

# L'organizzazione imprenditoriale nell'industria edile

di Almerico Realfonzo

La problematica delle valutazioni d'impresa, non può certamente trascurare la questione dell'individuazione e stima dei beni aziendali immateriali, per quanto complesso possa essere l'approccio.

Il « goodwill » presente, con diverso carattere, peso e rilievo, nelle aziende agricole ed in quelle non agricole ed, in quest'ultimo comparto, addirittura prevalente, per certi tipi di attività, sul capitale immobilizzato (Campus), comprenderà l'organizzazione imprenditoriale come matrice della sinergia diffusa nel processo di produzione.

Giust'appunto sulla organizzazione, si svolgeranno, in queste pagine, alcune sintetiche considerazioni, come contributo ad un'analisi del rilievo che questo fattore immateriale assume persino in un comparto (l'edilizia), storicamente sottratto, per l'egemonia del « tributo fondiario » nei processi di produzione, all'istanza organizzativa tipica dell'industria moderna.

1. L'evoluzione della civiltà industriale ha esaltato il ruolo dell'organizzazione imprenditoriale come generatrice della più conveniente utilizzazione dei fattori della produzione.

La stessa dottrina dell'organizzazione scientifica del lavoro, dalla sua fondazione, tra 19° e 20° secolo, con gli studi sul rendimento della forza-lavoro ed il coordinamento delle attività aziendali (Taylor), il razionale impiego della forza-lavoro e la collaborazione tra le varie categorie (Gilbreth), può ricondursi alla ideologia dell'organizzazione come catalizzatrice dei fattori della produzione e fattore essa stessa.

Però, i diversi modi storici di sviluppo delle attività produttive nell'universo tecnologico, determinati da condizioni intrinseche alle caratteristiche dei diversi beni (grado di standardizzazione, livelli tipici di qualità, tolleranze dimensionali ammissibili), agli usi dei prodotti (consumi, beni strumentali, eccetera), alla loro collocazione

negli altri processi economici (beni intermedi o finali) e, soprattutto, alle forme storiche del mercato (concorrenziali, monopolistiche, oligopolistiche), hanno enormemente differenziata la gamma delle « organizzazioni tipiche » delle diverse produzioni, generando uno scenario connotato, ormai, da un'ampia gamma di « potenziali di organizzazione » (o « potenziali organizzativi », tout-court), nella produzione dei diversi beni; ossia, in definitiva, una diversificata domanda di organizzazione nella produzione dei diversi beni.

2. Nello scenario dello sviluppo tecnologico attuale, possono riconoscersi, almeno nel nostro Paese, situazioni di alto potenziale organizzativo nei comparti industriali avanzati (industria meccanica automobilistica, industria meccanica aeronautica, chimica fine) e situazioni di sotto-sviluppo del potenziale organizzativo nei comparti più arretrati (industria edile).

In particolare, nell'industria o pseudo-industria edile, il comparto residenziale privato, storicamente dominato dal tributo fondiario è quasi paradigmatico dell'influsso delle forme del mercato sulla domanda di organizzazione imprenditoriale.

In quel comparto, infatti, assunta la schematica forma binomia dei prodotti finiti (i paretiani « coefficienti » suolo e costruzione), il dominio del coefficiente « suolo » è storicamente egemone, e, perciò, orientando i profitti imprenditoriali sullo sfruttamento fondiario, guida l'attività dell'imprenditore alla ricerca di localizzazioni privilegiate ed allo sfruttamento intensivo del suolo (tipi edilizi, volumetrie), piuttosto che al miglioramento qualitativo dei fabbricati ed alla razionalizzazione dei metodi produttivi.

Ora, benché possa considerarsi del tutto fisiologica la propensione del produttore alla più conveniente utilizzazione dei fattori della produzione, non può negarsi che l'industria moderna miri ad una massimizzazione equilibrata delle risorse dei fattori, fondata sopra la loro complementarità, persino perseguendo categorie (come il « bello », il « durevole », il « salutare »), conformi ad istanze, del tutto attuali, di qualità esistenziali, come forme di una nuova funzionalità estranea allo schema classico della funzionalità dei prodotti industriali.

Che, poi, tale situazione derivi dalla neo-etica dei produttori, ovvero conservi la sua indipendenza da ogni determinazione morale (Croce, Forte) e piuttosto nasca dal giudizio di convenienza, sarebbe interessante discutere.

Viceversa, la pseudo-industria edile del comparto residenziale privato è dominata egemonicamente dal profitto fondiario (conseguire il massimo utile dallo sfruttamento qualitativo-quantitativo del suolo, trascurando la qualità architettonica e tecnologica dell'edificio). L'entità dei profitti fondati sul tributo fondiario « alla Marx », ha storicamente vanificata la ricerca di avanzamento tecnologico, di qualità progettuale e di valori estetici, privandola di un'effettiva importanza economica; anzi, si è persino ritenuto (Juillet), che la destinazione al tributo fondiario di una ingente quota del plusvalore prodotto nelle trasformazioni edilizie, abbia finito con l'impedire l'industrializzazione dell'edilizia.

Può, in questo senso, rilevarsi la degenerazione del fare imprenditoriale nelle attività edilizie residenziali, in certi momenti storici ed in certi contesti. Tipica, la degenerazione egemonica del profitto fondiario nelle produzioni edilizie del dopo-guerra italiano, sia nelle attività urbane che nelle espansioni turistiche; devastante addirittura nelle aree, come l'area napoletana, dove si è verificata la colusione della sotto-cultura dei produttori con la sotto-cultura dei consumatori.

3. Diversamente, nell'appaltistica pubblica, la necessità di contenere il costo delle opere entro i limiti contrattuali, l'opportunità di sfruttare le economie di scala per l'abbattimento dei costi di produzione, l'obbligo di rispettare scadenze e programmi produttivi controllati, anche in funzione dell'ancoraggio della revisione prezzi alla programmazione dei lavori, conferiscono alla organizzazione imprenditoriale peso, rilievo e caratteri tipici delle attività industriali. Ma è soprattutto l'assenza del tributo fondiario che, modificando la natura dei profitti imprenditoriali, esalta la funzione dell'organizzazione come fattore della produzione.

Ne deriva una diversa situazione strutturale della organizzazione nel comparto appaltistico edile rispetto al residenziale privato, che induce anche una diversa tensione verso l'ottimizzazione dei processi di produzione, sia nel senso tecnologico che nella programmazione dei lavori, la quale si affida, oggi, alla razionalizzazione dei processi progettuali (normazione, unificazione, coordinamento modulare, eccetera), e dei cicli fabbricativi (tecniche di Ricerca Operativa; programmazione reticolare, eccetera).

All'efficienza dell'organizzazione imprenditoriale, dovrebbe, però, necessariamente corrispondere l'efficienza dell'apparato pubblico coin-

volto nel processo produttivo; in primo luogo, ovviamente, della stazione appaltante. Infatti, l'impatto tra una struttura imprenditoriale organizzata ed un apparato pubblico disorganizzato, non risolve, com'è esperienza corrente, la complementarietà delle capacità operative dei soggetti coinvolti nel processo di produzione; né la supplenza dell'imprenditore o degli stessi professionisti può sempre rimuovere le intricate problematiche suscitate dalla inefficienza dell'apparato pubblico. Altresì, la pratica della supplenza provoca, di fatto, sistematiche irregolarità amministrative e l'assunzione di responsabilità personali.

Del resto, l'organizzazione dell'apparato pubblico nell'appaltistica, può assumersi tra i fattori della produzione considerati dall'economia classica, ovvero includersi, estensivamente, nella categoria « organizzazione dell'ambiente da parte dello stato », che taluno aggiunge ai fattori diretti.

4. A proposito dell'ordinamento, e, in primo luogo, delle fondamentali questioni dei metodi di affidamento degli appalti, della garanzia di remunerazione appropriata dell'imprenditore, delle procedure connesse di espropriazione delle aree e consegna dei lavori, la critica storica alla sua inadeguatezza ed alla conseguente necessità di una sua radicale revisione, ha indotto, negli ultimi tempi, la diffusione del sistema della concessione, che ha già sortito, in qualche caso, risultati di eccezionale rilievo tecnico-economico (« Emergenza idrica pugliese », intervento di costruzione del by-pass dell'acquedotto pugliese, a seguito degli eventi sismici dell'80).

In questi casi, le strutture imprenditoriali impegnate nei processi di produzione, sono dotate di efficienza organizzativa tipicamente industriale, adeguata alla dimensione economica, tecnica e qualitativa (e, quindi, anche culturale) delle opere da realizzare. La loro utilizzazione, anziché rappresentare una sorta di abdicazione della mano pubblica alla mano privata, configura piuttosto una corretta utilizzazione ottimale del potenziale organizzativo diffuso nel sistema.

Nel comparto edilizio residenziale, la maggiore esperienza nazionale di adozione del sistema della concessione è, senza dubbio, l'intervento nell'area metropolitana napoletana ex titolo VIII della legge 219/1981; che rappresenta, altresì, uno dei massimi interventi europei di edilizia pubblica. L'intervento, affidato a due Commissari Straordinari del Governo (Presidente della Regione e Sindaco),

comporta, per la sola quota affidata al Sindaco di Napoli (che è, però, la maggiore), oltre 13.500 alloggi, tra nuove costruzioni e riqualificazioni, per circa 5.000.000 di metri cubi, con le relative opere di urbanizzazione; inoltre, i concessionari dovranno elaborare i piani urbanistici per le zone di recupero che interessano circa 5.500 famiglie presenti negli ambiti.

Viene fondatamente ritenuto che nessun altro diverso metodo di affidamento dei lavori, avrebbe consentito di affrontare un programma di tale mole con le prospettive temporali ed economiche previste.

La precedente esperienza della ricostruzione friulana, della non trascurabile entità di circa 27.000 progetti, 70.000 interventi ed una spesa preventivata, al 1983, di circa 950 miliardi, ha rappresentato un significativo test del rilievo della organizzazione, imprenditoriale e pubblica, nelle produzioni edilizie.

Infatti, nella prima fase della ricostruzione, la polverizzazione degli interventi in piccoli appalti affidati ad una struttura imprenditoriale disorganizzata, rappresentata da imprese medio-piccole, unità lavorative pseudo-artigianali e persino squadre di cottimisti, produsse lo straripamento dei costi di produzione, l'abnorme accrescimento dell'incidenza della mano d'opera, la diffusione della pratica delle perizie suppletive ed una serie di altri risultati negativi, sfociati in un conflitto tra Amministrazione regionale ed imprenditoria.

L'accorpamento degli appalti, col conseguimento di consistenti importi contrattuali tra i 10 ed i 20 miliardi, e la forma contrattuale intermedia tra trattativa privata e licitazione, ha consentito, nella seconda fase della ricostruzione, un recupero di efficienza, col contenimento dei costi. Gli aumenti d'asta richiesti dalle imprese operative nella prima fase (almeno il 30%, con punte del 70-80% rispetto ai prezzi indicizzati regionali), rifiutati dall'Amministrazione regionale indisponibile a pagare costi « derivanti dall'incapacità organizzativa delle imprese » (Relazione del Segretario Generale Straordinario per la ricostruzioni del Friuli. Prolusione al Seminario di Ingegneria sismica. Cassa per il Mezzogiorno, febbraio 1982), cedevano il passo addirittura ai ribassi d'asta (7-13%), conseguiti nelle gare d'appalto espletate nella seconda metà del 1980, per l'aggiudicazione di circa 300 miliardi di lavori accorpati.

## *Conclusioni*

L'analisi sommaria del comparto edilizio, ha proposto qualche considerazione sul peso dell'organizzazione imprenditoriale, fattore della produzione, in un'attività industriale, benché tra le meno caratterizzate, storicamente, dalla « domanda di organizzazione » rispetto ad altre strutture produttive nell'universo tecnologico moderno.

Le considerazioni specifiche svolte, insieme con le poche annotazioni di carattere generale, conseguono un riflesso nella problematica delle valutazioni, ribadendo la necessità di un'attenta considerazione, nell'approccio estimale, della struttura organizzativa aziendale.