

Sistemi di Logistica

TRIMESTRALE ON LINE DI ECONOMIA DELLA LOGISTICA E DEI TRASPORTI DIRETTO DA ROCCO GIORDANO

SISTEMI DI LOGISTICA

Anno VII - n. 4

Dicembre 2014

Rivista trimestrale on line
Registrazione del Tribunale
di Napoli
n. 61 del 10.06.2008

Direttore editoriale

Rocco Giordano

Direttore responsabile

Umberto Cutolo

Comitato scientifico

Andrea Boitani
Giulio Erberto Cantarella
Fabio Carlucci
Fabrizio Dallari
Ercole Incalza
Giuseppe Moesch
Lanfranco Senn
Stefano Zunarelli

Segretaria di Redazione

Lisa Russo

Redazione

via Risorgimento, 46
80028 (Grumo Nevano)
Napoli
Tel. +390818332871
Fax +390813951646
giordanoeditore@giordano
associati.com

Editore

Giordano Editore
via Risorgimento, 46
80028 (Grumo Nevano)
Napoli
Tel. +39.081.8332871
Fax +39.081.3951646
giordanoeditore@giordano
associati.com

EDITORIALE

3 Per il Trasporto Pubblico Locale la regola è il gioco dell'oca

[Rocco Giordano]

TRASPORTO PUBBLICO LOCALE

5 Per il riordino del TPL operare in profondità: un metodo

[Paolo Stampacchia, Maria Daniele, Rocco Giordano]

23 Definizione del modello di quantificazione dei Costi Standard

[Gianluca Pastena]

POLITICA DEI TRASPORTI & DEMOGRAFIA

29 Siamo troppi o siete troppi?

[Luigi Di Comite, Sara Grubanov-Bošković]

DOCUMENTI

43 La globalizzazione e l'effetto farfalla

[Andrea Di Florio]

RECENSIONE

45 F.V.G.-Europa: Ultima chiamata di S. Fabbro, M. Maresca

[di Giacomo Borruso]

In questo numero

Il trasporto pubblico locale a partire dal 1981, con la legge 151, è stato disciplinato da norme che sul piano dei principi erano orientate alla liberalizzazione ed alla messa a gara dei servizi, mentre sul piano attuativo si è “ingessato” il settore su aspetti organizzativi-aziendali scarsamente competitivi e con scarsa attenzione al comportamento del cliente (utenze). Ad oggi si conferma la centralità della riforma del TPL.

In questo numero della Rivista è stato riportato un ampio approfondimento dei due aspetti più rilevanti.

Il metodo di definizione dei costi standard ed il modello per la quantificazione dei costi standard a partire dall'analisi e stime della domanda di TPL.

* * *

Siamo troppi o siete troppi. Una analisi degli aspetti demografici a livello mondiale punta a fare chiarezza di un mondo che conosciamo poco. La sezione politica dei trasporti ha voluto accogliere ed approfondire le analisi di settore che riguardano la mobilità delle persone e delle merci, aggiungendo gli aspetti demografici.

La motivazione principale è che le politiche territoriali e dei trasporti sono determinate in primo luogo dagli insediamenti abitativi e produttivi.

Squarciare un mondo come quello del continente africano, o più semplicemente quello della Oceania significa portare in trasparenza le dinamiche demografiche ed iniziare a dare qualche risposta a quello che sarà il problema dei prossimi anni quando i paesi considerati in via di sviluppo, oggi, potranno essere i paesi sviluppati di domani!

* * *

Completano questo numero tre contributi. La recensione della seconda parte del libro di Paolo Stampacchia, una presentazione del libro di Fabbro e Marsica a cura di Giacomo Borruso ed una segnalazione per la tesi di laurea di Di Florio.

R. G.



IL PERCORSO TORTUOSO PER IL CONTROLLO DELLA SPESA DEL TPL

Per il Trasporto Pubblico Locale la regola è il gioco dell'oca

di ROCCO GIORDANO

Alla fine degli anni '80 e dopo l'esperienza e la messa a punto di alcuni strumenti di modellistica applicata al settore dei trasporti e, più in generale, della mobilità, si riuscì a definire un quadro abbastanza chiaro del comportamento della domanda viaggiatori e merci e, se ci è consentito un giudizio personale, anche sulle politiche che era necessario porre in campo per conciliare l'esigenza della domanda con le politiche dell'offerta. Quello che non era chiaro, viceversa, era la capacità delle aziende erogatrici dei servizi di organizzare gli stessi in funzione di un'offerta programmata in risposta alle esigenze della domanda.

Un aspetto che fu colto con primaria importanza fu quello riferito al trasporto pubblico locale ed alle sue aziende. Si passava, infatti, da un regime concessorio dallo Stato ai Comuni e per essi alle aziende, ad un trasferimento di competenze dallo Stato alle Regioni. Nel 1981 con la Legge 151 infatti questi poteri vennero trasferiti, almeno per quanto riguarda il trasporto pubblico su gomma, alle Regioni.

Nel passaggio dal regime precedente a quello regionale, è avvenuto che nella vecchia struttura regolamentativa, l'arbitro, il decisore dei bisogni del trasporto pubblico, era il decisore aziendale; nella grandissima maggioranza dei casi era un concessionario privato che riteneva di interpretare certe esigenze di mobilità da soddisfare, valutandole sulle base dei costi e dei ricavi presunti. Una volta verificata questa valutazione, chiedeva allo Stato di poter esercitare il servizio. Lo Stato, secondo questa logica, assentiva o meno, cioè accettava o respingeva una decisione aziendale, sottoponendola al vincolo di imporre (tariffe, orari, percorsi, tipo di veicoli, ecc.).

Il piano di esercizio proposto, allora, era un piano certamente di servizio per il pubblico, ma elaborato da un'azienda la cui condotta era definita dal pareggio di bilancio, che neppure lo Stato concessionario poteva permettersi di violare.

Con la modifica delle istituzioni e il conferimento dei poteri legislativi sul trasporto pubblico locale alle regioni e poi, successivamente, col processo di delega dalle regioni agli enti locali, è avvenuto una sorta di ribaltamento della funzione di interprete dei bisogni di trasporto.

Questa funzione, dall'azienda è andata via via sempre più trasferendosi ad un ente politico, il quale in gran parte ha recepito dal passato le esperienze delle aziende, in parte si è sostituito nel tempo a queste decisioni per riflettere pressioni, tendenze, istanze, che venivano dal mondo della domanda e per dare risposta ai bisogni che era possibile soddisfare in relazione alle risorse disponibili, ma sempre più spesso condizionate da opzioni e scelte politiche.

Questo spostamento del momento decisionale dall'azienda all'organo politico, ha i suoi pregi ma anche i suoi difetti. I suoi pregi forse sono stati quelli di una maggiore consapevolezza dei bisogni collettivi, se questa parola ha ancora un senso. È possibile che nella vecchia struttura vi fossero delle disparità di opportunità, imposte dalle risorse locali; disparità che seppur derivanti dalla natura, nondimeno erano sentite come ingiustizie soprattutto in certe posizioni marginali sacrificate per insufficienze di traffici paganti. Nella nuova situazione, queste considerazioni di pubblica utilità hanno fatto premio per lunghissimo tempo sulle esigenze aziendali: ma accanto a queste soddisfazioni date agli utenti, marginali o non, il nuovo regime ha assecondato anche diffusioni dei servizi, assetti produttivi, distribuzione del lavoro, progressioni di carriere e tutto un insieme di condizioni che spesso hanno innescato un processo di progressiva frustrazione dei massimi dirigenti aziendali, che si vedevano sempre più meri esecutori o incapaci a dispiegare le proprie funzioni manageriali, vincolati sul piano delle tariffe, sul piano degli acquisti dei veicoli, sul piano della gestione giorno per giorno. Quindi si è andati verso una situazione di progressivo sfaldamento delle regole aziendali tradizionali fino a cadere nella problematica del Fondo Nazionale trasporti della legge 151 del 1981.



La Legge 151/81 era una buona legge che per il periodo che è rimasta in vigore ha impedito il definitivo degrado del settore





Con la Legge 147/2013
torniamo al punto
di partenza per i costi
standard

Questa legge è stata una buona legge, perché, per dirla in una sola parola, ha impedito il fallimento della riforma dei trasporti; ha impedito il definitivo degrado di questo settore ristabilendo alcune linee guida, sul cammino verso la riaffermazione del ruolo dell'azienda nella produzione del servizio pubblico. Si è considerata la necessità che alle funzioni di produzione del servizio fossero associati maggiori gradi di libertà, governati a loro volta da leggi di carattere generale, in grado di riaffermare il senso di pubblica utilità del servizio.

Un elemento centrale di questa legge è probabilmente l'applicazione del "concetto di costo standard". Malgrado le difficoltà incontrate nelle prime applicazioni si può dire che l'affermazione di questo concetto abbia segnato un punto di non ritorno nell'esercizio di questi servizi. Come si può strutturare ed applicare il costo standard in modo fecondo al governo del trasporto pubblico locale? Le prime esperienze non sono state tutte negative, ma certamente con ampi margini di operatività da affinare, da migliorare.

È a questa opera che oramai conviene lavorare, evitando questioni di principio, troppo generali per poter sperare che diano frutti immediati.

Un altro aspetto che va menzionato è che fu la prima volta che gli economisti trattavano temi aziendali. Questo passaggio trovò il suo momento di sintesi nel 1986, in un Seminario organizzato a Napoli sul tema "*Il costo economico standardizzato nel trasporto pubblico locale*", che fu trattato nella sua multidisciplinarietà. È stato il passaggio, in relazione anche allo spirito della nuova legge 151/1981, che ha consentito di iniziare a mettere mano alla conoscenza dei modelli organizzativi-gestionali delle aziende di trasporto pubblico locale.

Questa metodologia viene riproposta in quanto, fermo restando la valutazione dei diversi parametri dei costi, si definiscono gli stessi per la prima volta per funzione di gestione.

A distanza di 33 anni dalla pubblicazione della Legge 151/81 riproponiamo il Fondo Nazionale per il concorso finanziario dello Stato agli oneri del TPL e con l'art. 1, c. 84, Legge 147/2013 i costi standard. Questo percorso di tornare al punto di partenza somiglia molto al gioco dell'oca. ●



LA STRADA MAESTRA PER IL CONTROLLO DEI COSTI DEL TPL

Per il riordino del TPL operare in profondità: un metodo

di **PAOLO STAMPACCHIA**
MARIA DANIELE
e **ROCCO GIORDANO**

Come è ormai ben noto a tutti coloro che, anche a titolo diverso, sono interessati al settore del trasporto pubblico locale, la legge n. 151 del 1981 ha introdotto prepotentemente in questo comparto il concetto e la metodologia dei costi standard. L'articolo 6 della suddetta legge, infatti, detta che «I contributi di esercizio erogati dalla regione con l'obiettivo di conseguire l'equilibrio economico dei bilanci sono determinati annualmente calcolando: a) il costo economico standardizzato del servizio; b) i ricavi del traffico; c) l'ammontare dei contributi alle imprese di trasporto sulla base di parametri obiettivi per coprire la differenza fra costi e ricavi come sopra stabiliti».

Senza entrare nel dettaglio dei tanti problemi che emergono da una lettura più completa dell'articolo citato e dalla comparazione del dettato dell'articolo 6 con quello di altri articoli della stessa legge, è, tuttavia, evidente, già da quanto si è riportato sopra, che, anche rimanendo nel ristretto ambito della applicazione del metodo dei costi standard, le difficoltà operative poste dal legislatore non sono poche.

In primo luogo i destinatari dei dilemmi operativi posti dalla legge 151 sono innanzitutto gli estensori delle leggi regionali, cui è demandato il compito di definire le metodologie di calcolo dei costi standard e dei contributi regionali. In secondo luogo, i problemi posti dal legislatore con riferimento all'oggetto della nostra analisi possono essere fatti rientrare entro due categorie fondamentali: a) quelli posti dalla specificità delle aziende di trasporto pubblico su gomma rispetto alle imprese manifatturiere, in cui tradizionalmente il metodo dei costi standard è stato impiegato; e b) quelli posti dall'applicazione «pubblica» o comunque pluri-aziendale che la legge 151 propone e richiede.

Per quanto attiene al primo aspetto, i problemi principali di applicazione del metodo dei costi standard nelle aziende di trasporto pubblico su gomma derivano dal fatto che l'attività «produttiva» si svolge all'aperto, nell'ambito di condizioni esterne non controllabili, mutevoli ed imprevedibili, per cui risultano particolarmente difficili la definizione di standard fisici (del tipo consumi/km, velocità commerciale, ecc.) attendibili e l'analisi delle differenze fra valori standard e valori effettivi.

L'applicazione del metodo dei costi standard nell'ambito della legge 151 è resa, però, particolarmente difficile soprattutto dalle finalità che il legislatore si pone. In stridente contrasto con le esperienze pregresse, in cui i costi standard hanno rappresentato e rappresentano un metodo tipicamente aziendale di controllo dei costi¹, la legge 151 propone, infatti, un impiego «pubblico» o pluri-aziendale della metodologia: essa chiede, infatti, che il metodo venga riferito contemporaneamente a più realtà aziendali e finalizzato a un generale e diffuso miglioramento dei livelli di efficienza delle imprese.

Prescindendo per il momento dai problemi posti dalla mutevolezza ed imprevedibilità delle condizioni in cui si svolge l'attività delle singole aziende, sembra più utile, ai fini del discorso successivo, soffermarsi con maggiore attenzione sul secondo elemento sopra richiamato. In questo contesto saranno analizzate dapprima le caratteristiche salienti delle metodologie



I costi standard rappresentano un metodo tipicamente aziendale di controllo dei costi. È corretto utilizzarlo per la ripartizione delle risorse?

¹ Per dispiegare tutte le sue potenzialità, il metodo dei costi standard deve interessare l'intera struttura aziendale e deve essere applicato secondo un processo di determinazione in cui possono essere distinte cinque fasi fondamentali:

- Individuazione dei centri di costo;
- Definizione delle condizioni operative standard;
- Determinazione degli standard unitari fisici (coefficienti di produzione, rendimenti, ecc.) e monetari (prezzi standard dei fattori);
- Determinazione dei volumi di produzione;
- Sviluppo dei costi standard di processo e di prodotto.

Come si ricava in particolare dai punti 2 e 3, i livelli di efficienza operativa delle diverse unità organizzative e dei diversi fattori in esse impiegate sono un dato di partenza per la determinazione dei costi standard e non un risultato di essi. Tuttavia, si può dire che un corretto impianto di una contabilità a costi standard è anche un importante fattore di incremento dell'efficienza operativa. Anche se in fase di primo impianto del sistema si dovessero considerare i livelli di efficienza media rilevati per un certo periodo, questi ultimi diverrebbero comunque delle «norme» da cui è difficile allontanarsi senza che ciò venga rilevato; a ciò si aggiunge, però, che l'adozione corretta e continuativa del metodo migliora la conoscenza dei processi produttivi e porta, perciò, naturalmente all'introduzione di miglioramenti operativi che determinano diffusi elevamenti degli «standard di efficienza» posti a base del metodo. (Su questi aspetti cfr. in particolare V. Coda, *I costi standard nella programmazione e nel controllo della gestione*, Giuffrè 1970).



già adottate nelle leggi regionali di attuazione della 151. Successivamente si passerà alla presentazione di un nuovo metodo che, pur se in maniera non definitiva, tenta tuttavia di proporre una via di soluzione ai molteplici problemi posti dagli obiettivi e dal dettato della legge 151.

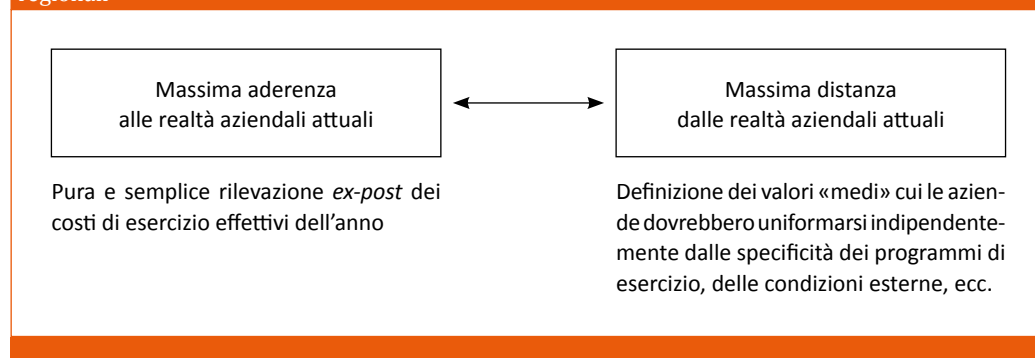
ANALISI SINTETICA DELLE METODOLOGIE ADOTTATE A LIVELLO REGIONALE

Con riferimento a questo primo aspetto, si può dire che la legge 151 pone agli estensori delle leggi regionali il dilemma fondamentale di trovare un giusto equilibrio fra una rigorosa applicazione del metodo aziendale dei costi standard e la necessità di pervenire ad una applicazione che soddisfi gli obiettivi «pubblici» posti dal legislatore.

Da un lato, infatti, il metodo dei costi standard è fondamentalmente uno strumento di controllo di gestione a livello aziendale; dall'altro, invece, la 151 chiede (come già detto) che attraverso quel metodo si possa pervenire alla definizione dei contributi regionali nonché ad una generale riduzione dei costi per unità prodotta in insiemi di imprese spesso consistenti e sempre composti da entità diverse tra loro per programmi di esercizio, condizioni operative esterne, strutture organizzative pregresse, ecc.

Ora se si pone attenzione al modo in cui le singole leggi regionali hanno risposto al «dilemma» posto dalla 151, non è difficile constatare che i metodi adottati per la definizione dei contributi alle imprese, possono essere posti lungo una linea continua che considera, ad un estremo, il massimo di aderenza alle specifiche realtà aziendali ed, all'altro, la definizione di valori standard di carattere generale, cui, in modi diversi da legge a legge, tutte le aziende operanti nelle singole regioni devono uniformarsi. Sempre con riferimento a questa schematica e semplificata rappresentazione dei criteri seguiti nella definizione dei costi standard (**figura 1**) sembra, peraltro, di rilevare che le singole leggi regionali tendono piuttosto a concentrarsi verso i due estremi che non a disporsi uniformemente lungo la linea ora richiamata.

Figura 1. «Campo di variazione» dei metodi di definizione dei costi standard adottati nelle leggi regionali



Ad ogni buon conto, se non altro per rendere più chiare le caratteristiche del metodo che si intende presentare, può essere opportuno riferirci in particolare ai due estremi opposti dei comportamenti possibili.

Il primo gruppo di leggi regionali si caratterizza per il fatto che i costi «standard» posti a base della definizione dei contributi pubblici finiscono con il coincidere, in maniera più o meno immediata, con i costi effettivi che sono stati sperimentati nell'esercizio di riferimento dalle singole imprese o dalle imprese meno efficienti a livello regionale. Quindi, si ha quasi una mera rilevazione «*ex post*» dei costi effettivi delle imprese (o di quelle marginali) con scarsi tentativi di predeterminazione dei livelli di efficienza e dei limiti di costo da porre come obiettivo alle imprese stesse.

All'altro estremo della linea ideale di aderenza-distanza dalle specifiche realtà aziendali si ritrova, invece, un secondo gruppo di leggi regionali, caratterizzate dal fatto di privilegiare l'impiego di modelli quantitativi e di relazioni matematiche, con le quali si intende rappresentare, in modo più o meno soddisfacente, l'universo delle relazioni che si instaurano nelle imprese fra i diversi fattori produttivi e fra i diversi livelli di efficienza di ciascuno di essi.

Sulla base delle relazioni quantitative ora richiamate si perviene alla definizione di un costo «standard» di gestione del trasporto pubblico su gomma, proposto come valido per la generalità delle imprese e, quindi, per tutte le diverse situazioni presenti anche negli stessi «ambienti» di esercizio: urbano o extraurbano, di pianura o di montagna, ecc.

Anche questi metodi, però, benché a prima vista possano risultare affascinanti per la forma matematica con cui vengono presentate le relazioni fra i diversi fattori e per la univoca predeterminazione dei parametri di efficienza e dei valori di costo, appaiono fuorvianti sia ri-



Le leggi regionali hanno definito un ampio campo di variazione dei metodi di definizione di costi standard adottati





Lo sforzo di predeterminazione dei costi per una corretta gestione aziendale è risultato solo apparentemente un metodo corretto

spetto agli obiettivi della legge 151, sia rispetto ai canoni classici di applicazione aziendale dei costi standard.

La predeterminazione a livello generale di alcuni elementi delle gestioni d'impresa (percorrenza annua degli autobus e del personale viaggiante, numero di autobus e di personale per chilometro percorso, ecc.) rappresenta, infatti, solo apparentemente un modo corretto per determinare i contributi di esercizi ed un'efficace spinta all'elevamento dei livelli di efficienza. Nella gran parte dei casi, i valori così determinati rappresentano una media di situazioni aziendali molto diverse tra loro per l'obiettivo differenziarsi dei programmi di esercizio, degli ambienti di lavoro, delle disponibilità di risorse, ecc. Ne deriva che il raggiungimento di quei valori medi risulta strutturalmente impossibile per alcune imprese e fin troppo facile per alcune altre; con la conseguenza, riscontrata anche nel corso di diversi colloqui con dirigenti aziendali, che gli standard che ne derivano vengono considerati dei «dati», e non degli «obiettivi», nelle aziende che hanno condizioni più sfavorevoli e come lontani ed inefficaci spauracchi nelle aziende che, invece, hanno condizioni di attività ben più favorevoli della media.

In sostanza, cioè, soprattutto a livello delle attività aziendali più direttamente coinvolte nella produzione del servizio, vi sono alcuni parametri di efficienza e/o di struttura organizzativa (del tipo «addetti di linea per autobus»; «chilometri/anno per autobus»; «chilometri anno per addetto al movimento», ecc.) che è assolutamente necessario porre come obiettivo alle singole aziende allo scopo di introdurre elementi di miglioramento dei livelli di efficienza. Tali parametri, però, non possono essere definiti allo stesso livello per gruppi più o meno numerosi di aziende; tanto più se essi assumono la forma di valori medi derivati da singoli e specifici parametri aziendali. Questi ultimi, infatti, pur essendo influenzati dai differenti livelli di efficienza delle imprese, sono determinati anche dalle situazioni particolari in cui il servizio viene offerto dalle diverse aziende e mal si prestano, perciò, ad essere utilizzati per definire dei valori medi che poi rappresentino un obiettivo unico ed uguale per una pluralità di imprese. Anche i valori medi così misurati, pertanto, non possono rappresentare degli «standards» né per il metodo con cui vengono definiti, né per il ruolo che la legge 151 attribuisce alla definizione dei costi standard delle imprese.

LA METODOLOGIA PROPOSTA: IL METODO GIOSTA²

Dati i caratteri ora delineati delle metodologie già sperimentate in altre regioni, si è ritenuto opportuno sviluppare un nuovo metodo di definizione dei costi standard che, a differenza di quanto si è verificato nella gran parte delle altre impostazioni, concentrasse l'attenzione sul modo in cui i costi si formano nella gestione aziendale, sui fattori interni ed esterni da cui dipende il loro livello ed, infine, sulle possibilità e sui limiti entro cui le specifiche imprese possono avvicinarsi a valori di costo medio più soddisfacenti.

Il risultato cui si è pervenuti è una metodologia dall'impostazione sostanzialmente diversa dalle precedenti, cui hanno contribuito anche i risultati di ricerche pregresse sulla struttura organizzativa delle imprese di trasporto pubblico locale³ e che, seguendo il parallelo già realizzato in precedenza, tende a porsi nella parte centrale della linea di aderenza-distanza dalle singole realtà aziendali.

Volendo delineare nella maniera più sintetica possibile le caratteristiche fondamentali della metodologia messa appunto, sembra utile presentarne distintamente i passaggi fondamentali che, in breve, possono essere identificati nei tre seguenti:

1. Individuazione delle funzioni di gestione tipiche delle imprese di trasporto pubblico su gomma, quale che ne sia la dimensione o lo specifico modello di struttura organizzativa;
2. Classificazione dei costi di gestione per singole funzioni, per singoli fattori produttivi e per regime di variabilità, in modo da preconstituire uno schema valido sia per l'analisi che per la previsione dei costi;
3. Definizione dello schema di standardizzazione delle singole attività aziendali e dei relativi costi.

Individuazione delle funzioni di gestione

Per quanto attiene al primo punto, senza entrare nel merito di più dettagliati elementi, che non è possibile né opportuno sviluppare in questa sede, sulla base di analisi confortate da colloqui e seminari con dirigenti ed esperti, si sono individuate nelle aziende in esame cinque funzioni fondamentali od «organiche»: produzione del servizio, contabilità e finanza, gestione del personale, approvvigionamento e gestione del magazzino, gestione dei rapporti azienda-clienti (**tabella 1**).

² Il metodo GIOSTA è un acronimo degli estensori di quella metodologia, R. Giordano - P. Stampacchia, che nel 1986 misero a punto per conto del CSST: metodologia di calcolo dei costi standard in applicazione all'art. 6 della Legge 151/1981.

³ In particolare quella svolta dal FORMEZ ed il CSST sulle imprese della Campania, Basilicata e Molise.



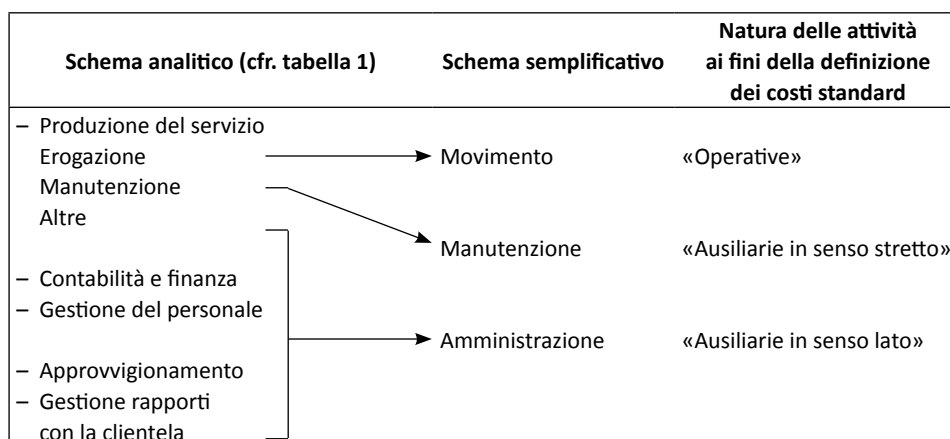
Tabella 1. Funzioni di gestione e relative attività fondamentali delle aziende di trasporto pubblico su gomma

FUNZIONI DI GESTIONE	ATTIVITÀ FONDAMENTALI
Produzione del servizio	Formazione turni equipaggi/macchine
	Adattamento turni
	Erogazione del servizio
	Manutenzione ordinaria/straordinaria
Contabilità e finanza	Contabilità generale
	Contabilità industriale e budget
	Paghe e stipendi
	Definizione fabbisogno e approvvigionamento finanziario
Gestione del personale e dei rapporti sindacali	Concorsi e selezioni
	Formazione e addestramento
	Sviluppo carriere e valutazioni
	Rapporti col sindacato
	Utilizzazione inidonei
	Anagrafe del personale
Approvvigionamento e gestione magazzino	Programmazione e controllo scorte
	Gestione acquisti
	Gestione fisica
	Contabilità
	Accettazione materiali e collaudi
Gestione rapporti azienda/clienti	Analisi dell'ambiente e previsione della domanda
	Promozione/pubblicità servizio
	Bigliettazione e distribuzione titoli di viaggio
	Controllo quanti-qualitativo dell'utenza

Fonte: Indagine Formez-CSST già citata.

Nelle aziende di maggiore dimensione le funzioni indicate appaiono ben distinte ed affidate ad organi direttivi specialistici. Nelle aziende minori, invece, per ogni specifica attività vi è minore esigenza di specializzazione; ne consegue che alcune funzioni vengono svolte congiuntamente dagli stessi soggetti con una minore distinzione e formalizzazione di ruoli. Sia nelle grandi che nelle piccole aziende, infine, alcune funzioni possono essere affidate a soggetti e strutture esterne, giuridicamente ed operativamente indipendenti dalle prime. In tali casi, però, non viene meno il costo ad esse relativo: l'approccio per funzioni, perciò, appare estremamente utile a comprendere l'interesse dei costi sopportati dalle imprese di trasporto, indipendentemente dalle scelte organizzative adottate da ciascuna di esse.

Considerando, però, che l'obiettivo ultimo di queste analisi è quello di pervenire ad uno schema di standardizzazione dei costi valido per imprese di diverse dimensioni e di differenti strutture organizzative, si è reso necessario raggruppare ulteriormente le singole attività aziendali rispetto alla classificazione riportata nella **figura 2**. In particolare, l'applicazione del metodo dei costi standard richiede che le singole attività aziendali vengano distinte in

Figura 2. Schema semplificato delle funzioni di gestione delle aziende di trasporto pubblico su gomma ai fini dell'analisi dei costi standard

L'obiettivo del metodo messo a punto non è quello di pervenire ad uno schema di standardizzazione dei costi generalizzato ma per cluster aziendali





Lo schema di riclassificazione dei costi di gestione delle imprese è il primo passo per una contabilità industriale

«operative», «ausiliarie in senso stretto» ed «ausiliarie in senso lato»⁴. Con riferimento particolare alle aziende di trasporto pubblico su gomma, le prime (attività operative) sono state individuate nelle attività di «erogazione del servizio in senso stretto» comunemente denominate attività di «movimento»; le seconde (attività ausiliarie in senso stretto) sono state individuate nella «manutenzione»⁵; e le terze (attività ausiliarie in senso lato) sono state individuate in tutte le altre attività aziendali già viste in precedenza (contabilità, approvvigionamento, gestione del personale e rapporti con la clientela). Per queste ultime, considerando anche che la corrispondente differenziazione organizzativa si riscontra soltanto nelle imprese maggiori, si è ritenuto opportuno adottare la denominazione unica ed onnicomprensiva di attività «amministrative». Ne è scaturito, perciò, lo schema semplificato delle funzioni di gestione riportato nella **figura 2**.

Classificazione dei costi

Per quanto attiene al secondo punto, invece, si sono individuate le voci di costo afferenti, alle tre «funzioni semplificate» indicate nella **figura 2** e si è pervenuti allo schema generale di riclassificazione dei costi delle aziende di trasporto pubblico su gomma riportato nella **tabella 2**.

Tabella 2. Schema di riclassificazione dei costi di gestione delle imprese di trasporto pubblico su gomma

	Costi di trazione (carburanti, lubrificanti e pneumatici)
+	Costi di autobus
+	Costi di personale di movimento
+	Altri costi di movimento
=	Totale costi di movimento
+	Costi di manutenzione
=	Totale costi di «produzione del servizio»
+	Costi di amministrazione
–	Totale costi della gestione caratteristica
+	Oneri finanziari
+	Altri costi della gestione extra-caratteristica
+	Oneri tributari
=	Totale costi di gestione

Come si può vedere, i costi di «movimento» sono stati esplicitamente distinti a seconda dei fattori produttivi dal cui impiego derivano (uomini, mezzi, impianti, ecc.). Lo stesso è stato fatto anche per i costi di manutenzione ed amministrativi, anche se, per brevità, tali distinzioni non sono state riportate⁹ nella figura. Nello stesso schema sono riportati, per completezza, anche i costi della gestione extra-caratteristica, che, però, non vengono inclusi nelle analisi successive in quanto, di fatto, essi non sono considerati dalla legge 151⁶.

Per quanto attiene, invece, al regime di variabilità, è utile ricordare che solo una minima parte dei costi di gestione delle aziende di trasporto pubblico su gomma varia in misura direttamente proporzionale alla quantità di chilometri percorsi in un anno. Più in particolare, sono costi variabili in senso stretto solo quelli di trazione; sono fissi, invece, tutti gli altri costi di movimento (autobus, personale ed altri) ed i costi amministrativi. I costi di manutenzione, infine, hanno una natura differente a seconda dello specifico modello di organizzazione della funzione prescelto dalle imprese⁷; considerando, però, che essi possono essere collegati abbastanza facilmente alla quantità di chilometri percorsi ogni anno, nello schema di standardizzazione di cui si parlerà tra poco i costi in questione sono stati considerati variabili.

Da quanto detto, si ricava abbastanza facilmente che l'unico modo possibile per definire il costo medio chilometrico di un'azienda di trasporto pubblico locale è quello di calcolare separatamente l'incidenza unitaria dei costi variabili, la quantità di bus/chilometri percorsi in

⁴ Su questo aspetto del metodo dei costi standard, con riferimento specifico alle aziende pubbliche, cfr., in particolare, G. Brasa, *La contabilità industriale nelle aziende pubbliche degli Enti locali*, Giuffrè 1980.

⁵ Tale orientamento è diffuso, fra l'altro, anche nelle analisi relative alle imprese manifatturiere. Su questo aspetto del metodo dei costi standard, con riferimento specifico alle aziende pubbliche, cfr., in particolare, G. Brasa, *La contabilità industriale nelle aziende pubbliche degli Enti locali*, Giuffrè 1980.

Tale orientamento è diffuso, fra l'altro, anche nelle analisi relative alle imprese manifatturiere.

⁶ Questo è, peraltro, un elemento su cui riflettere, in quanto spesso i ritardi con cui avviene l'erogazione dei contributi genera la necessità di indebitamenti a breve, i cui costi si riflettono negativamente sull'equilibrio economico delle gestioni aziendali.

⁷ In particolare si avranno costi fissi in caso di organizzazione interna del servizio e costi variabili nel caso di utilizzo di centri di manutenzione esterna.



un anno e l'ammontare complessivo dei costi fissi e di sommare, poi, l'incidenza unitaria dei costi variabili con il rapporto fra costi fissi e chilometri percorsi⁸.

La prassi abbastanza diffusa nelle leggi regionali di considerare una incidenza «standard» delle spese generali e di moltiplicarla per il numero di chilometri percorsi appare, invece, non corretta sia per l'impostazione metodologica, sia per i comportamenti d'impresa che tende a generare. Per quanto attiene agli aspetti metodologici, l'applicazione di uno standard fisso di spese generali per chilometro percorso fa sì che vengano considerate come variabili delle spese che, invece, nel breve periodo sono fisse: esse, infatti, dipendono dalla «struttura» e non «dall'attività» dell'impresa. Per ciò che attiene, invece, ai comportamenti indotti, la definizione di standard fissi di spese generali per chilometro percorso spinge le imprese ad ampliare il numero di chilometri percorsi, indipendentemente dalla quantità di domanda soddisfatta con l'incremento del servizio. Infatti, se è stato fissato uno standard chilometrico di incidenza delle spese generali, all'aumentare dei chilometri percorsi aumenta il contributo cui si ha diritto, mentre le spese generali effettive rimangono sostanzialmente stabili anche per incrementi rilevanti della variabile di base.

Schema di standardizzazione dei costi di gestione delle imprese

Poste le premesse di analisi organizzativa ed economica indicate nei due punti precedenti, si è passati, infine, alla definizione dello schema complessivo di standardizzazione dei costi di gestione delle imprese.

Tale schema si basa su quattro criteri o «passi» fondamentali, che possono essere così delineati:

1. L'analisi per la definizione dei costi standard nelle imprese in esame viene sviluppata distintamente per ciascuna delle «funzioni semplificate» individuate in precedenza: movimento, manutenzione ed amministrazione;
2. Nell'ambito di ciascuna funzione vengono individuati i centri di costo elementari cui riferire l'analisi; dati, però, gli obiettivi particolari posti dalla legge 151, in alcuni casi i centri di costo impiegati nell'analisi possono coincidere anche con l'intera funzione considerata;
3. Per ciascun centro di costo, i costi standard complessivi vengono definiti in base al fabbisogno standard di risorse (fisiche ed umane) ed al costo unitario di esse.
4. La quantificazione dei fabbisogni di risorse è sviluppata in modi differenti nell'ambito delle tre «funzioni semplificate»; in particolare, per le attività di movimento ci si basa sull'analisi dettagliata, azienda per azienda, del programma di esercizio; per le attività di manutenzione ci si basa su standard generalizzati, espressi in funzione del volume delle attività di movimento espresso in bus/kilometri; per le attività amministrative ci si basa su standard generalizzati, espressi in funzione della quantità di risorse standard individuate come necessarie per le attività di movimento nell'analisi delle singole aziende.

Per quanto attiene al primo punto, lo studio per singola funzione si collega alla scelta della metodologia di analisi dei costi nota come «*direct costing*». In tal senso le singole «funzioni semplificate» vengono considerate separatamente; per ciascuna di esse si rilevano soltanto i costi diretti e non si procede, perciò, alla ripartizione fra i centri di costo operativi (relativi alla funzione del movimento) dei costi pertinenti alle attività ausiliarie di manutenzione ed amministrazione.

Per quanto attiene alla definizione dei centri di costo invece, il principio generale da cui si è partiti è stato quello, ormai univocamente accettato, secondo cui i centri di costo non sono altro che le unità organizzative in cui si svolgono determinate attività produttive o di gestione in genere. Perché sia possibile una corretta rilevazione e programmazione dei costi, però, le unità organizzative individuate come centri di costo devono essere unità «funzionalmente organizzate» per lo svolgimento di determinate attività ed, in particolare, devono essere le più piccole «unità funzionali» individuabili in una struttura organizzativa.

Sulla base di tale definizione di carattere generale, i principali problemi di applicazione concreta si sono posti nell'ambito della funzione di movimento.

Sulla base del criterio esposto, infatti, l'unità cui si è inizialmente fatto riferimento è stata la linea. Dall'analisi delle realtà concrete, però, si è potuto rilevare che le singole linee: a) non comportano quasi mai l'utilizzazione completa ed esclusiva di uomini e mezzi; e b) hanno



La prassi abbastanza diffusa nelle leggi regionali è quella di considerare una incidenza standard delle spese generali

⁸ Sarà perciò: $\frac{Cm}{Km} = \frac{Cv}{Km} + \frac{Cf}{Km}$

dove:

Cm/km = costo medio chilometrico

Cv/km = incidenza chilometrica dei costi variabili

Cf = costi fissi

Km = bus chilometri percorsi nell'anno.





Si è reso evidente che riduzioni più sensibili dei costi di gestione delle imprese potevano essere realizzate attraverso mutamenti anche sostanziali nei programmi di esercizio

dei valori caratteristici di addetti al movimento o autobus per chilometro percorso estremamente diversi da caso a caso e che, pertanto, non si prestano ad un procedimento univoco di standardizzazione.

Per evitare di ricadere nella scelta già criticata in precedenza di definire degli standard di addetti al movimento o di autobus per chilometro percorso uguali per tutte le imprese, ma indebitamente restrittivi per alcune ed eccessivamente ampi per altre, si è ritenuto, perciò, di procedere analiticamente azienda per azienda, verificando caso per caso la quantità di addetti al movimento e di autobus necessari per il normale espletamento degli specifici programmi di esercizio.

Nell'ambito di ciascuna azienda, pertanto, si sono considerati il programma di esercizio concesso, i valori «normali» (nei casi particolari) di velocità commerciale e di durata del lavoro effettivo sulle linee, i tempi «normali» (anch'essi diversi da caso a caso) per il trasferimento di uomini e mezzi dal ed al deposito, la «scorta» di uomini e mezzi necessari per sopperire alle «normali» esigenze aziendali, ecc., e si è pervenuti, così, alla definizione degli standard aziendali di numero di uomini e mezzi necessari per l'espletamento del servizio di movimento. Le analisi sviluppate spesso hanno evidenziato la possibilità di realizzare delle economie di gestione nell'ambito dei programmi di esercizio già concessi. In altri casi, invece, si è reso evidente che riduzioni più sensibili dei costi di gestione delle imprese potevano essere realizzate soltanto con l'introduzione di mutamenti anche sostanziali nei programmi di esercizio concessi. In altri casi, infine, si è intravista anche la possibilità di pervenire ad un minore impiego complessivo di risorse procedendo alla redistribuzione delle reti concesse fra le diverse aziende.

Ai fini dello sviluppo delle successive fasi di analisi ci si è fermati, ovviamente, alla definizione, azienda per azienda, del numero di autobus e di addetti al movimento necessari per l'espletamento dei programmi attualmente concessi. Individuati, così, i fabbisogni aziendali di mezzi e di personale di movimento, i costi standard di questa funzione sono stati definiti valorizzando le risorse fisse ora richiamate ed aggiungendovi le spese variabili di carburante, lubrificanti, ecc. nella misura richiesta dal programma di esercizio e dagli standards unitari di consumo.

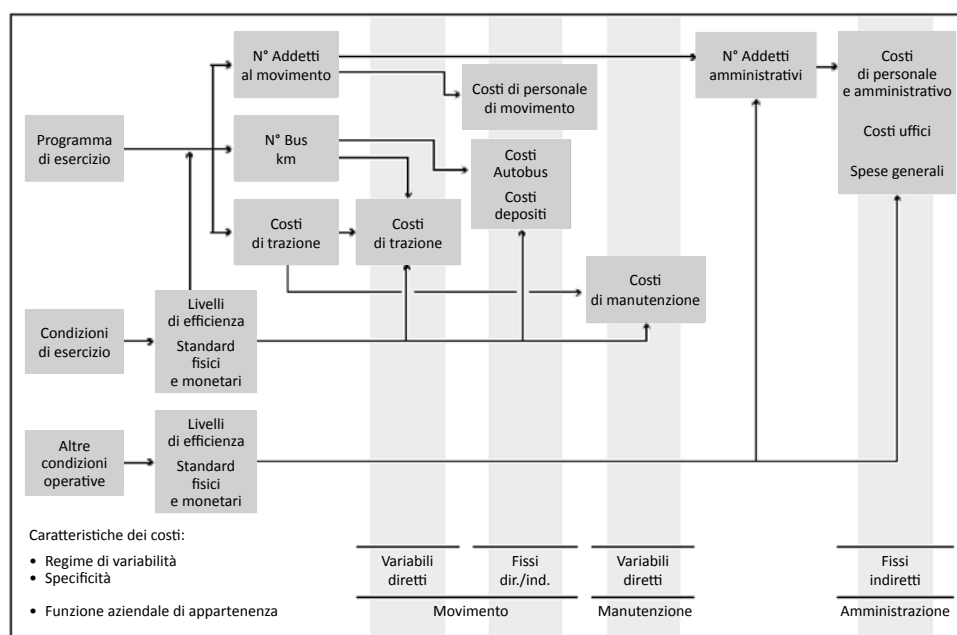
Per la definizione dei costi standard di manutenzione si è considerato un programma standard di manutenzione degli automezzi, finalizzato a tenere in efficienza un autobus standard nell'arco di un determinato numero di chilometri da percorrere. Tale programma è stato valorizzato a costi standard di personale, macchinari, materiali e ricambi impiegati nelle diverse operazioni e si è pervenuti, così, alla definizione del costo standard di manutenzione per ciascun autobus e per un certo numero di chilometri di «vita utile». Dalla divisione dei due dati ora indicati si è pervenuti alla individuazione del costo standard di manutenzione per chilometro percorso. Questo standard è ovviamente uguale per tutte le aziende e non tiene conto, per il modo in cui è stato costruito, delle specifiche scelte organizzative delle imprese. Queste ultime, pertanto, sono libere di scegliere fra organizzazione interna o affidamento all'esterno della funzione, sulla base della situazione particolare di ciascuna di esse e della nozione pregressa delle risorse che saranno loro riconosciute per lo sviluppo di questa funzione specifica.

Per le attività amministrative, infine, il fabbisogno standard di uomini e di risorse fisiche (apparecchiature, arredi e immobili) è stato determinato sulla base di appositi parametri che ne collegano il livello standard al numero standard di addetti al movimento precedentemente determinato per ciascuna azienda. Con la stessa metodologia, infine, sono state introdotte nel costo standard delle singole aziende le spese generali non considerate fra quelle amministrative (guardiania, assicurazioni, ecc.). Anche in questo caso, perciò, come per le spese di manutenzione, le aziende hanno piena libertà di scegliere il modello e le soluzioni organizzative più opportune, conoscendo, però, in anticipo l'ammontare di risorse finanziarie di loro spettanza per lo sviluppo della funzione di «amministrazione».

Come si vede, dunque, con il metodo proposto il costo standard viene «costruito» in maniera distinta azienda per azienda, ma sulla base di procedure che tengono conto fondamentalmente di «ciò che dovrebbe essere» e non di «ciò che è» ciascuna impresa di trasporto pubblico locale. Lo schema complessivo di standardizzazione sopra delineato è riportato sinteticamente in forma grafica nella figura 3. Anche da esso si può rilevare lo sviluppo progressivo dell'analisi: dal programma di esercizio e dai livelli di efficienza operativa standard si perviene ai valori standard di addetti al movimento e di autobus da impiegare in ogni impresa. Sulla base di altri standard fisici e di un insieme di altre condizioni operative standard si passa poi alla standardizzazione dei costi delle altre funzioni di gestione: dal numero di bus/chilometri da percorrere si perviene alla nozione del costo standard aziendale di manutenzione; sulla base del numero di addetti aziendali standard al movimento si determina, invece, il numero standard di addetti aziendali amministrativi ed i corrispondenti costi di personale e di risorse fisiche di cui anche questi ultimi devono essere dotati.



Figura 3. Schema generale di standardizzazione dei costi



Per quanto attiene, infine, alle procedure di calcolo degli standards, senza entrare nel merito di questo specifico aspetto, sembra, tuttavia, opportuno sottolineare due soli elementi. In primo luogo, le espressioni adottate sono quelle tipiche per la standardizzazione dei costi fissi e variabili⁹ di processo. In secondo luogo va chiarito preventivamente che, in molti casi, e soprattutto per quanto attiene alle risorse di mezzi e di strutture, le procedure di calcolo sono state definite non in base a meri «principi» contabili, ma bensì in funzione di specifiche scelte di politica regionale, volte a garantire determinati livelli di servizio. A puro titolo di esempio si cita il metodo di calcolo degli ammortamenti degli autobus: l'espressione usata e le procedure determinate sono del tutto svincolate dai problemi contabili e fiscali e sono finalizzate, invece, ad ottenere il rinnovo annuale del 10% del parco rotabile ed una vita media di esso di cinque anni¹⁰.



Le procedure che vengono adottate sono definite non in base a meri "principi" contabili ma in funzione di scelte di politica regionale

IL COSTO STANDARD DEFINITO NELL'ANNO 1985

La metodologia applicativa

L'applicazione del costo standard viene elaborato nell'ambito degli studi che il C.S.S.T. andava conducendo da alcuni anni, sulla formazione dei costi all'interno dell'azienda di TPL. Il primo punto è stato quello di verificare, se ed in quale misura la convinzione che animava l'impegno di ricerca trovava consensi che, in qualche modo, potevano agire da coagulo e da spinta a continuare per la strada intrapresa.

Come è noto in tutto il trascorso decennio gli studi sul tema del trasporto pubblico locale hanno avuto quale punto di riferimento centrale l'assetto di rete degli autoservizi.

⁹ Per i costi variabili l'espressione tipica è la seguente:

$$P_i \cdot Q_{iy} \cdot V_y$$

Dove:

P_i = prezzo di acquisto del fattore unitario i -esimo,

Q_{iy} = quantità fisica del fattore i -esimo programmato (standard) per ogni unità di prodotto y ;

V_y = volume di produzione programmato per il prodotto y

Per i costi costanti l'espressione tipica è, invece, la seguente:

$$P_i \cdot Q_{iy} \text{ oppure } C_{iy}$$

Dove:

P_i = prezzo unitario del fattore di acquisto del fattore i -esimo,

Q_{iy} = quantità del fattore i -esimo necessaria per la produzione di Y_i

C_{iy} = Costo del fattore i -esimo previsto per la produzione di y .

¹⁰ L'espressione è $Cam = \frac{C_a - C_{reg}}{10}$

Dove

Cam = Costo di ammortamento riconosciuto per un certo esercizio,

Ca = costo di acquisto autobus sgommato nello stesso anno in cui si è riferito il calcolo dei costi standard (valore corrente)

C_{reg} = Contributo regionale all'acquisto degli autobus previsto nello stesso anno.





L'apparato gestionale diventa sempre più complesso allorquando aumenta la dimensione strutturale delle imprese che risultano sempre più difficilmente governabili

Più precisamente le analisi operate nell'ambito di questi studi hanno per lo più prefigurato azioni di intervento finalizzate all'ottimizzazione dei servizi attraverso modifiche più o meno radicali delle reti, sviluppando in questo senso anche metodologie di calcolo molto sofisticate.

Il risultato di siffatta impostazione è stato che le amministrazioni locali, sospinte anche dal pressante problema di dover soddisfare le esigenze di mobilità che in modo disordinato si andavano presentando sul territorio, per effetto non ultimo dello scarso coordinamento tra politica del territorio e politica dei trasporti, sono state indotte a privilegiare interventi che, per approssimazioni successive, venivano ad incidere prevalentemente sulla quantità dei servizi offerti.

In termini pratici si è provveduto alla istituzione di nuove linee di collegamento, alla modifica dei percorsi e dei programmi di esercizio di quelle esistenti, in breve a correzioni più o meno spinte del sistema dei collegamenti.

Lo sforzo complessivo è stato notevolissimo nella misura in cui i sempre più pressanti problemi del traffico e della circolazione negli ambiti urbano-metropolitani hanno sollecitato l'adozione di misure che penalizzavano e/o scoraggiavano l'uso dell'autovettura privata, aprendo al trasporto pubblico un nuovo segmento di domanda che bisognava in qualche modo soddisfare, ad onta del già precario rapporto tra domanda di trasporto elettivamente su mezzo pubblico ed offerta di servizi collettivi.

In questo scenario le aziende concessionarie dei servizi di trasporto hanno visto via via accrescere e modificare il proprio spazio operativo, in maniera più o meno indipendente dalla corrispondente struttura organizzativa interna. In altri termini, nel momento in cui il servizio prodotto da una azienda veniva a subire cambiamenti in termini di linee esercitate, percorrenze, programmi di esercizio, è mancata la verifica di rispondenza tra il nuovo e comunque diverso assetto produttivo e la struttura organizzativa aziendale che quell'assetto era chiamata a sostenere.

Queste nostre convinzioni hanno trovato conforto allorquando, richiesti di effettuare, per conto del FORMEZ, una ricerca sulle aziende di trasporto pubblico operanti nel Mezzogiorno finalizzata ad un progetto di formazione dei quadri, abbiamo indagato più d'appresso le realtà aziendali.

Il nostro proposito era, in quella sede, verificare i meccanismi di funzionamento di un'azienda di trasporto ed in questa ottica ne sono state analizzate le caratteristiche strutturali e gestionali.

In particolare, sono stati individuati ed analizzati: le diverse funzioni di gestione, i rapporti di interdipendenza tra le funzioni e, nell'ambito di ciascuna funzione, tra le diverse attività che le caratterizzano.

Il quadro che è emerso è quello di un apparato gestionale che, diventa ovviamente via via più complesso allorquando la dimensione strutturale delle aziende aumenta, ma contestualmente risulta sempre più difficilmente governabile.

Ne conseguono una serie di diseconomie praticamente imputabili alla carenza di attente analisi aziendali finalizzate a razionalizzare quel numero di fattori di produzione che può ottimizzare il governo complessivo delle aziende.

E appena il caso di rilevare che dette diseconomie si traducono in un aggravio dei costi di gestione che contribuisce ad appesantire i bilanci aziendali e quindi la finanza regionale andando comunque a rappresentare un onere per la collettività che sappiamo bene non è oltremodo sopportabile. Ecco dunque che, quando si parla di restituire produttività ed efficienza al settore del trasporto pubblico su gomma, sarebbe forse consigliabile che, fermo restando la validità dell'opzione di recuperare un più funzionale disegno complessivo di rete, – opzione che peraltro si sta rendendo operativa con la istituzione dei bacini di traffico e la ridefinizione di una rete di trasporto di bacino –, si andassero a verificare puntualmente i riflessi che modifiche operative provocano sulla funzionalità aziendale. In definitiva l'esperienza di lavoro acquisita ci ha resi convinti che la strada per la razionalizzazione e riorganizzazione del trasporto pubblico locale va combattuta su due fronti: quello del sistema nel suo complesso, quello delle singole realtà aziendali; e che questi due fronti devono poter continuamente comunicare tra loro in un processo di continua e trasparente analisi informativa.

Il costo standard per funzione di gestione

La proposta di metodo di applicazione del costo standard è scaturita dal trasferimento al caso specifico dello studio operato per la determinazione del costo standard dei servizi di trasporto pubblico della regione Basilicata, dall'esperienza maturata con la precedente ricerca Formez. Ecco che nasce la determinazione del costo standard per funzione di gestione. Prima di passare ad illustrare il metodo nel dettaglio mi sembra utile richiamarne alcuni presupposti, al fine di rendere più agevole la lettura dei documenti predisposti e più eviden-



ti le prospettive che l'applicazione del metodo stesso apre alle Amministrazioni locali per un verso ed alle imprese per altro verso.

Il primo punto da chiarire è, in proposito, il concetto di «costo standard» posto a base del metodo proposto.

In tal senso, il termine anglosassone «standard» è stato inteso, considerando il dettato dell'art. 6 della legge n. 151, come «normale», ed i costi standard di cui parla il già citato articolo sono stati considerati come quei costi che dovrebbero essere sostenuti da una particolare impresa di trasporto pubblico in condizioni «normali» di attività e di gestione.

Le condizioni «normali» di attività e di gestione di una specifica impresa vanno riferite, ovviamente, alle caratteristiche del programma di esercizio ad essa assegnato.

Il primo passo della procedura di determinazione dei costi standard di ogni impresa è rappresentato perciò dalla quantificazione del personale viaggiante e del numero di autobus necessari, in condizioni di «normale» produttività di entrambi i fattori, per l'espletamento dello specifico programma di esercizio ad essa assegnato.

Parimenti da quest'ultimo è possibile trarre: il numero complessivo di chilometri da percorrere nelle diverse condizioni ambientali (trasporto urbano, extraurbano, di pianura e di montagna) e, quindi, sulla base di appositi «standard fisici» di consumo chilometrico, l'ammontare dei costi normali, o «standard», di trazione: costi di carburante, di lubrificanti e di pneumatici.

Fatte queste prime rilevazioni si è posto il problema del metodo da seguire per aggregare ai costi già determinati gli altri costi connessi con la gestione caratteristica delle imprese in esame.

Rispetto a tale realtà, i risultati delle analisi delle metodologie di applicazione del costo standard adottate in altre regioni sono apparsi non soddisfacenti sotto diversi punti di vista.

La gran parte di queste, infatti, tende alla rilevazione di fatto dei costi effettivi sostenuti dalle imprese o definisce degli standard per voci di costo (personale, ammortamenti, ecc.) senza un adeguato riferimento alle specificità derivanti dai particolari programmi di esercizio.

Pertanto, da un lato risulta indeterminato il fabbisogno finanziario effettivo regionale, mentre, dall'altro, le imprese non hanno stimoli ad attivarsi nelle loro capacità imprenditoriali, quando addirittura non si verificano spinte oggettive verso comportamenti giustificabili dal punto di vista aziendale ma poco o niente rispondenti agli obiettivi dell'articolo 6 della Legge 151.

Sulla base di tali valutazioni si è proceduto a definire un criterio di applicazione del costo standard che, considerando distintamente le diverse «funzioni di gestione» (produzione del servizio, contabilità e finanza, manutenzione, ecc.) delle imprese di trasporto pubblico, consente di quantificarne il relativo fabbisogno di risorse necessarie in base al programma di esercizio assegnato e di individuarne il costo «normale» o «standard».

Per ciascuna funzione aziendale il fabbisogno di risorse dipende, ovviamente, da un insieme di ipotesi relative all'assetto tecnologico ed organizzativo dell'azienda.

Pur scontando tali scelte nella definizione dei parametri di computo, il metodo proposto per la determinazione dei contributi aziendali è stato reso il più possibile automatico, in modo da lasciare le imprese libere di effettuare autonomamente le scelte organizzative meglio rispondenti alla loro dimensione ed al programma di esercizio assegnato.

Costo di Trazione

I costi di trazione sono stati distinti in tre componenti.

- carburante
- lubrificante
- pneumatici

ed espressi in lire-km distinti per tipo di autobus, tipo di servizio-ambiente.

Costo carburante

Il costo standard per il carburante è determinato in funzione del costo unitario del carburante e del consumo standard.

Il costo unitario del carburante (L. × litro) viene calcolato come la media temporale dei prezzi unitari registrati nel corso dell'anno al netto di IVA:

$$C_{uc} = \frac{\sum C_i \times T_i}{365}$$

C_{uc} = Costo unitario carburante.

C_i = Prezzo unitario nell'intervallo i-mo.

T_i = Numero di giorni in cui il prezzo del carburante è uguale a C_i .

Il consumo (litro × km) è uno standard dipendente dal tipo di autobus, dal tipo di servizio e dall'ambiente in cui viene svolto.

I tipi di autobus considerati sono stati:

- autobus extraurbano medio-grande: FIAT 370



*...in modo da lasciare
le imprese libere
di effettuare
autonomamente
le scelte organizzative*





Le funzioni di costo
e i parametri
di valorizzazione

- autobus extraurbano piccolo;
 - autobus urbano medio-grande;
 - autobus urbano piccolo.
- Il tipo di servizio-ambiente può essere:
- servizio extraurbano di pianura;
 - servizio extraurbano di montagna;
 - servizio urbano.

Indicando con A_i i tipi di autobus considerati e con F_j le differenti tipologie di servizio, il consumo C_{ij} è pari a:

$$C_{ij} = A_i \times F_j$$

C_{ij} = Consumo standard.

A_i = Tipo di autobus.

F_j = Tipologia di servizio-ambiente.

Pertanto si ha:

$$\text{COSTO STANDARD CARBURANTE} = C_{uc} \times C_{ij}$$

Costo lubrificanti

Il costo standard dei lubrificanti è determinato in funzione del costo unitario dei diversi tipi dei lubrificanti (olio motore, olio cambio, ecc.) e del consumo standard.

La metodologia seguita per il calcolo del costo standard dei lubrificanti è analoga a quella del costo standard per il carburante.

Si ha che:

$$\text{COSTO STANDARD CARBURANTE} = \sum_k C_{uk} \times C_{ijk}$$

$$k = \text{tipo di lubrificazione} \left\{ \begin{array}{l} \text{olio motore} \\ \text{olio cambio} \\ \text{olio ponte} \\ \text{olio servosterzo} \\ \text{paraflu} \end{array} \right.$$

Costo pneumatici

Il costo standard per i pneumatici è funzione di: costo pneumatici nuovi, costo camera d'aria; costo ricopertura e percorrenze totali (percorrenze pneumatici nuovi + percorrenze pneumatici ricoperti).

I costi unitari, pertanto, riguardano i pneumatici nuovi (C_{pn}) e le ricoperture (C_r).

Ognuno di tali costi è stato calcolato come media temporale dei prezzi unitari, registrati nel corso dell'anno al netto di IVA ed applicando lo sconto industriale «usuale» del 15%. I costi unitari sono dati da:

$$C_{pn} = \frac{\sum C_{pnj} \times T_j}{365}$$

$$C_r = \frac{\sum C_{rj} \times T_j}{365}$$

C_{pn} = Costo pneumatici nuovi.

C_r = Costo ricopertura intera.

T_j = Numero di giorni in cui i costi sono uguali a C_{pnj} .

I parametri tecnici considerati sono stati.

- percorrenza di un pneumatico nuovo (P_{ni});
- percentuale di ricopertura.

La percorrenza di un pneumatico (P_n) nuovo dipende (P_{ni}) da.

- livello di usura consentito dal Codice della Strada;
- tipo di servizio svolto: urbano-extraurbano;
- ambiente in cui viene svolto il servizio (esclusivamente per il servizio extraurbano): pianura e montagna.

La percentuale di ricopertura (r') è stata stimata del 60%, cioè 6 pneumatici su 10 possono essere ricoperti.

Considerando che un "treno" di gomme per un autobus consta di 6 pneumatici ed indicando con

$$k = \text{tipo di servizio ambiente} \left\{ \begin{array}{l} \text{extraurbano pianura} \\ \text{extraurbano montagna} \\ \text{urbano} \end{array} \right.$$



i = tipo di autobus

$$\text{COSTO STANDARD PNEUMATICI} = 6 \times \frac{C_{\text{pni}} + (Cr \times r')}{P_{\text{nik}} + P_{\text{nik}} \times r'}$$

Costo di manutenzione

Per quanto attiene ai costi di manutenzione la determinazione del costo standard è stata basata su un programma di manutenzione tale da consentire la piena efficienza dei veicoli per una percorrenza complessiva di 600.000 km, comprendendo sia i costi di personale che quelli di ammortamento di attrezzature tecniche e prescindendo dal fatto che le operazioni relative vengano poi svolte all'interno o all'esterno delle aziende.

Come detto sopra, infatti, tali scelte rientrano nella sfera imprenditoriale anche se, ovviamente, potrebbero essere influenzate dalle modalità con cui è avvenuto il calcolo dei costi.

È significativo notare che, attraverso il procedimento adottato il costo di manutenzione è stato reso proporzionale al numero di chilometri percorsi e fra i «messaggi» organizzativi lanciati alle aziende vi è senz'altro quello di non utilizzare il materiale rotabile oltre il limite anzidetto; in tal caso, infatti, i costi chilometrici di manutenzione possono salire anche di molto rispetto allo standard proposto.

Il programma di manutenzione elaborato si basa su un ciclo di operazioni di tipo ordinario e straordinario per effettuare un monte-percorrenze di 600.000 km collegato a quella che potremmo definire la «vita utile» dell'automezzo tenendo conto anche dell'arco temporale previsto per l'ammortamento dell'autobus che è di 10 anni.

L'obiettivo è quello di poter consentire alle aziende di porsi nelle condizioni di dotarsi di un parco autobus relativamente giovane.

Il ciclo completo del programma di manutenzione per le diverse operazioni ordinarie e straordinarie prevede interventi differenziati ogni 5.000 km, 15.000 km, 30.000 km, 60.000 km, 120.000 km, 150.000 km, 300.000 km (vedi schema MANU).

Schema Manu. Programma di manutenzione per ciclo di 600.000 km

Tipo di operazione e frequenza in un ciclo	
1) Piccola manutenzione	
5.000 km n. 120	Verifica sottovettura (cingie, manicotti), livelli, pressione pneumatici, spurgo aria, ingrassaggio trasmissione, sterzo, ecc.
15.000 km n. 40	Sostituzione olio motore, pulizia filtro aria, verifica livello olio cambio e ponte, verifica gruppo di regolazione.
2) Manutenzione ordinaria	
30.000 km n. 4	Verifica servosterzo, tiranti sterzo, freni, impianto elettrico, fumosità gas di scarico. Verifica e messa a punto di carrozzeria. Ingrassaggio cuscinetti e verifica gioco, pulizia filtri, sospensioni, pneumatici, sostituzione filtro olio, gasolio, aria.
60.000 km n. 4	Operazioni previste a 30.000 km. Taratura iniettori e pompa iniezione, regolazione gioco valvole, revisione alternatore, impianto di raffreddamento, verifica ammortizzatori, valvole livellatrici, trasmissione, impianto frenante. Sostituzione filtro aria, servosterzo, olio cambio, differenziale, riduttori ruote, anti-congelante, termostati. Pulizia filtro aspirazione ombustibile ed impianto sospensioni aria.
90.000 km n. 4	Operazioni previste a 30.000 km. Revisione impianto aria compressa e motorino avviamento.
120.000 km	Operazioni previste a 30.000 km e 60.000 km. Revisione frizione, cambio, differenziale.
150.000 km n. 2	Operazioni previste a 30.000 km, 60.000 km e 90.000 km. Revisione pompa iniezione, smontaggio motore per verifica banco e biella, revisione pompa olio ed acqua. Sostituzione olio servosterzo.
300.000 km n. 1	Operazioni previste a 30.000 km, 60.000 km, 90.000 km, 120.000 km e 150.000 km. Revisione testata (valvola + sede) e servosterzo.
300.000 km n. 1	Corrozzeria: revisione completa.



*Il costo
di manutenzione
un metodo legato
alla vita utile del mezzo*





*Il costo di acquisto
dell'autobus
e l'ammortamento
del veicolo*

Si è inoltre stabilito che gli autobus urbani abbiano un costo di manutenzione diverso da quello degli autobus extraurbani.

Precisamente, rispetto al costo di manutenzione del FIAT 370 (extraurbano medio-grande), quello del FIAT A/70 (urbano piccolo) è inferiore del 20%, mentre quello del FIAT 470 EFEE UNO (urbano medio-grande) è superiore del 13%.

Gli autobus urbani, infatti, svolgono un servizio che impegna notevolmente gli organi meccanici sia per l'impiego, che si protrae oltre le dodici ore giornaliere, sia per la natura del traffico cittadino.

La prima di tali condizioni non permette di dare in consegna ogni veicolo ad un solo autista, con conseguente maggiore trascuratezza nella tenuta del mezzo, mentre la seconda provoca la necessità di più frequenti interventi ad organi come freni, cambio, frizione, motore, sterzo, ecc.

Il costo standard di manutenzione espresso in €/km è dato da:

$$\text{COSTO MANUTENZIONE STANDARD} = \frac{\sum i [C_{\text{ric}} + (C_{\text{mdo}} + C_{\text{aif}}) \times t] \times n}{600.000 \text{ km.}}$$

C_{ric} = Costo ricambi.

C_{mdo} = Costo orario manodopera.

C_{aif} = Costo orario dell'ammortamento impianti fissi (officina, magazzino).

t = tempo per eseguire l'operazione.

n = frequenza Kilometrica dell'operazione.

i = tipo di operazione.

Costo autobus

Il costo autobus è dato dal costo dell'ammortamento del materiale rotabile e dagli altri costi connessi: taxa di circolazione, assicurazione, spese di pulizia.

Nel calcolo degli ammortamenti di autobus ci si è preposti l'obiettivo fondamentale di consentire a ciascuna azienda di rinnovare ogni anno 1/10 del parco autobus in dotazione.

Tale obiettivo si raggiunge, però, solo a regime cioè quando le aziende hanno tutti gli autobus con età non superiore a 10 anni.

Dato che questa condizione non si verifica attualmente, e quindi non tutte le aziende avrebbero risorse sufficienti a provvedere al rinnovo del parco autobus in misura «obiettivo», potrebbe essere inserita nella regolamentazione una norma transitoria.

Tale norma andrebbe articolata, ad esempio, in modo tale da comprendere, per i primi 3 anni di applicazione, anche autobus di età superiore a 10 anni ed inferiore a 13, 12, 11 anni rispettivamente per il 1°, 2°, 3° anno di applicazione.

Il calcolo del «costo standard di ammortamento» è basato sulla media dei costi degli autobus nell'anno di applicazione privi di pneumatici e al netto di IVA detraibile, e del contributo regionale secondo la vigente legislazione regionale.

$$C_{\text{am}} = \frac{C_{\text{a}} - C_{\text{reg}}}{10}$$

C_{am} = Costo ammortamento.

C_{a} = Costo autobus.

$$C_{\text{a}} = \frac{\sum C_{\text{ai}} \times T_{\text{j}}}{365}$$

C_{reg} = Contributo regionale.

Pertanto considerando tutte le aliquote di cui si compone il «costo, autobus» si ottiene:

$$\text{COSTO AUTOBUS STANDARD} = C_{\text{am}} + C_{\text{ta}} + C_{\text{ass}} + C_{\text{pul}}$$

C_{ta} = Tassa di circolazione.

C_{ass} = Assicurazione R.C.A., furto e incendio (polizza annuale).

C_{reg} = Contributo regionale.

Costo del personale

Per quanto attiene al personale, si è distinto fra personale di movimento e personale amministrativo e per il personale di movimento si è tenuto distinto il personale addetto al servizio urbano da quello addetto al servizio extraurbano.

a. Personale di movimento

Per il personale di movimento, si è considerato come dato di partenza il numero di addetti (N_{adm}) necessari per l'espletamento del programma di esercizio approvato dalla Regione per



ciascuna azienda e come standard monetario il valore della busta paga (C_{adm}) calcolata sulla base dei computi riportati nella scheda di seguito allegata¹¹ (**scheda A**).

$$\text{COSTO STANDARD PERSONALE MOVIMENTO} = N_{adm} \times C_{adm}$$

N_{adm} = Numero di addetti movimento.

C_{adm} = Corso unitario per addetto movimento.

b. Personale amministrativo

Per il personale amministrativo, invece, il fabbisogno numerico standard è stato definito rapportandolo al numero di addetti al movimento mediante un indice che è stato distinto per classi di percorrenze (**tabella 3**).

Tabella 3. Personale amministrativo per classi di percorrenza

CLASSI DI PERCORRENZA	ADD. AMM.VI «STANDARD» ADD. MOVIMENTO (I_{aa})
0 - 250.000	0,14
250.001 - 500.000	0,13
500.001 - 1.000.000	0,12
1.000.001 - 3.000.000	0,10
3.000.001 e oltre	0,09

Tale indice è stato rilevato da una indagine aziendale ed è risultato ovviamente decrescente al crescere delle dimensioni aziendali.

La determinazione del costo standard per il personale amministrativo non obbliga le aziende a tenere propri dipendenti nella misura predeterminata.

Il computo, infatti è finalizzato alla determinazione di un contributo economico ritenuto equo indipendentemente dalle scelte organizzative che le aziende riterranno di realizzare.

Per quanto attiene al costo annuale di un addetto amministrativo (C_{ada}) gli elementi in base a cui si giunge al valore standard sono riportati di seguito (**scheda B**).

Scheda A. Conducente di linea (Liv. 7°) - Anno 1984 - Servizio extraurbano

Con 3 Apa (aumenti periodici di anzianità)	
Con 13 anni di anzianità	
Retribuzione conglobata	
Contingenza (media 1983)	
Competenze accessorie unificate	
Indennità di mensa	
	Totale A mensile
Ratei di 13 ^a e 14 ^a (Tot. A × 2/12)	
	Totale B mensile
Accordo nazionale 21.5.1981	
Indennità presenza (accordo regionale 22.7.1982)	
Accordo regionale 4.5.1983	
	Totale C mensile
Indennità festiva: 2h/mese	
Straordinario feriale: 8h/mese	
Malattia: 4h/mese (a detrarre)	
Supero nastro: 4,6h/mese	
Indennità agente unico: 22g/mese	
Concorsi pasto: n. 22/mese	
Trasferte: n. 4/mese	
	Totale D mensile
	Costo totale annuo
	(A + B + C + D) × 12



*Il costo del conducente
e la velocità
commerciale*

¹¹ Il calcolo del valore monetario, relativo alla busta paga è stato effettuato al netto degli oneri sociali dal momento che quest'ultimo varia da azienda ad azienda.





*L'ammortamento
degli impianti fissi
e la voce spese generali*

Scheda B. Impiegato (Liv. 4) - Anno 1984 - Servizio extraurbano

Con 3 Apa	
Con 3 anni di anzianità	
Retribuzione conglobata	
Contingenza (media 1983)	
Competenze accessorie unificate	
Indennità di mensa	
	Totale A mensile
Ratei di 13 ^a e 14 ^a (Tot. A × 2/12)	
	Totale B mensile
Accordo nazionale 21.5.1981	
Indennità presenza (accordo regionale 22.7.1982)	
Accordo regionale 4.5.1983	
	Totale C mensile
Straordinario feriale: 14h/mese	
Assenza per malattia: 4h/mese (a detrarre)	
	Totale D mensile
	Costo totale annuo
	(A + B + C + D) × 12

Ammortamento impianti fissi

Per gli ammortamenti degli impianti fissi si è operato un calcolo distinto per gli impianti utilizzati rispettivamente per deposito e per ufficio; il calcolo è basato sul valore degli impianti per l'anno di applicazione.

a) Ammortamento per gli uffici

Per il calcolo del costo standard per l'ammortamento degli uffici si è considerato una superficie standard (A_a) per addetto amministrativo e un costo delle aree diversificato a seconda della localizzazione delle aziende (C_{uff}), ammortizzabile in 20 anni (N_{auf}).

Tale costo è riconosciuto solo alle aziende che dispongono di un ufficio autonomo.

$$\text{COSTO STANDARD AMMORTAMENTO UFFICI} = \frac{N_{adm} \times I_{aa} \times A_a \times C_{uff}}{N_{auf}}$$

N_{adm} = Numero di addetti al movimento.

I_{aa} = Indice Addetti amministrativi / Addetti al movimento.

A_a = Superficie occorrente per addetto.

C_{uff} = Costo unitario delle aree.

N_{auf} = Durata dell'ammortamento previsto.

b) Ammortamento per i depositi

Per il calcolo del costo standard per l'ammortamento dei depositi si è considerata una superficie media di occupazione di un autobus (S_a) e un costo medio delle aree adibite a deposito (C_d) ammortizzabile in un arco temporale di 30 anni (N_{adep}).

$$\text{COSTO STANDARD AMMORTAMENTO DEPOSITI} = \frac{N_{bus} \times S_a \times C_d}{N_{adep}}$$

N_{bus} = Numero di autobus ricoverati.

S_a = Superficie media occupata da un autobus.

C_d = Costo unitario aree adibite a deposito.

N_{adep} = Durata dell'ammortamento previsto.

Spese generali

L'ultima componente del costo standard è costituita dalle spese generali che, a questo punto, riguardano soltanto le spese di luce (o «energia» in genere), cancelleria, trasferte, servizi alla direzione, ecc.



Tali spese sono considerate forfettariamente in proporzione al numero complessivo di addetti «standard» al movimento e di amministrazione in una percentuale crescente al crescere delle dimensioni aziendali (**tabella 4**).

Tabella 4. Spese generali per classi di percorrenza

CLASSI DI PERCORRENZA	SPESE GENERALI
	SPESE DEL PERSONALE (S_{gen})
0 - 250.000	4%
250.001 - 500.000	6%
500.001 - 1.000.000	8%
1.000.001 - 3.000.000	10%
3.000.001 e oltre	12%

All'aumentare di queste, infatti, crescono in misura più che proporzionale il fabbisogno di servizi aziendali e gli elementi di complessità in genere.

Pertanto le spese generali (S_{gen}) sono proporzionali al costo totale per il personale (movimento + amministrativo «standard») al netto degli oneri sociali.

Considerazioni sul metodo

Il metodo proposto non intende rappresentare una soluzione definitiva ai problemi posti dalla legge 151 agli estensori delle leggi regionali. In particolare, anche se esso è frutto di una specifica ed, almeno per ora, positiva esperienza, ben più ampi, differenziati ed approfonditi devono essere i riscontri della realtà ed i contributi degli esperti. La sua applicazione, d'altronde, richiede che vengano soddisfatte alcune condizioni e pone, però, delle prospettive di evoluzione nei rapporti fra regioni ed imprese e nei sistemi regionali di trasporti pubblici su gomma. In primo luogo, essendo necessaria un'analisi azienda per azienda dei fabbisogni di mezzi e di uomini necessari per l'attività di movimento, è evidente che l'adozione del metodo proposto richiede che presso gli enti regionali vi sia il supporto di personale qualificato. Contemporaneamente, però, anche le aziende devono essere in grado di comprendere a fondo i meccanismi e le procedure del metodo, al fine di orientare le proprie scelte in funzione delle condizioni esistenti nel metodo e degli indirizzi di politica regionale che esso si presta a veicolare. Sia per le regioni che per le imprese, tuttavia, si pongono dei problemi di amministrazione del sistema, il cui superamento potrebbe portare, però, alla creazione di un vero e proprio «sistema», finalizzato al costante miglioramento dei livelli di efficienza e di efficacia. In particolare, con il metodo proposto alle regioni è attribuita la responsabilità diretta delle dotazioni «standard» aziendali di mezzi e di personale di movimento e dei rispettivi costi. La quantità standard di uomini e mezzi impiegati nell'erogazione del servizio in senso stretto dipende, infatti, in primo luogo dalla struttura delle reti concesse; gli uffici regionali, perciò, ne devono essere ritenuti responsabili e devono, parallelamente, concentrare la loro attenzione sui risparmi ottenibili dalla riorganizzazione delle reti¹².

Le imprese, viceversa, liberate dall'equivoco di costi standard definiti su situazioni troppo generali per essere seriamente riferibili alle loro realtà specifiche, hanno la responsabilità diretta e specifica dei costi di gestione delle reti concesse.

Per una efficace corrispondenza a tale responsabilità, le singole imprese devono creare, però, dei sistemi di controllo di gestione, di impostazione analoga a quella della legge di definizione dei costi standard, e tali da fornire loro informazioni tempestive sia sul livello dei costi effettivi che sul livello dei contributi maturati.

In questa azione le singole aziende possono essere aidate ed indirizzate dal fatto che nel metodo proposto il costo standard aziendale è ricavato dalla somma di differenti costi di funzione; le aziende, infatti, hanno la possibilità di individuare non solo l'esistenza di divari fra effettivo e standard, ma anche le funzioni aziendali e le risorse specifiche da cui quelle differenze si originano.

Queste informazioni possono essere utilizzate dalle singole imprese per l'introduzione di un sistema di «direzione per obiettivi e controllo per risultati» che, in ultima analisi, è la ragione specifica per cui nelle imprese manifatturiere si è sviluppato il metodo dei costi standard¹³.



Le imprese hanno la responsabilità diretta e specifica dei costi di gestione delle reti concesse

¹² Si ha così la coincidenza di responsabilità e poteri decisionali che è uno degli elementi base di un buon funzionamento dei sistemi organizzativi.

¹³ Nell'introdurre nelle imprese in esame sistemi di tal genere è necessario, però, analizzare e verificare le differenze di obiettivi e di contenuto esistenti fra un sistema di controllo dei costi ad uso esclusivamente interno ed un sistema del tipo di quello proposto in applicazione della legge 151. Infatti, per quanti sforzi si possano fare per rendere un sistema di questo tipo il più possibile vicino alle specifiche realtà aziendali, permangono in esso delle finalità e delle caratteristiche del tutto particolari.





*Gli effetti
che dall'impostazione
derivano per l'Ente
Regione e per le imprese*

Anche le regioni, però, possono fare un utile impiego del metodo proposto ai fini del «controllo economico» del sistema di trasporti da esse concesso e «governato». Ipotizzando la raccolta sistematica dei dati di costo effettivo delle singole imprese, dal confronto fra questi e le rispettive schede di costo standard, possono emergere abbastanza agevolmente i punti di crisi del sistema, vale a dire «le imprese per le quali il divario fra i due valori è più elevato».

Nel momento stesso in cui si prospettano degli interventi di riorganizzazione delle aziende e delle reti concesse sembra necessario, però, sottolineare che tali scelte non possono essere assunte sulla base di informazioni attinenti al solo versante dei costi, senza considerare l'altra variabile fondamentale dei risultati economici delle aziende e, cioè, i ricavi. A puro titolo indicativo si propone uno schema sintetico di raccolta dei dati economici di gestione delle aziende di trasporto, che consente di evidenziare anche i risultati specifici che si conseguono linea per linea o per singoli aggregati di queste (**figura 4**).

Figura 4. Conto economico riclassificato di un'azienda di trasporto pubblico su gomma

	Centri di profitto*			Totale movimento	Totale azienda
	A	B	C		
Ricavi					
– Costi variabili di linea					
= Contribuzione lorda di linea					
– Costi fissi di linea					
= Contribuzione netta di linea					
– Costi comuni di movimento					
= Margine lordo					
– Costi amministrativi					
= Margine operativo					
– Costi extra - gestione caratteristica					
= Risultato di esercizio					

* Linee o insiemi di linee secondo i criteri già esposti.

Esso consente di evidenziare i risultati «parziali» conseguiti per ciascun «centro di profitto» sia in termini di copertura dei soli costi variabili, sia in termini di contribuzione complessiva alle spese generali. L'analisi dettagliata dello schema proposto sia in termini di caratteristiche che di vantaggi e limiti d'impiego potrebbe portarci, però, ben oltre i limiti di contenuto e di tempo posti a questa relazione e, perciò, si ritiene opportuno lasciare quest'ultimo elemento come spunto per eventuali considerazioni successive e come indice delle evoluzioni che il metodo proposto potrebbe produrre, anche sotto il profilo del controllo di gestione delle aziende in esame.

Elementi operativi per le Regioni e per le imprese ai fini della gestione del costo standard

Gli effetti che dall'impostazione proposta derivano per l'Ente Regione e per le imprese sono molteplici.

Per la prima diventa necessario concentrare l'attenzione su cinque aspetti fondamentali:

1. determinazione delle risorse necessarie per l'espletamento dei programmi di esercizio assegnati;
2. analisi periodica dei programmi complessivamente assegnati al fine di valutare l'eventuale opportunità di ridurre le risorse complessivamente impegnate a parità di servizi resi;
3. analisi annuale delle evoluzioni tecnologiche, legislative, ecc. verificatesi e tali da incidere sugli standard «fisici» (quantità di risorse impiegate) sugli standard «monetari» (costo delle risorse) o sulla modalità organizzativa complessiva dei processi produttivi, ivi compresa la sostituzione di particolari risorse con altre e, quindi, tali da incidere sulle percentuali standard di computo di talune spese (generali, ecc.);
4. analisi dei mutamenti ambientali verificatisi nella regione, e dei mutamenti di domanda di trasporto da essi conseguenti e, quindi, delle variazioni da introdurre nell'insieme dei programmi concessi;
5. sensibilizzazione a livello della clientela potenziale all'impiego dei mezzi pubblici nell'ambito del pieno sfruttamento delle opportunità da questi offerte.



Per le imprese, invece, sembra chiara la possibilità/opportunità di concentrare la loro attenzione su tre aspetti fondamentali:

- a) organizzazione dei processi produttivi in modo tale da rientrare nell'ambito dei costi standard annualmente previsti dalla Regione;
- b) segnalazione a quest'ultima delle opportunità e problemi emergenti di tempo in tempo e tali da incidere sulla domanda di servizio e/o sul costo di produzione di esso;
- c) sensibilizzare la clientela potenziale all'utilizzo del servizio specificamente offerto. ●

Paolo STAMPACCHIA

paolostampacchia@yahoo.it

Maria DANIELE

mardaniele@virgilio.it

Rocco GIORDANO

roccgior@libero.it

Paolo Stampacchia è professore ordinario, titolare della Cattedra di Economia e Gestione delle imprese presso la Facoltà di Economia e Commercio dell'Università di Napoli. Da oltre venti anni svolge attività di consulenza direzionale in strategie di marketing, organizzazione, pianificazione e controllo di gestione. È autore di numerose pubblicazioni sulla gestione delle imprese e sulla struttura industriale del Mezzogiorno.

Maria Daniele è laureata in Economia e Commercio presso l'Università degli Studi di Napoli e si è specializzata in Economia e Logistica dei trasporti presso la Scuola di specializzazione Sdoa-Salerno. Ha collaborato con diverse società di consulenza in trasporti (Csst spa, Se.ges.t.a. srl e Tra.Log. sas).

Rocco Giordano è laureato in Economia Marittima all'Istituto Universitario Navale di Napoli. Nel 2004 gli è stata conferita la laurea Honoris Causa in Scienze dei Trasporti presso la Constantinian University di Providence (Usa). Direttore della sede di Napoli e responsabile degli Studi Economici del Csst dal 1978 al 2006, ha diretto la Rivista Scientifica «Sistemi di Trasporto». Ha coordinato e diretto innumerevoli studi di ricerca e pianificazione nei settori del trasporto viaggiatori e merci a scala nazionale e internazionale. È autore di oltre 50 pubblicazioni apparse sulle principali riviste specializzate del settore. Già consulente del Comitato Centrale Albo Autotrasportatori per Studi, Ricerche e Sicurezza e Coordinatore del Piano Nazionale della Logistica e del Patto della Logistica. È Direttore editoriale della Rivista on-line «Sistemi di Logistica».



IL COSTO STANDARD SI RIPROPONE

Definizione del modello di quantificazione dei Costi Standard di TPL

di GIANLUCA PASTENA

Con la Legge n. 42 del 5 maggio 2009 sul Federalismo Fiscale, si pone l'attenzione sui principi fondamentali del sistema finanziario delle Regioni e degli Enti Locali. Dal dettato normativo si evince come il costo e il fabbisogno standard risultano essere i driver sui quali far leva per la determinazione della spesa pubblica regionale e locale. Tali driver sono considerati, infatti, come "l'indicatore rispetto al quale comparare e valutare l'azione pubblica" proprio "valorizzando l'efficienza e l'efficacia", essenziali per una corretta pianificazione ed erogazione del servizio. Il Trasporto Pubblico Locale (d'ora in poi TPL) rientra a pieno titolo all'interno di questa impostazione programmatica: l'individuazione dei costi standard è dunque un processo inevitabile per il raggiungimento degli obiettivi previsti dalla normativa nazionale. La Legge n. 42 del 5 maggio 2009 ha come obiettivo il raggiungimento di una ulteriore milestone: con tale metodo, infatti, si pone l'attenzione su un nuovo concetto di spesa, superando definitivamente quello di spesa storica da sempre considerato come indicatore primario nell'erogazione di risorse alle Regioni e Enti Locali per la realizzazione dei servizi di trasporto.

Il costo standard può essere definito come una configurazione di costo ideato ai fini di un controllo, ovvero un costo che viene definito ex ante rispetto all'impegno economico che il soggetto interessato dovrà sostenere per lo svolgimento della propria attività. Il concetto dei costi standard è legato a due scopi fondamentali: quello di ottimizzare e omogeneizzare i valori produttivi e, attraverso essi, contenere i prezzi e quello di valutare gli scostamenti dei "costi reali" e, con essi, lo stato di efficienza del sistema produttivo. In generale tale misura ha la finalità di identificare quale dovrebbe essere il costo in base sia a dei livelli di efficienza e efficacia prestabiliti che a dei livelli minimi di servizio, garantendo così un controllo continuo sull'andamento della spesa.

Ciò significa che l'obiettivo principale risulta essere il raggiungimento di standard di servizio che siano soddisfacenti e che possano portare a miglioramenti rispetto alle inefficienze rilevate, attraverso un progressivo processo di riduzione dei costi.

Questo comporta che la determinazione dei costi standard non avviene sulla base di medie di costi passati: in tal caso risulterebbero perdere infatti la propria funzione, ovvero quella di creare strumenti utili per il raggiungimento di maggiori livelli di efficienza attraverso un monitoraggio dei costi e dei risultati raggiunti.

Nel quadro di un'agenda politica nazionale e regionale che pertanto conferma la centralità della riforma del TPL Deloitte Consulting ha inteso definire un modello di identificazione dei Costi Standard che fosse i) **innovativo** rispetto ai modelli basati sulla spesa storica (in coerenza con le indicazioni della Legge n. 42 del 5 maggio 2009 sul Federalismo Fiscale) e ii) basato su **approccio aziendalistico/funzionale** al fine di **ridurre le inefficienze** del sistema attualmente in esercizio.

La natura del modello proposto lo rende usufruibile come Linee guida alle Regioni in maniera coerente con le indicazioni del Legislatore e garantendo, al contempo, la necessaria flessibilità rispetto ai contesti operativi del territorio.

Di seguito si fornisce una sintetica panoramica delle analisi e del modello realizzato, articolato in 2 filoni di attività:

- **Elaborazione di un modello di determinazione del Costo Standard a livello nazionale**, per livello di servizio, sulla base della Domanda ipotetica nell'ottica della riprogrammazione del TPL;
- **Applicazione del modello ad alcune realtà operanti nell'ambito extra-urbano e l'identificazione di quattro cluster territoriali per i quali avviare uno «studio pilota».**

DEFINIZIONE DI UN MODELLO PER LO SCENARIO NAZIONALE

La finalità dello studio è stata quella di individuare una metodologia di calcolo del Costo Standard che tenga conto della Domanda/Offerta di TPL e delle diversità territoriali, supe-



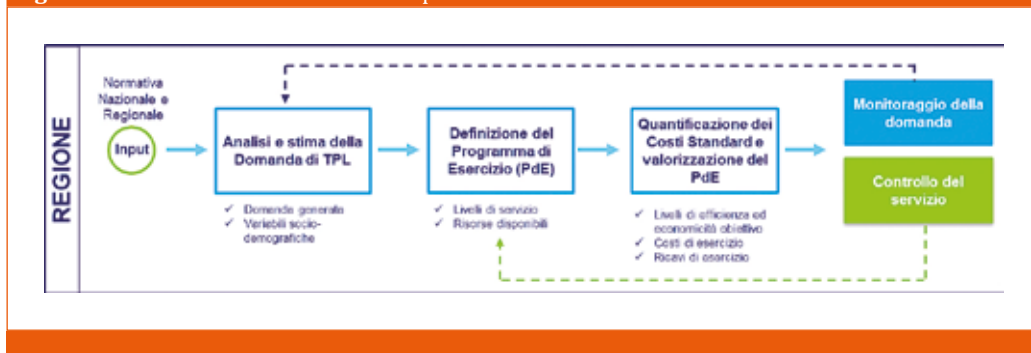
Nel quadro di un'agenda politica nazionale e regionale si conferma la centralità delle riforme del TPL



rando il concetto della spesa storica e dell'identificazione dei Costi Standard unicamente quale funzione dell'Offerta.

L'approccio metodologico complessivo per l'individuazione dei Costi Standard presenta quattro elementi fondamentali: *i)* Analisi e stima della domanda nel TPL *ii)* Definizione del Programma di Esercizio (linee, frequenza e mezzi di trasporto) *iii)* Quantificazione dei Costi Standard e valorizzazione del Programma di Esercizio *iv)* Monitoraggio e controllo della domanda e dei livelli di erogazione del servizio di TPL (**figura 1**).

Figura 1. Modello di un nuovo scenario per il TPL



Il *framework* metodologico si basa sulle seguenti pre-condizioni:

- La domanda di spostamento si presume stabile al momento del rilevamento¹;
- I flussi di passeggeri sugli archi della rete sono variabili descrittive²;
- In base alle analisi effettuate a livello Europeo e nazionale la stima della Domanda e la definizione del Programma di Esercizio sono fasi fondamentali in carico alle Regioni;
- I dati che rappresentano la base informativa del modello descritto (bilanci aziendali, consumi bus, costi carburante, ecc.) necessitano di un costante aggiornamento a livello regionale e nazionale con cadenza annuale.

Analisi e stima della domanda di TPL

La domanda di trasporto, costituita dal numero di utenti, con determinate caratteristiche, che si sposta da un punto origine ad uno di destinazione in un dato periodo di tempo utilizzando un determinato sistema di trasporto, rappresenta l'input preliminare. La quantificazione della domanda deve considerare le seguenti variabili: **i) Origine dello spostamento; ii) Destinazione dello spostamento; iii) Modo di trasporto; iv) Percorso; v) Intervallo di tempo.**

Figura 2. Stima della domanda



La domanda di trasporto resta elemento centrale del riordino dei servizi

La stima dei singoli elementi che concorrono a definire i flussi di domanda di trasporto può essere realizzata mediante due differenti approcci: stima diretta e stima da modello. In figura se ne rappresentano i principali strumenti, benefici e criticità (**figura 2**).

¹ La domanda è determinata da: i) tracciato delle linee; ii) frequenza ad esse associata; iii) dimensione dei veicoli.

² Mediante una assegnazione dei flussi alla rete: sui flussi non si può intervenire direttamente, ma solo indirettamente con una variazione del sistema di offerta.





Il processo di valorizzazione dei costi fondamentale per la definizione dei costi standard

Definizione del Programma di Esercizio (PdE)

La stima della domanda di TPL è input per la definizione del Programma di Esercizio (PdE) che la singola Amministrazione intenderà mettere a gara per l'erogazione del servizio di TPL (per intero o per parti/aziende diverse). L'approccio proposto consente di **contemperare le esigenze delle parti coinvolte** (Amministrazioni-Aziende-Utenti) definendo un Program-

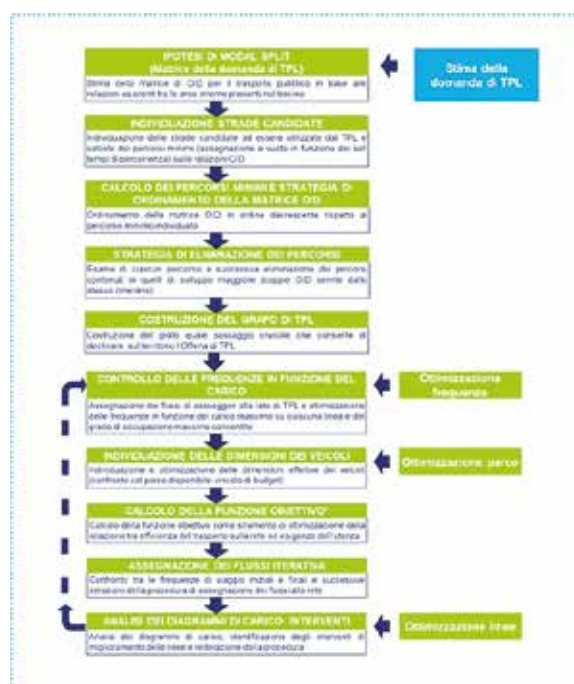
ma di Esercizio che sia **efficace ed efficiente in termini di sostenibilità finanziaria e qualità dei servizi** data una **pianificazione delle rete di Trasporto («network design»)**. Il processo di *network design* è un **processo iterativo** che, attraverso *step* incrementali di **ottimizzazione della rete e delle linee**, conduce alla definizione del Programma di Esercizio per una determinata area/bacino. In tal senso il modello di **Network Design** è un processo che porta alla pianificazione della rete di Trasporti di una determinata area/bacino **ottimizzando le frequenze, il parco veicoli e le linee di rete**.

Una volta progettata la rete di trasporto pubblico collettivo ottimale, è possibile calcolare i **parametri fondamentali per la determinazione del Programma di Esercizio** per ciascuna linea operante sulla rete. In particolare, **per ciascuna linea operante sulla rete**, il Programma di Esercizio dovrà prevedere:

- Elementi fondamentali che descrivono i requisiti di esercizio di ciascuna linea**, quali ad esempio la durata del servizio giornaliero, la lunghezza di esercizio espressa in km, il numero di coppie di corse giornaliere, ecc.
- Elementi di fabbisogni di risorse per singola linea**, ovvero il numero di autobus, la percentuale di riserva degli autobus, il numero di turni sulla linea, ecc.

Il modello proposto ha il vantaggio di considerare la velocità commerciale a monte della definizione del PdE (figura 3).

Figura 3. Programma d'esercizio



Quantificazione dei Costi Standard e valorizzazione del PdE

La definizione del Programma di Esercizio è seguita dal processo di **valorizzazione dello stesso** attraverso il modello di definizione del Costo Standard proposto che è stato basato sulla **identificazione delle funzioni, dei costi e degli standard operativi che caratterizzano le imprese di TPL**. Il modello si basa su un approccio di tipo **funzionale** al fine di ga-

Figura 4. Valorizzazione Programma d'esercizio



rantire la identificazione di tutti i costi che le imprese di trasporto pubblico sostengono, indipendentemente dalle scelte organizzative adottate da ciascuna di esse. Esso individua pertanto, tre tipologie di costo, afferenti alle **tre funzioni semplificate** (Attività di movimento, Attività di manutenzione, Attività di amministrazione) (**figura 4**).

L'approccio proposto prende in considerazione i seguenti criteri di analisi:

- **Attività di movimento:** derivano dalle risorse fisse (in primis quelle umane) integrate con i costi variabili di carburante, lubrificanti, pneumatici, nella misura richiesta dagli standard unitari di consumo;
- **Attività di manutenzione:** viene ipotizzato un programma standard di manutenzione per automezzi finalizzato a tenere il mezzo in efficienza per 600.000 chilometri, identificando il relativo costo standard;
- **Attività di amministrazione:** sono state identificate delle aliquote per classe di percorrenza che permettono di quantificare i costi amministrativi in funzione della qualità di risorse standard necessarie per l'attività di movimento.

In base agli Elementi fondamentali e agli Elementi di fabbisogno del Programma di Esercizio il modello proposto permette di quantificare i Costi standard di esercizio per le grandezze tipiche di un esercizio di TPL:

- **Dati di esercizio del PdE:** Percorrenza km totale dei servizi, Percorrenza km per Servizi Urbani, Percorrenza km per Servizi Extraurbani (Di pianura, Di montagna), Composizione del parco mezzi (Medio/grandi, Piccoli), Personale (Addetti al movimento, Addetti amministrativi), Fabbisogno Impianti fissi (Nr mezzi ricoverati);
- **Costi Standard di esercizio:** Costi di movimento (Costi di trazione urbani/extraurbani, Costi personale di movimento, Costi di ammortamento mezzi e depositi), Costi di manutenzione (urbani/extraurbani), Costi di amministrazione (Personale amministrativo, Ammortamento uffici, Spese generali), Costo standard (Totale complessivo, Totale per km).

Monitoraggio della domanda e controllo del Servizio

Infine, il modello proposto prevede l'attivazione di una **costante attività di monitoraggio e controllo della domanda**, delle **condizioni operative** adottate a livello locale e della **qualità di erogazione del servizio** (**figura 5**).

Figura 5. Monitoraggio e controllo dei costi

	TIPOLOGIA	ATTORE	MODALITÀ	STRUMENTI
I LIVELLO	Monitoraggio Strategico	Osservatorio nazionale TPL	✓ Supporto tecnico all'attività legislativa e regolamentare del MIT ✓ Analisi delle evoluzioni tecnologiche, legislative, ecc. verificatesi e tali da incidere sugli standard «fisici» (quantità di risorse impiegate), sugli standard «monetari» (costo delle risorse) o sulla modalità organizzativa dei processi produttivi ✓ Raccolta/aggiornamento dei dati di esercizio delle imprese, dei dati tecnici dei veicoli per alimentare il modello di costo standard ✓ Monitoraggio sulle attività delle gare pubbliche di assegnazione dei servizi ✓ Analisi delle procedure amministrative al fine di identificare best practices da replicare a livello nazionale ✓ Analisi performance/qualità dei servizi erogati a livello nazionale ✓ Creazione di un sistema informativo nazionale sui costi standard, le procedure di gara, la qualità dei servizi erogati, standard operativi delle singole aziende (sul modello NSIS del Ministero della Salute)	✓ Banche dati di settore ✓ Sistema informativo nazionale ✓ Analisi e studi ad hoc ✓ Interviste dirette
				Cadenza Semestrale/Annuale
II LIVELLO	Monitoraggio e controllo Operativo	Regioni	✓ Aggiornamento della stima della domanda di TPL ✓ Analisi ed autovalutazione delle procedure amministrative ✓ Analisi degli indici di efficienza ed economicità delle imprese di TPL ✓ Aggiornamento dei parametri di definizione dei Programmi di Esercizio ✓ Monitoraggio del rispetto dei termini dei Contratti di servizio ✓ Alimentazione della banca dati nazionale con i dati regionali ✓ Analisi degli standard di qualità di erogazione dei servizi	✓ Ispezioni dirette ✓ Indici di efficienza ed economicità ✓ Cronotachigrafi, controllo ai varchi ✓ Controllo satellitare ✓ Analisi soddisfazione utenti ✓ Analisi bilanci aziendali
				Cadenza Semestrale



...costante attività di monitoraggio e controllo della domanda

APPLICAZIONE DEL MODELLO

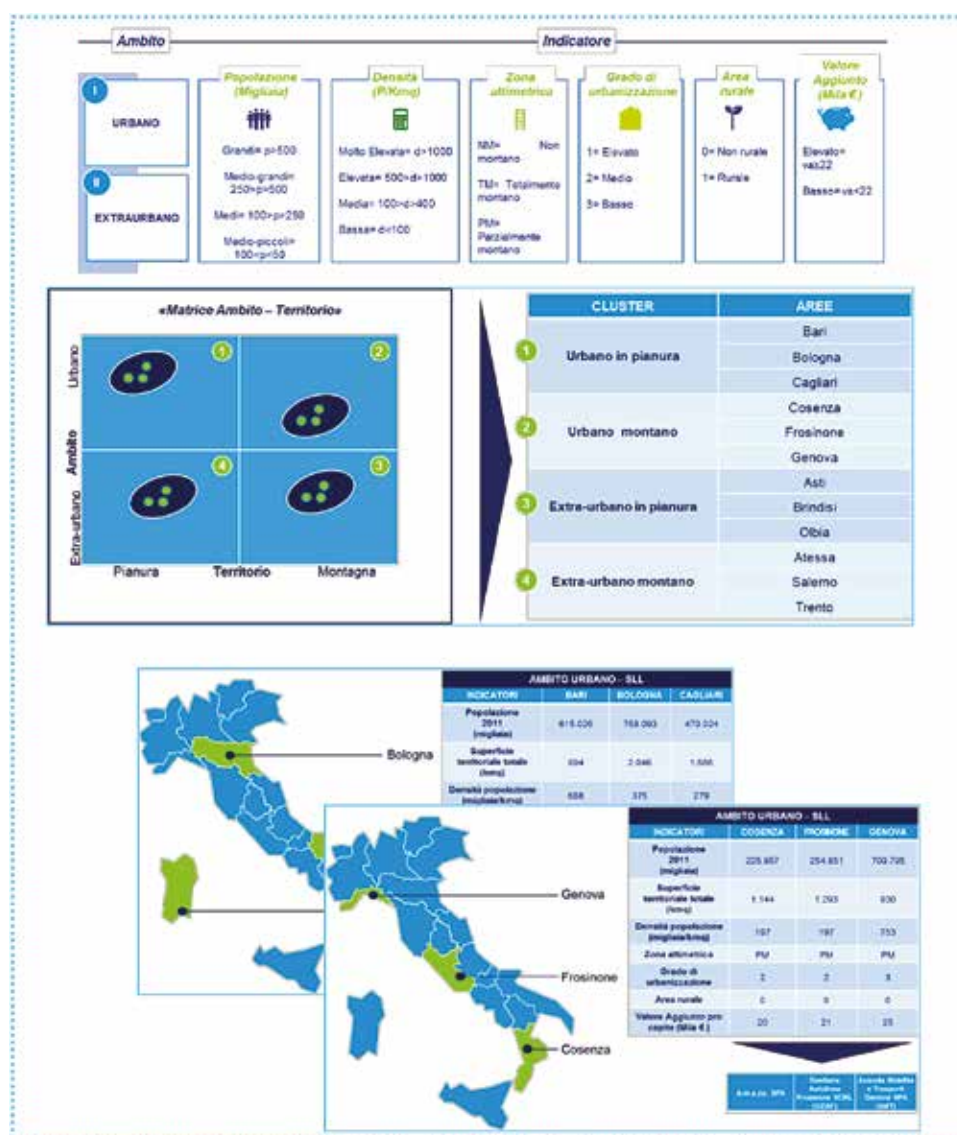
Il modello di calcolo del Costo Standard proposto, in via esemplificativa, è stato applicato ad alcune realtà aziendali di TPL su gomma che operano in ambito extra-urbano: questo ha consentito di effettuare una simulazione delle analisi che saranno necessarie, su più ampia scala, per impostare un percorso di riforma del settore. La valorizzazione dei dati di input è stata possibile grazie al reperimento dei Programmi di esercizio delle aziende oggetto di studio: i risultati ottenuti sono dunque funzione di specifici dati ed ipotesi di partenza rappresentativi delle aziende considerate. I valori di costo standard così determinati hanno dunque la sola finalità di presentare sinteticamente e a titolo di esempio, una





L'analisi ha portato
alla individuazione
di 12 realtà
significative

Figura 6. Applicazione del modello



anticipazione dei risultati che sarà possibile ottenere con una eventuale implementazione del modello su una platea più ampia e diversificata di attori operanti nel settore del TPL (figura 6).

Questo consentirà di definire, secondo l'approccio presentato nel modello, dei valori di costo standard rappresentativi dell'intero universo di aziende di TPL, supportando al contempo le scelte di indirizzo delle Autorità competenti al fine di avviare un processo di efficientamento della spesa pubblica.

Le risultanze dell'approccio metodologico descritto per il campione considerato, ha portato alla definizione di un **costo standard per il servizio extraurbano su gomma pari a 2,80 euro/km** (comprensivo del costo dell'IRAP).

In aggiunta al test del modello, si è proceduto a individuare, mediante la *cluster analysis*, delle realtà territoriali da considerare per l'applicazione del Modello su più ampia scala.

La *cluster analysis*, dopo una valutazione della bontà degli indicatori prescelti (quali popolazione, densità, zona altimetrica, grado di urbanizzazione, ecc.) grazie all'analisi di ulteriori variabili, è stata realizzata con l'ausilio del software statistico «SPAD». Prendendo in considerazione i 4 cluster a) urbano in pianura; b) urbano montano; c) extra-urbano in pianura; d) extra-urbano montano è stato possibile costruire la «Matrice Ambito-Territorio» valorizzata con le Aree individuate dall'analisi.

L'analisi ha portato alla individuazione di **12 realtà territoriali significative** e all'individuazione dei relativi operatori di TPL, per una rapida applicazione «pilota» del modello di calcolo dei costi standard.

Il gruppo di lavoro di Deloitte Consulting è stato guidato tecnicamente e scientificamente da



Gianluca Pastena, Partner di Deloitte Consulting. Gianluca Pastena ha maturato un'esperienza lavorativa di oltre 18 anni nelle maggiori società di consulenza direzionale, dove ha sviluppato una profonda conoscenza della Pubblica Amministrazione, in particolare nell'area Transportation e nell'area Progettazione ed Attuazione di programmi di sviluppo cofinanziati dai Fondi Pubblici Nazionali e Comunitari. In tali ambiti, ha partecipato a progetti innovativi di cambiamento della Pubblica Amministrazione, sia a livello nazionale che internazionale. Opera all'interno dell'Industry Public del Network Deloitte.

Gruppo di Lavoro Deloitte Consulting			
Gianluca Pastena	<i>Partner</i>	Elena Amalfitano	<i>Consultant</i>
Michele Lulli	<i>Manager</i>	Andrea Zapponini	<i>Consultant</i>
Daniele Bagnarelli	<i>Consultant</i>	Tommaso M. Terribili	<i>Business Analyst</i>

Gianluca PASTENA
gpastena@deloitte.it

Gianluca Pastena, Partner di Deloitte Consulting srl dal 2012 all'interno dell'Industry Public, ha maturato un'esperienza lavorativa di oltre 18 anni nelle maggiori società di consulenza direzionale, dove ha sviluppato una profonda conoscenza della Pubblica Amministrazione e delle Istituzioni Comunitarie ed Internazionali, in particolare nel settore dei trasporti, con specifico riferimento ai settori relativi al trasporto pubblico locale, alla logistica, alla sicurezza stradale e alle infrastrutture ferroviarie, stradali, marittime e aeroportuali. In questi ambiti ha partecipato a progetti innovativi, sia a livello nazionale che internazionale. Inoltre Gianluca Pastena ha sviluppato una elevata esperienza nell'area Progettazione ed Attuazione di programmi di sviluppo cofinanziati dai Fondi Pubblici Nazionali e Comunitari.



IL MONDO CHE CONOSCIAMO POCO

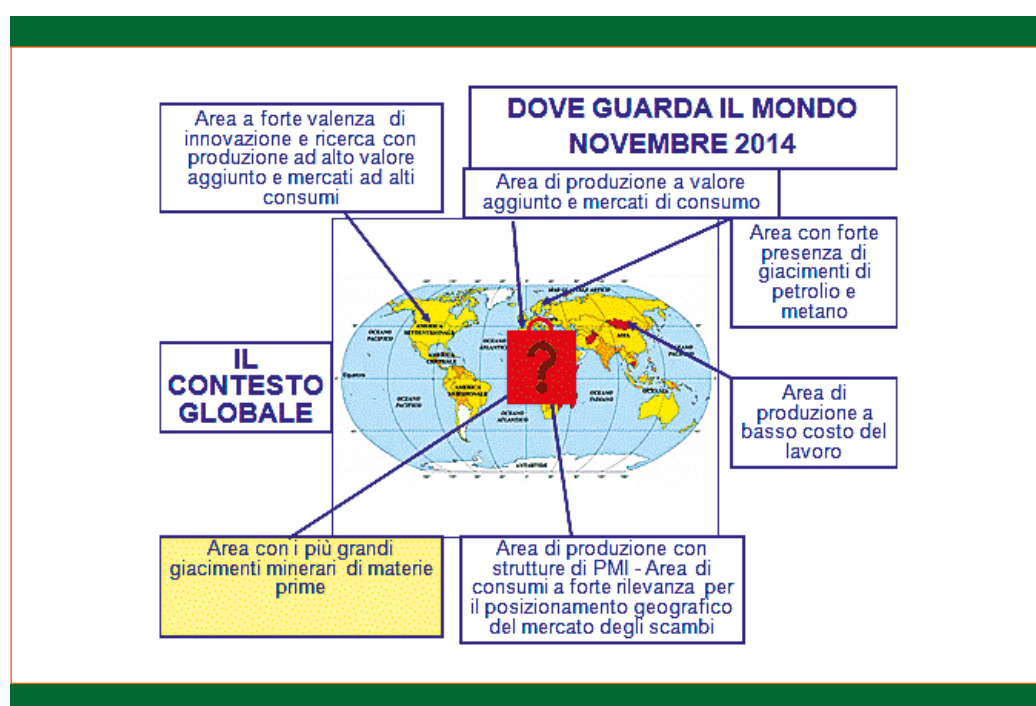
Siamo troppi o siete troppi?

di **LUIGI DI COMITE**
e **SARA GRUBANOV BOŠKOVIĆ**

Il sistema demo-socio-economico mondiale oggi è contrassegnato con la parola "d'ordine" globalizzazione.

I parametri con cui misurare i processi globali sono infiniti e non tutti facilmente quantificabili e se si vuole renderli "modellizzabili", cioè riportarli ad omogeneità per analisi comparative tra i diversi "blocchi economici" che in passato abbiamo schematizzato attraverso la tavola che per comodità riportiamo.

Un elemento fortemente critico da misurare e comparare è quello di base, cioè quello demografico. Luigi Di Comite e Sara Grubanov Boscovic hanno delineato un quadro puntuale del fenomeno demografico che hanno voluto esemplificare, con il titolo, dell'articolo che pubblichiamo: "Siamo troppi o siete troppi?", in realtà è stato un modo per decifrare il dualismo tra Paesi a sviluppo avanzato (PSA) e quelli in via di sviluppo (PVS).



1. INTRODUZIONE

La dimensione demografica del nostro pianeta è stata caratterizzata a partire dall'inizio del XX secolo da una continua e – almeno a prima vista – inarrestabile espansione, tanto da far ritenere alcuni anni or sono di avere superato la soglia dei 7 miliardi di unità.

Nel corso della seconda metà del XX secolo il problema demografico è stato ripetutamente trattato in alcune conferenze mondiali promosse dalle Nazioni Unite, l'ultima delle quali è stata tenuta a Il Cairo nel 1994 (Cagiano de Azevedo-Tecchi, 1999): nell'ambito di queste conferenze, tra l'altro, è emerso sempre più evidente il dualismo che contrapponeva i paesi a sviluppo avanzato (PSA), in linea di massima caratterizzati da un elevato grado di sviluppo economico e da una pressoché generalizzata tendenza alla stagnazione e/o contrazione demografica, a quelli del c.d. "Terzo mondo" – noti anche come paesi in via di sviluppo (PVS) – prevalentemente caratterizzati invece da un modesto grado di sviluppo economico e da una demografia in forte fase espansiva.

Tenuto conto di tutto ciò, in questa occasione intendiamo fare il punto sulle caratteristiche salienti attuali di una siffatta contrapposizione prendendo in considerazione i principali indicatori demografici ed economici degli Stati che hanno una popolazione superiore al milione di abitanti e trattando separatamente i vari continenti (Europa, Africa, America ed Asia-Oceania), nell'ottica del dualismo tuttora esistente in campo demografico tra coloro che ritengono che "Siamo troppi" e quelli che invece opinano, focalizzandosi soprattutto sui problemi posti dalla forte crescita demografica di buona parte dei PVS, che "Siete troppi".



Sempre più evidente il dualismo che contrappone i paesi a sviluppo avanzato (PSA) a quelli in via di sviluppo (PVS)



2. I PAESI A SVILUPPO AVANZATO E QUELLI IN VIA DI SVILUPPO TRA DEMOGRAFIA ED ECONOMIA

Il “focus” di queste pagine sarà, in effetti, costituito da una analisi delle contrapposizioni PSA vs PVS, od in altri termini tra paesi ad elevato grado di sviluppo economico e crescita naturale della popolazione tendenzialmente in stagnazione e talora anche strutturalmente negativa e paesi a contenuto e/o basso grado di sviluppo economico e fecondità ancora notevolmente elevata.

Gli indicatori cui faremo ricorso nel corso delle nostre analisi saranno – privilegiando i dati più recenti a nostra disposizione – i seguenti:

- a) ammontare della popolazione;
- b) quoziente (grezzo) di natalità;
- c) quoziente (grezzo) di mortalità;
- d) saldo del movimento naturale della popolazione;
- e) speranza di vita alla nascita;
- f) tasso di fecondità totale;
- g) pil pro capite a parità di potere d'acquisto;
- h) pil pro capite a prezzi correnti.

I dati, riportati nelle **tavv. 1-4** e nelle **figg. 1-10**, limitati agli Stati con una popolazione supe-

Tavola 1. Indicatori demo-economici, Europa

PAESI (CON OLTRE UN MILIONE DI AB.)	POPOLAZIONE TOTALE	QN %	QM %	S.N. %	EO	TFT	PIL PRO CAPITE PPA (\$)	PIL PRO CAPITE A PREZZI CORRENTI (\$)
1. Albania	3.185	13,0	7,0	6,0	77,6	1,8	9.904	4.999
2. Austria	8.526	9,6	9,4	0,2	81,3	1,5	43.796	52.216
3. Belgio	11.144	11,6	10,0	1,6	80,7	1,9	38.827	47.787
4. Bielorussia	9.308	11,0	15,7	-4,7	70,0	1,5	16.327	8.118
5. Bosnia-Herz.	3.825	9,1	10,3	-1,2	76,5	1,3	8.590	4.940
6. Bulgaria	7.168	9,5	15,9	-6,4	73,7	1,6	15.031	7.682
7. Croazia	4.272	9,5	12,6	-3,1	77,2	1,5	18.355	13.961
8. Danimarca	5.640	11,3	10,0	1,3	79,5	1,9	38.917	61.889
9. Estonia	1.284	10,8	13,7	-2,9	74,6	1,6	23.213	20.179
10. Finlandia	5.443	11,2	9,7	1,5	80,7	1,9	36.122	49.479
11. Francia	64.641	12,3	9,0	3,3	82,0	2,0	36.538	45.123
12. Germania	82.652	8,5	11,1	-2,6	80,9	1,4	41.248	47.893
13. Grecia	11.128	9,6	10,5	-0,9	80,9	1,6	24.574	22.594
14. Irlanda	4.677	15,2	6,4	8,8	80,9	2,0	40.587	47.793
15. Italia	61.070	9,1	10,2	-1,1	82,5	1,5	30.803	36.216
16. Lettonia	2.041	11,1	15,8	-4,7	72,3	1,6	20.204	16.620
17. Lituania	3.008	11,4	14,0	-2,6	72,3	1,6	23.978	16.742
18. Macedonia	2.108	10,6	9,7	0,9	75,4	1,4	11.395	5.333
19. Moldavia	3.461	12,0	14,2	-2,2	69,0	1,5	3.927	2.298
20. Norvegia	5.092	12,4	8,2	4,2	81,6	1,9	56.223	99.574
21. PaesiBassi	16.802	10,7	8,7	2,0	81,2	1,8	42.586	49.765
22. Polonia	38.221	10,8	10,6	0,2	76,6	1,5	22.201	14.136
23. Portogallo	10.610	8,5	10,3	-1,8	80,2	1,3	23.671	21.766
24. Regno Unito	63.489	12,1	9,4	2,7	80,7	1,9	38.711	43.830
25. Rep. Ceca	10.740	11,0	10,6	0,4	77,8	1,6	28.086	18.846
26. Romania	21.640	10,3	12,6	-2,3	73,9	1,5	13.932	9.516
27. Russia	142.468	11,8	15,5	-3,7	68,1	1,6	18.408	14.645
28. Serbia	9.468	9,6	12,5	-2,9	74,2	1,4	11.553	6.161
29. Slovacchia	5.454	10,7	10,4	0,3	75,5	1,4	25.525	18.792
30. Slovenia	2.076	9,9	9,9	0	79,7	1,5	28.373	23.706
31. Spagna	47.066	10,2	8,8	1,4	82,2	1,5	30.637	30.432
32. Svezia	9.631	12,1	9,5	2,6	81,9	1,9	42.624	59.727
33. Svizzera	8.158	10,5	8,2	2,3	82,7	1,6	47.863	86.145
34. Ucraina	44.941	10,8	16,9	-6,1	68,6	1,5	n.d.	n.d.
35. Ungheria	9.933	9,9	13,65	-3,6	74,8	1,5	20.817	13.363
Totale	740.370							
Mondo	7.243.786	19,2	8,0	11,2	70,3	2,48	91.093	76.776

Fonte: Dati demografici - stime INED al 2014 basate sul “World Population Prospects. The 2012 Revision”, Onu; Dati economici - stime al 2014 del Fondo Monetario Internazionale, “World Economic Outlook Database April 2014”.



*Il focus di queste
pagine sarà costituito
da una analisi
PSA vs. PVS*





*Indicatori
demo-economici,
Africa continente
inesplorato*

riore al milione di abitanti¹, forniscono un quadro abbastanza esaustivo tanto del variegato panorama demografico del globo e dei divari che – in una logica da “transizione demografica” – si possono osservare allorché si passa dai primi agli ultimi stadi di un siffatto fenomeno, quanto degli abissali divari che si possono osservare in campo economico allorché si passa dai PSA ai PVS.

Quanto a questi divari dai dati riportati nelle anzidette tabelle emerge che, in termini di pil pro-capite a prezzi correnti – cioè senza correzioni e, ovviamente, con tutte le riserve del caso – si va da un massimo di quasi 100 mila \$ (Norvegia) ad un minimo di 325,3 \$ (Burundi): grosso modo, cioè, si ha un rapporto superiore a 300 a 1, che si ridurrebbe a 84 a 1 in termini di pil a parità di potere di acquisto e, inoltre, che sarebbe sicuramente inferiore a 4 in termini di indice di sviluppo umano. Abbiamo, quindi, riferimenti estremamente eterogenei allorché si passa da un indicatore ad un altro, sulla base della seguente logica: quanto più è recente l'indicatore tanto più esso fornisce quantificazioni tenui.

Il quadro comparativo appare, invece, molto più soddisfacente allorché si passa al campo demografico, in quanto i vari indicatori richiamati in precedenza – che, in genere, rispecchiano aspetti diversi dei vari fenomeni strettamente demografici – si sviluppano su traiettorie notevolmente omogenee tra di loro, per cui il passaggio dall'uno all'altro non tende a distorcere le situazioni.

Tenuto conto di tutto ciò possiamo iniziare a prendere in considerazione la situazione da prima relativamente ai singoli continenti e successivamente all'intero globo, nella sostanza non facendo altro che una sintesi di quanto analizzato in precedenza.

Tavola 2. Indicatori demo-economici, Africa

PAESI (CON OLTRE UN MILIONE DI AB.)	POPOLAZIONE TOTALE	QN %	QM %	S.N. %	E0	TFT	PIL PRO CAPITE PPA (\$)	PIL PRO CAPITE A PREZZI CORRENTI (\$)
1. Algeria	39.929	23,9	5,9	18,0	71,1	2,8	7.816	5.671
2. Angola	22.137	43,5	13,6	29,9	52,3	5,7	6.485	6.052
3. Benin	10.600	36,0	9,4	26,6	59,5	4,7	1.693	872
4. Botswana	2.039	23,3	16,7	6,6	48,1	2,5	17.106	7.183
5. Burkina Faso	17.420	40,3	10,8	29,5	56,7	5,5	1.667	791
6. Burundi	10.483	44,3	12,5	31,8	54,5	5,9	666	325
7. Camerun	22.819	36,8	11,5	25,3	55,5	4,7	2.514	1.370
8. Ciad	13.211	45,3	13,9	31,4	51,6	6,1	2.787	1.417
9. Congo	4.559	37,1	10,0	27,1	59,2	4,9	5.145	3.440
10. Congo (Zaire)	69.360	42,3	15,2	27,1	50,3	5,8	694	416
11. Costa d'Avor.	20.805	36,4	14,0	22,4	51,1	4,8	1.938	1.302
12. Egitto	83.387	22,8	6,4	16,4	71,4	2,7	6.696	3.333
13. Eritrea	6.536	36,0	6,5	29,5	63,4	4,6	711	594
14. Etiopia	96.506	32,5	7,3	25,2	64,2	4,3	1.455	570
15. Gabon	1.711	31,5	8,9	22,6	63,8	4,0	20.612	13.032
16. Gambia	1.909	42,4	9,5	32,9	59,0	5,7	2.081	476
17. Ghana	26.442	30,4	8,9	21,5	61,3	3,8	3.590	1.486
18. Guinea	12.044	36,5	11,3	25,2	56,4	4,8	1.164	607
19. Guinea-Bissau	1.746	37,1	12,4	24,7	54,5	4,8	1.235	556
20. Kenya	45.546	34,3	8,0	26,3	62,2	4,3	1.903	1.138
21. Lesotho	2.098	27,3	14,8	12,5	49,8	3,0	2.411	1.322
22. Liberia	4.397	35,0	8,7	26,3	60,9	4,7	744	511
23. Libia	6.253	20,2	4,2	16,0	75,5	2,3	10.604	9.439
24. Madagascar	23.572	34,4	6,7	27,7	65,2	4,4	990	502
25. Malawi	16.829	39,4	11,1	28,3	55,8	5,3	920	233
26. Mali	15.768	46,9	12,7	34,2	55,4	6,8	1.157	716
27. Marocco	33.493	22,5	6,3	16,2	71,2	2,7	5.699	3.458
28. Mauritania	3.984	33,7	8,6	25,1	61,7	4,6	2.349	1.170
29. Mauritius	1.249	11,4	8,1	3,3	73,8	1,5	16.820	9.712
30. Mozambico	26.473	38,4	13,9	24,5	50,6	5,1	1.170	655
31. Namibia	2.348	25,7	7,1	18,6	64,8	3,0	8.603	6.079
32. Niger	18.535	49,5	10,6	38,9	58,9	7,5	870	491

¹ Nel corso del testo non si terrà conto di questo vincolo in una sola occasione concernente la Guinea Equatoriale, per i motivi che verranno esposti successivamente.



33. Nigeria	178.517	40,9	12,9	28,0	52,9	5,9	2.997	1.817
35. R. Centrafric.	4.709	33,9	14,5	19,4	50,8	4,2	548	359
35. Ruanda	12.100	34,5	6,9	27,6	64,5	4,4	1.644	742
36. Senegal	14.548	37,3	7,5	29,8	63,6	4,9	2.020	1.154
37. Sierra Leone	6.205	36,0	17,0	19,0	45,8	4,6	1.746	914
38. Somalia	10.806	43,4	12,0	31,4	55,4	6,4	n.d.	n.d.
39. Sudafrica	53.140	20,6	12,9	7,7	57,4	2,4	11.543	6.595
40. Sudan	38.764	33,1	8,3	24,8	62,2	4,3	2.673	1.794
41. Sudan del Sud	11.739	35,7	11,5	24,2	55,9	4,8	1.403	1.000
42. Swaziland	1.268	29,5	14,4	15,1	49,0	3,2	6.367	3.457
43. Tanzania	50.757	38,7	8,3	30,4	62,1	5,1	1.813	768
44. Togo	6.993	35,9	10,5	25,4	56,9	4,6	1.136	701
45. Tunisia	11.117	17,0	5,7	11,3	76,1	2,0	10.253	4.226
46. Uganda	38.845	42,6	9,0	33,6	59,7	5,7	1.551	673
47. Zambia	15.021	42,6	9,7	32,9	59,0	5,6	1.850	1.655
48. Zimbabwe	14.599	30,9	8,5	22,4	61,2	3,4	825	1.026
Totale	1.133.316							
Mondo	7.243.786	19,2	8,0	11,2	70,3	2,48	91.093	76.776

Fonte: vedi tav. 1.

	POPOLAZIONE TOTALE	QN ‰	QM ‰	S.N. ‰	E0	TFT	PIL PRO CAPITE PPA (\$)	PIL PRO CAPITE A PREZZI CORRENTI (\$)
Guinea equatoriale	778	34,9	12,9	22,0	53,5	4,7	22.525	19.972

Tavola 3. Indicatori demo-economici, Americhe

PAESI (CON OLTRE UN MILIONE DI AB.)	POPOLAZIONE TOTALE	QN ‰	QM‰	S.N. ‰	E0	TFT	PIL PRO CAPITE PPA (\$)	PIL PRO CAPITE A PREZZI CORRENTI (\$)
1. Argentina	41.803	16,6	7,7	8,9	76,5	2,1	18.917	9.640
2. Bolivia	10.848	25,5	7,0	18,5	67,5	3,2	5.617	2.989
3. Brasile	202.034	14,7	6,5	8,2	74,2	1,8	12.526	11.080
4. Canada	35.525	11,3	7,6	3,7	81,6	1,7	44.656	49.838
5. Cile	17.773	13,8	5,6	8,2	80,2	1,8	19.887	14.856
6. Colombia	48.930	18,5	5,6	12,9	74,2	2,2	11.730	8.126
7. Costa Rica	4.938	14,9	4,3	10,6	80,1	1,8	13.341	10.893
8. Cuba	11.259	9,4	7,8	1,6	79,4	1,5	n.d.	n.d.
9. Ecuador	15.983	20,5	4,9	15,6	76,7	2,5	10.492	6.322
10. El Salvador	6.384	20,0	6,5	13,5	72,8	2,1	7.720	4.014
11. Giamaica	2.799	17,9	7,1	10,8	73,7	2,2	9.256	5.098
12. Guatemala	15.860	30,6	5,1	25,5	72,4	3,6	5.415	3.684
13. Haiti	10.461	25,3	8,5	16,8	63,4	3,0	1.370	858
14. Honduras	8.261	25,4	4,7	20,7	74,1	2,9	4.959	2.368
15. Messico	123.799	18,1	4,5	13,6	77,7	2,1	16.111	10.767
16. Nicaragua	6.169	22,3	4,5	17,8	75,2	2,4	4.758	1.929
17. Panama	3.926	19,2	4,9	14,3	77,8	2,4	17.810	11.825
18. Paraguay	6.918	23,5	5,7	17,8	72,3	2,8	7.134	4.274
19. Perù	30.769	19,4	5,3	14,1	75,1	2,4	11.735	6.895
20. Porto Rico	3.684	11,9	8,1	3,8	79,0	1,6	n.d.	n.d.
21. R. Dominic.	10.529	20,5	6,0	14,5	73,6	2,4	10.326	5.923
22. Stati Uniti	322.583	13,1	8,3	4,8	79,1	2,0	54.980	54.980
23. Trinidad e T.	1.344	14,1	9,8	4,3	70,0	1,8	21.096	21.462
24. Uruguay	3.419	14,4	9,3	5,1	77,4	2,0	17.391	17.121
25. Venezuela	30.851	19,5	5,3	14,2	74,8	2,3	13.531	11.231
Totale	976.849							
Mondo	7.243.786	19,2	8,0	11,2	70,3	2,48	91.093	76.776

Fonte: vedi tav. 1.



Indicatori
demo-economici,
Americhe





*Indicatori
demo-economici,
Asia e Oceania*

Tavola 4. Indicatori demo-economici, Asia e Oceania

PAESI (CON OLTRE UN MILIONE DI AB.)	POPOLAZIONE TOTALE	QN ‰	QM‰	S.N. ‰	E0	TFT	PIL PRO CAPITE PPA (\$)	PIL PRO CAPITE A PREZZI CORRENTI (\$)
1. Afghanistan	31.281	33,0	7,6	25,4	61,3	4,6	1.178	695
2. Arabia Saudita	29.369	18,9	3,2	15,7	75,7	2,6	32.340	25.229
3. Armenia	2.984	13,5	8,8	4,7	74,7	1,7	6.540	3.405
4. Australia	23.630	13,1	6,6	6,5	82,6	1,9	44.346	61.137
5. Azerbaigian	9.515	17,4	7,0	10,4	70,8	1,9	11.676	8.458
6. Bahrein	1.344	14,8	2,3	12,5	76,7	2,1	36.039	27.965
7. Bangladesh	158.513	19,7	5,6	14,1	71,1	2,1	2.216	1.015
8. Cambogia	15.408	25,3	6,0	19,3	72,3	2,8	2.777	1.088
9. Cina	1.393.784	13,2	7,3	5,9	75,5	1,7	10.695	7.333
10. Cipro	1.153	11,4	7,0	4,4	80,0	1,5	24.171	24.181
11. Corea Nord	25.027	14,4	9,2	5,2	70,3	2,0	n.d.	n.d.
12. Corea del Sud	49.512	9,6	5,7	3,9	81,8	1,4	34.795	25.931
13. EAU	9.446	13,8	1,0	12,8	77,0	1,8	30.985	44.330
14. Filippine	100.096	24,2	6,0	18,2	68,9	3,0	4.962	2.935
15. Georgia	4.323	13,1	11,6	1,5	74,4	1,8	6.570	3.643
16. Giappone	127.000	8,3	10,1	-1,8	83,7	1,4	38.053	38.142
17. Giordania	7.505	26,4	3,7	22,7	74,0	3,2	6.281	5.456
18. Hong Kong	7.260	9,4	6,4	3,0	83,6	1,2	55.026	40.175
19. India	1.267.402	20,1	7,9	12,2	66,7	2,4	4.307	1.584
20. Indonesia	252.812	18,4	6,2	12,2	71,0	2,3	5.499	3.417
21. Iran	78.470	18,5	5,2	13,3	74,4	1,9	12.478	54.193
22. Iraq	34.769	30,7	5,1	25,6	69,6	3,9	7.703	6.923
23. Israel	7.822	20,0	5,5	14,5	82,0	2,9	35.659	38.004
24. Kazakistan	16.607	20,1	10	10,1	66,7	2,4	15.219	12.456
25. Kirghizistan	5.625	27,0	7,4	19,6	67,7	2,9	2.740	1.321
26. Kuwait	3.479	20,3	2,9	17,4	74,4	2,6	40.223	46.342
27. Laos	6.894	26,3	5,8	20,5	68,7	2,9	3.286	1.567
28. Libano	4.966	13,6	4,5	9,1	80,3	1,5	15.078	10.086
29. Malesia	30.188	17,6	4,7	12,9	75,2	2,0	18.639	11.387
30. Mongolia	2.881	22,3	6,8	15,5	67,7	2,4	6.631	4.087
31. Myanmar	53.719	17,0	8,6	8,4	65,3	1,9	1.867	910
32. Nepal	28.121	20,5	6,6	13,9	68,8	2,2	1.576	640
33. Nuova Zelan.	4.551	13,7	7,0	6,7	81,3	2,0	31.692	43.429
34. Oman	3.926	20,2	2,7	17,5	76,8	2,8	30.325	25.014
35. Pakistan	185.133	24,8	6,9	17,9	66,7	3,1	3.231	1.296
36. Palestina	4.436	30,1	3,5	26,6	73,4	3,9	n.d.	n.d.
37. Papua N. G.	7.476	28,5	7,7	20,8	62,6	3,7	2.977	2.473
38. Qatar	2.268	10,8	1,4	9,4	78,5	2,0	96.993	96.635
39. Singapore	5.517	9,9	4,8	5,1	82,5	1,3	67.035	55.568
40. Siria	21.987	23,7	3,9	19,8	74,6	2,9	n.d.	n.d.
41. Sri Lanka	21.446	17,5	7,1	10,4	74,5	2,3	7.046	3.385
42. Tagikistan	8.409	32,7	6,5	26,2	67,4	3,8	2.486	1.110
43. Taiwan	23.382	9,0	7,0	2,0	79,6	1,2	41.540	21.436
44. Thailandia	67.223	10,0	7,9	2,1	74,6	1,4	10.227	5.450
45. Timor-Est	1.152	35,7	5,6	30,1	68,0	5,7	23.338	4.669
46. Turchia	75.837	16,5	5,7	10,8	75,6	2,0	15.767	9.920
47. Turkmenistan	5.307	21,1	7,8	13,3	65,6	2,3	10.520	8.185
48. Uzbekistan	29.325	21,1	6,7	14,4	68,4	2,3	4.038	2.017
49. Vietnam	92.548	15,2	5,7	9,5	76,1	1,7	4.256	2.073
50. Yemen	24.969	30,7	7,1	23,6	63,3	3,9	2.399	1.572
Totale	4.375.797							
Mondo	7.243.786	19,2	8,0	11,2	70,3	2,48	91.093	76.776

Fonte: vedi tav. 1.



Figura 1. Saldo naturale per gruppi di paesi, 2014.

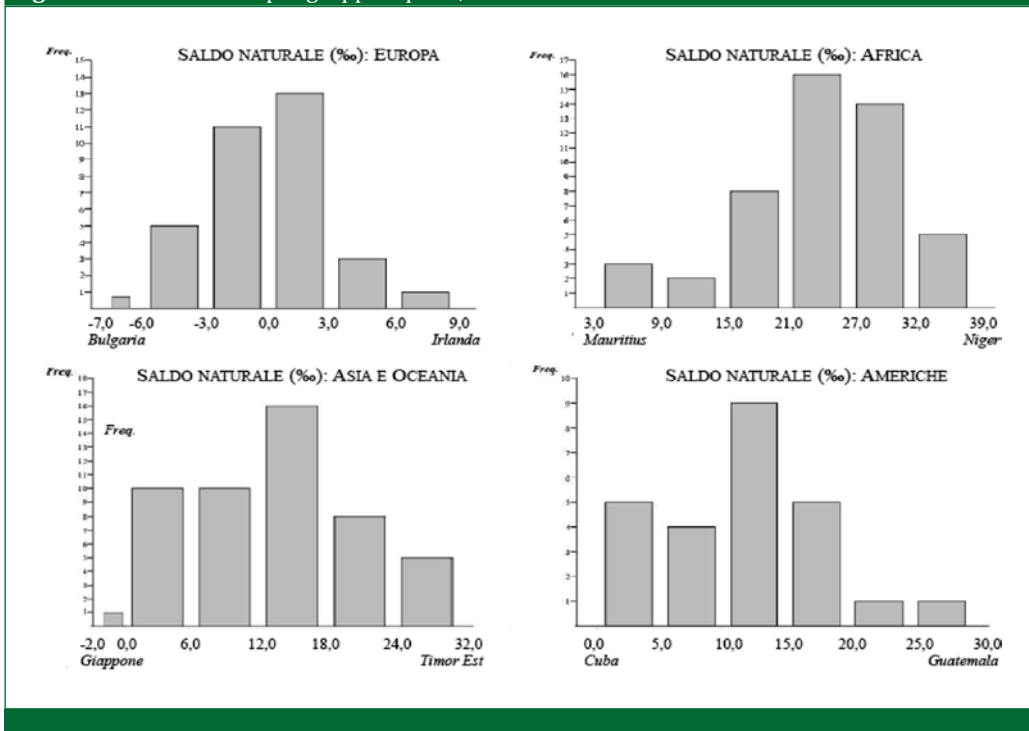
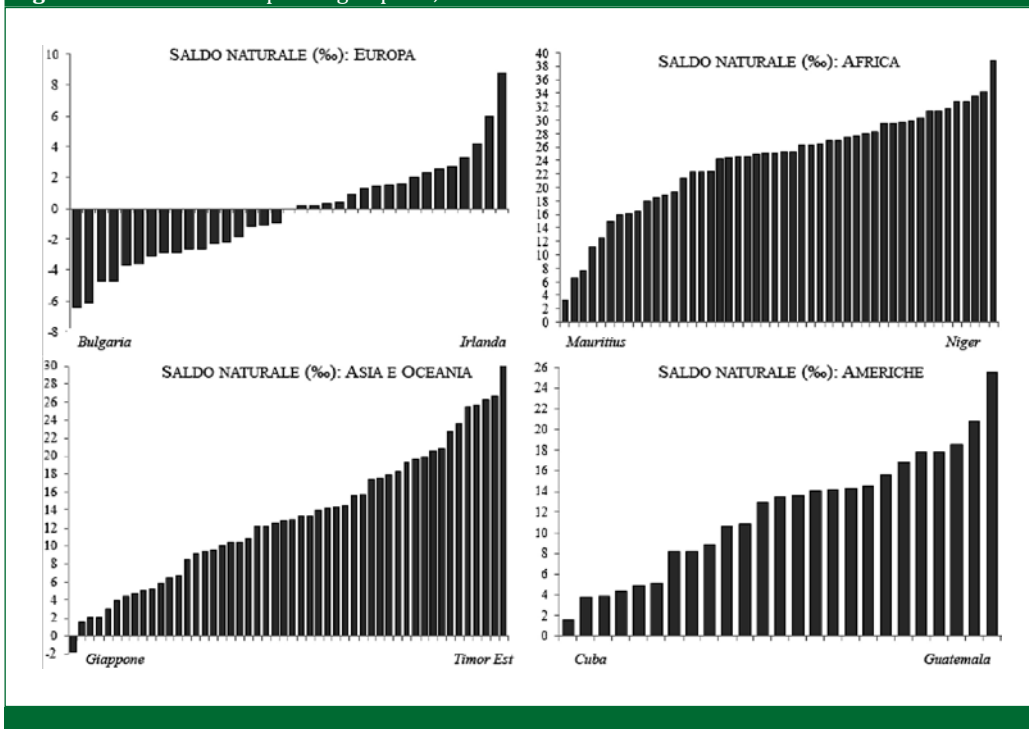


Figura 2. Saldo naturale per singoli paesi, 2014.



*Saldi naturali
per gruppi di Paesi
e per singoli paesi*





Quozienti di natalità
per gruppi di paesi
e singoli paesi

Figura 3. Quozienti di natalità per gruppi di paesi, 2014.

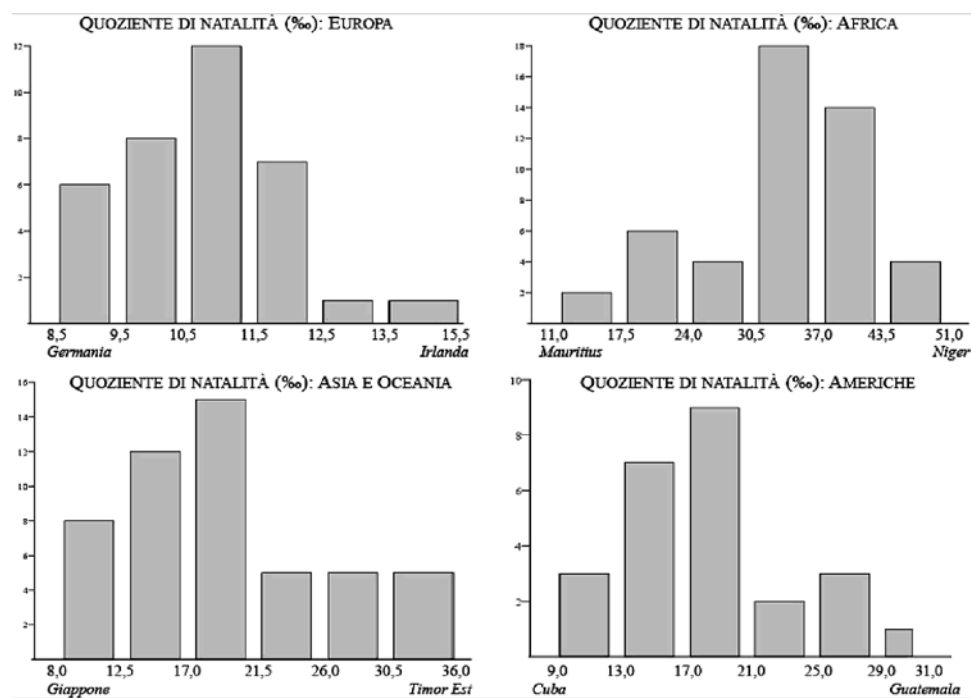


Figura 4. Quozienti di natalità per singoli paesi, 2014.

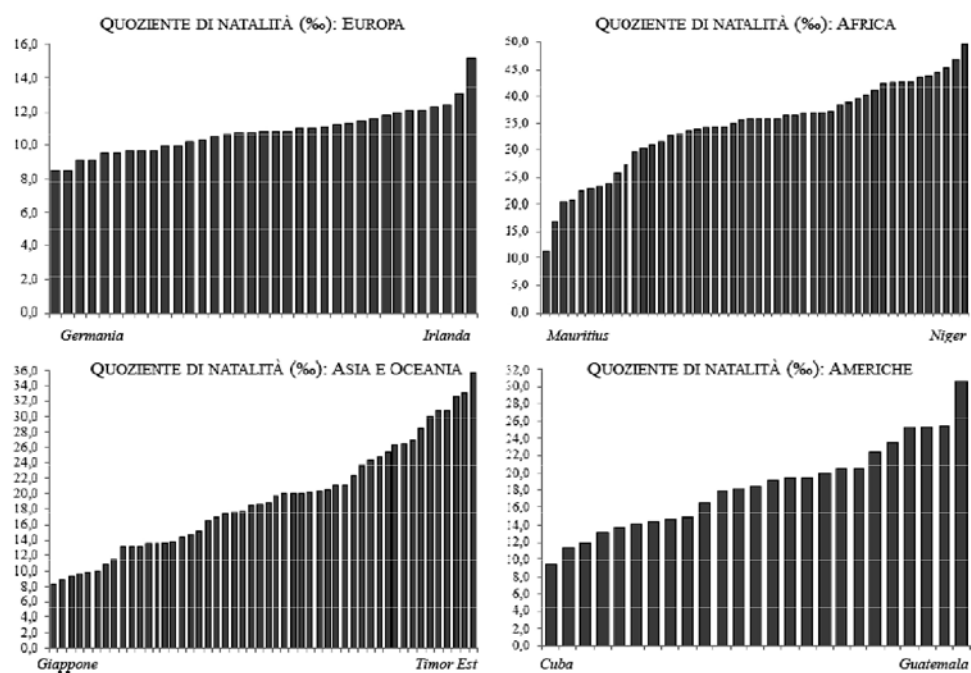


Figura 5. Quozienti di mortalità per gruppi di paesi, 2014.

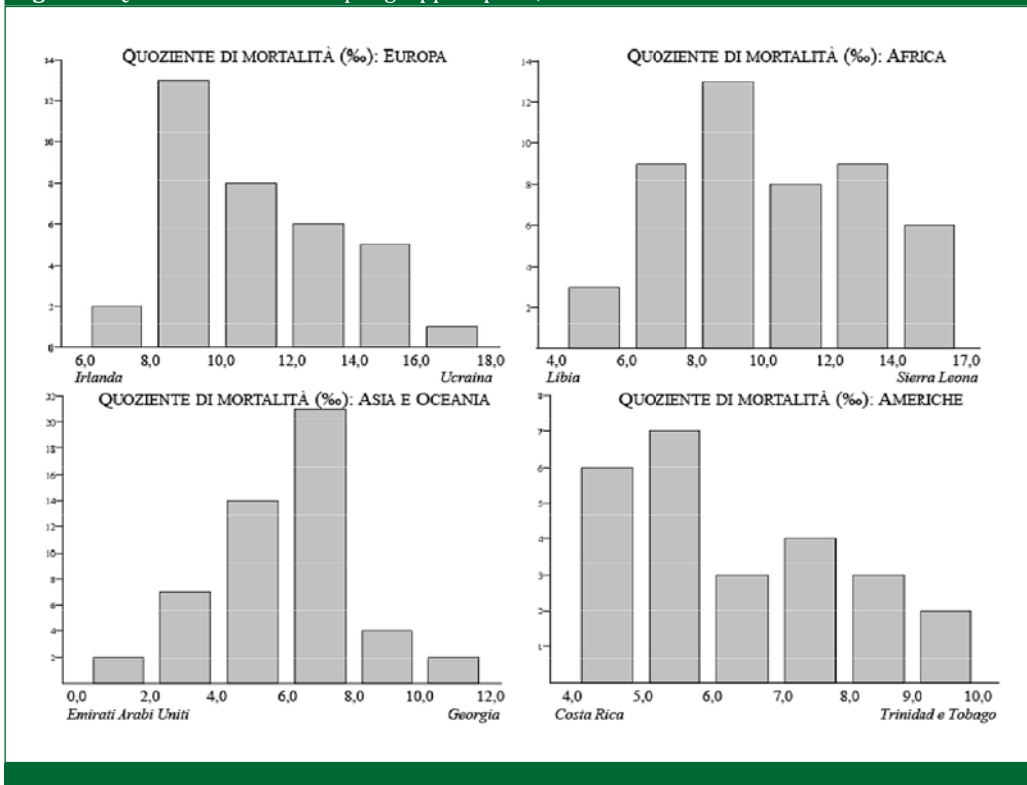
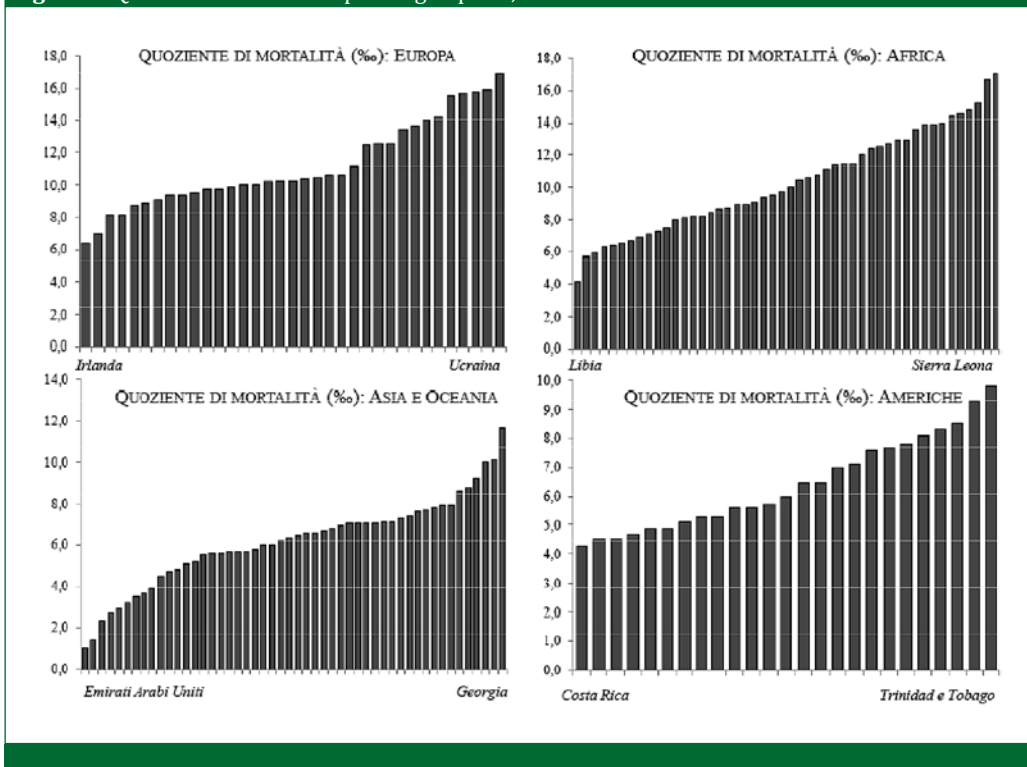


Figura 6. Quozienti di mortalità per singoli paesi, 2014.



Quozienti di mortalità
per gruppi di paesi
e singoli paesi





*Tasso fecondità totale
per gruppi di paesi
e per singoli paesi*

Figura 7. Tft per gruppi paesi, 2014.

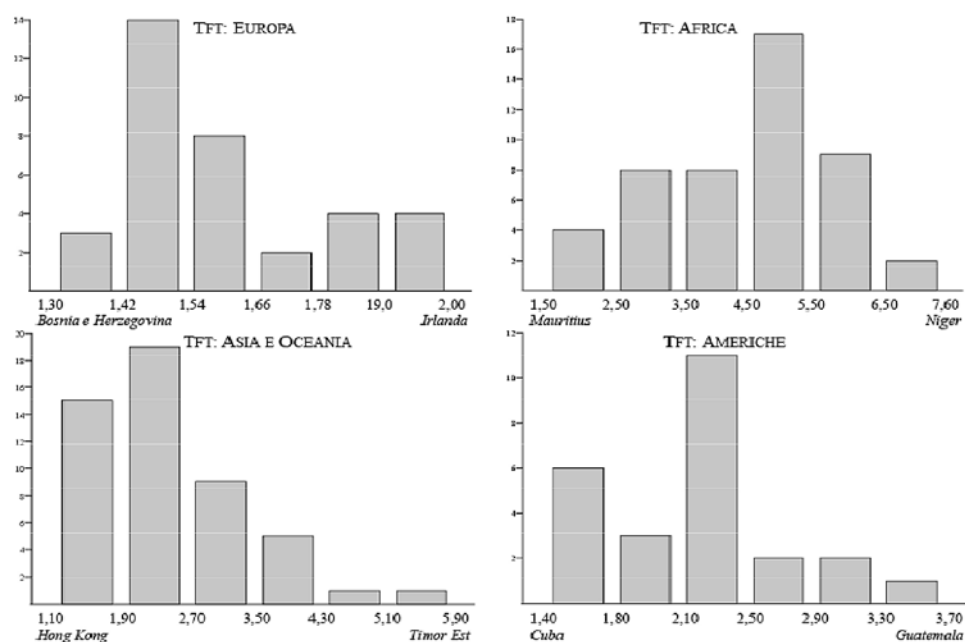


Figura 8. Tft per singoli paesi, 2014.

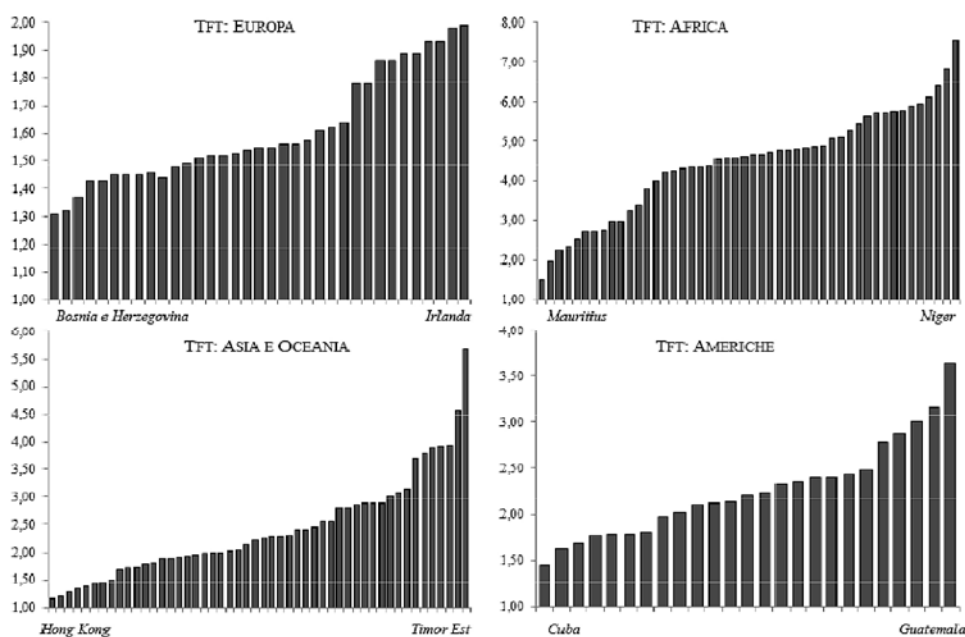
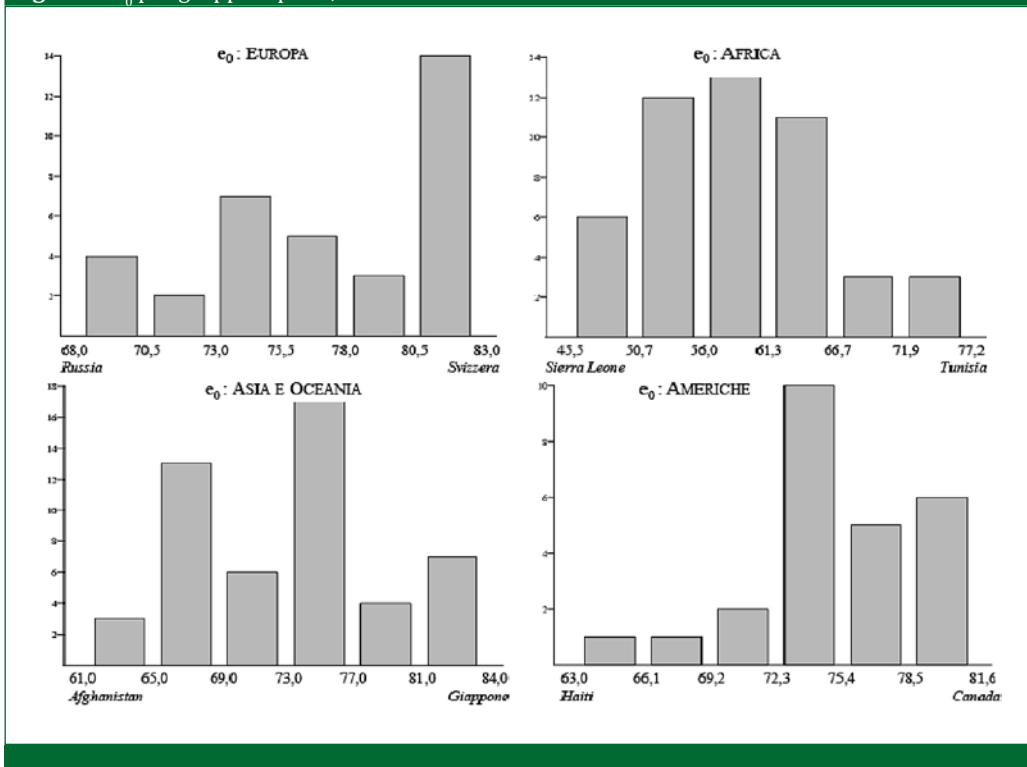
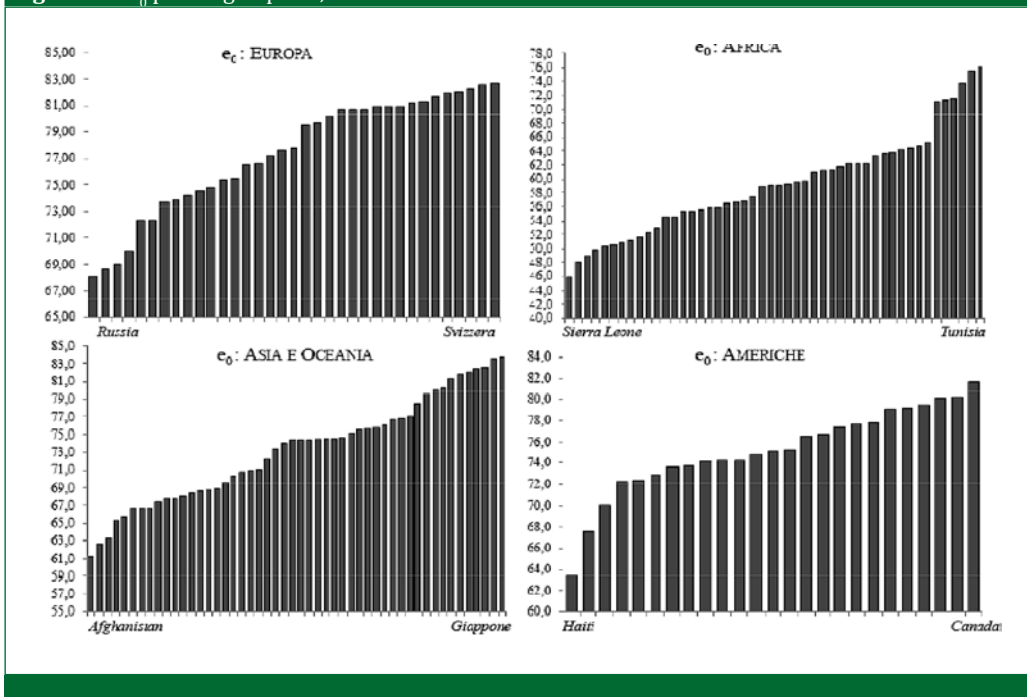


Figura 9. e_0 per gruppi di paesi, 2014.Figura 10. e_0 per singoli paesi, 2014.

**Vita media
delle nascite per sesso**

EUROPA

Assorbe, grosso modo, circa il 10,0% della popolazione mondiale²; gli stati che la ne fanno parte nella maggior parte dei casi contrappongono ad un elevato grado di sviluppo (tanto economico quanto sociale) un assetto demografico di tipo post-transizionale, caratterizzato da stagnazione e talora anche da netto declino.

Lo stato più popoloso è la Russia³; seguita dalla Germania con oltre 80 milioni di abitanti e,

² Facendo riferimento ai dati che figurano nella tav. 1 si tratterebbe di 740,4 milioni di individui su 7243,8 (cioè poco più del 10,2%), però tra essi è compreso anche il dato globale relativo alla Federazione russa, il cui territorio è parte in Europa e parte in Asia, mentre manca quello relativo alla Turchia europea, che figura assieme al resto del paese in Asia.

³ Vedi la nota precedente.



La lettura dei risultati per Continente

quindi, con oltre 60milioni da Francia, Regno Unito e Italia: questi ultimi quattro assieme assorbono più di 1/3 dell'intera popolazione europea.

Come appare ben evidente dai grafici riportati nelle **figg. 1-10**, i vari stati, facciano o meno parte dell'Unione Europea, hanno in comune una natalità ed una mortalità molto basse, e ciò a prescindere dai molteplici confronti che si possono effettuare con gli altri continenti.

Per quel che concerne il saldo del movimento naturale della popolazione – cioè la differenza tra ammontare delle nascite e dei decessi – esso presenta valori negativi (vedi **figg. 1-2**) grosso modo nella metà dei casi e ciò ad ulteriore conferma della tendenza nel continente ad andare al di là dello “zero populationgrowth” ed il valore più basso di tutti (-6,4‰) concerne la Bulgaria.

Le due componenti di tale saldo (fecondità e mortalità) presentano caratteristiche abbastanza diverse tra di loro. Infatti, per quel che concerne le fecondità i tassi di fecondità totale (Tft) più elevati concernono l'Irlanda e la Francia, però con valori (Tft = 2,0) che non raggiungono il livello di sostituzione, che per i PSA vale 2,1. In termini di quoziente di natalità, invece, l'Irlanda – grazie alla più favorevole struttura per età della popolazione – presenta un quoziente (15,2‰) più elevato di quello francese (12,3‰).

Per quel che attiene alla mortalità, invece, la speranza di vita alla nascita evidenzia divari notevolissimi in quanto si va da meno di 70 anni (Russia, Ucraina e Moldavia) ad oltre 82 anni (Italia, Spagna e Svizzera), con una molteplicità di paesi che presentano valori compresi tra 80,0 e 82,0 anni. Le cose non cambiano di molto se si prendono in considerazione i quozienti di mortalità che forniscono una misura meno efficiente del fenomeno in quanto risentono dell'effetto struttura per età, nel senso che – a parità di rischio di morte – essi forniscono valori tanto più elevati quanto maggiore è il grado di invecchiamento della popolazione cui fanno riferimento.

AFRICA

Assorbe poco più del 15,0% della popolazione mondiale; gli Stati che la ne fanno parte in linea di massima nella maggior parte contrappongono ad un insoddisfacente grado di sviluppo (tanto economico quanto sociale) un assetto demografico caratterizzato da natalità e mortalità molto elevate, in alcuni casi addirittura di tipo pre-transizionale.

Lo stato più popoloso è la Nigeria, con poco meno di 180milioni di abitanti, quello con il pil pro-capite più elevato è la Guinea Equatoriale⁴, che non figura nella **tav. 2** in quanto non raggiunge il milione di abitanti.

Come appare ben evidente dai dati della **tav. 2** e dai grafici riportati nelle **figg. 1-10**, la maggioranza degli stati africani non ha ancora terminato il proprio processo di (prima) transizione demografica ed è tuttora caratterizzata da saldi naturali che superano la soglia del 20,0‰ e che fatalmente comportano una accentuata propensione all'emigrazione. È da sottolineare oltretutto che in nessun caso il saldo del movimento naturale della popolazione risulta negativo.

Le due componenti di tale saldo (fecondità e mortalità) presentano caratteristiche abbastanza eterogenee. In tema di fecondità solo in due casi (Mauritius e Tunisia) il Tft scende sotto il livello di sostituzione (supposto anche in questo caso, in prima battuta, pari a 2,10), mentre il valore più elevato – di chiaro stampo pre-transizionale – concerne il Niger (Tft = 7,5).

Per quel che attiene alla mortalità, infine, la speranza di vita alla nascita raramente supera i 70 anni e ciò avviene solo per i cinque paesi dell'Africa mediterranea e per Mauritius, mentre in alcuni casi non raggiunge i 50 anni, con un minimo pari a 45,8 anni per la Sierra Leone.

AMERICHE

Questo continente globalmente ha una popolazione di poco inferiore al miliardo di abitanti, con tre stati (U.S.A., Brasile e Messico) che superano i 100milioni e che assieme rappresentano circa i 2/3 dell'intera popolazione del Continente. Dal punto di vista dell'evoluzione demografica si trovano, grosso modo, a metà del percorso che separa la situazione africana da quella europea. Con aree molto vicine agli assetti europei ed altre, invece, contigue a quelli africani.

Come emerge dai dati della **tav. 3** e dai grafici riportati nelle **figg. 1-10**, in tema di saldo naturale – che anche per le Americhe non risulta mai negativo – si trovano agli estremi Cuba e il Guatemala: la prima con valori tipicamente post-transizionali tanto della fecondità (Tft = 1,5) quanto della mortalità ($E_0 = 79,4$) e il secondo con una fecondità (Tft = 3,6) ed una mortalità ($E_0 = 72,4$) ancora elevata.

Fecondità e mortalità presentano in questo continente, soprattutto in dipendenza del differente grado di sviluppo che contrappone i Paesi dell'America latina e dei Caraibi ai due stati

⁴ La Guinea Equatoriale, che tuttora figura tra gli Stati a sviluppo minimo delle Nazioni Unite, ha visto “esplodere” i propri dati economici grazie alla scoperta del petrolio, che interessa per altro anche il vicino Gabon.



del Nord (U.S.A. e Canada), caratteristiche abbastanza eterogenee. Stati Uniti e Canada sono in piena seconda transizione demografica e sono ambedue paesi di tradizionale e massiccia immigrazione, mentre per il resto del continente – cioè per l'America latina ed i Caraibi – situazioni eterogenee che in termini di mortalità vanno dagli oltre 80 anni di speranza di vita alla nascita (Cile e Costa Rica) ai 63,4 anni di Haiti⁵ ed in termini di fecondità da un Tft che vale 3,6 per il Guatemala e 1,5 per Cuba.

È opportuno, inoltre, tener presente che in linea di massima nelle Americhe per quel che concerne le migrazioni internazionali e convivono due grandi aree una di immigrazione situata al Nord del continente e composta essenzialmente da U.S.A. e Canada ed una di emigrazione che grosso modo e con intensità diversa da caso a caso coinvolge tutto il resto del Continente.

ASIA e OCEANIA

In questa area – e cioè essenzialmente in Asia, dato il modestissimo peso demografico dell'Oceania – vive oltre la metà (più precisamente, circa il 60%) della popolazione mondiale, concentrata prevalentemente nei due c.d. “stati miliardari”, cioè la Cina e l'India. Ed ognuno di questi due Paesi ha una dimensione demografica maggiore di ciascuno degli altri tre continenti presi in considerazione (Africa, Americhe ed Europa).

Come emerge dai dati della Tav. 4 e dai grafici riportati nelle Figg. 1-2, in un solo caso (Giappone) il saldo naturale risulta negativo, per tutti gli altri casi la situazione, in estrema sintesi, appare compresa tra quella delle Americhe e quella dell'Africa. Tale caratteristica risulta ancora più evidente allorché si analizza la situazione della fecondità, valutata sia in termini di quozienti di natalità che di Tft. Nell'ambito di tutto questo appare opportuno sottolineare i bassissimi livelli della fecondità che si osservano nell'area cinese, ove il Tft risulta abbondantemente sotto il livello di sostituzione delle generazioni, essendo pari a 1,2 per Hong e Taiwan ed a 1,7 per la Cina, che in un lasso di tempo abbastanza breve dovrebbe avere una dimensione demografica inferiore a quella dell'India (Tft = 2,4).

In tema di mortalità, esistono alcuni quozienti di mortalità estremamente bassi (E.A.U. ed altri piccoli paesi produttori di petrolio della penisola araba) e ciò è esclusivamente dovuto al c.d. “effetto struttura per età”, la qualcosa viene ribadita dai valori della vita media alla nascita che in questi paesi non raggiungono mai la soglia degli 80 anni: soglia abbondantemente superata da Giappone, Australia, Israele, ecc.).

3. UNO SGUARDO ALLA SITUAZIONE ITALIANA

Come si può inquadrare, oggi come oggi, la situazione italiana in un siffatto scenario internazionale, od anche per ambiti più ristretti – ma per noi più vicini e di notevole interesse – in uno scenario europeo od alternativamente in uno scenario mediterraneo?

L'attuale situazione demografica della penisola è oramai da anni caratterizzata dai seguenti aspetti, con relative problematiche:

Fecondità: è oramai da decenni in tutte le sue regioni sotto il livello di sostituzione delle generazioni – cioè con Tft inferiori e notevolmente al c.d. “valore di soglia”, supposto oramai tradizionalmente pari a 2,10 –; è venuta meno la “storica” maggiore prolificità delle regioni del Mezzogiorno; è progressivamente aumentata la proporzione dei nati da madri straniere, la cui incidenza si sta progressivamente avvicinando al 20,0%;

Mortalità: in termini di speranza di vita oramai da tempo si sono superati gli 80 anni, il che – dato il notevole invecchiamento della popolazione – comporta saldi negativi del movimento naturale della popolazione e, quindi, una spinta strutturale al consolidamento della sua tendenza al declino;

Migrazioni: attualmente soggiornano in Italia circa 5 milioni di stranieri, per cui il nostro paese è divenuto nel corso degli ultimi decenni una area di notevole immigrazione, completando il processo di trasformazione che implica in partenza il prevalere delle emigrazioni e in chiusura il fenomeno contrario.

Globalmente si può, quindi, ritenere che l'Italia sia attualmente – come la maggior parte dei Paesi europei – in piena “seconda transizione demografica”, essendo essenzialmente caratterizzata da una fecondità deficitaria, una mortalità estremamente bassa, saldi del movimento migratorio con l'estero sistematicamente positivi e da un processo di invecchiamento della popolazione irreversibile e già molto avanzato.

4. UN'OCCHIATA SU MEDITERRANEO E TERRITORI LIMITROFI

Geograficamente il nostro paese si trova al centro di un'area, imperniata sul Mediterraneo, che si può ritenere comprenda, oltre ai Paesi per tradizione definiti come mediterranei⁶, a



*I risultati
per continente*

⁵ Haiti è l'unico Stato americano che sistematicamente figura tra gli Stati a sviluppo minimo delle Nazioni Unite.

⁶ Tradizionalmente si tratterebbe di tutti i Paesi bagnati dal Mediterraneo, con l'aggiunta di Giordania e Portogallo.





Dalla fine della seconda guerra mondiale la popolazione è passata da 2 a 7 miliardi di abitanti con un incremento di un'intensità che non si era mai verificato prima

settentrione i rimanenti paesi dell'Unione Europea ed a meridione i residui Paesi del Mondo arabo⁷. L'area così definita fa capo a tre Continenti (Africa, Asia ed Europa) e racchiude oltre cinquanta Paesi dalle caratteristiche abbastanza eterogenee, tanto in campo demografico (ad esempio, in termini di dimensioni demografiche) quanto in campo socio-economico (si passa da paesi ipersviluppati a paesi a sviluppo minimo, come la Mauritania, il Sudan e lo Yemen).

A questo punto, tralasciando di considerare la c.d. "area allargata" (alias, "Mediterraneo e dintorni") focalizziamo – nell'ottica del "siete troppi" vs "siamo troppi" – la nostra attenzione sull'area del Bacino mediterraneo in senso stretto⁸ e su alcuni aspetti salienti di quanto ivi avvenuto tra il 1950 ed il 2010. In termini di dimensione demografica al 1950 i due paesi più popolosi erano l'Italia (circa 46,4milioni di abitanti) e la Francia (circa 41,8milioni); fuori dell'Europa primeggiavano la Turchia (circa 21,2milioni) e l'Egitto (circa 21,5milioni); sessanta anni dopo questa gerarchia risultava drasticamente cambiata: l'Egitto (circa 78,1milioni) superava abbastanza nettamente la Turchia circa (72,1milioni)⁹ e distanziava alla grande tanto la Francia (circa 63,2milioni) quanto l'Italia (circa 60,5milioni). A sua volta l'intera area del Bacino mediterraneo aveva visto più che raddoppiare la sua popolazione passata da circa 222,9milioni a circa 498,8 milioni di abitanti.

Tale macroscopica diversità di dinamiche evolutive è soprattutto attribuibile al differente grado di avanzamento dei rispettivi processi di transizione demografica: ove tali processi erano più avanzati attualmente ci si trova in genere alle prese con società ad elevato grado di sviluppo economico e in stagnazione e/o declino demografico – caratterizzate tra l'altro da una cospicua presenza di popolazione immigrata, abbastanza di sovente non integrata nelle società dei Paesi di accoglimento –, mentre altrove i processi di (prima) transizione demografica ancora in corso si trovano in vari paesi posizionati nella c.d. fase della contrazione dello sviluppo, che comporta tassi di sviluppo naturale elevati e, conseguentemente, una notevole propensione all'emigrazione.

Nei paesi dell'Unione europea, tanto di antica quanto di recente tradizione migratoria, affluiscono consistenti masse di migranti che si aggiungono ai cospicui contingenti di stranieri già viventi in loco e che in vari casi costituiscono la base ideologica per una levata di scudi nei confronti della totalità degli stranieri e ciò specie allorché è notevolmente diffusa la sensazione che essi siano in competizione con gli autoctoni su alcuni specifici segmenti del mercato del lavoro.

La "giovane" struttura per età della popolazione della maggior parte dei Paesi in via di sviluppo, assieme all'elevato livello dei loro tassi di sviluppo naturale della popolazione, in prospettiva fatalmente comporta l'esistenza di ulteriori flussi migratori che traendo origine da queste contrade si dirigerannovero i Paesi a sviluppo avanzat¹⁰, che generalmente hanno assetti da seconda transizione essendo in stagnazione od addirittura in declino demografico.

5. CONCLUSIONI

Dalla fine della seconda guerra mondiale ai nostri giorni la popolazione mondiale è passata da poco più di 2 miliardi ad oltre 7 miliardi di abitanti, con un incremento di un'intensità tale da non essersi mai verificata in precedenza. A determinare un siffatto incremento, accompagnatosi da un pressoché generalizzato miglioramento delle condizioni di vita, ha sicuramente contribuito il progressivo manifestarsi nei vari Continenti dei processi di transizione demografica che almeno sino alla prima guerra mondiale erano, invece, pressoché esclusivo appannaggio di taluni Paesi europei.

L'eterogeneità del grado di avanzamento dei processi di transizione demografica¹¹ ha comportato, però, che siffatto incremento – che tra l'altro è venuto nel corso degli ultimi tre decenni, a livello dell'intero pianeta, progressivamente contraendosi – si è concentrato soprattutto nei paesi di quello che sino alcuni anni or sono veniva definito come "Terzo Mondo". Tale circostanza ha determinato una progressiva espansione dei flussi migratori generalmente detti "Sud-Nord" e in alcune occasioni nei paesi di immigrazione (o di accoglimento che dir si voglia) fenomeni di chiara matrice xenofoba, legati anche al concetto che nei paesi del c.d. "Terzo Mondo" la dimensione demografica era eccessiva, specie se il fenomeno veniva osservato in una prevalente ottica dinamica – cioè di forza espansiva della popolazione – e, quindi, di livelli di fecondità oramai insostenibili nel lungo periodo anche da siffatte popolazioni.

⁷ A tal proposito si cfr., ad es., quanto riportato in L. Di Comite - S. Girone - F. Galizia (2013).

⁸ Tale area va dal Portogallo al Marocco (vedi nota 6).

⁹ A loro volta Il Cairo ed Istanbul – con circa 12milioni di abitanti ciascuna – divenivano le due più grandi agglomerazioni urbane del Mediterraneo.

¹⁰ Molto probabilmente con la sola eccezione del Giappone, date le particolari caratteristiche della politica migratoria di questo Paese.

¹¹ Tanto di "prima" quanto di "seconda".



Bibliografia

- O. BUSSINI, *Politiche di popolazione e migrazioni*, Morlacchi Editore, Perugia, 2006.
- R. CAGIANO DE AZEVEDO - B. TECCHI, *Popolazione e sviluppo. Messaggi dal Cairo*, Giappichelli, Torino, 1999.
- J. DE CASTRO, *Geografia da fome*, Edit. Brasiliense, São Paulo, 1952.
- L. DI COMITE - S. GIORDANO, *Geografia della fame: sessanta anni dopo!*, "Rivista Italiana di Economia, Demografia e Statistica", 2013, n. 3-4.
- L. DI COMITE - S. GIRONE, *La popolazione. Processi di convergenza e divergenze attuali*, in E. FERRAGINA - P. MALANIMA (a cura di), *Rapporto sulle economie del Mediterraneo - Edizione 2014*, "Istituto di Studi sulle Società del Mediterraneo - Consiglio Nazionale delle Ricerche", il Mulino, Bologna, 2014.
- L. DI COMITE - S. GIRONE - F. GALIZIA, *La popolazione. La demografia del Mediterraneo a quaranta anni dal Club di Roma: passato, presente e futuro*, in P. MALANIMA (a cura di), *Rapporto sulle economie del Mediterraneo - Edizione 2013*, "Istituto di Studi sulle Società del Mediterraneo - Consiglio Nazionale delle Ricerche", il Mulino, Bologna, 2013.
- L. DI COMITE - M. STIGLIANO, *Sette miliardi?*, "Rivista Italiana di Economia, Demografia e Statistica", 2013, n. 1.
- ISTAT, *Rapporto annuale 2014. La situazione del Paese*, Roma, 2014.
- H. LERIDON, *Six milliards... et après?*, "Population et Sociétés", n. 352, 1999.
- E. MA MUNG, *La diaspora cinese, géographie d'une migration*, Editions Ophrys, Gap-Paris, 2000.
- M. NATALE - E. MORETTI (a cura), *Siamo pochi o siamo troppi?* F. Angeli, Milano, 2003.
- G. PISON, *Sept milliards d'êtres humains aujourd'hui combien demain?*, "Population et Sociétés", n. 482, 2011.
- G. SIMON, *La planète migratoire dans la mondialisation*, Armand Colin, Paris, 2008.
- P.J. THUMERELLE, *Les populations du monde*, Editions Nathan, Paris, 1996.
- J. VERRIERE, *Troppi o troppo pochi?*, A. Mondadori, Milano, 1980.
- J. VERON, *Population et développement?*, P.U.F., Paris, 1994. ●

Luigi Di Comite

luigi.dicomite@uniba.it

Sara Grubanov Bošković

saragrubanov@gmail.com

Luigi Di Comite, nato a Corato (Ba) nel 1938, è laureato in Economia e Commercio presso l'Università di Bari (1961). Ha conseguito la libera docenza in Demografia nel 1968 e dal 1975 è stato straordinario di Demografia presso l'Università di Urbino e dal 1978 ordinario all'Università degli Studi di Bari. Ha diretto e dirige programmi di ricerca finanziati dal Consiglio Nazionale delle Ricerche, dai Ministeri della Pubblica Istruzione e dell'Università e della Ricerca Scientifica e Tecnologica e da altri organismi nazionali ed internazionali. È presidente onorario dell'AIDELF, della SIEDS ed è associato dell'ISSM-CNR di Napoli. È componente di comitati scientifici e/o di redazione di numerose riviste scientifiche europee e mediterranee. Attualmente è professore emerito di Demografia presso l'Università degli Studi di Bari "A. Moro".

Sara Grubanov-Bošković, nata a Novi Sad (Serbia) nel 1988, ha ottenuto due lauree triennali: in Scienze Politiche presso l'Università di Bari (2009) ed in Management in Spedizioni, Assicurazioni e Dogane presso l'Università di Bari-Montenegro (2010); nonché la laurea magistrale in Relazioni Internazionali presso l'Università di Bari (2011). Dal 2012 è dottoranda di ricerca in Economia della Popolazione e dello Sviluppo presso l'Università di Bari e nell'ambito della sua ricerca ha trascorso un anno presso l'Università Ebraica di Gerusalemme-Israele (2013/2014). È membro della Società Italiana di Economia, Demografia e Statistica (SIEDS) e dell'Association for Israel Studies (AIS). Ha pubblicato lavori, prettamente di natura demografica, nelle riviste nazionali ed internazionali.



UNA FRASE FORTEMENTE ICASTICA

La globalizzazione e l'effetto farfalla

di ANDREA DI FLORIO

Il Dr. Andrea Di Florio, nell'elaborato finale del suo corso di laurea in Consulenza e Management aziendale, ha sviluppato un buon lavoro sui processi di globalizzazione, in particolare il ruolo e gli effetti per i trasporti e la logistica. Abbiamo ritenuto di segnalare questo contributo per l'impegno manifestato nel corso degli studi.

ROCCO GIORDANO

Il 29 dicembre del 1979 Edward Lorenz, matematico statunitense, alla Conferenza annuale della American Association for the Advancement of Science, introdusse il neologismo "Effetto farfalla": «Un battito di ali di una farfalla in Brasile, a seguito di una serie di eventi, può provocare una tromba d'aria nel Texas». Questo l'inizio del mio elaborato (La Globalizzazione degli scambi ed il ruolo delle Smart Cities), discusso il 22 Settembre 2014, presso l'Università degli Studi di Salerno - Laurea in Consulenza e Management Aziendale.

La citazione di Lorenz, sintetizza la definizione del termine Globalizzazione, in quanto le integrazioni ed interazioni lineari e non lineari, che l'espressione vuole rilevare all'interno dell'ecosistema biologico globale, risultano governare, anche, l'ecosistema economico costituitosi successivamente all'abbattimento delle barriere geo-economiche su scala planetaria. La disamina analizza il fenomeno della Globalizzazione, con l'obiettivo di chiarirne la cronistoria, gli aspetti caratteristici e le possibili prospettive, soprattutto in ottica logistico-transportistica. La ricostruzione cronologica può essere utile solo ad evidenziare le diverse manifestazioni della Globalizzazione, infatti, nonostante i numerosi contributi in letteratura, riesce difficile, se non impossibile, comprendere le leve d'azione per un'eventuale manipolazione fenomenologica. È possibile, però, estrapolare tre aspetti fondamentali: modalità di interazione, prassi normative atte alla loro gestione efficiente, parti coinvolte nella connessione. Per quanto concerne il primo profilo si possono distinguere le interazioni materiali ed immateriali, in base alla tangibilità o meno del flusso tra mittente/i e destinatario/i. La diversificazione comporta due conseguenze:

- In base alla consistenza degli scambi, sono riconosciuti protagonisti del processo globalizzante, rispettivamente, il settore trasportistico-logistico o quello relativo alle telecomunicazioni;
- Esiste una diretta proporzionalità tra sviluppo trasportistico-logistico, progresso tecnologico e livello di integrazione.

Queste intuizioni sono alla base dell'incremento dell'interesse e, conseguentemente, dei provvedimenti atti all'efficientamento dei settori sopra citati, sia da parte del legislatore comunitario che da quello nazionale. La normativa europea si è evoluta per gradi a partire dal Trattato CECA, art. 70, in cui, però, il settore trasporti era considerato come comparto isolato rispetto all'economia continentale. Il cambio di passo è rintracciabile a partire dal Rapporto Delors, ovvero il Libro Bianco del 1986: la trasformazione terminologica, da mercato comune ad unico, ha determinato anche un cambiamento dell'orizzonte verso cui la CEE, successivamente UE, ha inteso dirigersi. Dopo circa venticinque anni, la redazione della comunicazione 144 del 2011, il Libro Bianco "Tabella di marcia verso uno spazio unico europeo dei trasporti", ha sintetizzato il percorso tematico graduale che fino a quel momento si stava cercando di perseguire e che può essere così schematizzato:

Crescita economica → Libertà di circolazione → Accessibilità e connettività → Infrastrutturazione e strutturazione dei sistemi di trasporto → Sostenibilità

I progetti comunitari di attuazione del 2003 con Marco Polo I, del 2007 Marco Polo II, e del 2010 con la regolamentazione del disegno della rete TEN-T, hanno tentato di prefiggersi gli scopi illustrati ma con risultati deludenti a causa di:

- Difficoltà di reperimento di risorse finanziarie sia pubbliche che private, maggiormente in seguito alla crisi economica del 2008, atte agli investimenti programmati nella ristrutturazione ed infrastrutturazione europea;
- Mancanza di coordinamento tra i governi appartenenti all'UE, determinata dalla disomogeneità economico-sociale esistente tra le varie nazioni europee, ed anche tra politiche logistico-transportistiche e quelle industriali ed urbanistiche.

Il posizionamento nel 2014 al ventesimo posto da parte dell'Italia nella classifica riguardante l'indice della performance logistica, stilata dalla Banca Mondiale, evidenzia, appunto, l'e-



*Esiste una diretta
proporzionalità
tra sviluppo
trasportistico-logistico
e progresso
tecnologico*





*Il rilancio di un Paese
non può poggiare solo
su una efficiente
politica industriale*

sistenza di numerosi gap, che rallentano il processo di integrazione internazionale, nei confronti delle altre potenze economiche mondiali. Le motivazioni della scarsa competitività italiana risiedono per lo più nella configurazione orografica della penisola; nell'obsolescenza delle strutture ed infrastrutture logistiche; nella gestione del Paese caratterizzata da una forte burocratizzazione poco indirizzata all'efficientamento con notevoli sacche di illegalità. Il dinamismo e la vulnerabilità del mercato globale hanno reso, giocoforza, protagoniste del processo integrativo le aziende, le quali attualmente scontano ancora ritardi dovuti a: eccessiva austerità, limitata innovazione tecnologica, costo del lavoro elevato rispetto ad altri competitors stranieri, tessuto aziendale improntato su dimensioni medio-piccole, Sistema-Paese poco efficiente.

La direzione da intraprendere è quella di un perfezionamento dell'organizzazione logistica industriale fondante su: diffusione della cultura e di figure professionalizzate in tale ambito, abbandono della clausola franco fabbrica, diffusione e standardizzazione delle Tic, riduzione dei tempi di inattività del trasporto, ed infine promozione della lean production. Quest'ultima dovrà essere caratterizzata da forme di integrazione verticali ed orizzontali e deverticalizzazione aziendale. Le due tipologie di integrazione citate fanno riferimento rispettivamente a:

- la Supply Chain, ovvero l'insieme di imprese che partecipano in maniera coordinata ad un'unica catena del valore;
- i Distretti Industriali, i quali sono delineati da dimensioni aziendali medio-piccole, ambito territoriale circoscritto, specializzazione di una o più fasi di un processo produttivo.

Se è vero che i secondi rappresentano una felice realtà italiana, soprattutto nell'Italia Settentrionale, e sono considerati un esempio anche all'estero, ma da caratterizzare come distretti economici; al contrario la Supply Chain è un sistema produttivo non ancora ottimizzato nella nostro sistema economico a causa delle tensioni esistenti tra i diversi attori della filiera. La prospettiva ideale risiede nell'interpolazione delle due dimensioni che determini una configurazione reticolare del tessuto industriale italiano in modo da possedere una maggiore flessibilità e forza contrattuale, così da far intraprendere relazioni anche oltre i confini nazionali. La deverticalizzazione si concretizza invece attraverso l'adozione di forme di outsourcing e di internazionalizzazione, laddove necessario di delocalizzazione, che comportino la terziarizzazione di attività accessorie o di strutture aziendali, così da apportare un vantaggio competitivo ed anche di costo. L'intelaiatura italiana vigente non favorisce una loro razionalizzazione, in quanto l'estrema frammentazione sia della domanda che dell'offerta logistica rende l'outsourcing un servizio poco utile e non economico. Il processo di internazionalizzazione, invece, è ostacolato per lo più da tre fattori: rara vicinanza aziendale ai corridoi paneuropei, inefficienza e saturazione delle strutture ed infrastrutture trasportistiche e logistiche, scarsità di risorse finanziarie idonee alla internazionalizzazione (le uniche a possedere le citate risorse sono le poche grandi aziende oppure le medie nel caso di appartenenza a distretti industriali o reti di imprese).

Il rilancio di un paese non può poggiare esclusivamente su un'efficiente politica industriale; la prospettiva è quella di rendere promotore un ente pubblico territoriale in cui si concentrano le principali attività economiche e sociali di una nazione e che sia capace di percepire i bisogni della comunità. Il Trattato di Toledo rintraccia il fulcro da cui partire nella città, o più precisamente in quello spazio urbano sottoposto ad una radicale evoluzione innovativa in economia, politica e stili di vita definito Smart City. Tra i numerosi aspetti l'attenzione è stata posta sulle politiche commerciali urbane, ovvero sulle politiche di City Logistics relative all'ultimo miglio, il quale palesa inefficienze quantificabili tra i 9-10 miliardi di euro, determinate dalla mancata ottimizzazione dei carichi, incremento del livello di congestione urbano, riduzione della velocità commerciale, a causa di un conto proprio nettamente prevalente rispetto al conto terzi. L'obiettivo da perseguire per chi governa il sistema urbano deve essere quello di garantire un sistema distributivo che rispetti i principi di efficienza, efficacia ed economicità e risponda ai requisiti di sostenibilità urbana, economico/finanziaria e sociale richiesti. È auspicabile che tali obiettivi siano raggiunti attraverso la concomitante attuazione di politiche tattiche, rivolte all'efficientamento nel breve periodo, ed altre di natura strategica di medio-lungo periodo. ●

Andrea Di Florio
andreadiflorio@libero.it



IL LIBRO DI SANDRO FABBRO E MAURIZIO MARESCA «FVG-EUROPA: ULTIMA CHIAMATA»

Una regione di confine, una cerniera per un continente

di GIACOMO BORRUSO

Ho accolto con piacere la proposta di presentare il libro curato dai colleghi Fabbro e Maresca che ha un titolo molto significativo «FVG-Europa: ultima chiamata» e un sottotitolo altrettanto indicativo, «porto-regione tra Mediterraneo e Centro Europa».

Vorrei iniziare la mia presentazione con qualche breve commento sul titolo, traendo le stimolazioni che, presumo, gli autori hanno voluto trasmettere.

Il titolo suggerisce, in effetti, due interessanti elementi di riflessione, per la connessione che stabilisce tra la nostra Regione e l'Europa e per la perentoria sollecitazione che propone, si può immaginare, per la realizzazione di tale connessione.

In realtà il titolo, andando al di là delle intenzioni degli autori, può anche avere una differente chiave di lettura, interpretando l'ultima chiamata non solo per la nostra Regione, ma anche per l'intero nostro Continente.

Vorrei, assecondando la forzatura del significato del titolo, soffermarmi sulla situazione dell'Europa, per la quale, al di là delle asserzioni dei suoi principali protagonisti, si pone la necessità, l'urgenza, di scelte che possiamo ritenere imprescindibili.

Siamo tutti molto concentrati sugli eventi che si verificano nel Continente, sulle fratture che si registrano al suo interno, sulle crisi, evidenti o latenti, dei Paesi che la compongono.

L'impegno nella puntuale analisi delle vicende interne, fa passare in secondo piano un aspetto che sarebbe meritevole di ben altra attenzione, legato alla posizione che nel contesto globale in cui ci troviamo, il nostro Continente, quanto meno la parte di esso in cui ci riconosciamo, si trova a ricoprire.

Non ci si riferisce, ovviamente, alle sole vicende economiche, poiché dobbiamo dare per scontato che aree con centinaia di milioni di abitanti, mediamente giovani e desiderosi di progredire, possa registrare tassi di incremento del PIL superiori ai nostri.

Il problema più serio, non è, quindi, di natura economica, quanto di carattere culturale, ed è collegabile al ruolo che la cultura, i valori occidentali, hanno rappresentato nel passato, fornendo un apporto decisivo nell'elaborazione di pensieri e concetti, decisivi per dare dignità e decoro alla vita umana in tutte le sue fasi ed in ogni sua espressione.

L'Europa quale oggi la vediamo, fortemente concentrata su valutazioni parametriche e aride, non appare in grado di proporsi come riferimento concettualmente elevato ad un mondo globalizzato, non nelle sue espressioni migliori, ma in quelle più utilitaristiche e spesso ottuse.

I concetti di libertà, democrazia, uguaglianza si sono sviluppati e affermati in Europa, in fasi successive della sua travagliata storia.

Anche per l'Europa, unitariamente intesa, vi è un'«ultima chiamata», un'improrogabile esigenza di effettuare scelte in linea col pensiero di coloro che l'Unione hanno fortemente voluto e avviato a realizzazione.

Seguendo, con attenzione decrescente il dipanarsi quotidiano del dibattito comunitario non si ravvisano, purtroppo,

segni concreti di una volontà ferma di ricercare gli elementi aggreganti, che vanno via via affievolendosi.

Dopo questa premessa, probabilmente inutile nel contesto della presentazione di un volume quale quello realizzato dai colleghi Fabbro e Maresca, possiamo, senza forzature in questo caso, commentare il senso primo del collegamento che essi propongono e stimolano, della nostra Regione con l'Europa. Pur in un Europa attanagliata dai problemi che ho più sopra superficialmente adombrato, è necessario esserci, a pieno titolo e con convinzione.

È preoccupante vedere affievolirsi il sentimento europeistico, in termini ampiamente diffusi in tutti i Paesi dell'Europa Comunitaria, disaffezione che ha indubbiamente talune giustificazioni, ma che va tenacemente contrastata.

Il FVG in Europa deve starci, non può consentirsi di perdere le opportunità che in questo momento si prospettano, proprio in virtù delle scelte comunitarie in tema di infrastrutture e logistica.

Sono queste le tematiche che vengono affrontate, con la chiarezza e la puntualità che caratterizza i curatori, nel libro citato in premessa.

Ai colleghi Fabbro e Maresca voglio esprimere la mia sincera ammirazione per la continuità con cui continuano a trasmettere i loro messaggi e le loro stimolazioni alla classe dirigente della nostra Regione.

Con Maresca, in posizione defilata, ho condiviso il sogno rappresentato dal cosiddetto Progetto Unicredit-Maersk che, ove si fosse realizzato, avrebbe consentito di realizzare tutte le grandi potenzialità che il FVG è in grado di esprimere.

Vorrei pensare che quella fosse la penultima chiamata e che ve ne sia una ulteriore, alla creazione della quale è necessario lavorare intensamente, poiché non è agevole ritenere che ci venga offerta come quella sopracitata, come grazioso omaggio.

Credo sia questo il messaggio che i colleghi ci vogliono trasmettere, l'incitazione che vogliono dare a tutti noi di operare per non perdere un'opportunità che sarebbe imperdonabile tralasciare.

In effetti, l'Unione Europea non è stata avara di indicazioni positive nei confronti del nostro Paese che le scelte comunitarie effettuate qualificano come naturale piattaforma logistica europea nel bacino mediterraneo.

In tale contesto al FVG viene riservata una posizione privilegiata, in particolare in un'ottica di connessione con i mercati dell'Europa Centrorientale.

Vorrei, a questo punto, dedicare la mia attenzione al secondo argomento trattato nel volume, espresso dal sottotitolo che esplicitamente fa riferimento ad una innovativa configurazione strutturale, che gli autori definiscono «Porto-Regione». Anche in questo caso le chiavi di lettura possono essere almeno due, la prima riferibile ad una Regione che, nel suo complesso si configura come naturale gate-way per i traffici riferibili ad una congrua quota del Continente europeo.

La seconda interpretazione del sottotitolo può evidenziare



la funzione retro portuale che l'intera Regione può svolgere nei confronti del suo sistema portuale.

A ben vedere, entrambe le interpretazioni sottendono il medesimo concetto, rappresentato dalla necessità di considerare l'intero sistema logistico regionale in termini integrati e coesi.

Evito di abusare del termine «sistema» poiché sono personalmente disaffezionato ad un vocabolo, peraltro positivo nel significato, avendo sentito ripetere per anni, in molteplici occasioni, che vi era un'assoluta necessità di «fare sistema».

Un «sistema», comunque, l'insieme infrastrutturale della nostra Regione lo è, a tutti gli effetti, e si tratta di una risorsa non adeguatamente valorizzata.

In tale complesso, creatosi, forse, in maniera non perfettamente organica e coerente, un ruolo determinante, decisivo, lo ha il Porto di Trieste.

In effetti, se non decolla lo scalo triestino, l'intero complesso logistico regionale, non potrà realizzare la sua completa, compiuta valorizzazione.

Il primo problema da affrontare e risolvere è, dunque, rappresentato dal rilancio dello scalo giuliano.

In realtà, non dovrebbe riuscire difficile trovare interesse nei confronti di un porto che ha fondali naturali di 18 metri e collegamenti piuttosto buoni, quanto meno per una prima fase di sviluppo, diciamo fino ad un traffico di un milione di TEU, il doppio dell'attuale, riferendoci al traffico, quello dei container, che viene considerato maggiormente qualificante per un terminale marittimo.

Una manifestazione di interesse, peraltro, come ho già ricordato, vi è stata alcuni anni or sono, ma è stata, inopportuna dal mio punto di vista, respinta al mittente.

Che a quel progetto, idoneo a cambiare radicalmente il ranking del sistema portuale italiano, si opponessero reali, o ipotetici concorrenti, è cosa spiegabile; meno giustificabile è l'opposizione, talora violenta, manifestatasi all'interno della nostra Regione e, in particolare, a Trieste.

Tra le molte cose che ho apprezzato di quel progetto (scusate, mi riesce difficile non parlarne, e il libro di Fabbro e Maresca me ne offre l'opportunità), era la evidenziazione di un elemento che dovrebbe risultare chiaro a chiunque abbia una minima infarinatura in materia di trasporti, rappresentato dalla ovvia, scontata connessione operativa, esistente tra Trieste e Monfalcone.

Se intendiamo confrontarci con i principali porti europei, non voglio parlare di competere, operazione al momento improponibile, non possiamo continuare a considerare in termini separati e disaggregati, terminali che distano tra loro circa 10 miglia marine.

Un primo passaggio da compiere, quindi, è quello di considerare gli scali regionali (incluso, ovviamente Porto Nogaro, al quale mi legano giovanili trascorsi operativi) come sistema unitario da proporre all'esterno, con le sue articolate funzionalità operative.

Il messaggio desumibile da questa prima parte della mia presentazione (prometto che la seconda sarà molto più breve), potrebbe, dunque, così venir sintetizzato: «rilancio del porto di Trieste, nel contesto di un sistema portuale regionale unitario».

Dando concretezza all'operazione più sopra delineata si darebbe la possibilità ai terminali interni di sviluppare pienamente le loro potenzialità, quali aree retro portuali, ad esempio nel caso degli Autoporti di Ferneti e Gorizia.

I due sopra citati terminali potrebbero, inoltre, operare in

funzione di un contenimento della pressione che gli autotreni provenienti dall'Est Europeo stanno esercitando sul nostro territorio, rendendo insufficienti le nostre autostrade ed emarginando, con una concorrenzialità non sempre corretta, i nostri autotrasportatori.

Tale contenimento potrebbe avvenire attraverso l'organizzazione di treni RO-LA verso terminali opportunamente ubicati nella Pianura Padana.

Non mi rimangio il messaggio europeista proposto in avvio, ma dobbiamo pretendere che tutti i Paesi che intendono stare in Europa, ne accettino pienamente le regole.

Il problema del rispetto delle regole, ovviamente anche da parte nostra, trova ampio spazio nel libro che oggi viene presentato, e non è sorprendente, poiché sappiamo che si tratta di un argomento caro al prof. Maresca.

Anche in questo caso, un messaggio molto importante ci viene trasmesso, poiché risulta di tutta evidenza che, se intendiamo proporci come accettabili interlocutori ad operatori esteri, dobbiamo farlo offrendo loro il nostro impegno al rispetto delle regole e a coerenti comportamenti da parte della Pubblica Amministrazione, in particolare in materia di semplificazione, come sottolinea anche il Rettore De Toni nella sua prefazione.

Il tema della semplificazione mi pare effettivamente di grande importanza, poiché la complessità con la quale tutti ci dobbiamo quotidianamente confrontare, è indubbiamente uno degli elementi che condiziona la ripresa del nostro Paese.

Al termine semplificazione vorrei dare un termine estensivo e vorrei estenderlo dal settore dei trasporti ad altri aspetti della vita economica e produttiva.

In effetti, se si ritiene necessario operare in termini unitari con riferimento ai porti, non si comprende perché analoga impostazione non si debba dare alla gestione delle aree industriali che non può interpretarsi in termini di contrapposizione con le esigenze di espansione degli spazi da destinare ai trasporti e alla logistica.

Logistica e industria debbono venir considerate elementi da integrare, poiché hanno la necessità di collaborare e integrarsi per proporre un credibile progetto di sviluppo.

Semplificazione, dunque, nella mia interpretazione, dovrebbe significare, anche, gestione unitaria e coerente dei processi di sviluppo industriale, evitando le frammentazioni che un territorio ridotto quale è quello della nostra Regione non giustifica.

Per completare i riferimenti ai terminali interni regionali, vorrei fare un breve cenno anche agli Interporti di Cervignano e Pordenone.

Qualora il sistema portuale regionale si sviluppasse, in linea con le sue effettive possibilità, troverebbe concrete possibilità di sviluppo il terminale interno di Cervignano, collocato felicemente all'incrocio di due Corridoi Europei, il Mediterraneo e il Baltico.

In un futuro, non necessariamente lontano, questi due grandi assi infrastrutturali, definiti dall'UE, avranno un ruolo rilevante nei traffici continentali, e potrà esservi tra loro la necessità di interazioni e scambi, che potranno trovare felice attuazione in un'area attrezzata quale è quella di Cervignano.

Per quanto concerne l'Interporto di Pordenone, nel quale negli ultimi tempi si è intensamente lavorato per dare risposta alle sollecitazioni degli operatori, la sua collocazione tra Veneto e Friuli e la vicinanza ad aree industriali che, in tempi auspicabilmente brevi, riprenderanno il loro cammino di crescita, gli offrono interessanti opzioni di sviluppo.



L'interporto, promuovendo il Corridoio Italia Serbia ha dato una chiara indicazione di come intenda muoversi, facendosi collettore di traffici provenienti da varie parti del nostro Paese, per indirizzarle verso l'Europa Orientale.

La scelta di Belgrado come terminale preferenziale in quell'area appare sicuramente felice, poiché la capitale serba rappresenta uno snodo prioritario nei confronti dell'intera area balcanica.

Quella che vi ho presentato è una mia libera (e quindi discutibile) interpretazione dei messaggi che i colleghi Fabbro e Maresca hanno trasmesso per il tramite dell'interessante volume che oggi viene presentato.

Vorrei, però, avviandomi alla conclusione, citare (poiché lo meritano) i ricercatori i cui lavori trovano spazio nel volume. Seguendo l'ordine di comparizione nel volume, citerei per primo Franco Migliorini del quale condivido l'affermazione secondo cui la strategia Ten-T rappresenti un banco di prova della capacità dei sistemi locali di misurarsi concretamente con i processi di riorganizzazione competitiva del territorio europeo.

Sottolinea poi, ed anche questa posizione è condivisibile, che ai decisori locali, e in particolare alle Regioni, spetta il compito di adottare una vera strategia territoriale europea, supportata da adeguate forme di governance.

Nel contributo di Fabbro e Brunello trova sviluppo il progetto del Porto-Regione, che si basa su credibili previsioni di crescita del sistema portuale Trieste-Monfalcone.

Affermano inoltre i due autori (e anche in questo caso mi trovo d'accordo) che la sostenibilità economica e la fattibilità politica di ogni progetto di serio e forte rilancio della portualità, in Italia e nel FVG, rischia di scontrarsi sia con forze economiche locali sia con coalizioni politiche trasversali che tendono a conservare e proteggere gli spazi consolidati di azione a danno dell'innovazione, della formazione di nuove attività, dell'allargamento dei mercati.

I due autori si occupano, anche, della possibilità di realizzare una collaborazione tra Trieste e Capodistria, che indubbiamente è un progetto da avviare a realizzazione, non prima, a mio avviso, di aver attuato un consolidamento del sistema logistico e trasportistico regionale.

Mi sembrano condivisibili le sollecitazioni al rilancio della modalità ferroviaria e reputo corretto che si prenda in considerazione tra i collegamenti interessanti la nostra Regione, anche la linea Venezia-Pordenone-Udine-Tarvisio.

I due autori reputano che per la realizzazione del progetto Porto-Regione siano sufficienti, quanto meno, nel breve-medio periodo, limitati interventi nelle aree portuali e sulla rete ferroviaria, mentre appaiono più che sufficienti per accogliere nuove attività logistiche, e anche produttive, gli spazi disponibili nei terminali interni e nelle zone industriali.

È una considerazione importante poiché consente di prevedere tempi brevi per la realizzazione del progetto, relativamente al quale i due autori prospettano alcune ipotesi di sce-

nario, il primo incentrato sul porto di Venezia, il secondo su un asse Trieste-Capodistria, il terzo sul polo capodistriano.

Il primo e il secondo scenario sono proponibili scontando una improbabile (voglio sperare) inerzia del nostro sistema regionale.

Opterei per il secondo, partendo, peraltro, come ho già accennato al consolidamento del sistema portuale regionale, come premessa essenziale per un'apertura alla collaborazione con lo scalo capodistriano.

Ci si dovrà anche aprire alla collaborazione con Venezia, previo accantonamento di improbabili progetti che, peraltro, continuano a venire lautamente finanziati.

Si darebbe avvio, in tal modo, alla realizzazione di quella Piattaforma del Nord Est, prevista dal Piano Nazionale della Logistica, presentato alla fine del 2011 e mai seriamente preso in considerazione.

Il contributo di Maurizio Ionico riguarda la governance del Porto-Regione e lo fa riferendosi ad aggregazioni sovra regionali, quale può essere una macroregione padano-alpino-marittima. Mi trovo in linea con questa posizione, che ricalca per certi versi, ed amplia, l'ipotesi di aggregazione cui ho fatto cenno poc'anzi, la piattaforma del Nord Est.

Trovo molto condivisibile l'accenno alle Filieri Territoriali Logistiche, un ulteriore passaggio per superare le esistenti dispersive frammentazioni, per dare efficienza e scorrevolezza al flusso dei traffici, lungo la rete, in direzione dei nodi. Trovo interessanti, ma ci devo riflettere, il riferimento a Sistemi Territoriali Locali (ne vengono ipotizzati dodici per la nostra Regione), con profili di multilevel governance e governance policentrica, cui demandare le decisioni in comparti di rilevante impegno, quali ambiente, territorio, infrastrutture, grandi servizi e aggregati.

Mi trovo in sintonia (sono tentato di aggiungervi il vocabolo piena) con l'ipotesi di porre in essere piattaforme territoriali logistico-industriali (l'autore ne prevede almeno 4 in Regione), a supporto delle core network europee, del Porto-Regione e della produzione.

Mi pare che le aggregazioni proposte da Ionico:

- Trieste
- Monfalcone - San Giorgio di Nogaro - Cervignano
- Udine - Gemona - Tolmezzo
- Pordenone - San Vito al Tagliamento

rappresentino un buon punto di partenza per avviare un costruttivo dibattito, mirato alla realizzazione di un assetto del territorio più dinamico e vivace.

Da economista, orientato alla considerazione di tematiche macro-economiche, ho trovato molto interessante il contributo di Ionico, che mi riprometto di riconsiderare con una attenzione maggiore di quanta, nella preparazione di questa presentazione, ho potuto dedicarvi. ●

Giacomo BORRUSO

giacomo.borruso@arch.units.it

Giacomo Borruso è docente di Economia Urbana presso la Facoltà di Architettura e di Economia dei Trasporti presso la Facoltà di Economia dell'Università di Trieste. È Preside della Facoltà di Architettura e presidente dell'Istituto per lo studio dei trasporti nell'integrazione economica europea (ISTIEE).



LA SECONDA PARTE DEL LAVORO DI PAOLO STAMPACCHIA

Il valore dell'uomo nelle strategie aziendali

Paolo Stampacchia
**Le imprese nelle reti
del valore**

Liguori Editore
Volume II
Pagine 421 - € 28,99



Paolo Stampacchia, dopo la pubblicazione della prima parte del suo faticoso lavoro di analisi delle imprese nelle reti del valore, ancor più del valore umano, pubblica la seconda parte ove vengono riportate profonde riflessioni sulle strategie e i processi di direzione. Il processo di offerta delle imprese viene suddiviso in quattro ulteriori processi fondamentali (di direzione, di innovazione, di servizio corrente e di fornitura), ciascuno dei quali si sviluppa attraverso varie attività elementari dove trova “accoglienza” il valore umano.

Il processo di direzione, nello specifico, comprende il monitoraggio del contesto di business, la valutazione preventiva e la definizione delle iniziative che le attività di monitoraggio hanno posto all'attenzione della direzione generale, l'attività di assunzione delle scelte strategiche e, successivamente a queste, le attività di pianificazione operativa e di controllo.

Il processo di direzione si sviluppa secondo andamento ciclico senza specifiche epoche di inizio e di fine o periodi dedicati ad una singola attività; esso si svolge, piuttosto, con continuità nel corso del tempo ed in contemporanea allo svolgimento di tutte le altre componenti del processo di offerta.

Questo percorso senza soluzione di continuità tiene tesa la corda del processo di offerta che richiede una grande capacità di direzione e controllo, che necessitano sul piano etico professionale, di una base imprescindibile quale quella dei valori umani.

Per i succitati motivi, Paolo Stampacchia, nel suo volume pone al centro dei suoi ragionamenti le risorse ed i valori umani che consentono di superare i limiti e i vincoli di ordine tecnico-procedurale che molte volte sono ostativi di processi lineari.

Le scelte strategiche di direzione generale rappresentano la componente centrale del processo, ma soprattutto perché esse forniscono gli indirizzi lungo cui si muovono tutte le altre attività aziendali. Tali scelte riguardano, innanzitutto, la configurazione strutturale delle attività dell'impresa, e, cioè, sia le scelte delle attività da svolgere direttamente, piuttosto che affidarle ad altre imprese, istituzioni o individui, che l'individuazione delle località specifiche nel cui ambito le diverse attività devono essere svolte. I modelli di proposizione di valore, invece, riguardano gli indirizzi di fondo cui devono ispirarsi le proposte di valore rivolte sia ai clienti che alle categorie di stakeholder. Infine, le scelte di rinnovamento (della composizione qualitativa e quantitativa) del patrimonio di risorse, concernono gli indirizzi cui devono ispirarsi in particolare le attività di innovazione, al fine di mantenere al più elevato livello possibile il valore economico del patrimonio di risorse dell'impresa.

L'analisi di dettaglio, che l'Autore sviluppa in questo secondo volume, consente di tracciare un percorso strategico ed operativo per le imprese, al fine di operare nell'ottica della massimizzazione dell'efficienza e della produttività delle risorse disponibili. Siamo convinti che il lavoro, così come strutturato, darà un segnale forte per una svolta che viene richiesta alle imprese per guardare con più serenità ad un futuro che è caratterizzato da cicli “sempre più corti” e da mercati di riferimento che saranno nei prossimi anni sempre più mutevoli. ●

L'AUTORE

***Paolo Stampacchia** è professore Ordinario, titolare della Cattedra di Economia e Gestione delle Imprese presso la Facoltà di Economia e Commercio dell'Università «Federico II» di Napoli. Da oltre venti anni svolge attività di consulenza direzionale nelle aree delle strategie di marketing, dell'organizzazione, pianificazione e controllo di gestione. È autore di numerose pubblicazioni sulla gestione delle imprese e sulla struttura industriale del Mezzogiorno.*

