Un accordo è valido se – e solo se – è stato raggiunto in condizioni di simmetria tra i partecipanti, di assenza di coercizione e di orientamento verso l'accordo collettivo (e non verso la vittoria di una parte sull'altra).

In questa prospettiva, l'esperto nella composizione negoziata e la commissione nella TRC non sono arbitri che decidono, ma garanti delle condizioni procedurali del discorso. La loro autorità è interamente procedurale, non sostanziale.

Va a questo punto precisato, richiamando quanto osservato *supra* (§ 4), che nessuna delle leve descritte opera facendo leva su un dovere di solidarietà tra le parti, posto che la *disclosure* non rappresenta un atto di generosità del debitore verso i creditori, quanto piuttosto la condizione perché ciascun creditore possa correttamente valutare – attraverso il confronto degli scenari di continuità e liquidazione – le proprie prospettive rispetto alle alternative concretamente praticabili, le misure protettive non impongono ai creditori di sacrificarsi per l'imprenditore, ma sospendono l'orizzonte di breve termine che li indurrebbe con ogni probabilità a un calcolo miope ed, infine, la presenza dell'esperto non sostituisce la volontà delle parti, ma assicura loro l'informazione necessaria perché l'egoismo di ciascuna, opportunamente ricalibrato, possa allinearsi con quello delle altre.

7. Possibili ricadute del parallelismo con la giustizia transizionale

La giustizia transizionale insegna che le spirali di conflitto distruttivo si interrompono anzitutto attraverso quello che può essere definito, riprendendo le fila di quanto sin qui esposto, un lavoro di verità condivisa.

Finché ciascuna parte mantiene la propria narrazione difensiva della crisi – la banca che dichiara di essersi limitata ad aver applicato le proprie procedure di gestione del rischio, il fornitore che afferma di aver bloccato le consegne per evitare di incrementare il proprio credito, l'imprenditore che dichiara di aver subito una crisi di mercato imprevedibile – il conflitto rimane irrisolto e pronto a inasprirsi alla prima occasione.

Solamente qualora le parti pervengano a una ricostruzione condivisa di come le loro azioni reciproche abbiano prodotto collettivamente l'esito peggiore per tutti, il cambio di visione può rendere davvero realizzabile il risanamento. Se la composizione negoziata – attraverso l'autorità delle misure protettive – interrompe la spirale d'imperio, la giustizia transizionale insegna che, per interromperla davvero, occorre che le parti la percepiscano, riconoscendola come risultato delle proprie razionalità individuali, e scelgano consapevolmente di uscirne. Non perché qualcuno le costringe, ma perché hanno compreso che la logica difensiva che le ha generate finirà per condannarle tutte a un esito che nessuna desiderava.

Il punto merita di essere ribadito, perché è quello che distingue il modello qui proposto da una lettura – pure diffusa, e per certi versi rassicurante – della composizione negoziata come luogo di solidarietà tra creditore e debitore. Non lo è, e non deve esserlo: la stabilità dell'accordo dipende proprio dal fatto che ciascuna parte vi aderisce perché ritiene che lo stesso possa effettivamente soddisfare il proprio interesse (per come correttamente individuato e valutato nell'ambito della situazione collettiva) e non perché ha ceduto a una pressione morale o a un dovere di solidarietà con l'altro contraente. Un accordo fondato sulla solidarietà è, infatti, esposto al pentimento non appena la pressione morale che lo ha generato viene meno, mentre un accordo fondato sull'egoismo collettivo resta stabile perché nessuna delle parti ha, *ex post*, ragione di rimpiangerlo.

La composizione negoziata, se non si limita a essere un meccanismo di sospensione temporanea del conflitto ma diviene occasione di ricostruzione della fiducia reciproca tra le parti, può ambire – nei limiti, ovviamente, propri della materia concorsuale – a realizzare, su scala d'impresa, ciò che la giustizia transizionale ha tentato di realizzare su scala di intere collettività: non la cancellazione del conflitto,

ma la sua trasformazione in un percorso che riapre, anziché chiudere definitivamente, la possibilità di un futuro percorso comune.

Note:

- [1] Cfr. Rapporto del Segretario Generale delle Nazioni Unite Kofi Annan, «The rule of law and transitional justice in conflict and post-conflict societies», S/2004/616, Consiglio di Sicurezza ONU, 23 agosto 2004.
- [2] La *Truth and Reconciliation Commission* sudafricana venne istituita con il *Promotion of National Unity and Reconciliation Act* n. 34 del 1995, sotto la presidenza di Nelson Mandela, e presieduta dall'arcivescovo Desmond Tutu. Il meccanismo dell'amnistia condizionata alla full disclosure è disciplinato dal Capitolo IV della medesima legge.
- [3] La cd. buona fede informativa di cui all'art. 4, comma 2, lett. a, CCII impone alla debitrice una rappresentazione veritiera e trasparente della propria situazione contabile, obbligandola a mettere a disposizione di esperto e creditori un patrimonio informativo idoneo a consentire di valutare la convenienza del risanamento nella prospettiva di assicurare un'eventuale adesione consapevole alle proposte formulate dalla debitrice. Una previsione cui, peraltro, fa diretta eco l'art. 16, comma 4, CCII, ribadendo il dovere in capo alla debitrice di rappresentare la propria situazione in modo "completo e trasparente".