

L'esperienza di Tea: il ruolo del gestore nella ricerca e conduzione del sistema ottimale

Qual è l'attività di Tea

Tea è una società fondata nel 1998 quando l'Azienda Servizi Municipalizzati di Mantova, nata nel 1903, viene trasformata.

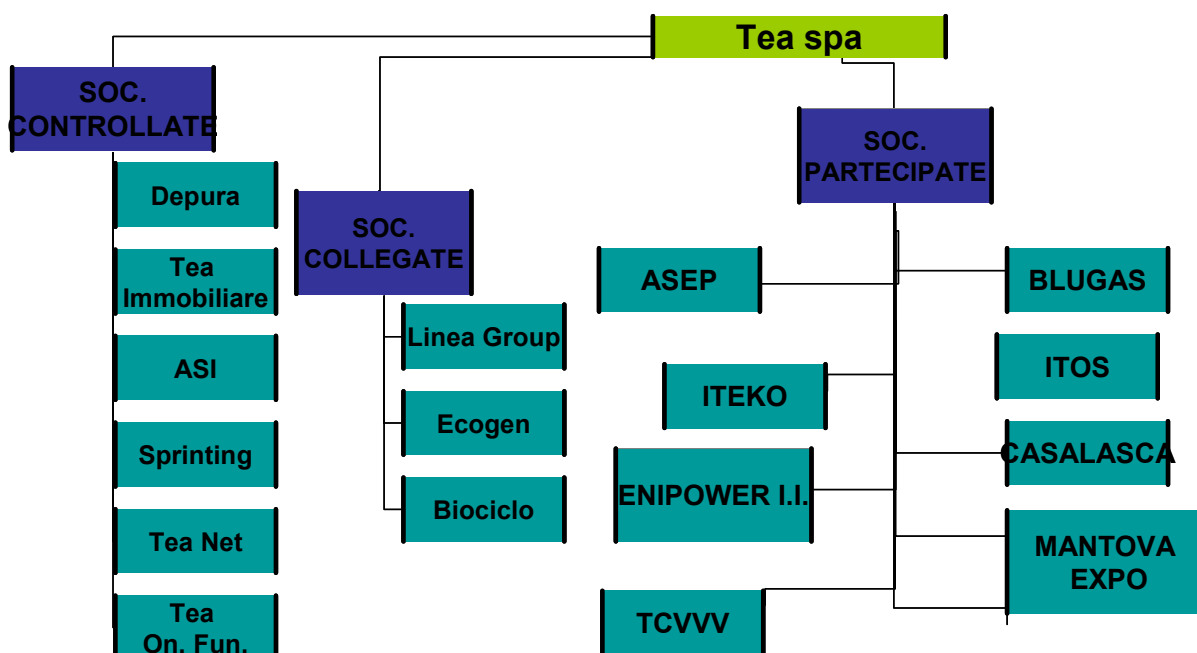
I Soci di Tea sono 36 Comuni della provincia di Mantova.

La Società lavora nel campo dei **servizi pubblici** locali con la gestione di:

- Ciclo idrico integrato (acqua potabile, depurazione e fognature);
- Gas, teleriscaldamento e co-generazione, gestione calore e pubblica illuminazione;
- Raccolta e smaltimento rifiuti, raccolte differenziate spazzamento, tariffa d'igiene ambientale, gestione verde pubblico,
- Servizi cimiteriali.

Tea: alcuni numeri

Tea ha chiuso il 2004 con un fatturato di 73.117.000 Euro e un utile pre-tax di 4.170.000 €. Tea ha sede a Mantova e ha oltre 400 dipendenti.



Complessità della mission ambientale

Data la platea, Tea non avrebbe avuto il problema di presentarsi, se non per evidenziare, come la completezza dei servizi offerti, rappresenti un punto focale della nuova frontiera ambientale. La nuova concezione dell'attività ambientale infatti, mira ad individuare quell'unicum che è l'ambiente, nella sua complessità di relazioni esistenti fra le sue condizioni d'uso e le attenzioni che si devono dedicare ai vari aspetti dei suoi connotati caratteristici. Per questa strada, rifiuti, energia, acqua, aria e suolo, diventano un tutt'uno, al cui presidio la stessa introduzione della tariffa rifiuti, elegge i concessionari del servizio. Non a caso infatti, la legge Ronchi parla di tariffa ambientale e non di tariffa rifiuti; evitando cioè di ridurre a questo solo ultimo aspetto l'attività del concessionario. La ricerca del sistema ottimale dunque, intesa come attività che affronta con corralità multidisciplinare, tutto ciò che discende dal vivere un territorio con un pensiero al presente, ma ancor più con un occhio al futuro. E' questo sguardo rivolto fortemente in avanti, che ci ha convinti, fra le altre azioni intraprese, a dedicare energie importanti alle Amministrazioni servite, che hanno dimostrato di possedere delle pronunciate sensibilità in tema di difesa ambientale.

Non ci siamo certo limitati ad essere i pedissequi esecutori delle volontà dei Comuni nostri soci/clienti/utenti, ma abbiamo implementato delle volontà espresse dalle varie Amministrazioni, mettendo in campo la nostra professionalità ed abnegazione, ingredienti essenziali per il successo di ogni iniziativa industriale, tanto più importanti, quanto più tali attività risultano trasversali alla totalità di utenza pubblica coinvolta nell'operazione.

La storia della raccolta domiciliare in provincia di Mantova

Credo risulti interessante passare velocemente in rassegna la nostra breve storia mantovana in tema di raccolta domiciliare, se non altro per apprezzare le differenze di situazioni, motivi e risultati, poi ottenuti nei vari territori serviti.

Gonzaga

Nell'estate del 2002 il Comune di Gonzaga, grazie al continuo flusso di dati messi a disposizione da Tea, quale gestore del servizio, prendeva atto di un incremento galoppante della quantità di rifiuti prodotti sul suo territorio, nonostante un percentuale di raccolta differenziata accettabile per l'epoca.

A questo si aggiungeva una situazione del parco cassonetti stradali piuttosto decrepito ed una gran voglia di fare qualcosa di concreto per uscire dalla logica di estremizzazione dei risultati raggiungibili con l'imperante sistema dei cassonetti stradali, all'epoca adottato, da gran parte del territorio provinciale mantovano.

La prima azione di Tea, fu quella di evidenziare agli Amministratori i limiti di sistema intrinseci nel modello a cassonetti, per poi ipotizzare di rinverdire il parco presente ed i costi derivanti, ma chiaramente approfondendo quello che l'Amministrazione aveva già puntato come modo di voltare pagina, passando cioè dall'allora vigente sistema di tariffa presuntiva, al sistema di tariffa puntuale, con misurazione delle quantità di residuo prodotto da ciascuna utenza. Il messaggio dato all'utenza fu: "caro cittadino, tutti i materiali che conferirai separatamente al circuito delle raccolte differenziate, tramite i contenitori stradali dedicati, o tramite il conferimento in piattaforma rifiuti, non ti costa nulla; ti addebiteremo solo quello che ci conferirai come mucchio selvaggio (residuo), da smaltire a caro prezzo e su queste ultime quantità metteremo il contatore".

In estrema sintesi questo è stato il principio adottato, inutile dire che la costruzione del Piano Economico Finanziario, indagava in sede preventiva l'interezza degli oneri che complessivamente procurava il servizio, per poi ribaltarli sulla quota fissa e sulle quantità che i contatori messi presso ogni utenza avevamo ipotizzato che potessero rilevare.

Per fare questo sono stati distribuiti, dopo indagine puntuale, presso il domicilio circa 3700 contenitori di cubaggio variabile fra 120 e 660 litri, coprendo la totalità degli utenti serviti.

Ogni bidone è dotato di una coccinella magnetizzabile che ne permette l'identificazione al momento dello svuotamento, che avviene se e solo se, il contenitore viene esposto dall'utente sulla pubblica via, secondo un prefissato calendario, perché pieno. Lo svuotamento è registrato dal computer di bordo dell'automezzo che effettua lo svuotamento, il quale crea un file giornaliero da scaricare nel programma di fatturazione, che provvede ad imputare in automatico i vari svuotamenti effettuati dai singoli utenti.

I risultati raggiunti

Tabella con le quantità 2002-3-4-e proiezione 31/12/2005
dati espressi in kg

Rifiuto	2002	2003	2004	2005 (proiez.)
rsu	2.265.060	443.240	531.360	700.176
rsu esterni	104.360	252.680	247.940	227.360
rsu assimilati	369.900	178.860	174.280	138.264
ingombranti	93.600	59.500	66.800	73.608
medicinali scaduti	520	1.108	600	240
pile esauste	0	640	900	860
cont. toner	80	10	210	80
batterie	6.400	6.750	5.300	6.900
televisori e monitor	3.300	5.081	7.063	6.277
frigoriferi	9.670	6.144	10.403	10.347
olio alimentare	1.000	1.900	1.050	1.980
plastica	134.130	258.410	259.494	261.240
carta	124.550	288.620	333.140	354.228
cartone	316.600	276.510	294.560	286.512
organico	0	661.540	788.440	759.312
vegetali	1.234.800	1.130.700	1.428.320	1.389.528
vetro e lattine	247.050	323.830	356.710	368.340
ferro	106.660	86.160	77.960	59.784
legno	127.300	96.900	110.700	109.020
neon	200	345	170	180
inerti	163.900	130.880	136.820	141.000
pneumatici	0	13.680	0	0
indumenti	0	12.950	18.325	7.812
% RD	46,63	77,79	78,97	76,76

Risultati incoraggianti, innescano sempre dei circuiti virtuosi e, nella fattispecie, si assiste alla saldatura fra le sensibilità degli Amministratori più illuminati e la crescente popolazione di cittadini ed operatori, attenti alle tematiche ambientali. A questo proposito, ritengo non casuale che proprio a Gonzaga, in aderenza alla piattaforma rifiuti comunale, Tea, incrociando la volontà dell'Amministrazione,

con una necessità zonale, ha ottenuto l'autorizzazione alla costruzione di una piattaforma per la ricezione dei rifiuti agricoli, che sarà posta a servizio di una vasta porzione di territorio provinciale, con l'intento di dare una precisa risposta alle esigenze di smaltimento di un comparto produttivo così sviluppato nella nostra area.

Costi

Dal 2002 al 2003 il costo complessivo del servizio è leggermente diminuito, passando da 722.577,42 € del 2002 a 718.303,39 del 2003 – dati a consuntivo che, se si considera la necessità che avrebbe indotto a cambiare oltre l'80% dei vecchi cassonetti, evidenzia i ben maggiori oneri che l'utenza avrebbe dovuto affrontare per conservare il vecchio sistema a cassonetti.

A prescindere però dalla conservazione del livello dei costi, è interessante notare la diversa distribuzione dei costi medesimi, nel passare dal sistema a cassonetti al sistema con raccolta domiciliare del residuo.

Analizzando le voci di costo, è facile verificare che la spesa per effettuare il servizio si sposta verso i maggiori costi che procura il potenziamento della raccolta differenziata.

I costi di raccolta del residuo infatti, passano dal 18,25 % del 2002 al 11,78 % del 2003 ed i anche costi di smaltimento diminuiscono, passando dal 35,89 % del 2002 al 11,31% del 2003.

Il costo delle raccolte differenziate invece, passa da 164.818 € nel 2002 a 259.879 € nel 2003. Come dire occasioni di lavoro in più, con meno consumo di territorio e miglioramento generale delle condizioni ambientali. Vedremo come questo motivo forte della scelta del domiciliare, conserverà i suoi connotati economici anche nelle altre varianti che passeremo in rassegna per i casi di Suzzara, Bozzolo e Roverbella.

Suzzara

A far data dal novembre 2004, anche il Comune della città del Premio, ha deciso di passare alla raccolta domiciliare del rifiuto, dopo aver raggiunto livelli di raccolta differenziata che si possono considerare come limiti di sistema, per superare i quali è necessario appunto, cambiare sistema.

E' sicuramente il caso più "hard" fino ad ora affrontato, con i suoi 18.000 abitanti inseriti in un tessuto urbano e socioeconomico, che riproduce in maniera

assai compiuta il travaglio con il quale l'occidente deve abituarsi a convivere. Il tutto reso più impegnativo dalla scelta di domiciliarizzare la raccolta di tutte le frazioni recuperabili e non, con esclusione della frazione umida, la cui raccolta è rimasta affidata a contenitori stradali.

Anche qui, la contabilizzazione della tariffa è stata affidata all'unico contatore messo in campo, cioè il bidone del residuo dotato di trasponder in grado di identificarne l'utente utilizzatore e permettere così la bollettazione tariffaria.

I risultati sono stati già esposti dall'Assessore alla partita, per cui eviterò la ripetizione.

Riteniamo di avere ragione di credere, che l'esperienza consumata a Suzzara, possa essere posta a riferimento dell'esportabilità del modello anche in realtà urbane apparentemente inadatte alla raccolta puntuale. Le reazioni delle utenze, inizialmente refrattarie alla novità, si sono a poco a poco trasformate in convinta approvazione del metodo, se non altro per le ragioni di equità che lo caratterizzano e questo elemento riteniamo che possa far ben sperare nella sua diffusione, perché niente più dell'equità risulta gradito all'utenza, specie quando si esce da stagioni in cui l'erogazione di un servizio pubblico è stata caratterizzata da un ormai inaccettabile criterio legato al possesso degli immobili, più che all'oggettiva quantità di servizio di cui il singolo utente godeva.

Bozzolo

Nel luglio di quest'anno anche il Comune di Bozzolo, pur essendo ben piazzato nella graduatoria dei Comuni mantovani che attuano da tempo memorabile la raccolta differenziata, ha deciso di passare alla raccolta domiciliare di tipo puntuale, con qualche variante rispetto ai modelli precedenti; in particolare prevedendo la consegna di vetro, lattine e rifiuti ingombranti, oltre ai "classici" legno, ferro, olio alimentare ecc, direttamente alla piattaforma ecologica, per l'occasione opportunamente costruita e puntualmente gestita.

Il solito contatore personalizzato ad ogni utente e le stesse modalità e frequenze di raccolta, già collaudate nelle altre realtà attive all'interno del club delle avanguardie ambientali mantovane.

I risultati

dati espressi in kg - 2005

	GEN	FEB	MAR	APR	MAG	GIU	LUG	AGO	SET
RSU	94.830	83.570	99.250	93.680	104.150	102.560	7.360	15.500	14.260
RSU ESTERNI			740	2.620		12.540	11.320	8.920	
INGOMBRANTI	3.480	16.840		15.560	12.460	12.920	17.520	14.820	8.320
MEDICINALI								440	
BATTERIE							1.420		1.580
TV - MONITOR						1.562		1.090	431
FRIGORIFERI						1.180		900	803
PLASTICA	3.280	2.520	6.420	5.030	6.980	10.540	6.580	18.320	13.260
CARTA	15.200	15.700	21.190	13.610	15.150	21.240	21.750	12.490	10.877
CARTONE	400		6.800	6.000	9.400	1.800	10.440	8.700	2.900
ORGANICO							33.430	40.540	36.940
VEGETALI			3.390	15.900	41.240	21.690	18.410	28.170	22.280
VT + LATTINE	7.640	6.540	7.400	7.020	9.000	20.620	9.700	16.900	8.460
FERRO					4.020	4.460	9.220	12.060	6.400
LEGNO					12.140	4.660	4.940	15.080	5.680
NEON						120		40	
INERTI								5.500	
% RD	21,24	19,78	31,13	29,83	45,65	40,70	76,20	79,77	82,92

Roverbella

Mi è caro parlare di questa new entry nel club, perché sono particolari le condizioni di partenza del servizio di raccolta domiciliare ed anche perché sono state scelte modalità che si differenziano in un aspetto sostanziale dai casi precedentemente passati in rassegna, tutti caratterizzati dall'applicazione di una tariffa di tipo puntuale.

Questo Comune di 8.047 abitanti, a fine del 2004 aveva una percentuale di raccolta differenziata del 19,95% era privo di una piattaforma ecologica ed annovera sul suo territorio delle presenze artigianali piuttosto importanti, per altro sviluppate in un territorio esteso.

Nell'agosto di quest'anno è iniziata la raccolta differenziata di tutte le frazioni di rifiuto presso le utenze, sono state attivate due piazzole ecologiche sul territorio e soprattutto si è cominciato a porre il problema dei rifiuti alla ribalta, iniziando

quel percorso di condivisione delle responsabilità che è motivo centrale della lotta per la riduzione del residuo.

A prescindere dalle necessarie dotazioni, in particolare le due piazzole ecologiche rappresentavano una necessità improcrastinabile e la necessaria opera di capillare informazione svolta, è importante notare come la formula tariffaria sia stata quella della tariffa presuntiva e non puntuale. Anche il residuo infatti viene consegnato dall'utenza, in sacchi anonimi in cui le varie utenze immettono la parte non riciclabile dei rifiuti prodotti, allo stesso modo in cui le frazioni recuperabili, vengono consegnate in sacchi e contenitori dedicati, sempre raccolti presso il domicilio delle utenze.

Capite quindi che l'utenza, diversamente da quanto accade per i sistemi in cui viene conferito in residuo in contenitori personalizzati, risulta libera di conferire senza limiti quantitativi il residuo, e come per gli altri sistemi, senza controllo qualitativo le frazioni riciclabili. Non nego che questa scelta, voluta dall'Amministrazione, ci ha destato non poche perplessità iniziali, per altro smentite dal comportamento dell'utenza, che ha dimostrato una diligenza tale da stupire nei risultati, sia in termini quantitativi che qualitativi, al punto di far riflettere anche sugli sviluppi, per altro previsti, di passaggio a tariffa puntuale.

Nei casi in cui il contenitore del residuo viene personalizzato, è evidente che si esercita sull'utenza una sorta di monitoraggio delle quantità prodotte, ed al tempo stesso si ritiene di creare uno stimolo teso ad incentivare la massimizzazione delle quantità recuperabili, a scapito dello sgradito residuo, ma è evidente che il metodo induce in tentazione, la più classica delle quali è quella di smaltire attraverso i vari circuiti dei materiali differenziati, anche quota parte del residuo prodotto.

Nel caso di Roverbella, il messaggio dato ai cittadini è stato diverso; si è semplicemente detto: "attenzione, perché il problema dei nostri rifiuti è una problema assai importante per tutti, e noi non brilliamo di certo in termini di correttezza in tale campo, per cui dobbiamo voltare pagina ed affidiamo alla responsabilità di tutta l'utenza la importante fase di selezione all'origine, senza per altro prevedere premi o castighi puntuali".

Questa concessione di credito espressa in termini di libertà di comportamento, alla fine è risultata molto gradita, al punto di galvanizzare l'intera utenza fino a raggiungere i risultati che vediamo.

tabella dei risultati dei primi mesi 2005

	GEN	FEB	MAR	APR	MAG	GIU	LUG	AGO	SET
RESIDUO	213.510	191.880	233.920	250.500	259.300	249.870	279.380	71.800	42.200
INGOMBRANTI	5.160	7.220	11.240	8.980	13.960	16.980	16.800	14.040	14.440
MEDICINALI	58	58	69	53	59	24		102	67
PILE	47	62	38	31	46	26		91	54
CONT. TONER			52						123
BATTERIE					1.000				840
TV - MONITOR	320	120	140	240	280	520	200		640
FRIGORIFERI	200	680	140	620	780	380	700		
PLASTICA	3.270	3.560	4.440	4.200	4.060	5.870	5.060	10.800	14.970
CARTA	9.610	8.390	8.760	9.640	14.850	10.440	10.950	23.270	35.690
CARTONE	3.620	5.660	4.140	5.560	4.880	6.300	5.420	4.320	3.090
ORGANICO								51.320	43.960
VEGETALI	7.980	13.720	28.700	35.470	49.270	28.780	33.790	52.200	51.950
VT + LATTINE	16.740	6.860	16.780	18.760	8.170	20.660	27.290	20.890	29.170
FERRO									2.340
% RD	16,06	16,42	20,51	22,32	23,38	21,48	21,97	65,50	76,35

Le azioni comuni

Tutti i territori comunali che sono passati alla raccolta domiciliare, hanno comportato delle azioni indispensabili, prima di attivare il servizio e durante l'erogazione dello stesso. Da lì la necessità di disporre di una forte ed articolata organizzazione da parte del concessionario che, come nel caso di Tea, ha potuto usufruire di 2 importanti prerogative:

1. la conoscenza puntuale dei territori serviti;
2. la banca dati di cui è dotata per essere l'erogatore di servizi a rete in gran parte del territorio provinciale mantovano.

Per passare alle azioni comuni svolte, le 10 regole di Napoleone*, che in appendice vengono riportate, sembrano ben adattarsi al problema in parola, non solo perché lo stesso ha aspetti assai vicini a quelli della pratica militare (si tratta di una battaglia che deve essere combattuta casa per casa), ma quanto perché, danno la sequenza che indica il percorso da seguire per ottenere risultati che giustificano la nostra soddisfazione.

Al primo posto di queste azioni, è da annoverare la conoscenza dei luoghi, che significa aver visitato tutte le utenze, con particolare riguardo a quelle produttive, per comprendere le singole esigenze e incrociare le necessità del cliente con il metodo adottato, adeguando anche in corsa le modalità ipotizzate,

pur di soddisfare le specifiche esigenze; il sistema quindi deve essere puntuale, matematico, ma flessibile.

Al secondo posto è posta l'informazione, che con ogni mezzo deve essere attuata, dalla comunicazione dai muri, alla stampa, alla assemblee pubbliche, agli incontri con i singoli utenti, alla compilazione e puntuale distribuzione dei calendari di raccolta, alla diffusione degli orari di apertura delle piazzole, fino alla catechizzazione degli amministratori di condomino. Senza contare la permanente azione educativa presso le scuole dell'obbligo e superiori, con l'individuazione di percorsi educativi e corsi di informazione.

Azione importante, è quindi quella di comunicare per conoscere e portare i panni altrui per proporre cose praticabili ed alla fine condivise.

Al terzo posto delle azioni comuni, è posta la solidità organizzativa del soggetto gestore, che deve essere una impresa e non una sorpresa ed a questo proposito Tea, credo che abbia tutte le carte in regola per essere annoverata fra le realtà nazionali più evolute, per completezza e interdisciplinarietà.

A tale proposito, consentitemi da questa tribuna di ringraziare la totalità dei miei collaboratori, dai più diretti ai più remoti, ai fornitori esterni di beni e servizi, che hanno dimostrato di sapere aspramente combattere, perché capaci di fortemente credere.

Al quarto posto, ma non per importanza, è da sottolineare l'azione di governo e controllo dell'utenza, in continuo divenire e come tale bisognosa di aggiornamenti permanenti. Questa ingrata quanto preziosa azione, inizia dall'analisi dei ruoli comunali, spesso poco aggiornati, continua con i controlli domiciliari, fino ad arrivare a rovistare in qualche contenitore esposto sulla pubblica via, per cercare di individuare e correggere il comportamento improprio di qualche utenza.

In estrema sintesi queste le azioni necessarie, ma ancor più importante è sottolineare la collaborazione che l'Amministrazione comunale del luogo deve garantire, affiancando il gestore nella sua azione industriale e pratica e non limitandosi a sterili azioni di controllo, spesso sacrificate a logiche più demagogiche che ambientali. L'amministrazione ed il gestore devono essere un tutt'uno, non finalizzato alla vessazione del cittadino utente, ma coalizzati per affrontare e vincere una battaglia che è essenzialmente una battaglia di civiltà, dedicata al miglioramento della qualità della vita dei contemporanei, ma ancor più di chi ci seguirà.

Ipotesi e proiezioni dei risultati su scala provinciale

Come esercizio accademico, ma forse non più di tanto, considerato il periodo di revisione del piano provinciale rifiuti, mi sono diletto in una breve analisi di cosa potrebbe significare per il territorio provinciale mantovano, estendere la raccolta domiciliare alla totalità dei Comuni.

Gli ultimi dati disponibili, riferito all'anno 2004, indicano le seguenti quantità raccolte in provincia di Mantova.

DATI RIASSUNTIVI 2004

Abitanti:	390.888
Superficie territoriale (kmq):	2.344
Densità popolazione (ab/kmq):	167
Utenze domestiche (UD):	155.391
Utenze non domestiche (UND):	25.691

Quantità Rifiuti Urbani (t):	215.738
Kg/abitante/anno:	551,92
Kg/abitante/giorno:	1,51
% RD:	37,95

Quantità RD (t):	80.724
Kg/abitante/anno:	206,51
Kg/abitante/giorno:	0,57
Rifiuti Ingombranti RI recuperati (t):	1.140
RD totale (t):	81.864
% RD:	37,95

Quantità parziali della RD

FRAZIONE	Quantità (kg)	% sul tot. RD
Accumulatori auto:	362.024	0,45
Altro:	180.703	0,22
Beni durevoli:	699.545	0,87
Carta:	19.106.471	23,67
Farmaci:	24.566	0,03
Legno:	4.449.297	5,51
Metallo (Al + Fe):	3.794.750	4,70
Neon:	5.457	0,01
Oli vegetali:	71.690	0,09
Oli minerali:	10.524	0,01
Organico:	3.529.410	4,37
Pile:	23.993	0,03
Plastica:	3.461.244	4,29

Pneumatici:	102.680	0,13
Toner:	42.504	0,05
Contenitori T/F:	8.170	0,01
Tessuti/indumenti:	754.601	0,93
Verde:	32.515.835	40,28
Vetro:	11.579.968	14,35
TOTALE:	80.723.907	100%

Con una percentuale di raccolta differenziata del **37,95 %**.

Abbiamo visto dai casi analizzati e testati in campo, che tale percentuale è almeno estendibile al 75%. Il che significa che le nostre necessità di smaltimento del 25% rimanente di residuo, si ridurrebbero a poco meno di 54.000 a ton/anno.

Quantità facilmente governabile con un solo modesto impianto, magari da piazzare in posizione demograficamente baricentrica per la provincia.

Non è secondario notare, che la qualità del residuo raccolto secondo la modalità domiciliare (secco), è praticamente un CDR di qualità, con il solo disturbo di una blanda raffinazione. Ad indicare quindi che non solo il sistema domiciliare di raccolta sposta i costi verso un maggior impiego di manodopera a scapito dei pesanti oneri di smaltimento, ma attiva un circuito virtuoso sulla scorta del quale le aziende che raccoglievano e smaltivano rifiuto ed attuavano, quasi fosse una attività marginale, la raccolta differenziata, possono trasformarsi in raccoglitori e valorizzatori di materie prime seconde ed incidentalmente, occuparsi anche di quel pugno di materia rappresentata dalla frazione residua, a sua volta trattabile ed energeticamente recuperabile per gran parte.

Quello che accadrà sarà la conseguenza delle scelte che la Provincia vorrà indicare, ma ancor più rappresenterà sintesi della volontà dei Comuni di aderire o meno a questo processo di modernizzazione di un pubblico servizio essenziale, che può e deve avere uno scatto di civiltà, coincidente con la necessità di percorrere in maniera civilmente evoluta la prima parte del terzo millennio.

Ing. Anzio NEGRINI
Direttore Divisione Ambiente Tea spa

*le 10 regole di Napoleone

1. acquisire una profonda conoscenza dell'ambiente e del contesto in cui si opera;
2. definire in modo chiaro e dettagliato la propria strategia;
3. preparare un piano operativo chiaro e dettagliato;
4. realizzare un sistema di comunicazioni estremamente efficiente e rapido;
5. non rimandare mai a domani ciò che può essere eseguito oggi;
6. non scendere mai a compromessi con la qualità dell'esecuzione;
7. non scendere mai a compromessi con la qualità dei propri collaboratori;
8. focalizzare le migliori risorse su un ristretto numero di obiettivi strategici;
9. il buon esempio deve sempre venire dal capo;
10. ricompensare in modo adeguato chi eccelle nel perseguimento di obiettivi e risultati.