

NUOVI ORIZZONTI PER L'ATTIVITÀ DEI GEOMETRI: NEGOZIAZIONE E MEDIAZIONE

PER PREVENIRE I CONFLITTI E FACILITARE L'ESECUZIONE DEI LAVORI DI COSTRUZIONE

È stato costituito di recente a cura dell'Ordine dei Commercialisti di Roma, il CPRC – Centro di Prevenzione e Risoluzione dei Conflitti – cui il Collegio dei Geometri di Roma si è gemellato attraverso la stipula di una convenzione. Un Centro finalizzato a una riforma culturale prima ed operativa poi, basata sui principi NEG-MED applicati alla attività professionale del geometra, ivi compresa quella di consulenza tecnica di ufficio, che gioca un notevole ruolo nel tentativo di bonaria composizione delle controversie.

Questo accordo comporta una formazione specifica che il Consiglio dell'Ordine dei Commercialisti di Roma sarà chiamato ad avviare, organizzando corsi interdisciplinari mirati a sviluppare adeguate professionalità nell'ambito delle procedure di conciliazione e di arbitrato e nelle consulenze tecniche richieste nelle stesse. Lo scopo è di passare dalla cultura di “chi ha torto e chi ha ragione” alla cultura della “soluzione condivisa che lascia tutti vincenti” senza che nessuno perda.

Una formazione che renderà il geometra del futuro pronto ad offrire nuovi strumenti per prevenire, gestire e risolvere i conflitti durante la esecuzione dei lavori arrivando

a trasformare tali conflitti in opportunità di cambiamento e di miglioramento.

I geometri così formati faranno parte di liste formate dal Centro alle quali poter attingere per incarichi di consulenza tecnica nell'ambito delle procedure in questione. Nell'inserto, dopo gli interventi del presidente del Collegio, Marco D'Alesio e di quello di Edoardo Merlino, Presidente della Commissione Arbitrato e Conciliazione dell'Ordine dei Commercialisti di Roma, l'avv. Mario Quinto, dopo essersi soffermato sulla situazione della cultura negoziale oggi in Italia, con riferimento alla esecuzione dei lavori di costruzione, in un interessante articolo si propone di dimostrare quanto sia più “efficiente” trovare una soluzione condivisa capace di soddisfare le necessità di tutte le parti, ivi compresa la parte estranea chiamata collettività.

La soluzione condivisa efficiente, quella ricercata e voluta attraverso la cultura del NEG-MED (negoziato e conciliazione intesa quale negoziazione facilitata da un terzo imparziale), oltre a soddisfare i bisogni di entrambe le parti, ha effetti anche sulla intera collettività che aspetta di ricevere i vantaggi concreti dalla conclusione precisa e puntuale dei lavori.

Testi di: geom. Marco D'Alesio, dott. Edoardo Merlino, avv. Mario Quinto

GEOMETRI E COMMERCIALISTI: LAVORARE INSIEME

Stipulata una prima convenzione tra le categorie, finalizzata ad attivare percorsi formativi comuni e, a livello operativo, a predisporre un albo di consulenti tecnici per la composizione delle controversie.

MARCO D'ALELIO

In una piovigginosa sera di dicembre, in un locale di tendenza si svolge una elegante cerimonia per dei professionisti che hanno raggiunto i 25 e 35 anni di iscrizione. Non è la cerimonia di premiazione dei geometri ma quella dei dottori commercialisti, occasione anche per scambiarsi gli auguri di Natale. Sono invitato alla cerimonia in rappresentanza del Collegio, e siedo al tavolo con Massimo Tudini. Lui, geometra prima e dottore commercialista poi, mi presenta gli altri commensali, non solo dottori commercialisti, e quasi subito si comincia a parlare di vita di categoria. Un argomento che desta in modo particolare il mio interesse è il sodalizio tra la categoria dei ragionieri e quella dei dottori commercialisti, proprio in relazione alla annunciata fusione tra le categorie dei tecnici diplomati, che sembra avvicinarsi sempre di più.

La cosa che più di tutte attira la mia attenzione e della quale chiedo più volte conferma, proprio perché non riesco a farmene una ragione, sono le competenze professionali. Di fatto uguali per le due categorie, nonostante una abbia una preparazione di livello universitario e l'altra, i ragionieri, sia

molto più simile alla nostra anche se da qualche tempo è approdata alla laurea di primo livello. A differenza loro, riferisco che noi geometri troppo spesso abbiamo con i tecnici laureati un rapporto di conflitto proprio su tematiche legate alle competenze professionali.

Parlando di contenzioso e degli obiettivi più prossimi dell'Ordine dei dottori commercialisti ed esperti contabili, è questa la nuova denominazione dell'ente che raccoglie i professionisti delle scienze economiche, il dott. Edoardo Merlino mi parla del Centro per la prevenzione e risoluzione dei conflitti (C.P.R.C.), che sarà fondato all'interno della Fondazione Telos all'inizio del nuovo anno. Al tavolo è presente il prof. Mario Quinto, avvocato con enorme esperienza maturata all'estero nel campo della conciliazione, a cui è affidata la negoziazione delle liti. Le funzioni del Centro saranno molto diversificate ed abbracceranno la prevenzione della lite, la conciliazione ed infine l'arbitrato. La serata è piacevole per la simpatia dei commensali e per l'interesse degli argomenti trattati, che mi portano alla memoria quando mi occupai di coadiuvare un C.T.U. in un

arbitrato in materia di linea ferroviaria ad alta velocità.

In seguito abbiamo deciso di incontrarci nuovamente per parlare degli interessi comuni alle due categorie che, seppur coinvolte in aspetti differenti, sempre più spesso hanno occasione di collaborare nell'attività quotidiana, nel contenzioso tributario come nella stima di aziende in cui sono presenti degli immobili da valutare. È stato facile quindi trovare l'intesa sull'iniziativa illustrata in queste pagine.

L'obiettivo prefissato era quello di far coniugare fondamentalmente due interessi: trovare utilità comune nell'attività del C.P.R.C. e promuoverne la sua nascita, facendolo conoscere alla categoria, alla committenza e alla cittadinanza.

I geometri, per la loro capillare presenza sul territorio, rappresentano sicuramente un veicolo molto utile per raggiungere il secondo degli obiettivi. Nelle diverse realtà territoriali, infatti, la nostra categoria assiste i committenti nella stesura di contratti, siano essi di appalto o di locazione, accompagna le parti nel difficile percorso ad ostacoli che porta all'acquisto o alla vendita di un immobile, ecc. Momenti tutti dove per motivi diversi può generarsi un attri-

to tra le parti che porta troppo spesso ad un contenzioso.

Lo scopo del Centro di prevenzione e composizione delle liti è principalmente quello di gestire la fase preventiva, di trovare quindi dinanzi ad un mediatore competente, la soluzione per far sì che un momento di criticità per le parti possa trasformarsi in una opportunità per tutti. E nel caso in cui non sarà raggiunta l'intesa ci sarà la possibilità di passare all'arbitrato. Un modo semplice e veloce di risolvere le questioni con un lodo che produce gli stessi effetti di una sentenza, ma con costi certi e tempi estremamente brevi, soprattutto se paragonati alla giustizia ordinaria. I tempi potranno essere ulteriormente ridotti, e quindi i costi abbattuti, se le parti sceglieranno l'opzione dell'arbitrato documentale.

Nel caso in cui il motivo del contendere dovesse essere di natura tecnica e fosse necessaria la consulenza tecnica d'ufficio, il C.P.R.C., sulla base della convenzione stipulata con il Collegio, si è impegnato a scegliere come C.T.U. geometri selezionati tra coloro che hanno frequentato uno specifico corso organizzato congiuntamente dalle due categorie professionali.

L'utilità della convenzione consentirà ai professionisti di usare le clausole compromissorie, già disponibili sul sito del Collegio, e determinerà un ulteriore abbattimento dei costi rispetto alle tariffe ordinarie praticate dal Centro per le prevenzioni e risoluzione dei conflitti.

Altre clausole sono in corso di formulazione per essere inserite nelle lettere di incarico professionale. In caso di controversia con il committente e qualora fossero oggetto di giudizio le competenze professionali, oltre alle agevolazioni sopra indicate, ci sarà la vera possibilità di avere una prospettiva oggettiva della problematica, e non una delle tante sentenze basate su posizioni aprioristiche. Un altro modo per combattere il problema della progettazione in conglomerato cementizio armato, competenza che troppo spesso la giustizia ordinaria ci sottrae, nonostante le competenze e le esperienze maturate, a causa di una lettura data del nostro ordinamento professionale.



NASCE LA CAMERA DI CONCILIAZIONE E ARBITRATO

L'Ordine dei Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili di Roma ha creato un nuovo organismo utile sia per rinegoziare rapporti contrattuali diventati difficili, sia per tentare la conciliazione o passare all'arbitrato che può essere svolto anche in modo semplificato con riduzione di costi e di tempi. È già attiva la collaborazione con i geometri.

EDOARDO MERLINO*

Dopo circa un anno di lavoro la Commissione Arbitrato e Conciliazione dell'O.D.C.E.C di Roma ha definito e realizzato il progetto di una camera arbitrale e di conciliazione dei Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili, è nato così il C.P.R.C. - Centro per la Prevenzione e Risoluzione dei Conflitti - come organo della Fondazione Telos nel quale è possibile sia rinegoziare rapporti contrattuali che sono diventati difficili per vari motivi (cambiamento di parametri contrattuali a seguito di eventi imprevisti, situazioni di crisi aziendale, modifica degli orizzonti strategici, ecc.) sia tentare la conciliazione e, se questa non ha successo, passare all'arbitrato che può essere svolto anche in modo semplificato sulla base dei soli documenti, arbitrato documentale, con riduzione di costi e di tempi.

In sostanza, con questo nuovo organismo, si vuol dare alle parti la certezza di poter prevenire ed eventualmente risolvere i conflitti predeterminando, sia il costo massimo, sia il tempo massimo della soluzione che potrà essere di tipo negoziale oppure con valore di giudicato con un lodo arbitrale sostanzialmente assimilabile

ad una sentenza di tribunale. Questo punto ha importanza particolare nella gestione delle imprese che in tal modo vengono messe in grado di valutare i tempi ed i costi della soluzione di un conflitto.

Il C.P.R.C. è formato da un Centro Mediation dove si svolgono la conciliazione preventiva e quella ordinaria e da una Camera Arbitrale.

La formazione è svolta ai massimi livelli ed affidata per quanto attiene alla conciliazione al Prof. Mario Quinto, docente di tecniche di negoziazione in varie Università romane, con l'intervento di docenti anche provenienti da paesi nei quali queste procedure sono applicate e funzionano, non solo preparati sul piano teorico, ma essi stessi mediatori internazionali e quindi profondi conoscitori delle tecniche negoziali e di mediazione più avanzata; per l'arbitrato sono in corso di elaborazione corsi di procedura civile che saranno affidati al Prof. Giuseppe Ruffini, ordinario di procedura civile alla Terza Università di Roma, per i colleghi che si volessero avvicinare all'arbitrato.

È inoltre garantita l'assoluta terzietà dei conciliatori e degli arbitri che sono scelti sulla ba-

se di criteri selettivi ed adeguati alla natura ed importanza dei conflitti e con vincoli deontologici che sono particolarmente severi poiché monitorati continuamente dall'organismo istituzionale.

Sono in corso le pratiche per l'iscrizione al registro del Ministero di Giustizia previsto dall'art.38 del D.lgs.17 gennaio 2003 n. 5.

La sede è in Via Petrella n. 4, i regolamenti, le tariffe e le clausole compromissorie sono pubblicati sul sito dell'O.D.C.E.C. sotto la voce Commissione Arbitrato e Conciliazione.

È stata già stipulata una prima convenzione con il Collegio dei Geometri di Roma nella quale è prevista una attiva collaborazione ed un forte scambio di sinergie sia a livello scientifico, attraverso la predisposizione di percorsi formativi comuni, sia a livello operativo con la predisposizione di un albo di consulenti tecnici all'interno del Centro.

Per avere ulteriori informazioni è possibile rivolgersi a:
edoardo.merlino@odcec.roma.it

**Presidente della Commissione Arbitrato e Conciliazione dell'O.D.C.E.C. di Roma*

GEOMETRI E COMMERCIALISTI DI ROMA: IL TESTO DELLA CONVENZIONE

Di seguito il testo della convenzione stipulata tra il Collegio provinciale dei Geometri di Roma e il Centro per la prevenzione e risoluzione dei conflitti, organo della fondazione centro studi Telos dell'Ordine dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili di Roma.

omissis

PREMESSO

- che è stato costituito presso la Fondazione Centro Studi Telos dell' O.D.C.E.C. il C.P.R.C., composto di un Centro Mediation e di una Camera Arbitrale;
- che presso il Centro Mediation è possibile portare a soluzione preventiva e/o conclusiva in via conciliativa con l'utilizzo delle tecniche più avanzate le controversie tra imprese e tra imprese e professionisti;
- che presso la Camera Arbitrale è possibile portare a soluzione le controversie tra imprese e tra imprese e professionisti attraverso i vari modelli di arbitrato esistenti e con la specifica e peculiare esistenza presso il Centro di un Regolamento per Arbitrato Documentale che prevede una particolare riduzione di tempi di emanazione del lodo e delle tariffe arbitrali;
- che a tutti i servizi di cui sopra saranno applicate le tariffe che vengono allegate alla presente convenzione con le riduzioni previste al punto 4;
- che il C.P.R.C. svolge anche attività di formazione per i conciliatori e per gli arbitri e che è sua intenzione promuovere corsi congiunti dottori commercialisti/geometri per sviluppare adeguate professionalità nel settore delle consulenze tecniche nelle procedure conciliative e di arbitrato;
- che il Collegio è intenzionato a sviluppare sinergie professionali con il C.P.R.C. sia nell'ambito della formazione, sia nell'ambito della esecuzione degli incarichi con particolare riferimento alle consulenze tecniche d'ufficio

si conviene e stipula quanto appresso

- Art. 1)** Le premesse formano parte essenziale ed integrante della presente Convenzione.
- Art. 2)** Il C.P.R.C. organizzerà corsi di formazione interdisciplinari mirati a sviluppare adeguate professionalità nell'ambito delle procedure di conciliazione e di arbitrato e nelle consulenze tecniche richieste nelle stesse;
- Art. 3)** Il C.P.R.C. si impegna quindi a formare liste di geometri adeguatamente formati alle quali poter attingere per incarichi di consulenza tecnica nell'ambito di dette procedure;
- Art. 4)** Il Collegio si impegna a diffondere presso i propri iscritti le clausole conciliative ed arbitrali elaborate dal C.P.R.C. al fine d'incentivarne l'inserimento negli accordi contrattuali o statuti ed a promuovere i compromessi amministrati, relativamente alle controversie già in atto, presso il C.P.R.C.;
- Art. 5)** Alle domande di arbitrato presentate al Centro per il tramite del Collegio verrà riconosciuta una riduzione dei diritti camerali pari al 10% sulle domande inerenti le controversie il cui valore sia superiore ad euro 50.000,00 sulle tariffe applicate dal C.P.R.C.;
- Art. 6)** Il Collegio contribuirà alle iniziative comuni in materia di formazione sulla base dei progetti che saranno presentati ed approvati prima dell'inizio dei singoli eventi formativi.

omissis



NUOVI ORIZZONTI PER L'ATTIVITÀ DEI GEOMETRI: NEGOZIAZIONE E MEDIAZIONE

Per prevenire i conflitti e facilitare l'esecuzione dei lavori di costruzione.

MARIO QUINTO*



1. CONCETTO DI

CONFLITTO IN NEG-MED

Il conflitto nella vita quotidiana è un fenomeno normale e di per sé neutro. In qualsiasi tipo di relazione umana (in famiglia, a scuola, sul lavoro, nel condominio, tra gruppi di tifosi, del quartiere, nel cantiere...) le situazioni conflittuali sono un fatto umano naturale ed inevitabile se a tale parola si dà un significato neutro simile a divergenza di opinioni: gli adulti "pensano" diversamente dai giovani, gli uomini dalle donne, gli acculturati dagli ignoranti, i ricchi dai poveri, i dirigenti dagli operai, gli enti appaltanti dalle imprese appaltatrici... La con-

trapposizione degli interessi sembra non possa condurre ad altro che allo scontro per far "prevalere" la propria opinione su quella della "controparte" e così "vincere".

Per questo le situazioni conflittuali tendono a diventare un fenomeno distruttivo e costoso (in molti modi, morali e materiali) se affrontate attraverso lo scontro delle volontà unilaterali di ciascuna parte ossia attraverso il "litigio" (es. imposizione del diritto "io ho ragione, tu hai torto" oppure imposizione della forza "per rinegoziare il contratto di lavoro noi scioperiamo"). Questo spiega perché il fenomeno naturale del

conflitto non vada confuso con il litigio, fenomeno innaturale in quanto generatore della rottura del rapporto ed in quanto insensibile alla necessità di ricercare la soluzione.

Infatti (quasi) tutte (le statistiche dicono 3 su 4) le situazioni conflittuali possono diventare un fenomeno positivo e remunerativo se affrontate con un dialogo costruttivo capace quindi di produrre cambiamento e sviluppo (es. consenso sugli interessi confluenti che risultano vantaggiosi per tutte le parti e per la intera collettività). Per questo il concetto di pace non va confuso con "imposizione della pace": la pace imposta senza dialogo è sempre stata ovunque segnale di dittatura (es. padre padrone, direttore dei lavori troppo "pro parte", ecc).

In altri termini gli interessi contrapposti, a saperli osservare attraverso i principi del consenso, possono diventare interessi "compatibili" se si vede l'altro "interlocutore" non solo come "controparte" anche come un partner da cui "ricavare ricchezza", come un compagno nella stessa avventura: questo è esattamente ciò che avviene in tutti i contratti di scambio.

Questi ultimi infatti si realizzano proprio in quanto esiste

tra le due parti una "contrapposta" valutazione del danaro (prezzo) e della prestazione "caratteristica" come dice la Unione europea (costruzione dell'edificio o dell'impianto): il committente pensa di "diventare più ricco" privandosi del prezzo ed ottenendo l'impianto o l'edificio esattamente come l'impresa costruttrice pensa di "diventare più ricca" per motivi "opposti". L'equilibrio dello scambio genera ricchezza per la intera collettività che gode dei vantaggi concreti e finali del prodotto realizzato. Il consenso efficiente crea ricchezza per tutti senza che nessuno ci rimetta.

I principi NEG-MED non hanno nulla a che fare con la trattativa stile mercati rionali in cui le posizioni sono abitualmente esageratamente contrapposte per giungere inevitabilmente, dopo un minuetto forsennato e irragionevole, ad una posizione intermedia tra le due posizioni originarie arbitrarie anch'esse, quindi, necessariamente per definizione arbitraria.

Nel mondo delle imprese tutte le relazioni (interne ed esterne) possono essere gestite allo stesso modo: è un errore credere che esse debbano diventare solo una "questione di principio"

che genera una lotta dove si mira a "vincere".

Come meglio apparirà più sotto la negoziazione basata su "principi oggettivi" è il contrario della questione di principio anche se la stessa parola, principio, assume significati opposti.

Qui, con riferimento alla esecuzione dei lavori di costruzione, cercherò di dimostrare quanto sia più "efficiente" (sotto almeno sei punti di vista diversi) trovare una soluzione condivisa (ossia consensuale) capace di soddisfare le necessità (sopravvenute o originarie) delle parti, di tutte le parti ivi compresa la parte estranea chiamata collettività.

2. LA SITUAZIONE DELLA CULTURA NEGOZIALE OGGI IN ITALIA

Prima di entrare nel merito devo evidenziare che ancora oggi stenta a nascere in Italia una vera "cultura negoziale" oppressa come è dalla cultura contenziosa tipica della nostra tradizione giuridica (chi sbaglia deve essere punito).

Il NEG-MED (i principi della negoziazione e della mediazione) invece mira a generare quel tipo di consenso definito "efficiente" ossia capace di funzio-

nare in quanto adatto a soddisfare i bisogni di entrambe le parti (e quindi "efficace") indipendentemente da qualsiasi forma di pressione proprio perché entrambe le parti percepiscono di "diventare più ricche" in misura equilibrata e ragionevole. Intendo dire che si dovrebbe arrivare a trasformare la concezione dell'accordo da fonte di obbligazioni "dovute" (come dice il diritto) a fonte di arricchimento "voluto" (come dice l'economia). L'esecuzione del contratto non come titolo esecutivo (v. riforma della conciliazione) ma come metodo di arricchimento (come suggerisce la logica della convivenza). Nel mondo dei lavori edili queste considerazioni preliminari risulterebbero ancora più significative in quanto mirate ad evitare la sospensione dei lavori (v. a pagina 24 la mia esperienza negli USA) nell'ambito degli appalti sia pubblici che privati.

Solo l'accordo "efficiente" può essere lo strumento costruttivo idoneo in qualsiasi contesto a prevenire, gestire e risolvere il problema e a recuperare la relazione tra le parti e tra queste e la collettività.

Problema e relazione sono i due elementi presenti in qualsiasi

genere di conflitto. Che a differenza di quanto ci suggeriscono l'istinto, l'esperienza, il sentito dire ed il buon senso vanno affrontati separatamente onde evitare di arrivare alla "personalizzazione del problema".

Ma vi è una altra ragione per preferire la soluzione bonaria: così le parti accrescono il loro potere. Lo sforzo di trovare l'accordo responsabilizza le parti quali "proprietarie" del conflitto a mantenerne la gestione senza delegarla ad un terzo (giudice statale o arbitro privato) che, in quanto per definizione estraneo agli interessi concreti e specifici delle parti, primo non è portato ad immedesimarsi nei loro bisogni e secondo giudica secondo principi "astratti e generali" per definizione diversi rispetto agli interessi concreti delle parti.

Oggi in un momento di maggiore consapevolezza in cui la gente è sempre meno disposta a subire imposizioni dall'alto, ci sarebbe da chiedersi seriamente se le parti di un lavoro di costruzione vogliano la applicazione di principi di cui non comprendono esattamente la portata oppure l'applicazione di principi concreti, specifici e ritagliati su misura sopra i "propri" bisogni.



3. IL NEG-MED QUALE CULTURA AUTONOMA

La soluzione condivisa efficiente, quella ricercata e voluta dalle parti attraverso la cultura del NEG-MED (negoziante e conciliazione intesa quale negoziazione facilitata da un terzo imparziale), oltre a soddisfare i bisogni di entrambe le parti, ha effetti anche sulla intera collettività che aspetta di ricevere i vantaggi concreti dalla conclusione precisa e puntuale dei lavori: per ottenere che l'accordo veramente "allarghi la torta per tutti" è bene quindi conoscere:

- le tecniche di negoziazione dei contratti;
- le tecniche della mediazione stragiudiziale con la doppia avvertenza che le prime non hanno nulla a che vedere con il diritto dei contratti e le seconde nulla a che vedere con il diritto processuale.

Il diritto in generale infatti è più naturalmente volto a trovare il colpevole che non a trovare la soluzione: si pensi ad esempio al fatto indicativo che il termine consenso appare una sola volta nel codice civile italiano ossia nel titolo della seconda sezione del capo XII del codice civile dedicato alla Annullabilità del contratto che riguarda i

VIZI DEL CONSENSO.

In altri termini il diritto interviene solo per stabilire gli effetti in caso di consenso estorto o distorto: nulla dice su come si fa per far nascere il migliore consenso rispetto alle necessità delle parti: il consenso "efficiente" appunto.

Insomma il conflitto oltre che un fatto giuridicamente rilevante va visto anche come un ostacolo alla gestione aziendale, alla esecuzione degli appalti, al soddisfacimento delle attese della gente.

Oggi nessuno può tirarsi indietro dall'impegno di risolvere prioritariamente in via bonaria i conflitti: ne va di mezzo la convivenza civile che in questo momento è un problema del sistema economico e sociale italiano per non dire mondiale.

C'è un solo tipo di accordo che sicuramente e spontaneamente viene eseguito: quello che risolve i bisogni fondamentali o gli interessi economici di entrambe le parti: accordarsi implica l'idea di stare meglio di prima.

Quindi, contrariamente all'opinione comune, non dovrebbe esservi spazio né ad accordi transattivi (in cui le parti rinunciano a qualche cosa e si "impoveriscono" pur di arrivare all'accordo che, in quanto

tale può dar luogo anche a responsabilità amministrative e penali) né ad accordi forzati (in cui la parte più debole deve adattarsi alle condizioni imposte dalla parte più forte). In entrambi questi casi l'accordo, quand'anche raggiunto, risulta mal strutturato e dura poco, infatti:

- la parte che prima o poi si accorge di averci "rimesso" medita vendetta e cerca il modo di rifarsi o il modo di uscire dal contratto;
- la parte che ha "vinto" si convince di essere irresistibile e cerca il modo di approfittarne ulteriormente.

Così non solo si creano nuovi ulteriori problemi e si rovina la relazione tra le parti ma si deteriora anche la generale stabilità sociale del sistema.

4. GESTIONE COSTRUTTIVA DEL CONFLITTO

In astratto esistono molti modi per gestire un conflitto con diversi tassi di efficacia:

- 1) evitarlo e far finta che non esista poiché "non è così importante" (esasperando la parte interlocutrice);
- 2) provocare lo scontro di forza con l'uso del potere per an-

nientare l'altro (perdendo la collaborazione della parte interlocutrice);

- 3) indagare su chi abbia torto nel suo comportamento passato secondo il diritto vigente per arrivare alla condanna del colpevole (con notevoli costi sulla qualità della relazione e sulla impossibilità di ottenere la *restitutio in pristinum* della situazione originaria);
- 4) conciliare i bisogni e gli interessi delle parti attraverso il loro accordo creativo capace, come dicono ad Harvard, di "allargare la torta" per entrambe (con notevoli vantaggi in termini di recupero della relazione e di soluzione ottimale del problema).

Gli ultimi tre metodi che affrontano (non considero il primo sopra indicato in quanto è una forma di evitamento) qualsiasi tipo di conflitto (esempi classici: uso lecito della forza come l'esercizio del diritto di sciopero, l'applicazione del diritto attraverso un processo statale o un arbitrato privato, soddisfazione dei bisogni o degli interessi attraverso la mediazione) possono essere valutati nella loro efficienza ed efficacia attraverso quattro criteri oggettivi:

- i costi e la sofferenza che le tre procedure arrecano alle

parti rispetto al valore ed alla valenza emotiva dell'oggetto in conflitto;

- il grado di soddisfazione del risultato rispetto alle aspettative concrete delle parti;
- gli effetti sulla relazione tra le parti dopo che viene reso noto l'esito della procedura;
- la capacità della procedura di impedire che lo stesso tipo di conflitto si ripeta.

Non c'è dubbio che solo la mediazione mirata a soddisfare i bisogni delle parti e contemporaneamente quelli della collettività esce vincente da tutti e quattro i tipi di valutazione poiché le parti:

- non "soffrono" dal confronto che rimane sempre sotto il controllo;
- ottengono la massima soddisfazione dal "loro" accordo visto che sono loro a decidere se accordarsi;
- recuperano la "loro" relazione proprio attraverso la "loro" soluzione condivisa al "loro" problema;
- sistemano definitivamente la questione in quanto si ritengono entrambe soddisfatte nei "loro" bisogni.

La negoziazione diretta e la negoziazione facilitata dall'intervento di un terzo imparziale (quale è e deve essere la media-



zione/conciliazione) è mirata appunto a creare l'accordo "efficiente" ossia vantaggioso per tutte le parti senza nuocere agli interessi della collettività.

La cultura negoziale, scientificamente intesa, mira a questo aspetto sostanziale dell'accordo lasciando al diritto l'indagine dei suoi aspetti formali: i due punti di vista non vanno confusi e costituiscono le due facce della stessa medaglia.

Un esempio può essere utile ricorrendo ad una metafora calcistica.

Se lo scopo è ottenere un risultato socialmente utile attraverso un accordo lo scenario è come organizzare una squadra di calcio affinché si coordini per arrivare a fare gol: solo i "consigli" dell'allenatore possono essere utili in materia.

Se lo scopo è invece verificare la correttezza formale del comportamento tenuto dai giocatori in campo, solo la "valutazione" dell'arbitro rileva.

Insomma non si può confondere la funzione dell'allenatore con quella dell'arbitro: altrimenti, tornando nel nostro campo, si arriva ad avere strane commistioni che scientificamente sono poco accettabili quali ad esempio la c.d. "conciliazione valutativa" o la c.d. "concilia-

zione endoprocessuale" attuata dal giudice o dall'arbitro.

L'art. 240 del codice degli appalti pubblici presenta molte di queste commistioni come cercherò di chiarire più sotto. Se l'automobile va a sbattere contro un albero la colpa non è dell'automobile: come sono abituato a dire nei miei corsi universitari sul NEG-MED, se la conciliazione non funziona la colpa NON è della conciliazione ma dei conciliatori che non si sono preparati a facilitare la negoziazione delle parti e credono di poterlo fare applicando i principi di altre scienze o senza ricorrere per niente ad essi (ho sentito dire ad avvocati e a ingegneri che basta il buon senso... per porre fine ad un conflitto).

5. I SEI PILASTRI DELLA CONSENSUOLOGIA

Dunque ho già accennato al fatto che esistono dei principi a parte a sostegno della cultura NEG-MED che io chiamo i PILASTRI DELLA CONSENSUOLOGIA (la scienza che è alla base del consenso "efficiente"), per me essi sono:

1. La RELAZIONE COSTRUTTIVA ossia quella in cui le parti riescono a superare le diver-

genze senza barattare la relazione con la soluzione (es. se vuoi continuare a lavorare per noi devi lavorare sottocosto).

2. La COMPRESIONE RECIPROCA ossia quel tipo di comunicazione in cui il mittente si preoccupa di come il destinatario recepisca il suo messaggio nell'assunto di base che comprendere non significhi condividere ma che non si possa condividere senza aver compreso (es. la reale necessità e prevedibilità delle modifiche in corso d'opera).

3. La MOLTEPLICITÀ DELLE SOLUZIONI ossia quel tipo di creatività che porta ad immaginare molte soluzioni potenzialmente utilizzabili entro le quali scegliere quella più adatta al problema in esame (es. il capitolato di appalto e la progettazione dovrebbero essere basati a raggiungere il miglior risultato dal punto di vista degli utenti della costruzione e/o dell'impianto).

4. Gli INTERESSI SOTTOSTANTI ossia quelli che difficilmente vengono in superficie che sono nascosti dalle posizioni espresse dalle parti o dai loro consulenti (es. la costituzione della commissione paritetica di facilitazione dei lavori di cui parlerò più sotto).

5. I CRITERI OGGETTIVI ossia quei criteri incontestabili in quanto non opinioni soggettive delle parti ma argomentazioni di natura scientifica nate per altre ragioni indipendenti dal conflitto in esame (es. la statica dell'edificio, la sicurezza degli operai...).

6. Gli IMPEGNI ARRICCHENTI ossia quel tipo di comportamenti previsti in contratto che le parti non devono fare in quanto imposti ma che "vogliono" fare in quanto idonei a soddisfare i propri bisogni.

6. ESECUZIONE LAVORI, ACCORDO BONARIO, NEG-MED E GEOMETRI

Per promuovere questa innovativa cultura negoziale che è alla base della efficienza concreta di qualsiasi sistema di relazioni umane scendono ora in campo i geometri che attraverso la convenzione con il CPRC, Centro prevenzione e risoluzione dei conflitti, intende promuovere una riforma, culturale prima ed operativa poi, basata sui principi NEG-MED applicati alla propria attività professionale ivi compresa quella di consulenza tecnica di ufficio, che gioca un notevole ruolo nel tentativo di bonaria composizione delle controversie.

I principi NEG-MED e l'accordo bonario (art. 240 del Codice degli appalti pubblici)

Non intendo, anche per motivi di spazio, riportare le linee guida dell'art. 240 che, oltre che essere noto è facilmente rinvenibile. In generale già dai primi contatti tra la cultura della Consensuologia e quella dei contratti di appalto balzano fuori almeno due osservazioni che dimostrano la possibile rilevanza pratica del NEG-MED e dei relativi SEI PILASTRI nel settore delle costruzioni per almeno due ragioni:

1. la assenza di una commissione paritetica che prevenga i conflitti durante la esecuzione dei lavori;
2. la non corrispondenza della strutturazione della procedura di "Accordo bonario" ex art. 240 del codice degli appalti pubblici ai citati sei pilastri.

Per quanto riguarda il primo punto è normale ipotizzare che durante i lavori sorgano dei problemi giuridici, economici, operativi, tecnici, ecc. che possano sconvolgere l'equilibrio originario alla base dello scambio delle prestazioni (prezzo vs lavori) dovute da una parte a favore dell'altra nel senso che un qualsiasi evento (prevedibile o imprevedibile) impone



un metodo diverso di esecuzione.

Ad evitare che un simile conflitto degeneri in controversia e abbia un effetto devastante (blocco dei lavori, risoluzione del contratto, nuova gara per scegliere il nuovo *main contractor*, nuovo contratto, nuovi sub contractors, riavvio dei lavori se non addirittura ripetizione della progettazione...) con effetti a cascata anche sulla collettività che si aspetta di utilizzare il prodotto di tali lavori pubblici, in molti paesi del mondo si usa quella che in Italia si potrebbe chiamare la commissione paritetica di accompagnamento negoziale dei lavori.

In altri termini quando dovesse sorgere una "difficoltà imprevista ed imprevedibile" durante la esecuzione dei lavori, una commissione paritetica (ossia composta in numero uguale in rappresentanza delle due parti, appaltante ed appaltatore) mista (ossia composta da professionisti eterogenei tra loro, es. avvocati per gli aspetti giuridici, commercialisti per le valutazioni economiche, tecnici per gli aspetti edili, esperti del settore produttivo se si tratta di costruire impianti funzionanti "chiavi in mano", esperti

della sicurezza per prevenire gli incidenti in cantiere...) applicando i SEI PILASTRI del consenso sopra accennati intervengono in funzione di pronto soccorso ad evitare che la divergenza degeneri in litigio e favoriscono un accordo capace di impedire la conflittualità e di proseguire la esecuzione.

Se le due parti lo ritengono possono chiedere l'intervento di un mediatore specializzato che le aiuti in questa opera di "ricucitura del contratto".

Il concetto di *Hardship* o di rinegoziazione del contratto si basa sul principio per cui se si verifica un evento imprevisto ed imprevedibile capace di sconvolgere la economia o la fattibilità dei lavori, le parti si impegnano a "negoziare" onde riportare i valori dello scambio delle prestazioni all'equilibrio originario tenuto conto del valore dell'elemento perturbatore nel frattempo verificatosi. Questo sia per le piccole opere di costruzione, sia per le grandi: lo spirito è che il lavoro pubblico appartiene alla gente che lo ha già pagato (con le tasse) e non può non avere ciò che le spetta.

Sull'Accordo bonario (art. 240 del codice degli appalti pubblici) ci sarebbe da dedicare

un intero numero della rivista tanto esso è lontano anche dai fondamenti del NEG-MED: qui accennerò solo ai punti principali chiedendo che venga costituita una commissione mista che elabori un testo di riforma dell'art. 240 in cui inserire anche la istituzione della commissione paritetica.

1. Il Responsabile del Procedimento quale "conciliatore" non è un terzo ma rappresenta la parte appaltatrice il che fa nascere un paradosso che potrebbe degenerare nella inefficienza complessiva e che potrebbe comportare anche rischi del tipo "danno al pubblico erario" qualora il Responsabile del Procedimento:

- proponga una soluzione economicamente troppo favorevole alla impresa appaltatrice creando un danno diretto ed immediato alla P.A. Questa circostanza capita spesso anche al fine di evitare che la stazione appaltante possa essere citata in giudizio dalla impresa appaltatrice con ulteriore danno al pubblico erario;
- proponga una soluzione economicamente troppo favorevole alla stazione appaltante aumentando il rischio della contestazione giudiziaria da parte della impresa appaltatrice.

2. La conclusione del procedimento non è l'accordo delle parti facilitato dal terzo imparziale malaproposta del terzo più o meno imposta da una persona che in realtà rappresenta la stazione appaltante. Tale impostazione ha tutta l'aria di un arbitrato addomesticato (la proposta in realtà non è un lodo esecutivo) e/o di una minaccia velata ("se vuoi continuare ad avere altri lavori è meglio che accetti").

3. Le parti hanno un comportamento fortemente competitivo (cerco di vincere e quindi cerco di farti perdere) con approccio distributivo (quello che vinco io è esattamente ciò che perdi tu) e quindi con effetti distruttivi di parte delle risorse esistenti e delle aspettative della collettività.

In realtà l'unico accordo "bonario" che funziona è esattamente il contrario di quanto previsto dall'art. 1965 (transazione) che, come dicono ad Harvard, "rimpicciolisce la torta" e non c'è imprenditore al mondo che per amore di pace sia disposto a rinunciare a qualcosa che egli ritiene gli spetti.

La grande difficoltà della negoziazione è la abilità di "allargare la torta" ossia aumentare in modo creativo le risorse disponibili in modo da sod-

disfare integralmente i bisogni di TUTTE le parti in modo che TUTTE percepiscano di aver alla fine vinto.

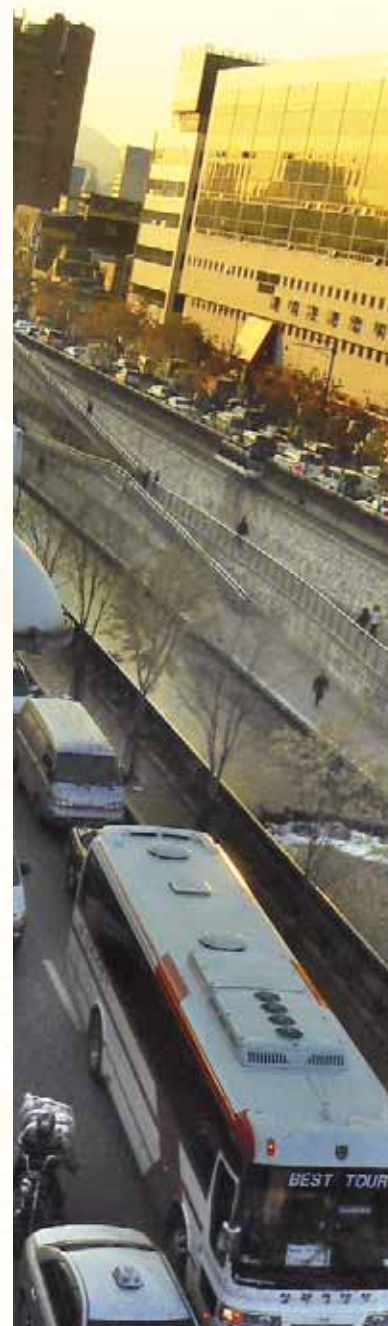
NEG-MED e geometri

Quando le parti non riescono da sole ad applicare questi PILASTRI nei loro negoziati allora possono richiedere l'intervento di un terzo facilitatore della "loro" negoziazione.

Per questo è nato a cura dell'Ordine dei Commercialisti di Roma il CPRC Centro di Prevenzione e Risoluzione dei Conflitti cui il Collegio dei Geometri di Roma si è gemellato (v. gli articoli in questo inserto del dott. Edoardo Merlino e del presidente del Collegio Geometri di Roma, Marco D'Alesio).

Il CPRC, esplicitamente costituito su tale filosofia, potrà costituire il centro di riferimento per qualsiasi conflitto sociale con l'avvertenza che in tale luogo ci si deve arrivare "puliti" e senza strumentalizzazioni faziose poiché non sarebbe lecito ingannare il conciliatore esperto che ha mezzi idonei per dissuadere le "posizioni" pretestuose.

Questa proposta comporta una formazione specifica che il Consiglio dell'Ordine dei Commercialisti di Roma per il momento, e più in là anche degli Ordi-



La questione riguardava alla metà degli anni Novanta negli USA la costruzione di un ponte che doveva congiungere i due tronconi di una importante autostrada a sei corsie per senso di marcia.

Il ponte aveva un senso anche politico nella imminenza delle elezioni per il governatore locale che molto si era giocato con l'elettorato su tale punto.

Per questa ragione attraverso un accordo innovativo con i sindacati la costruzione e l'assemblaggio dei piloni di acciaio fu strutturata a ciclo continuo h 24 su tre turni di 8 ore ognuno.

Le due parti parallele e separate del ponte dei due sensi di marcia furono per la stessa ragione affidate a due imprese diverse che lavoravano in contemporanea.

Era evidente che il concatenamento dei lavori doveva

essere perfetto poiché un eventuale ritardo andava ad influire sulle fasi successive. Sorse il problema che in realtà le due parti del ponte, pur parallele, non dovevano essere perfettamente identiche, anzi per una fu necessaria una correzione nella progettazione con conseguenze sulla costruzione dei manufatti di acciaio.

Il capitolato di appalto su base contrattuale-privatistica non era molto chiaro su chi incombesse (stazione appaltante pubblica oppure imprese costruttrici private) la responsabilità della idoneità del suolo a sopportare il peso complessivo e della progettazione di dettaglio.

Nel contratto era "prevista" una clausola sugli "imprevisti" che dovevano essere af-

frontati da una commissione paritetica composta da sette persone per parte di diversa professionalità (sicuramente ricordo un avvocato, un ingegnere edile, un geologo) che sempre per accelerare i loro lavori si decise che fosse facilitata da un mediatore imparziale incaricato di aiutare tutti a trovare un accordo.

Naturalmente come mediatore fui nominato io.

I lavori durarono 48 ore (continue) e negli accordi fu stabilito che la impresa costruttrice che percepiva di dover fare un lavoro extra impreveduto fosse aiutata dall'altra, remunerata dalla stazione appaltante per il 66% dei costi aggiuntivi richiesti.

In conclusione non ci fu nessuna interruzione dei lavori,

il ponte fu costruito nei tempi originariamente previsti, le imprese furono remunerate come da contratto (salvo l'aggiunta di cui sopra), il governatore fu confermato, i cittadini automobilisti elettori ottennero la soddisfazione delle loro esigenze ed io ancora oggi ricevo un regalo per Natale!

Come dicono i manuali di negoziazione "si allargò la torta per tutti senza che nessuno dovette rimetterci".

Ricordando le tre interruzioni della costruzione del Palazzo dello sport a Roma, con tre risoluzioni per inadempimento, tre gare per la aggiudicazione e la scelta del nuovo *main contractor*, emerge con evidenza che una riforma dell'attuale art. 240 del codice degli Appalti Pubblici sia da considerare con attenzione.

Mario Quinto

ni simili delle maggiori città d'Italia, saranno chiamati ad avviare per passare dalla cultura di "chi ha torto e chi ha ragione" alla cultura della "soluzione condivisa che lascia tutti vincenti" senza che nessuno perda, ivi compresa la collettività. Il lavoro sarà massacrante in quanto da disseminare progressivamente su scala nazionale magari approfittando delle nuove tecnologie e quindi della possibilità di effettuare corsi di formazione ad hoc anche

on line senza che i geometri si allontanino dalla loro scrivania (almeno pro parte del corso).

Se tutto questo avverrà il geometra del futuro sarà pronto ad offrire nuovi strumenti per prevenire, gestire e risolvere i conflitti durante l'esecuzione dei lavori arrivando a trasformare tali conflitti in opportunità di cambiamento e di miglioramento.

Oggi, in un mondo di aumenti di cubatura del 20%, si sente un gran bisogno di "costruire la pace" e di "creare ricchezza sul ta-

volò": la imposizione e lo scontro dividono, il dialogo e la comprensione uniscono.

Ovviamente comprendere non significa condividere, ma non si può condividere se non si è compreso: il disconoscimento e la demonizzazione dell'altro, appaltante o appaltatore che sia, non portano da nessuna parte e anzi possono portare nel baratro tutto il sistema edilizio e l'Italia oggi non può permettersi questo. Come disse Gandhi "occhio per occhio e diventeremo tutti ciechi".

*Professore incaricato di trasformazione dei conflitti presso l'università Roma Tre e di negoziazione e mediazione all'Università Gregoriana. Consulente per la creazione in tutte le Camere di commercio italiane del sistema di conciliazione tra imprese e in tutte le Prefetture del sistema di mediazione sociale. Esperto ADR nell'esecuzione dei "contratti internazionali di esecuzione di appalti chiavi in mano"