

Adarosa Ruffini & Ivano Roveda

# **Tempo di accordi, tempo di collaborazione**

**Le regole del partenariato**

ECONOMIA



**FrancoAngeli**



MANAGEMENT



I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: *www.francoangeli.it* e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

Adarosa Ruffini & Ivano Roveda

**Tempo di accordi,  
tempo di collaborazione**  
Le regole del partenariato

**FrancoAngeli**

Progetto grafico di copertina di Elena Pellegrini

Copyright © 2020 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it)*

# Indice

<b>Prefazione</b> , di <i>Rocco Colicchio</i>	pag. 7
<b>Introduzione</b>	» 13
<b>1. La fenomenologia delle relazioni</b>	» 15
1. Lo scenario	» 15
2. Società e impresa	» 17
3. La normazione	» 21
4. La certificazione	» 24
5. Comportamenti, modelli, struttura e relazioni	» 27
6. Relazioni e globalizzazione: la regolamentazione delle relazioni statica o dinamica	» 30
7. Forme e tipologie degli accordi	» 32
<b>2. Il modello di relazione strutturata di partenariato</b>	» 39
1. La descrizione del modello	» 39
2. La specificità degli accordi contrattuali	» 43
3. Le relazioni e la complessità	» 44
<b>3. La standardizzazione del modello di partenariato</b>	» 49
1. L'applicazione del modello	» 49
2. Le infrastrutture portuali	» 51
3. Lo standard UNI 11.500:2013	» 54
4. Applicazione dello standard alla sicurezza portuale	» 56
4.1. Promuovere un accordo di partenariato	» 57
4.2. Identificare le potenziali parti interessate	» 58

4.3. Concordare lo scopo comune	pag. 59
4.4. Concordare i principi	» 60
4.5. Identificare i parametri	» 60
4.6. Organizzazioni coinvolte	» 66
4.7. Obiettivi, compiti e risorse	» 67
4.8. Comunicazione e consultazione	» 68
4.9. Formazione, addestramento ed esercitazioni	» 69
4.10. Quadro legale e “condizioni al contorno”	» 69
4.11. Definire le condizioni dell’accordo	» 70
4.12. Criteri e regole di relazione	» 70
4.13. Le condizioni contrattuali	» 72
4.14. Formalizzare l’accordo di partenariato	» 73
4.15. Revisionare l’accordo	» 73
<b>4. La collaborazione d’impresa</b>	» 75
1. Dal modello di partenariato alla collaborazione d’impresa	» 75
2. Normazione volontaria e collaborazione d’impresa	» 83
3. Lo schema di gestione del modello collaborativo	» 86
3.1. Contesto dell’organizzazione	» 86
3.2. Leadership	» 86
3.3. Pianificazione	» 86
3.4. Supporto	» 87
3.5. Operation	» 87
3.6. Valutazione delle prestazioni	» 91
3.7. Miglioramento	» 92
3.8. Considerazioni conclusive	» 92
4. Altre tipologie di schemi collaborativi	» 92
<b>Bibliografia</b>	» 97
<b>Ringraziamenti</b>	» 105

## Prefazione

Il libro di Ruffini e Roveda è il punto di arrivo dei due autori che, partendo dallo Stato-Comunità e avendo sullo sfondo, sempre e comunque, lo Stato-Ordinamento, arrivano a costruire una teoria generale di uno degli istituti più raffinati e compiuti della normazione volontaria: il partenariato. È una riflessione potente, scandita da una lingua limpida, intessuta, appunto, di proposizioni rapide che si susseguono incessanti e incalzanti, quasi senza rispettare un qualche ordine prestabilito.

Già il titolo contiene in sé un'anticipazione profetica e ricca di speranza: *Tempo di accordi... tempo di collaborazioni*. Eppure, viviamo in un mondo frammentato in cui oggettivi e trascendenti sono l'organismo dell'impresa, il mercato anonimo e indistinto, il programma della produzione e degli scambi. Il capitalismo planetario si impadronisce dei valori e lascia sopravvivere gli individui come imprenditori e lavoratori, sottoponendo gli uni e gli altri alla logica dell'entità "astratta", capitalismo che estende dappertutto la sua impersonalità pervasiva e totalizzante. Il capitalismo e il potere tecnologico, che ne rappresenta uno dei terminali più avanzati, penetrano con strumenti informatici e memorie elettroniche nell'intimità della vita del singolo, nella sua nudità esistenziale. Esso (il potere tecnologico) riduce a dato numerabile e classificabile ciò che è solitaria e unica esperienza del nostro tempo. La riscoperta del tempo di accordi e del tempo di collaborazioni preannuncia di nuovo l'irruzione in questo universo livido e appiattito "nell'oggi" del dialogo, della partecipazione e della condivisione. È un rincontrarsi per costruire e dotarsi di nuovi strumenti euristici capaci di allargare l'angusto e povero orizzonte dell'universo



odierno. È un invito a una mobilitazione generale in difesa di un nucleo di beni emergenti quali l'ecologia, il clima, la natura intesa non più sede-luogo dei beni ma essa stessa bene per eccellenza, da cui tutti gli altri beni procedono e discendono.

È un libro breve, ma ricco di suggestioni. Sembra che Adarosa Ruffini nella sua scrittura e nella tecnica compilativa prescelta sia posseduta, quasi soverchiata, da “una maledetta ambizione”: volere mettere un libro intero in una pagina, una pagina intera in una frase e questa frase in una parola! Ci troviamo così di fronte a un compendio dei principali istituti della normazione integrata, mandatoria e pattizia, la certificazione, forma e tipologia degli accordi, modello di relazione strutturata di partenariato, costruzione di modelli concreti di partenariato. In sole cinquanta pagine passano come in un immaginario caleidoscopio anni di studio e di elaborazioni teoriche sino all'ultima figura appena nata che sembra avere tanta fortuna e audience: la prassi di riferimento!

Il testo breve unitamente a un'implicita ermeticità data dalla sintesi estrema dei concetti espressi ha sicuramente una grande valenza qualitativa: è un segno di grande rispetto per il lettore perché obbliga chi lo redige, l'autore, a concludere prima di annoiare. A volte, nel leggere questo libro, si ha l'impressione di un'evoluzione assente e di mancanza di ogni pensiero dialettico in evoluzione, ma poi all'improvviso sembrano venire a esistenza una serie infinita di frammenti di una struttura – la complessità del mondo – in cui ciascuna verità trova quasi inavvertitamente la sua collocazione.

Già nell'introduzione, in maniera allusiva, non priva di una qualche reticenza, viene anticipato ellitticamente l'intero contenuto del libro e la sua fine strutturata. “Noi riteniamo che si stia formando una mentalità internazionale aperta alla predisposizione di forme di cooperazione che creano condizioni di partecipazione diffusa e sono pronte all'adozione di strumenti normativi corrispondenti a una pluralità di fini riferiti alla stabilizzazione di condizioni giudicate accettabili da tutte le parti coinvolte e nell'attività di normazione volontaria (UNI-CEN-ISO) abbiamo individuato un punto strategico di sviluppo che incoraggia queste nuove relazioni e definisce gli asset legislativi che implementano una forma particolare di governance che noi mettiamo in relazione a un reale sviluppo di sistemi di partenariato”. Vi è l'intuizione di una nuova dimensione collettiva che dà inizio e sembra affluire in

un'economia rinnovata a forte vocazione sociale, che promuove in maniera dinamica l'utilizzazione e la distribuzione di risorse, non solo in vista della realizzazione del mero profitto, ma anche per il miglioramento del benessere della collettività: la scoperta faticosa di nuovi strumenti di tutela da parte dei giuristi messi a disposizione di tutti i soggetti del mercato globale senza spazio e senza tempo. Affiora l'etica e la cultura dell'integrità: una tavola valoriale dello sviluppo economico e delle imprese impegnate a valorizzarlo. Il pensiero giuridico ed economico con il suo carico di domande e problemi, di dubbi e di soluzioni, hanno finalmente raggiunto un equilibrio nel mondo dell'azione e del pensiero politico.

Rimangono sullo sfondo la difesa della proprietà individuale e la libertà di iniziativa economica (che ormai vengono riconosciuti da quasi tutti i paesi) ed emerge con forza la difesa dell'esistenza umana, come bene originario e primordiale: gli uomini che nella loro nudità esistenziale tentano di preservare il loro essere fisico e la sfera più intima ed essenziale della propria vita. "Il mondo è a un bivio. Davanti alla scelta tra tecnologia buona e tecnologia cattiva abbiamo deciso di costruire la fiducia, rispettare l'ambiente e avere cura dell'uomo (CEO IBM)". La comunità civile può così riappropriarsi della sua autonomia primigenia. Il nichilismo distruttivo di cui era intrisa la prima globalizzazione algida, senza etica e senza morale è stato sconfitto ed è ormai avviato a una lunga e opaca dissolvenza.

Noi assistiamo finalmente sereni a un'epifania limpida dei valori del dialogo e della pacifica condivisione: la quiete riconquistata della ragione... è tempo di accordi, è tempo di collaborazioni! Sono concetti di folgorante profondità e serio impegno che invitano, anzi quasi obbligano alla riflessione con l'amara consapevolezza che l'aver ragione a volte è una ragione in più per non avere successo!

*Rocco Colicchio*<sup>1</sup>  
Roma, 29 gennaio 2020

<sup>1</sup> Presidente Emerito del Centro Studi e Ricerca di UNI.



“A tutti i pionieri della normazione  
perché dal loro risoluto e tenace impegno del passato  
molti traggono oggi così tanto beneficio”

*Adarosa Ruffini*

A mia madre e a mamy perché  
genitori e figli sono come i papaveri e il grano,  
vita dopo vita rinascono sempre assieme



## Introduzione

Questo libro nasce da alcune riflessioni di fondo che ne organizzano l'impianto progettuale.

La prima, se nella nostra società cosiddetta libera, in quanto garante dell'espressione delle diversità, esistano nell'interesse degli individui e della collettività dei criteri e delle linee guida capaci di incanalare i turbolenti cambiamenti che hanno investito il mondo negli ultimi vent'anni, modificandone i sistemi finanziari, economici, politici, culturali e tecnologici.

La seconda, se e quanto i cosiddetti principi regolatori già noti e sino a ora utilizzati abbiano fornito adeguate e pertinenti risposte a eventi contraddittori ma inarrestabili quali le recenti crisi finanziarie, i vari interventi pubblici di salvataggio, i seri ripensamenti su di una globalizzazione attuata indiscriminatamente, senza una preventiva chiarificazione delle regole attraverso le quali avrebbe dovuto essere realizzata; e ciò al fine di proporre modelli organizzativi che rappresentino mediazioni accettabili tra fini economici e visioni morali differenti, nonché tra situazioni fattuali tra di loro estremamente disomogenee.

La terza, se vi sia quindi la possibilità di mettere a punto un motore che spinga il contesto internazionale a dotarsi di strumenti condivisi che possano essere recepiti nei vari Paesi per prassi, per intervento legislativo o per via mediata, al fine di soddisfare tali esigenze di coordinamento, si da risultare idonee a rendere organico e uniforme il sistema di governance.

In sintesi, si formula qui una precisa domanda: se l'attuale sistema organizzativo sia in grado di condurre il cambiamento e orientarlo verso modelli di gestione delle risorse già esistenti e posizionarlo nel

rispetto della stabilità e dell'implementazione imprenditoriale, dell'integrità culturale e dello stile di vita delle varie identità nazionali.

La quarta, se la formazione del consenso si realizzi, o meno, attraverso delle forme di programmazione che confermino la necessità di uno scambio preventivamente negoziato.

Ma vi è ben di più.

Noi riteniamo che si stia formando una mentalità internazionale aperta alla predisposizione di forme di cooperazione che creano condizioni di partecipazione diffusa e sono pronte all'adozione di strumenti normativi corrispondenti a una pluralità di fini riferiti alla stabilizzazione di condizioni giudicate accettabili da tutte le parti coinvolte.

E nell'attività di normazione volontaria (UNI-CEN-ISO) abbiamo individuato un punto strategico di sviluppo che incoraggia queste nuove relazioni e definisce gli asset legislativi che implementano una forma particolare di governance che noi mettiamo in relazione a un reale sviluppo di sistemi di partenariato.

Sulla base di un progetto denominato "Modello di relazione strutturata di partenariato", formuliamo l'ipotesi che sia possibile affrontare in modo scientifico il problema delle relazioni tra soggetti di diversa natura giuridica allo scopo di pervenire a obiettivi condivisi e nell'interesse di ciascuna delle parti.

Favorire questo tipo di opzione, in un momento di così segnato "scarto" tra le attribuzioni di competenza tra gli operatori pubblici e privati, può sembrare una scelta temeraria.

A contrario, per noi si attegga come conseguenza obbligata e sostenibile di un'opzione culturale effettuata a monte, per la quale il fenomeno imprenditoriale costituisce – comunque – il tema centrale dello sviluppo economico e del processo di utilizzazione e distribuzione delle risorse per il miglioramento del benessere della collettività.

Dalla sinergia offerta come sforzo collettivo dai due autori dei capitoli si sviluppa quindi questo contributo di teoria e pratica che vuole qualificarsi come spunto di riflessione – e di azione – da sottoporre all'esperienza e alla professionalità dei lettori per veicolare una nuova dimensione collettiva per la crescita e lo sviluppo complessivi.

# 1. La fenomenologia delle relazioni

“Le mie prospettive possono anzitutto significare l’intersecarsi di situazioni, momenti e cambiamenti di vita dei quali non possiamo prevedere la fine”

*Marcello Polacci*

## 1. Lo scenario

Lo studio della fenomenologia delle relazioni evidenzia immediatamente come le stesse emergano quando vi è necessità di comportamenti complementari che generino un elevato livello di interdipendenza tra singole entità.

I modelli che le strutturano vengono elaborati oggi con l’aiuto di alcune nuove sollecitazioni la cui valenza e utilità appaiono dimostrate se, e in quanto, il singolo inizi a pensare e ad agire non solo per perseguire il proprio interesse ma quale parte di un unicum condiviso.

La realizzazione individuale non viene ai nostri fini misurata dalla visione impoverita della sola acquisizione della ricchezza materiale, ma anche dalla varietà delle esperienze maturate da ciascuno e dalla caratura e dai contenuti dei suoi legami sociali.

E ciò soprattutto perché l’era contemporanea conduce a una riorganizzazione dei rapporti di potere a tutti i livelli.

Infatti, mentre la prima e seconda rivoluzione industriale hanno favorito la centralizzazione e la verticalizzazione delle strutture organizzative, contribuendo a creare l’archetipo dell’uomo autonomo e competitivo, la globalizzazione si muove per vie laterali e incentiva modelli collaborativi che funzionano meglio anche nei network di business.

Verificheremo, in specie, se il funzionamento della società caratterizzato dalla divisione del lavoro e dallo scambio di merci tramite il mercato, e l’ottenimento del massimo risultato, in presenza di un dato ammontare di risorse disponibili, sia l’unico obiettivo da raggiungere.



Questo perché le economie nazionali e la governance delle Nazioni/Stati vengono progressivamente ampliate ed estese alle aree omogenee di tipo continentale perché le unioni governative favoriscono ed enfatizzano le funzioni distributive e collaborative dell'economia mondiale.

Si assiste alla frantumazione dell'esercizio del monopolio decisionale statale a favore di nuovi soggetti che identificano il fulcro delle interdipendenze in quel processo di transizione da una concezione sinallagmatica del rapporto a quella dello scopo comune.

La relazione tra più entità si stabilizza pertanto nel riconoscimento dell'altro nella sua diversità culturale.

In particolare, la condivisione delle energie rinnovabili crea un nuovo modello di sviluppo basato su di un interesse comune di tipo interdipendente; le parti interessate alla gestione delle risorse non sono più l'una slegata dall'altra, ma in profonda partecipazione reciproca.

Si crea un nuovo tipo di sodalità economica che gestisce la dinamica della conflittualità attraverso la composizione e la neutralizzazione del conflitto, la mediazione e il compromesso.

Un rapporto di condizionamento reciproco sarà quindi individuato specialmente tra normazione integrata ed economia.

Se ci poniamo dal punto di vista dello sviluppo economico, possiamo rilevare addirittura che le stesse innovazioni tecnologiche siano state in certi casi favorite, e in altri contrastate, dal sistema giuridico ma che quest'ultimo (si pensi allo sviluppo della normazione convenzionale) sia mutato nel tempo anche per effetto di impulsi generati dalle innovazioni tecnologiche (quali, ad esempio, l'elettricità, l'automobile, l'aeroplano, l'elettronica ecc.).

La tecnologia, la tutela del consumatore e delle sue preferenze, gli specifici vincoli al funzionamento del mercato non saranno quindi da noi considerati quali elementi accidentali ed esogeni bensì quali caratteristiche significative ed elementi identificanti la struttura dei modelli.

Con una puntualizzazione: cercheremo di superare, nel corso della nostra analisi, quella sorta di polarizzazione che contrappone da un lato i modelli astratti e dall'altro le indagini empiriche.

Ciò non significa sostenere che non siano apprezzabili i modelli astratti, né che non si debba fare ricorso a metodi formali; significa invece attestare che quando si elaborano modelli astratti, gli stessi debbano possedere intrinsecamente anche il requisito della dinamicità, la

capacità cioè di interpretare il divenire dei fenomeni concreti e particolarmente il progresso tecnico, l'adozione, appunto, di nuovi schemi contrattualistici, dei quali tratteremo in seguito in maniera diffusa e la possibilità di effettuare "ragionamenti strategici" dei soggetti economici.

In questo capitolo saranno quindi separatamente esaminate queste referenze concettuali e la scelta della struttura teorica – la base concettuale prima ancora dei sistemi dei modelli analitici – non sarà ovviamente casuale ma la risultante di un'analisi logico-strutturale che dia forza e sostanza alla premessa speculativa sin qui formulata per evidenziare l'archetipo relazionale che intercorre tra conoscenza e azione, ovvero tra clima culturale e modelli teorici da un lato, e strategie politiche generali e modelli di politica economica dall'altro.

## 2. Società e impresa

Nel nostro ordinamento, come in altri sistemi giuridici a economia così detta libera, e nell'epoca attuale (l'epoca della civiltà industriale e della produzione di massa) il fenomeno imprenditoriale costituisce l'asse portante dello sviluppo economico e del processo di razionale utilizzazione delle risorse produttive per il miglioramento del benessere materiale e della qualità di vita del singolo e della collettività.

In funzione del sistema imprenditoriale, trova quindi fondamento e giustificazione la predisposizione di una legislazione economica volta<sup>1</sup>,

<sup>1</sup> Si può affermare che negli ultimi decenni l'analisi economica del diritto sia la più importante sfida intellettuale lanciata dall'economia alla normazione. A parte l'analisi e la valutazione economica delle norme giuridiche, tanto mandatorie quanto volontarie, che riguardano il mercato (vedi ad esempio l'antitrust) vengono offerti nuovi modelli chiarificatori e criteri di valutazione. Questo grande interesse degli economisti per la normazione è perfettamente comprensibile se la scienza economica viene intesa come scienza di comportamento e non soltanto come scienza di produzione, distribuzione, consumo per rispondere alle necessità materiali e immateriali. Gli economisti studiano i vari comportamenti umani come scelte che devono essere fatte per raggiungere certi scopi con l'aiuto di un numero definito di risorse, che hanno varie alternative di utilizzazione. Le norme influenzano le scienze umane: operano come incentivi che orientano le condotte umane. Questo approccio ha le sue radici in Europa; Adam Smith ne ha dato la spinta nel suo *Lectures on Jurisprudence* e l'approccio è presente anche nei lavori di Cesare Beccaria e di Jeremy Bentham; lo sviluppo negli anni '70/'80 del "Law and Economics" negli USA è stato spettacolare. Quale esempio di questo work in progress, può essere ricordato il progetto di international case studies promosso da ISO nell'anno 2011

per un verso, a creare uno sviluppo delle imprese e, per un altro, ad assicurare un efficiente e razionale funzionamento delle organizzazioni o entità economiche.

Dell'impresa forniremo la definizione più accreditata, che è quella che la denomina "qualsiasi entità esplicante un'attività che abbia un carattere economico che possa essere oggetto di scambio commerciale, indipendentemente dal suo stato giuridico".

Sotto il primo profilo, quello dello sviluppo delle imprese, è di tutta evidenza come il contratto, quale atto di autonomia privata a contenuto patrimoniale, assuma la caratteristica di elemento chiave per conferire celerità e sicurezza alla circolazione di beni e servizi garantendo altresì, laddove utilizzato, anche un'adeguata tutela del credito, nonché ponendosi quale "figura" di indiscussa valenza a esprimere una definizione valoriale della complessità delle relazioni in esso esistenti.

Della sua riscoperta quale fonte del nuovo diritto e della sua capacità di definire in buona sostanza i criteri della nuova economia sociale attestandosi quale strumento attuativo principale dell'organizzazione della società civile, diremo diffusamente più avanti.

A questi fini introduttivi, sarà sufficiente ricordare quanto esso permetta di conformare le regole e disciplinare sia i rapporti economici con i quali si sviluppa l'attività d'impresa, sia l'attività d'impresa unitariamente considerata.

Tutelata così la dinamica degli scambi e la propensione al credito, fattori entrambi essenziali perché le organizzazioni possano proficuamente operare sul mercato, ne verrà stimolata la loro operatività, vista nella sua peculiare accezione di dinamismo fondato su di una fitta e articolata serie di rapporti e di relazioni di scambio con gli altri attori del ciclo economico.

Sotto il secondo profilo, quello riferito a un efficiente e razionale sviluppo delle organizzazioni e delle entità economiche, saranno di seguito evidenziate alcune suggestioni implementative di nuove forme di gestione delle loro funzioni strategiche per l'approfondimento, e talvolta la rielaborazione, delle "cifre archetipiche" del risparmio dei costi e dell'aumento del valore.

sugli "Economic benefits of standards" cui ha partecipato, per l'Italia, il corso da me tenuto in quell'anno all'Università di Pisa con un lavoro (apprezzato a livello internazionale) di applicazione dello schema proposto alla realtà aziendale di Mapei.

E ciò in alternativa all'ideologia comunemente predominante, secondo la quale il mondo globalizzato, inteso qui come la collettività dei produttori e dei consumatori, si fonda unicamente su di un meccanismo autoregolativo del mercato.

Consideriamo un primo atout.

La forma e la funzione dei rapporti e delle relazioni di scambio del sistema economico di riferimento si evolvono continuamente e sostengono i contenuti dei comportamenti convenienti e vantaggiosi del singolo e dell'organizzazione.

I comportamenti economici sono quindi da sempre la trama più fitta e più o meno complessa di una organizzazione.

Non solo assumono caratteri differenti, dovuti alla normale molteplicità che contraddistingue le strutture aziendali, ma si fondano su di una considerazione elementare: essi dipendono dalla volontà degli operatori che tendono, mediante atti concreti quale la stipula di accordi, a incontrarsi in una sempre più moderna agorà.

In effetti, essi possono essere considerati un'amplificazione su larga scala di quella rete di relazioni che caratterizza l'organizzazione.

Evidenziamo un secondo atout.

Il sistema di produzione aziendale di beni o servizi è definito dalle sue variabili. L'analisi dell'interazione delle variabili con le quali il sistema è articolato, e la determinazione degli interventi idonei a garantire il perseguimento degli obiettivi strategici, vengono effettuate mediante un modello che combina variabili e obiettivi.

Di fatto il modello regola l'esercizio dell'attività d'impresa unitariamente considerata, e dà rilievo all'unità teleologica delle singole fasi nelle quali si articola il business.

Da ciò deriva anche che qualunque intervento proattivo che vada a incidere in uno qualsiasi di questi elementi, modifica l'organizzazione in modo positivo. Di riflesso ne verrà beneficiato il più generale interesse a un ordinato e corretto funzionamento dell'economia di mercato.

Stabiliamo il terzo atout.

La normazione esprime all'interno del sistema sopra descritto un valore esplicativo (come più volte affermato) ed è idonea a definire un modello che offra un'interpretazione appropriata e significativa, in questo caso di natura prettamente economica, alle esigenze del business aziendale.