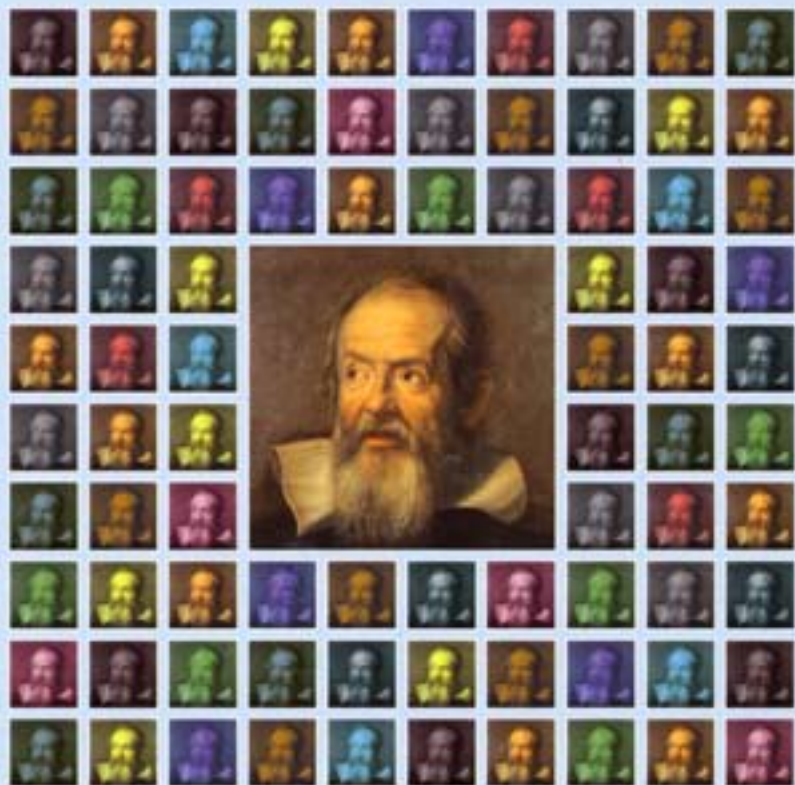




Nostra *E*ccellenza
Cento casi di successo del sistema Italia

2° RAPPORTO EURISPES SULLE ECCELLENZE ITALIANE



CONSORZIO ZONA INDUSTRIALE E PORTO FLUVIALE DI PADOVA

STORIA, VALORI E MISSION

Il Consorzio Zona Industriale di Padova è un ente pubblico economico, fondato nel 1956, di cui sono soci paritetici il Comune, la Provincia e la Camera di Commercio.

È stato creato con l'obiettivo di fungere da "volano" per l'economia del territorio, realizzando infrastrutture adeguate e offrendo servizi per facilitare l'insediamento di imprese.

Nel corso degli anni gli obiettivi sono via via diventati più ambiziosi ed oggi il Consorzio Zip punta sempre più alla valorizzazione dell'area industriale accompagnando e stimolando lo sviluppo delle imprese, offrendo nuovi servizi e nuove opportunità al territorio in cui esse operano.

Politiche di sviluppo sul mercato interno e di sinergia su nuovi mercati sono diventati un naturale accompagnamento di Zip alle proprie imprese. Di qui le proficue collaborazioni con altre aree industriali nazionali ed estere. L'acquisizione di un'esperienza ormai cinquantennale permette al Consorzio Zip di proporsi sul mercato globale dell'economia, per la progettazione e realizzazione, "full service", di aree industriali, con particolare attenzione all'equilibrio ambientale tra produzione industriale e territorio circostante.

FORMA GIURIDICA E CORPORATE STRATEGY

Il Consorzio Zona Industriale e Porto Fluviale di Padova è un ente pubblico economico, costituito da Comune, Provincia e Camera di Commercio con un capitale iniziale di soli 15 milioni di lire, 5 per ogni ente. La costituzione del Consorzio e l'approvazione dello statuto sono effettuati con decreto del prefetto di Padova dell'11 dicembre 1956 n. 45999, emanato ai sensi dell'articolo 156 della legge comunale e provinciale allora vigente. Oggi, a seguito di aumenti gratuiti utilizzando riserve, il Consorzio conta su un capitale di dotazione di ben 12 milioni di euro.

L'attuale strategia di Zip punta sul rafforzamento della missione istituzionale di "gestire" in maniera integrata la zona industriale di Padova,

seguendo le linee di tendenza dell'economia padovana e veneta e avviando processi di cooperazione - e non di competizione - con altri enti e realtà imprenditoriali.

Dalla capacità di promozione dei propri progetti e di creazione del consenso istituzionale intorno ad essi, l'ente trae la forza vitale per svolgere al meglio il proprio ruolo e le proprie azioni.

GOVERNANCE E ORGANIGRAMMA AZIENDALE

Sono organi del Consorzio:

l'Assemblea dei rappresentanti dei Consorziati;

il Consiglio di Amministrazione;

il Presidente;

il Collegio dei Revisori dei conti

I tre enti consorziati (Comune, Provincia e Camera di Commercio) nominano ciascuno 5 membri dell'Assemblea che durano in carica 5 anni e possono essere riconfermati.

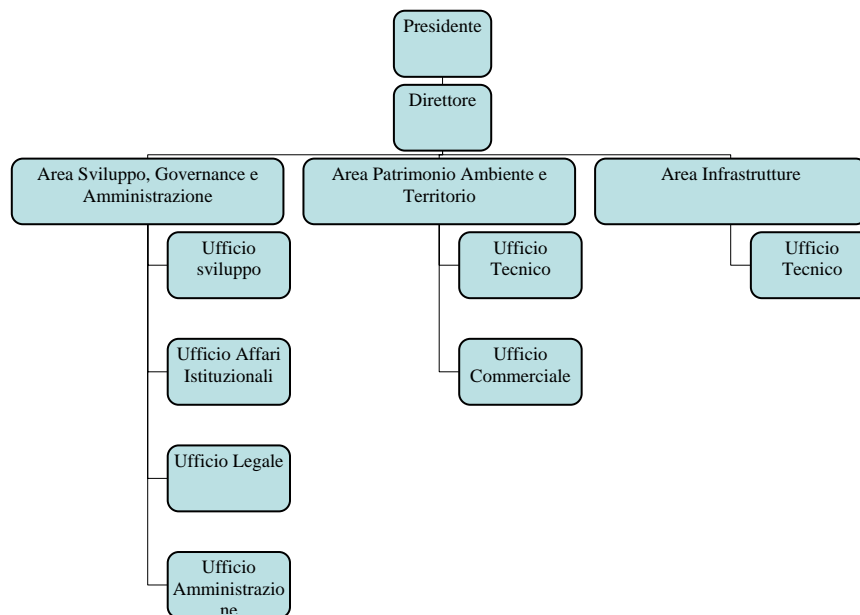
Fra i compiti dell'Assemblea vi sono l'approvazione dei Bilanci, del Piano economico e finanziario per l'esercizio successivo, la nomina degli Amministratori, del Presidente e del relativo compenso.

Il Consiglio di Amministrazione è composto dal Presidente e da 8 membri nominati dall'Assemblea in modo da garantire la presenza in parti uguali di rappresentanti dei tre enti consorziati.

Gli Amministratori durano anch'essi in carica 5 anni e possono essere riconfermati.

Per il raggiungimento degli obiettivi del Consorzio il Consiglio di Amministrazione è investito dei più ampi poteri di ordinaria e straordinaria amministrazione, salvo quelli espressamente riservati per legge o per Statuto all'Assemblea. Il Consiglio ha il compito di nominare il Vice Presidente e il Direttore Generale.

L'organico complessivo di Zip è di 18 unità: 4 dirigenti (un direttore generale e 3 direttori di area) e 14 impiegati. Si tratta di personale motivato ed aggiornato con un'età media di 36 anni.



Nell'esercizio 2006 si è confermato l'impegno per l'attuazione di un sempre più efficace processo di miglioramento delle capacità professionali delle risorse interne, sviluppato attraverso corsi esterni di formazione sia per il personale amministrativo che per il personale tecnico. E' inoltre stato organizzato, anche per l'anno appena concluso, un corso di inglese svoltosi presso l'Ente e aperto a tutti i dipendenti.

Si sono impostati percorsi interni volti a potenziare e ottimizzare le competenze individuali, dotando sia la struttura amministrativa che quella tecnica di nuovi e sempre più sofisticati supporti informatici (software e hardware).

La forte specializzazione delle competenze del personale, difficilmente reperibili sul mercato del lavoro, è testimoniata dalla presenza di uffici totalmente autonomi nella gestione delle proprie competenze che, dunque, non ricorrono all'ausilio di consulenze continuative esterne.

Nel settembre 2006 l'Ente Certificatore DNV (Det Norske Veritas), a seguito del Riesame del Sistema aziendale di Qualità, ha rinnovato al Consorzio la certificazione secondo lo standard UNI EN ISO 9001:2000 (rilasciata fin dal 2001) nel campo applicativo della pianificazione,

progettazione, costruzione e manutenzione di infrastrutture per insediamenti produttivi.

Nel rapporto di verifica di estensione si rilevano alcuni aspetti chiave legati al personale: “Nel rapporto della seconda visita periodica di mantenimento, avvenuta nel settembre del 2006, è emerso un giudizio particolarmente positivo in merito ad alcune tematiche quali il coinvolgimento della Direzione all'applicazione del sistema di gestione per la qualità, la predisposizione di progetti innovativi e all'utilizzo di strumenti efficaci di comunicazione. Inoltre è stata rilevata una nota di merito per l'iniziativa di dotarsi del Bilancio degli intangibili 2005 come strumento di comunicazione con i potenziali partner e con i soggetti gestori del territorio”

AREA SVILUPPO, GOVERNANCE E AMMINISTRAZIONE

L'Area Sviluppo, Governance e Amministrazione si occupa della predisposizione dei principali Piani di Sviluppo dell'Ente, del supporto giuridico-amministrativo delle riunioni del Consiglio di Amministrazione, delle Assemblee, delle Commissioni e delle altre riunioni, (dalla segreteria, alla verbalizzazione, alla verifica della correttezza amministrativo-legale delle determinazioni adottate), della gestione delle partecipazioni societarie monitorandone l'andamento economico-finanziario e curando i rapporti societari, della comunicazione esterna istituzionale e del marketing (compresa l'organizzazione di eventi, manifestazioni, riunioni, congressi), della gestione del personale, della gestione degli affari generali, dell'attività legale (consulenza legale a supporto delle diverse attività istituzionali: espropriazioni, contratti di diritto privato, procedure di gara, rapporti di lavoro, ecc., contenzioso dell'Ente, perlopiù in patrocinio diretto, trattative stragiudiziali, stesura degli atti costitutivi, statuti, lettere d'intenti, patti parasociali, convenzioni, ecc. relativi a società e associazioni partecipate dal Consorzio, gestione sinistri attivi e passivi).

Per quanto riguarda la Governance, l'area si occupa di individuare gli strumenti, anche regolamentari, più idonei alla modernizzazione e all'adeguamento delle competenze del Consorzio, con lo scopo primario di migliorare l'efficienza delle funzioni di ZIP nel favorire gli insediamenti produttivi, e di seguire l'iter con i soci e gli enti coinvolti per giungere all'operatività di tali strumenti.

È inoltre l'area che si occupa della gestione strettamente amministrativa del Consorzio (Bilancio di esercizio, dichiarazioni di eleggibilità, rilevazioni contabili, tenuta libri obbligatori, rapporti con fornitori, movimenti di prima nota, gestione incassi e pagamenti, tenuta cassa contanti, rapporti con la banca), che verifica e monitorizza i contratti di locazione in essere, nonché le posizioni assicurative dell'Ente.

AREA PATRIMONIO, AMBIENTE E TERRITORIO

Espropriazioni ed acquisti

Gli uffici provvedono all'esecuzione dell'iter tecnico/amministrativo per l'acquisizione degli immobili siti all'interno del comprensorio del Consorzio, dalla predisposizione degli elenchi degli immobili da acquisire alla stipulazione del rogito notarile. Provvede altresì all'esecuzione dell'iter amministrativo per eventuali procedure espropriative.

Assegnazioni di area

Gli uffici provvedono all'esecuzione dell'iter tecnico/amministrativo per la vendita dei lotti urbanizzati siti all'interno del comprensorio del Consorzio, dalla richiesta di assegnazione alla stipulazione del rogito notarile. L'ufficio si occupa anche della preparazione dei terreni per la vendita (spianamenti, demolizioni di fabbricati, spostamenti pubblici servizi, definizione frazionamenti ecc.).L'ufficio gestisce i rapporti con le ditte assegnatarie (richieste autorizzazioni, reclami, richiesta documentazioni ecc.) fino al termine previsto dal disciplinare per l'assegnazione di aree in zona industriale.

Patrimonio

Gli uffici si occupano della gestione e manutenzione degli immobili di proprietà del Consorzio, compresa la definizione dei contratti di locazione e la gestione delle spese condominiali; gestiscono anche i reclami che sono inviati al Consorzio relativi al patrimonio immobiliare di proprietà, alle strade e pubblici servizi.

AREA INFRASTRUTTURE

L'Area Infrastrutture, che sostanzialmente si occupa della gestione integrata delle infrastrutture del comprensorio della zona industriale di Padova, nello specifico segue la Progettazione delle opere di zip, la Direzione dei lavori, i collaudi, la Salvaguardia idraulica, i bandi di gara e pubblicazioni dei contratti d'appalto, le relazioni con i committenti privati e con il pubblico per gli aspetti tecnici, le autorizzazioni agli scavi per sottoservizi, a quelle idrauliche, le attività di sportello unico, la gestione della rete telematica.

L'attività di progettazione è svolta internamente dall'ufficio tecnico dell'area che, in alcuni casi, grazie all'esperienza specifica, viene richiesto in affiancamento o con incarico diretto da società di trasformazione urbana che intervengono in altri Comuni.

CERTIFICAZIONI DI QUALITÀ

Nel 2001 il Consorzio ha raggiunto un importante traguardo, ottenendo la Certificazione secondo lo standard Uni En Iso 9001:2000 nel campo applicativo della pianificazione, progettazione, costruzione e manutenzione di infrastrutture per insediamenti produttivi.

Nel luglio 2004 anche l'ente certificatore Dnv (Det Norske Veritas), a seguito del Riesame del Sistema aziendale di Qualità, ha rilasciato al Consorzio la certificazione secondo lo standard Uni En Iso 9001:2000 nello stesso campo applicativo.

Nel rapporto di verifica di estensione si rilevano alcuni aspetti chiave legati al personale: forte motivazione e coinvolgimento, controllo efficace degli obiettivi aziendali, procedurizzazione efficace e buona informatizzazione nelle attività di gestione.

BILANCIO E FATTURATO

Per quanto riguarda il Bilancio di Esercizio relativo all'anno 2006, di particolare rilevanza il raggiungimento di tutti gli obiettivi gestionali prefissati nel budget annuale con il conseguimento di un risultato di esercizio ante imposte di Euro 395.904 ed un patrimonio netto di Euro 26.747.145.

I ricavi legati alla gestione caratteristica dell'Ente nel 2006 sono stati pari a 6.473.003 Euro, con un margine operativo lordo - sempre da gestione caratteristica - di 421.692 Euro, determinati principalmente dall'assegnazione di aree e dai canoni di affitto di fabbricati per servizi e di cavidotti per la fibra ottica.

Nel corso dell'anno sono stati anche avviati importanti progetti quali:

un centro dedicato alla ricerca, gestito attraverso avanzati sistemi di "gobal facility management", avente superficie complessiva di 100.000 mq; il progetto prevede la realizzazione di una torre di circa 50.000 mq, e laboratori di 10.000 mq ciascuno, dedicati alla ricerca applicata delle aziende, per complessivi 50.000 mq. In tale complesso è previsto l'inserimento del Centro di eccellenza per la ricerca ologica-pediatria della Fondazione Città della Speranza, con cui è stato siglato il contratto preliminare nel febbraio 2007

il sottopasso stradale in corrispondenza delle aste di manovra del Terminal Container della Stazione Padova-Interporto, per il quale, nell'esercizio 2006, sono stati sostenuti costi per 1.342.200.

un asilo nido e scuola materna con peculiarità strutturali e di servizio che rispondano alle esigenze dei lavoratori del comprensorio e delle loro

famiglie, sito in via Perù, per la cui realizzazione è previsto un investimento di circa 2.000.000 di euro.

la ristrutturazione di un edificio rurale in via Nuova Zelanda, destinato ad attività di ristorazione a servizio degli utenti dell'area, per un importo di euro 300.000.

il progetto "Fenice", per la creazione di un parco didattico sul risparmio energetico e le energie rinnovabili, gestito dalla "Fondazione Fenice", il cui valore patrimoniale complessivo è di 3.500.000 Euro, con un investimento previsto di circa 1.200.000 Euro.

E' con orgoglio che l'ente presenta, a cinquant'anni esatti dalla sua fondazione, un bilancio positivo non solo per quanto riguarda l'aspetto economico, ma soprattutto per il valore dei progetti avviati nel corso dell'esercizio, che dimostrano l'impegno e l'attenzione del Consorzio anche per gli aspetti sociali della sua attività ed una vitalità che permette di affrontare le nuove sfide economiche del futuro.

ECONOMIA E RESPONSABILITÀ DELL'IMPRESA

IL CITTADINO: CONSUMATORE O LAVORATORE?

L'economia occidentale, il ch  vuol dire, ormai, l'economia *tout court*, si   sviluppata partendo dalle elucubrazioni degli economisti (ma anche, parallelamente ed in maniera pi  convincente, nell'organizzazione delle attivit  produttive e nella distribuzione del reddito) avendo come suo punto di riferimento il "consumatore", considerato sin dal Millesettecento lo scopo ultimo dell'attivit  delle imprese ed il giudice della loro efficienza. Questo mitico "consumatore" dovrebbe avere, sempre secondo i teorici del libero mercato a cominciare dal padre stesso dell'economia, Adamo Smith, come sua unica protezione, la altrettanto mitica "concorrenza", presunta taumaturgica regolatrice dello scambio, sorta di moderno cavaliere errante a raddrizzare i torti ed a difendere i deboli.

Diverso   sempre stato l'approccio delle teorie socialiste, quelle utopistiche, quelle socialdemocratiche e quelle rivoluzionarie, tutte accomunate nel porre al centro del processo storico (ma anche del meccanismo economico) non il "consumatore" ma il "lavoratore", protetto e difeso nelle societ  del socialismo reale dal partito e dalla burocrazia statale e, nelle societ  capitalistiche, dal sindacato.

L'esperienza dei paesi del socialismo reale ci racconta come il luogo stesso del lavoro venisse elevato a rango e dignit  superiore a quello della casa, dove non si avr  pi  necessit  del salotto, invisito retaggio borghese, poich  le feste saranno ormai allestite presso il Colcos od il Kombinat di appartenenza, le ferie non si faranno in famiglia ma verranno organizzate dal sindacato e i pasti migliori non saranno apparecchiati nelle case o serviti nei ristoranti, ma si degusteranno nelle mense dei dirigenti delle unit  produttive, degli ufficiali, degli scienziati, dei membri della nomenklatura centrale e periferica, degli artisti dei grandi teatri, in una parola nelle mense dei posti di lavoro di tutti i lavoratori in posizione di preminenza.

Si pu  discutere se queste forme di organizzazione della vita dei cittadini siano o meno da preferirsi a quelle cosiddette capitalistiche o di libero mercato (e, in effetti vi   chi ancora le difende) ma   certo che la storia sembra averne fatto piazza pulita ed il polacco che si   svegliato a sessantacinque anni, dopo averne passati diciannove in coma,   sembrato felice di trovare la sua citt  piena di botteghe traboccanti di ogni ben di dio, cosa per lui, nato nel 1942, del tutto nuova.

Fra le due figure simbolo che metaforicamente si sono scelte a personificare le diverse visioni della società che hanno caratterizzato il ventesimo secolo, si può dire che sia stato il “consumatore” a vincere, garantendo il successo ai sistemi che hanno obbedito alle sue leggi, o ad esse si sono convertiti, come è avvenuto in quei paesi che per decenni gli avevano mostrato ostilità ed erano sembrati preferire organizzazioni basate sulla centralità del lavoro. Di questo cambiamento portano testimonianza i rivolgimenti avvenuti in Russia, in Cina e nello stesso Vietnam.

In estrema sintesi, non è azzardato attribuire il successo del sistema di mercato alla capacità che esso ha dimostrato non solo di saper accrescere, come era nelle sue premesse, i beni ed i servizi a disposizione dei cittadini, ma di aver, anche in conseguenza di ciò, elevato il tenore di vita dei lavoratori ben al di sopra di quello che si era riuscito a fare nei paesi comunisti a capitalismo di Stato.

Qual è stata la molla che ha garantito il successo del sistema capitalistico su quello del capitalismo di Stato?

È bene premettere, come atto doveroso, che non solo l'economia ha rappresentato il fattore del crollo delle repubbliche socialiste, dal momento che sono dovunque entrati in gioco elementi strettamente politici (si vive male se temiamo di poter essere arrestati senza ragione o che la nostra casa ci possa essere tolta da un momento all'altro da un qualsiasi *apparatinci*) e motivazioni religiose (la propaganda ateista, la limitazione delle manifestazioni religiose e la repressione del clero non furono mai accettate dalle popolazioni di quei paesi). Tuttavia, pochi dubitano che il disagio economico dei cittadini abbia rappresentato la molla decisiva nel crollo dei sistemi comunisti, che, pur capace di realizzare qualità ed anche eccellenza nei suoi prodotti (basti pensare ai successi nella conquista dello spazio, agli splendidi aerei ed a tutta l'industria degli armamenti non seconda a nessuno) non fu capace (ed in questo va ricercata la debolezza di quel sistema economico) di accrescere la produttività del lavoro. Si può addirittura dire che quella che può sembrare una debolezza – la difficoltà di accrescere la produttività – fu assunta addirittura come paradigma esemplare dei comportamenti sociali, elevando lo stacanovista, ossia il lavoratore che accresce la produzione attraverso il suo sforzo fisico e il prolungamento dell'orario di lavoro, ad eroe che mostrando la via del successo (personale e della nazione) veniva pubblicizzato e imposto come modello da imitare.

Ma la logica, prima ancora della scienza economica, ci dice che il cittadino medio non potrà consumare mai più di quello che il lavoratore medio produce e quindi, per quanti sforzi faccia il cittadino per acquistare ed il lavoratore per produrre, il risultato sarà alla lunga deludente, se non interverranno altri fattori a modificare, accrescendola, la produttività, attraverso l'innovazione (di processo e di prodotto), la efficacia dell'organizzazione, la allocazione delle risorse, in particolare di quelle finanziarie, indirizzata alla realizzazione di beni e

servizi richiesti dal consumatore. Si può per assurdo sostenere che la ricerca scientifica, l'industria degli armamenti e l'industria spaziale si siano evolute nell'Unione Sovietica non meno brillantemente che in Occidente perché si trattava di beni e di servizi che avevano di fronte clienti dotati di potere: lo Stato, l'Agenzia spaziale, l'esercito.

LA LOTTA FRA IL CARNEVALE E LA QUARESIMA

Ma certamente a chiunque osservi la realtà non sfugge che se è facile schematizzarne le posizioni, tuttavia sia le nazioni che i sistemi economici non mostrano, nella pratica, quella purezza assoluta del paradigma dogmatico al quale fanno riferimento (che sarebbe assurdità là dove venisse portato agli estremi), ma presentano, qual più quale meno, cedimenti più o meno vistosi alle esigenze dell'altra e opposta visione del mondo.

Nelle grandi allegorie medievali veniva effigiato il combattimento fra il carnevale e la quaresima in quei quadri dove omaccioni corpulenti e ridanciani con in mano prosciutti e file di salsicce, affiancati da mogli prosperose impegnate a spillare il vino dalle botti e circondate da infanti garruli e grassocci intenti a leccarsi le mani imbrattate di miele, affrontano le famigliole dei seguaci della quaresima, magrissimi, dai visi scavati dall'astinenza, che sollevano come trofeo un'aringa affumicata, mentre le loro donne avvolte in cenci raccolgono acqua dal pozzo ed i loro pargoli si contendono con giganteschi cucchiari poche briciole di polenta da una ciotola di legno.

In modo non molto dissimile ancora oggi in molti paesi, e fra questi l'Italia, si assiste alla lotta di coloro che pongono la guida delle imprese in mano allo Stato ed alla sua amministrazione, in grado di garantire la piena occupazione ed una più egualitaria distribuzione dei redditi e quelli che, al contrario, ritengono più congruo affidarle a capitalisti privati, lasciando che sia il consumatore, con la sua domanda, e l'imprenditore, alla ricerca del tornaconto, a governarne le sorti.

Con la caduta del Muro di Berlino il nostro Paese aveva accentuato la sua scelta "capitalistica" mettendo sul mercato una gran parte delle grandi imprese di Stato o da esso controllate. Per molti anni i combattenti del carnevale e fautori delle privatizzazioni hanno avuto la meglio sui difensori della quaresima. Poi il vento sembra aver cambiato direzione. Il governo Berlusconi, di destra e quindi dichiaratamente liberista, non ha brillato nel cedere imprese pubbliche al mercato e, durante i suoi cinque anni a Palazzo Chigi, i Comuni, le Province e le Regioni hanno costituito società di ogni tipo: operative, finanziarie, di studio, di progettazione, di formazione, di propaganda e immagine, anche per scavalcare il divieto di ampliare i propri organici, imposta da una legge voluta per porre un freno alla crescita della spesa corrente della Pubblica amministrazione.

L'attuale governo Prodi vede gli sforzi dei ministri Bersani e Lanzillotta, che studiano e propongono forme di liberalizzazione della vita economica del Paese, sistematicamente frustrati dal loro stesso governo e dall'opposizione, tacitamente d'accordo nel difendere le *lobby* dei piccoli imprenditori e la rete di poteri-interessi degli Enti locali. Un caso esemplare è la proposta di liberalizzare gli acquedotti, propugnata dalla Lanzillotta, che si è trasformata in Parlamento in una legge che rende obbligatoriamente pubblico ogni acquedotto.

Le conseguenze di ciò, in questo esempio (come di tanti che si potrebbero fare) sono di duplice natura: fra quelle positive occorre annoverare il mantenimento della forza lavoro o anche un suo accrescimento e minori tariffe, fra quelle negative una diminuzione della produttività (conseguente anche ad una maggiore difficoltà nel provvedere tempestivamente ed efficacemente alle manutenzioni ordinaria e straordinaria) ed un peggioramento del servizio. Certamente una riduzione della qualità, se con essa si intende l'insieme bene+servizio messo a disposizione del consumatore.

NON SEMPRE LA CONCORRENZA GARANTISCE LA QUALITÀ

Se il sistema capitalistico ha avvantaggiato il consumatore, non si può però nascondere che la difesa che a lui dovrebbe garantire la concorrenza fra le imprese non sempre si è dimostrata efficace

Anche nelle democrazie liberali più progredite, i rituali del "dio consumo" non sono officiati dai principali interessati, ossia i cittadini. I sacerdoti dei suoi templi, infatti, sono, come tutti ben sanno, gli imprenditori, i finanziari, i grandi proprietari, i potenti manager delle multinazionali, insomma quelli che Marx chiamerebbe con una sola parola i capitalisti, i quali, trovando il loro tornaconto nell'espansione del consumo, lo perseguono non di rado anche a scapito della qualità e della sicurezza: sfruttando la pubblicità e l'effetto di emulazione per rendere desiderabili articoli scadenti, fornendo servizi in maniera arrogante e burocratica (come quando, se divenuti oligopolisti, riescono a dominare il mercato) e imponendo forniture a prezzi sproporzionati se arrivano a conquistare una posizione di monopolio.

Se le pubbliche istituzioni hanno non di rado un comportamento arrogante, per la difficoltà a riconoscere l'utente come un cittadino e non come un suddito, i cittadini ed consumatori troppo spesso vengono male approvvigionati e peggio serviti anche dalle imprese private, che si comportano in questo modo nella speranza di arraffare qualche euro in più. Questo è soprattutto vero nella fornitura dei servizi, essendo più difficile il controllo su di essi da parte dello stesso consumatore. Non mancano certo vini adulterati, mozzarelle di "bufala" fatte con latte francese d'importazione, telefonini che smettono di funzionare pochi giorni dopo l'acquisto, case costruite con standard inferiori a quelli previsti dal contratto, ma si tratta nell'insieme di casi

che, per quanto numerosi e statisticamente non indifferenti, si possono considerare isolati ed anche spesso indennizzabili. Molto più gravi, perché investono contemporaneamente migliaia di consumatori e spesso perpetrati da grandi società ed inoltre di difficile controllo da parte dell'utente, sono gli abusi compiuti ai danni dei consumatori dalle imprese di servizi.

Non è necessario portare degli esempi, poiché tutti conoscono i soggetti che offrono servizi insoddisfacenti a prezzi esosi: le ferrovie, le poste, le banche, le assicurazioni, molte fra le aziende di nettezza urbana e fra le aziende di trasporti pubblici urbani, ma anche aziende di navigazione aerea, operatori turistici, società finanziarie, sia quelle attive nella gestione di portafogli che quelle specializzate nel credito alle famiglie ed alle piccole imprese.

Vi è dunque una prima esigenza da soddisfare per poter accedere ad una classifica non si vuol dire di eccellenza, ma semplicemente di qualità ed è il rispetto del consumatore, che si compendia in poche essenziali regole, che sono con sempre maggior convinzione imposte, occorre dire, dalla legislazione nazionale e comunitaria.

La prima regola che si richiede è la *trasparenza*, per la quale sono necessarie ricchezza di informazioni e loro assoluta e comprensibile sincerità.

La seconda caratteristica, che contraddistingue la qualità, è la *sicurezza*, sia quella igienica e sanitaria che quella che deve essere fornita nell'erogazione del servizio e quella incorporata nel bene venduto, così che esso non provochi danni fisici o materiali nel suo normale uso.

Il prodotto infine ed il servizio devono essere *affidabili*, il che vuol dire che vi deve essere una corrispondenza fra loro e la funzione per la quale sono stati venduti, nel caso di beni, mentre l'impresa non può sottrarsi al rispetto continuo e puntuale degli impegni, qualora si tratti di fornitura di servizi.

Tutto questo – trasparenza, sicurezza e affidabilità – garantisce la qualità. Se però si vuol parlare di eccellenza, come è nell'ambizione di questa rassegna annuale di imprese, occorre pretendere di più. Il prodotto o il servizio offerto devono, come dice la parola, eccellere e cioè distaccarsi per un qualche motivo da prodotti e servizi simili.

DAL BENE E DAL SERVIZIO ECCELLENTI ALLE IMPRESE ECCELLENTI

Molteplici sono le cause per le quali un prodotto o un servizio possono ambire ad una menzione di eccellenza: o perché *innovativi* rispetto al passato, o perché *unici e inimitabili* (o difficilmente imitabili) o perché portatori di una qualità superiore derivante dalla bontà dei materiali impiegati e/o delle tecniche adottate per la loro fabbricazione, o perché garantiscono prestazioni più elevate negli impieghi per i quali lo avrà acquistato il consumatore.

Ciò vale naturalmente per i beni, mentre un'attenzione maggiore deve essere posta ai servizi, per i quali l'eccellenza andrà cercata non solo

nell'innovazione e nella capacità di anticipare il futuro, ma anche nell'*attenzione al cliente*, nella *cura nel fornire la prestazione*, nella *gentilezza* dei rapporti interpersonali, nella *grazia* con la quale ci si presenta e si eseguono i propri compiti.

«Ma tutto ciò costa» dirà la casalinga di Voghera, rispettabile nel suo decoro piccolo borghese «e, con questi chiari di luna che ci costringono per fare economia a lesinare persino sul grana, l'eccellenza se la possono concedere, beati loro! i Borromeo, i Moratti ed il Berlusconi».

Vi sono certamente casi e sono i più frequenti, nei quali una superiore qualità si accompagna ad un alto prezzo, ma è anche vero, e la classifica Eurispes lo dimostra, che vi sono prodotti e servizi "eccellenti" offerti a prezzi simili o addirittura inferiori a quelli della concorrenza.

Le aziende che riescono ad operare questo miracolo sono doppiamente benemerite: esse infatti, oltre a venire incontro al consumatore nella maniera migliore, dimostrano di avere una produttività più alta delle concorrenti, facendo quindi parte di quella meritoria avanguardia di imprese che concorrono statisticamente all'innalzamento del Pil, agguerriti ma isolati reparti avanzati di un'Italia che stenta ad imboccare la via di una crescita robusta.

Se ci si interroga sulla causa di questa maggiore produttività delle imprese di eccellenza, che tuttavia sanno fornire prodotti e servizi a prezzi contenuti, non si trova una risposta univoca. Vi è, fra di esse, chi sfrutta un'invenzione, un brevetto, un'intuizione tecnica vincente; chi ha ridotto al minimo la propria burocrazia accorciandone i tempi, riducendone le pratiche, eliminando le gerarchie superflue; chi ha saputo aggiungere quel pizzico di fantasia, di creatività, di buon gusto tutti *optional* che senza costi elevano il valore dell'offerta; chi, facendo ricorso a materie prime, competenze e tradizioni del territorio, ha dato vita a un prodotto (o un servizio) unico e difficilmente imitabile.

Non possono viceversa essere considerate imprese eccellenti quelle che si avvalgono di lavoro sottopagato o in nero.

In una delle più note favole di Oscar Wilde, *Il giovane re*, si narra di un principe che, la notte precedente la propria solenne incoronazione, vede in sogno le fatiche e le sofferenze dei lavoratori impiegati nella ricerca dei materiali preziosi e nella fabbricazione delle insegne regali e dei vestiti che egli dovrà indossare la mattina successiva.

Il sogno gli mostra la morte per asfissia dello schiavo nubiano, sceso troppo in profondità nelle acque del Golfo arabico per raccogliere la grande perla che ornerà il suo scettro, gli rivela le sofferenze degli smunti lavoratori, afflitti da malattie polmonari e circondati da bambini malnutriti nella soffitta dove tessono il suo mantello d'oro, gli fa vedere i tormenti della palude mefitica dove uomini abbruttiti dalla fatica cercano le pietre preziose che orneranno la sua corona.

Offeso dalla condizione di quegli uomini, il giovane re decide di farsi incoronare vestito solo della sua logora tunica, con in mano il bastone da pastore e sul capo una corona d'edera.

Wilde, precorrendo i tempi e facendo propri alcuni dei temi dell'associazione inglese alla quale aderiva, la Fabian Society impegnata nel riscatto dei lavoratori, anticipa una sensibilità che si è ormai diffusa in tutto il mondo contemporaneo.

Il boicottaggio a danno di grandi marchi mondiali che sfruttano il lavoro minorile o che praticano politiche antisindacali, il sorgere di forme di commercio equo e solidale, il lancio ed il successo sui mercati finanziari di fondi "etici", anche se certamente minoritari indicano tuttavia la crescita di una coscienza diffusa, per la quale non si deve più parlare di eccellenza per un prodotto o per un servizio basato sul sacrificio e sullo sfruttamento dei lavoratori. Se questa sensibilità si manifesta nei confronti del prodotto e del servizio, a maggior ragione se ne dovrà tener conto in una classifica delle imprese che sono responsabili dell'organizzazione del lavoro.

Si riallaccia così, attraverso le scelte di un "consumo consapevole", come è stato battezzato, il legame fra produttore e consumatore che la rivoluzione capitalistica sembrava aver interrotto.

Prima della rivoluzione industriale, l'artigiano, chiamato a costruire una botte, un abito, uno stipo, un aratro, un carro, una casa, una cattedrale, progettava, discuteva e conveniva insieme al committente (non ancora cliente o "consumatore") i modi, le tecniche, i tempi ed i costi dell'opera, compresi i costi stessi del lavoro. L'acquirente anticipava la spesa man mano che il manufatto prendeva forma e il costo del lavoro era fissato dalle regole delle corporazioni: poteva essere infimo o eccelso, come quello garantito a Michelangelo per la volta della cappella Sistina, ma non discutibile: era il salario giusto secondo le tradizioni e le norme.

Con l'avvento del capitalismo tutto ciò cambia radicalmente. Certo non universalmente: perché artigiani continuano a sopravvivere ed a lavorare secondo l'antico schema (in alcuni settori, come ad esempio nel restauro di opere d'arte, sono persino riusciti a costruirsi un loro spazio nell'economia moderna) mentre alcune professioni (l'avvocato, l'architetto, l'agronomo) mantengono vivo quel rapporto di collaborazione stretta fra cliente e tecnico, anche se, ahimé!, la parcella non è più fissata dalle corporazioni cittadine ma da quel *monstrum* economico che è l'ordine professionale. Ma si tratta di eccezioni destinate a scomparire o che trovano una loro legittimazione in situazioni particolari, perché dominante ed invasivo è il meccanismo capitalistico che si è affermato in tutto il mondo, meccanismo in base al quale i costi necessari a produrre un bene o ad erogare un servizio (ivi compresi i costi del lavoro) sono anticipati dal "capitalista" che li offrirà poi sul mercato cercando di spuntarne il prezzo migliore e tale comunque da coprire (almeno) le spese e di trattenere (se possibile) un congruo profitto per sé.

In questa situazione, nella quale spesso il lavoratore facilmente si sente una rotellina all'interno di un ingranaggio fuori dal suo controllo, non vi è più posto per quell'intesa felice fra produttore e committente del mondo preindustriale, ma una lotta fra venditore e compratore e, come risultato, persino fra gli interessi del consumatore e quelli del lavoratore, la cui aspirazione sarà evidentemente quella di lavorare il meno possibile al massimo del salario ottenibile. Ciò risulterà tanto più facile se l'impresa gode di posizioni di monopolio, come succede per molte aziende di nettezza urbana e di trasporto pubblico, con il risultato che è sotto gli occhi di tutti.

È anche vero che in situazioni urbane molto più complesse di quelle romane o milanesi, come a Parigi o a New York, i trasporti pubblici funzionano stupendamente; e non solo in paesi ad alto reddito come la Svizzera, ma anche ad Atene, a Lisbona, a Rio de Janeiro le strade del centro e delle periferie, delle stesse *favelas* sono tutte più pulite di quelle del centro di Roma, di Milano, di Napoli, talché sorge il dubbio che la spiegazione della sciatteria delle nostre città non abbia spiegazioni economiche ma politiche (quando addirittura non criminali).

Se la domanda del consumatore, dunque, si rivolgerà in misura crescente a prodotti e servizi di imprese che rispettano la dignità ed i diritti dei lavoratori, si potrà ristabilire un circuito virtuoso e proporre un'alleanza fra consumatori e lavoratori che scavalchi la contrapposizione insita nella forma di produzione capitalistica. Anche a questo scopo vorrebbe dare il suo contributo la segnalazione di imprese di eccellenza, come questa proposta dall'Eurispes.

IMPRESE E TERRITORIO

Ma un'altra indicazione ci viene dalla favola di Oscar Wilde, ricordata in precedenza.

Il giovane re, che doveva ricevere la consacrazione ufficiale il giorno successivo alla notte tormentata dai terribili sogni sulle spaventose condizioni dei lavoratori, aveva trascorso l'infanzia e la giovinezza come pastore sulle montagne, fin quando, morto il vecchio re, riconosciuto come erede del sangue, era stato trasportato nella capitale e tuffato di forza nella sua nuova condizione principesca. Ma, convinto dal sogno a non indossare gli abiti ed a non fregiarsi delle insegne, per la cui fabbricazione era stato versato tanto sangue, indossata la tunica di lana, impugnato il bastone da pastore (messi in serbo in una cassapanca quando era giunto alla reggia) e cinta la fronte di una ghirlanda d'edera, fa, così vestito, il suo ingresso nella cattedrale ricolma di folla radunatasi per l'incoronazione. E mentre l'arcivescovo (che avrebbe dovuto incoronarlo e porgerli quello scettro, che i sogni e non Machiavelli avevano mostrato «(...)di che lacrime grondi e di che sangue») tentava inutilmente di convincerlo della sua follia e lo incitava a tornare indietro ad indossare gli abiti

IL SIGNIFICATO DI UN' AZIONE DI RICERCA

L'Eurispes in questi ultimi anni ha elaborato puntuali e dettagliate analisi su alcuni dei principali fenomeni economici del nostro Paese (spesa statale ed equilibrio dei conti pubblici, investimenti e crescita economica, fisco e lotta all'evasione, sommerso nell'industria e nei servizi e lavoro precario, consumo e risparmio delle famiglie, valori finanziari di Borsa e tutela dei piccoli azionisti, povertà e disuguaglianza tra le classi sociali).

Le riflessioni prodotte hanno spesso determinato, per l'originalità delle interpretazioni fornite (si vedano, per esempio, la querelle sui prezzi oppure la scoperta del fenomeno dei "poveri in giacca e cravatta"), fortissime reazioni nell'opinione pubblica, negli ambienti politici, nella statistica ufficiale e nei circuiti massmediatici.

A causa dei risultati delle ricerche effettuate, l'Istituto è stato da alcuni bollato di declinismo e di pauperismo e altri hanno accusato l'Eurispes di volere perseguire chissà quali fini politici.

Oggi, tutti si esercitano sui temi e sugli argomenti che l'Istituto aveva proposto, con preoccupazione, all'attenzione dell'opinione pubblica con largo anticipo.

L'aver rifiutato, negli anni scorsi, di prendere atto delle difficoltà del sistema Paese non è servito ad esorcizzare i problemi e i disagi che affliggono l'Italia, anzi, per alcuni versi essi si sono aggravati e ancor di più complicati.

Insomma la situazione di oggi, a parte la ripresa della crescita del Pil, non pare sostanzialmente migliorata rispetto agli anni passati.

Nell'immediato, l'Italia si trova a dover assicurare una difficile compatibilità dei propri conti pubblici, a risolvere le difficoltà delle imprese sulla strada di una complessa modernizzazione produttiva, a restituire certezze e continuità di esperienza lavorativa ad una generazione di giovani che corre il rischio di rimanere schiacciata sotto il peso di una precarietà lavorativa senza via d'uscita, a sostenere i consumi delle famiglie assicurando equità fiscale e giustizia sociale e, infine, a snellire una Pubblica amministrazione in ritardo rispetto all'applicazione dei principi di efficienza e di efficacia della propria attività.

Quello italiano è un sistema economico costituito da oltre sei milioni di imprese, circa una ogni 10 abitanti, e ciò rende l'Italia un caso unico in Europa. La maggiore concentrazione di imprese si registra nelle regioni meridionali e nelle Isole (2.024.192 imprese), seguite da quelle del Nord-Ovest (1.607.094 imprese). Le regioni del Centro Italia e del Nord-Est mostrano una

distribuzione delle imprese molto simile (rispettivamente 1.256.169 nelle regioni centrali e 1.212.033 in quelle del Nord-Est).

A livello regionale, la Lombardia (959.981) risulta essere la regione italiana in cui si concentra il maggior numero di imprese, seguita dal Lazio (568.919), dalla Campania (542.802), dal Veneto (509.376) e dalla Sicilia (480.001). Occupano gli ultimi posti della classifica il Molise e la Valle d'Aosta che contano rispettivamente 36.207 e 14.579 imprese.

La distribuzione delle imprese italiane per comparto mostra come un quarto all'incirca di esse si concentri nel settore del commercio all'ingrosso e al dettaglio, dei beni personali e per la casa (1.578.556 imprese). Piuttosto numerose, inoltre, le imprese operanti nel settore dell'agricoltura, della caccia e della silvicoltura (931.221), delle costruzioni (831.785) e delle attività manifatturiere (741.185).

Meno diffuse risultano essere le imprese impegnate nella produzione e distribuzione dell'energia elettrica (3.704) e nell'estrazione di minerali (5.665).

Il livello di competitività del Paese si riflette anche sull'andamento dei prodotti made in Italy che negli ultimi anni ha subito la competizione dei mercati orientali e dell'Est europeo.

L'indicatore più significativo per quanto riguarda il made in Italy è costituito dalle esportazioni.

Dall'analisi degli ultimi dati disponibili (riferiti al 1° trimestre del 2007), emerge una situazione di evidente ripresa nell'evoluzione delle esportazioni in tutti i settori tipici del made in Italy.

La crescita delle esportazioni registrata nel primo trimestre del 2007, rispetto allo stesso periodo del 2006, è evidente in particolare nel settore dei prodotti petroliferi raffinati (+66,1%), dei metalli (+46,3%), dell'energia elettrica, dell'acqua e del gas (+45,5%).

Pur se in crescita, il settore tessile non mostra una tendenza in forte rialzo (+4,4%). Il settore dei mobili continua a subire la concorrenza dei paesi con una lunga tradizione nella lavorazione del legno (come la Romania e in generale i paesi dell'Europa dell'Est), e il valore registrato nel 1° trimestre del 2007 è sostanzialmente in linea con quello registrato nello stesso trimestre dell'anno precedente (2.134 milioni di euro del 2007 vs. 1.990 milioni del 2006).

Da più parti si segnala che le ridotte dimensioni delle nostre imprese rappresentano un ostacolo alla crescita complessiva del nostro Prodotto interno lordo e alla possibilità di competere sui mercati internazionali. Certo, la dimensione delle imprese rappresenta in molti casi un problema, eppure, nonostante le difficoltà, il nostro sistema produttivo riesce a raggiungere ottimi risultati, soprattutto grazie ad una produzione di qualità e alla intraprendenza di tanti imprenditori.

A fare da architrave del nostro sistema produttivo e della nostra capacità di proiettare all'esterno la sapienza e i prodotti italiani sono spesso aziende poco note al grande pubblico.

Un Istituto di ricerca è tale per la qualità delle scoperte sociali che compie, perché attraverso consolidate metodologie di ricerca fa emergere ciò che in precedenza era sconosciuto, per i contenuti comunicativi e informativi inediti che il processo di ricerca può originare e veicolare sui mass media.

In questo senso, grazie anche alle sedi regionali dislocate sul territorio, veri e propri sensori d'avanguardia, l'Istituto si è trovato spesso a confrontarsi con esperienze produttive di eccellenza, con la capacità di intraprendere di vecchi e giovani capitani d'industria e con la sapienza organizzativa di manager pubblici e privati alle prese con difficoltà di bilancio e resistenze al cambiamento organizzativo.

Da qui l'idea che sarebbe stato giusto approfondire questi aspetti selezionando e studiando quei casi di successo che per storia, mission di impresa, capacità di innovazione di processo e di prodotto, qualità dei processi organizzativi, hanno particolarmente caratterizzato la più recente storia economica italiana.

Sul piano tecnico e metodologico sono state monitorate le principali aree produttive e le più significative esperienze imprenditoriali, istituzionali e associative del nostro Paese.

I criteri utilizzati per la scelta delle aziende non potevano essere ancorati soltanto ad uno schema rigidamente economicistico, al fatturato aziendale o a meri dati di bilancio.

I requisiti fondamentali che hanno determinato alcune scelte a discapito di altre sono stati, per esempio, la spinta individuale al miglioramento, la capacità di innovazione ed adattamento ai mercati esteri, la capacità di rappresentare la genialità italiana, la qualità sociale delle relazioni con il territorio di insediamento, la produttività e la capacità di generare un indotto importante non solo nei settori della manifattura tradizionale ma anche nei settori della cultura e dell'ambiente, la rappresentatività territoriale, i contenuti simbolici del marchio e la qualità del clima aziendale interno.

Per quanto riguarda poi le Istituzioni e le associazioni, si è preferito analizzare non soltanto il bilancio o il numero degli utenti raggiunti, ma anche e soprattutto la funzione sociale dei servizi forniti, la capacità di erogare prestazioni efficaci a dispetto di budget risicatissimi che spesso lo Stato e la collettività mettono a disposizione di questi Enti.

Anche quest'anno sono state individuate 100 realtà imprenditoriali e istituzionali, che si vanno ad aggiungere a quelle già monitorate nella prima edizione del *Rapporto sulle Eccellenze in Italia*. Infatti, l'importante obiettivo che l'Istituto si propone, attraverso questa azione annuale di monitoraggio, è quello di costruire, tassello dopo tassello, una mappa sempre più aggiornata e approfondita di quelle esperienze di eccellenza che possono contribuire a rendere sempre più competitivo il nostro Paese.

Si è trattata quindi di una scelta condotta certamente con criteri scientifici, ma connotata anche da caratteri di particolare casualità a fronte di una realtà

produttiva complessa, quella italiana, che può contare su una base di cinque milioni di imprese, in larghissima parte di piccola e media dimensione.

La quota più elevata di imprese inserite nel *2° Rapporto Nostra Eccellenza* operano nel settore manifatturiero (24%). Ben rappresentati sono anche l'ambito dei servizi (17,3%) e quello dell'agricoltura, caccia e silvicoltura (10,7%); seguono le imprese del settore finanziario (6,7%) e quelle dell'industria alimentare (6,7%).

Per quanto concerne la distribuzione regionale delle imprese private selezionate, la Puglia risulta la regione italiana più rappresentata con 9 imprese (12%), seguita dal Lazio con 8 (10,7%) e da Campania e Toscana, entrambe con 7 imprese (9,3%).

Nel caso delle Istituzioni, invece, la regione più rappresentata risulta essere il Lazio con 13 casi istituzionali di eccellenza, concentrazione spiegabile anche con l'alto numero di Istituzioni nella Capitale.

Preme sottolineare che i 100 casi selezionati altro non sono che la metafora di un Paese che funziona nonostante le difficoltà del ciclo economico, i ritardi organizzativi e culturali, le pastoie di una burocrazia che disperde spesso energie vitali e fiacca la spinta al cambiamento, comprimendo le occasioni di sviluppo.

Scorrendo le 100 esperienze inserite nel *Rapporto*, è facile rendersi conto di una cosa, ossia che queste imprese, enti, istituzioni e associazioni producono una forte spinta psicologica, una energia positiva e una iniezione di fiducia a beneficio di tutto il Paese.

Ecco perché a queste esperienze di eccellenza vanno riservate una particolare cura e una grande attenzione. A questi concentrati di vitalità organizzativa e di energia imprenditiva, va assicurato, da parte della politica e delle Amministrazioni pubbliche, un sostegno reale che ne asseconi il dinamismo, soprattutto attraverso la creazione di un ambiente circostante (economico, amministrativo, infrastrutturale e culturale) coerente e propulsivo, in grado di alimentarne lo sviluppo.