

Sistemi di Logistica *la newsletter*

Supplemento a «Sistemi di Logistica», trimestrale on line di economia della logistica e dei trasporti diretto da Rocco Giordano

SISTEMI DI LOGISTICA
la newsletter

Supplemento a

SISTEMI DI LOGISTICA

Anno VI - n.1

Giugno 2013

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. +39.081.8332871

Fax +39.081.3951646

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

Un terzo Progetto Finalizzato Mobilità

Il tema della mobilità a scala mondiale viene indicato tra i sei punti prioritari per vincere la «sfida» che ci sta portando verso un nuovo ordine globale. I sei punti sono: **Economia, Mobilità, Capitale umano, Welfare, Ambiente e Governance.**

La mobilità, in una fase di crisi congiunturale che assume sempre più il carattere di una crisi strutturale, deve puntare a riordinare i processi operativi, abbattere le disconomie di sistema, puntare a migliorare i livelli di efficienza dei servizi.

Resta ancora «in apnea» il dibattito «aperto» nelle aree metropolitane e per il trasporto pubblico locale che si dibatte sempre più tra regole e mercato.

Nel corso degli anni la ricerca ha fatto molto: se ci mettessimo ad analizzare tutti i sistemi di supporto alle decisioni, per i loro contenuti, troveremmo e faremmo quanto necessario per arrivare a traguardare il momento di grande difficoltà che attraversa il settore del Trasporto pubblico locale.

Ormai conosciamo tutte le applicazioni per rendere il sistema, come si diceva, «virtuoso»; il problema vero è che noi registriamo sempre più spesso come gli enti locali spingano le aziende a cambiare i servizi, senza conoscere i *desiderata* degli utenti.

Si pensa che questo Paese, per quanto riguarda i viaggiatori, debba disegnare 10 piattaforme della mobilità riferite alle maggiori aree conurbate e questo per superare la logica municipalistica e contestualmente attivare processi di riordino anche aziendale.

Dobbiamo iniziare a ridisegnare il territorio e le reti in funzione della domanda; una domanda che non è più l'«utente», ma è il «cliente» che vuole un servizio appetibile; una domanda che è sempre più diffusa sul territorio e che non può essere più soddisfatta con un servizio offerto da autobus che escono dai depositi solo perché devono rispettare un programma di esercizio.

Dopo il tema della domanda affrontiamo il tema dei costi, ricordando quell'*Osservatorio dei costi* che non ha mai visto la luce. Ripartiamo dalla Legge 422/97, riordinando le regole con la logica di una legge di settore. L'unica legge di settore che disciplina il Trasporto pubblico locale è stata la 151/81. Allora rimodelliamo la 422 con una legge di settore che non riguardi soltanto il TPL, ma che disciplini l'intero sistema della mobilità. In una parola: lanciamo un terzo Progetto Finalizzato Mobilità.

Rocco Giordano

A seguire

intervista a Rodolfo de Laurentiis

*La mobilità, un fattore economico
e non un bisogno sociale: una sfida da vincere*

a cura di **Rocco Giordano**

INTERVISTA A RODOLFO DE LAURENTIIS

La mobilità, un fattore economico e non un bisogno sociale: una sfida da vincere

a cura di ROCCO GIORDANO

NEL SETTORE DEL TRASPORTO PUBBLICO LOCALE sta riprendendo il dibattito sull'utilizzo del costo *standard* per una sana ed efficiente gestione, richiedendo tra gli obiettivi in primo luogo una buona produttività ed un livello di costo per unità prodotta nella media europea ed un coefficiente di esercizio performante. Ma, in concreto, quali sono gli esiti di questo dibattito sulla realtà del TPL italiano?

R. Allo stato attuale tutto questo non si riscontra, almeno per le grandi aziende pubbliche della maggior parte delle aree metropolitane del Paese. Nel corso degli anni abbiamo indicato non poche «vie d'uscita» per il risanamento tecnico, economico e finanziario delle nostre aziende:

- **tecnico**, operando una reingegnerizzazione dei processi produttivi delle aziende per l'erogazione di servizi orientati al cliente;
- **economico**, puntando ad un rapporto ricavi/costi nella media europea (in questo è necessario stressare anche il concetto che il trasporto pubblico locale non è un servizio sociale);
- **finanziario**, alleggerendo la pesante zavorra che pesa sulla gestione delle aziende per i forti squilibri territoriali sia nella assegnazione delle risorse che nel trasferimento delle stesse.

D. Per anni abbiamo continuato a fare confronti con aziende di alto profilo europeo. Qual è la situazione attuale?

R. Potremmo ripetere le analisi comparative a livello europeo anche per altri vent'anni e non meravigliarci affatto della monotonia dei risultati. Il ragionamento non è contro le aziende attuali - che vanno definite, appunto, aziende e non imprese, con ciò richiamandole a classificazioni pur sempre presenti nel linguaggio più tecnico degli studiosi di economia aziendale - ma anzi intende sottolineare la necessità di percorrere al più presto il processo di piena autonomia delle aziende, svincolandole da controlli diretti da parte delle pubbliche amministrazioni, molto più attente alla gestione dei servizi che alle politiche dei territori, dell'ambiente ed ancora alle esigenze dei clienti/utenti dei servizi.

D. I punti sottolineati nel dibattito dai ricercatori e studiosi sono quelli che oggi paradossalmente vengono analiticamente evidenziati sia dall'ASSTRA che dall'ANAV. Allora si apre un altro circolo vizioso: chi è il colpevole?



Potremmo ripetere le analisi comparative a livello europeo anche per altri vent'anni e non meravigliarci affatto della monotonia dei risultati.



R. In tutti i dibattiti in corso si cerca un colpevole: esperti, *manager*, dipendenti delle aziende, sindacati. La verità è che c'è una corresponsabilità diffusa in quanto abbiamo trasferito di volta in volta l'attenzione alla criticità ad un tema specifico. È da ritenere che gli addetti ai lavori, i ricercatori, i *manager*, i dipendenti delle aziende, gli utenti, siamo tutti corresponsabili della cattiva gestione di un servizio di trasporto pubblico locale che viene sempre più relegato ai margini dell'agenda delle priorità. Il costo sociale di questo disinteresse è ormai altissimo. Dalle ultime stime i maggiori costi della mobilità viaggiatori sia dal punto di vista economico (congestione) che sociale (incidentalità, inquinamento ecc.) è di circa 60 miliardi di euro. L'incidenza per il TPL è di circa 15 miliardi di euro l'anno, tanto quanto vale il fatturato di settore. E questo non è né giustificabile né ammissibile.

D. I temi riguardanti i molteplici aspetti del TPL sono stati molto spesso caratterizzati da una scarsa focalizzazione, dovuta in parte anche ad una non approfondita conoscenza delle relazioni che il TPL ha rispetto al territorio e rispetto ai clienti-utenti, ma anche per le caratteristiche intrinseche di gestione delle aziende.

R. Ciascuno di questi aspetti è stato affrontato singolarmente quasi nella convinzione che





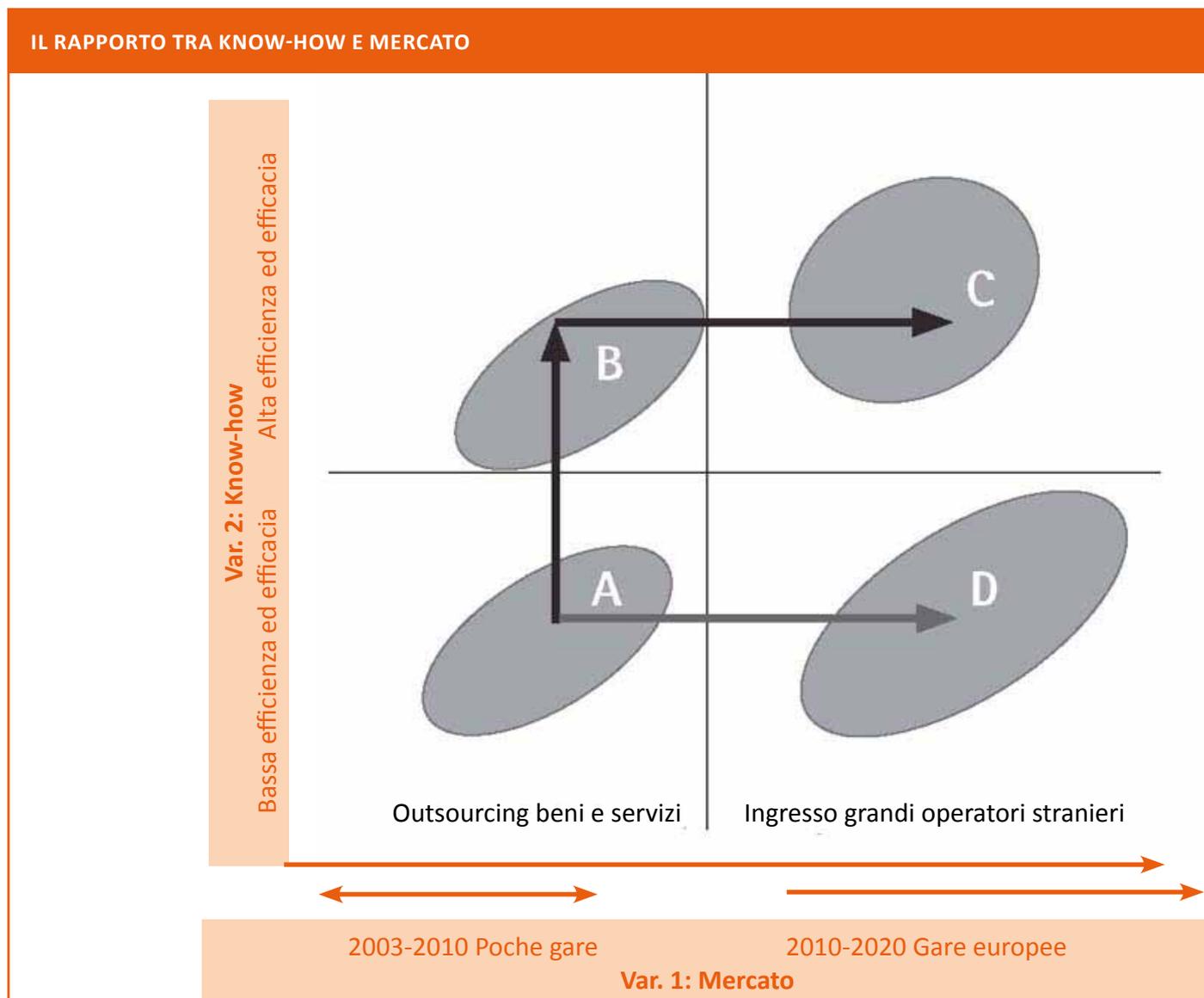
Allo stato attuale, il livello di efficienza delle aziende e di efficacia di servizi è molto al di sotto della media europea.



i problemi fossero irrisolvibili tutti insieme. Le tappe che hanno segnato il dibattito sulla riforma delle politiche per il trasporto pubblico locale sono sostanzialmente tre:

- fino al 1981 l'interesse degli studiosi e ricercatori è stato focalizzato sulla ottimizzazione delle reti e dei servizi trascurando gli impatti sulle politiche aziendali;
- dal 1982 al 1995 si è posto, con fatica, il tema della necessità di ottimizzare la efficienza tecnico-economica delle aziende;
- nell'ultima fase temporale, a partire dal 1995 l'interesse è rivolto prevalentemente agli ambiti di concorrenza regolata per il mercato.

Per poter analizzare lo stato di crisi delle aziende rispetto al mercato ho provato a schematizzare il rapporto tra *know-how* e mercato. Allo stato attuale, il livello di efficienza delle aziende e di efficacia di servizi è molto al di sotto della media europea. Aprire il mercato senza un profondo risanamento tecnico-economico-gestionale significherebbe l'ingresso di grandi operatori stranieri con un impatto traumatico sull'assetto.



Le aziende italiane sono quasi tutte nel quadrante A è normale che ci sia prima uno sforzo per migliorare il livello di efficienza ed efficacia delle stesse portandole nel quadrante B, per poi aprire al mercato.

D. Basta l'Authority per risolvere i problemi del nostro settore? Quale ruolo deve avere dal momento che non vi sono regole certe e aziende strutturate capaci di operare in una logica di mercato?

R. Una delle peculiarità italiane sarebbe, come sostengono alcuni, la confusione dei ruoli, o meglio la identificazione tra Stato e Governo. A mio avviso, il problema non si risolve nel-





Non vorremmo, che nel settore dei trasporti avvenga quello che attualmente avviene nell'informazione: troppa informazione non garantisce l'accesso all'informazione, ma solo molta confusione nel consumatore.



la identificazione Stato-Governo, che si vorrebbe superata creando interposti organismi indipendenti. In questo modo si vuole rendere lo Stato terzo rispetto al complesso sistema degli interessi che il Governo deve tutelare.

Posta in questi termini, la questione è fuorviante. Il problema reale è la definizione dei ruoli tra Parlamento, che legifera, e Governo che disciplina le linee della programmazione, pianificazione e attuazione degli interventi.

D. Ritiene che le regole non siano state stringenti per il governo del settore?

R. Regole a maglie larghe e programmi di riordino e controllo di ruoli e funzioni fortemente flessibili hanno creato una combinazione di influenze, con ulteriori gravi squilibri su un settore di già difficile governo. Non vorremmo, che nel settore dei trasporti avvenga quello che attualmente avviene nell'informazione: troppa informazione non garantisce l'accesso all'informazione, ma solo molta confusione nel consumatore.

D. Poi si apre un altro tema: quello del trasporto ferroviario. Questo è un punto molto delicato. Non crede che - ferme restando le competenze delle Regioni per la programmazione e gestione del servizio - il Governo, il ministero dei Trasporti e quello dell'Economia debbano definire con le Ferrovie dello Stato un programma decennale di intervento per la gestione dei servizi ferroviari regionali, almeno per quanto riguarda la rete?

R. A mio avviso dovremmo fare uno sforzo nel superare il concetto di servizi regionali, in quanto ci sono alcuni collegamenti che non possono essere assegnati alle Regioni e mi riferisco soprattutto ai servizi *intercity*, che vanno potenziati dalle reti di lunga distanza Alta Velocità. La rete degli *intercity* è fondamentale in quanto va ad innestare il servizio regionale. È importante guardare le prospettive della *devolution* oltre l'attuale fase di persistente dialettica tra centro e periferia per la definizione degli spazi di competenza reciproca a livello di programmazione e di gestione, puntando l'attenzione su programmi e azioni che accrescano la competitività globale del territorio, non solo sul piano economico e produttivo, ma anche su quello della qualità della vita delle comunità di riferimento che dipende non secondariamente dai servizi.

D. In questo senso, allora, non crede che diventi essenziale la capacità di realizzare, nei diversi settori, investimenti infrastrutturali funzionali all'innalzamento delle *performance* di sistema che, ovviamente, richiedono la mobilitazione di risorse ingenti, sicuramente superiori all'attuale capacità di copertura pubblica?

R. Se attualmente il *focus* dell'attenzione locale è su chi gestisce le risorse pubbliche e sui meccanismi perequativi nazionali, diventerà sempre più importante la ricerca di meccanismi di mobilitazione di risorse non pubbliche, soprattutto per il finanziamento di progetti di investimento per la realizzazione delle infrastrutture e organizzazione delle reti e dei servizi. Sia chiaro che non può essere più solo lo Stato a programmare ed investire sulle reti dei servizi, ma è necessario coinvolgere il capitale privato in un mercato che abbia «gradi di apertura» all'accesso definiti su una soglia minima di convenienza anche per nuovi investitori, che non devono necessariamente essere solo nazionali.

D. Il settore dei trasporti, rappresenta la chiave di lettura di questo Paese, con temi di straordinaria importanza, che vengono rappresentati da citazioni e commenti del tipo «i trasporti sono elemento fondamentale in termini di sviluppo, di produttività, di recupero del gap competitivo, di tessuto connettivo» ecc., per il fatto stesso che coinvolge numeri importanti.

R. Rispetto alle criticità, che mi sembra siano più o meno le stesse di sempre, si ritrovano a distanza di anni solo tentativi di riforme più o meno consolidate del settore. Il risultato di questa condivisione è solo la dimostrazione che questo Paese non funziona. Si è da sempre in ritardo sui tempi. Voglio, a questo proposito, ricordare una personalissima occasione che ho avuto modo di vivere in prima persona: quando ho visitato il porto di Shanghai, il presidente dell'autorità portuale disse che volevano costruire un nuovo porto, in quanto non riuscivano ad esprimere al meglio le potenzialità dell'economia cinese; mi portò di fronte una cartina con un'isola a 32 km di distanza: «Noi realizzeremo qui il secondo porto più grande del mondo e poi faremo un ponte di 32 km per i collegamenti con la terraferma». Certo pensai ci vorranno 15 anni, lui mi guardò molto seccato e rispose che nel giro di 3-4 anni si sarebbe realizzato tutto quanto.





Questo significa che il settore ha perso di peso e, un po', di identità e non viene più considerato dai vari interlocutori istituzionali come un settore a cui dare una propria dignità ed un'autonomia che era stata sempre riconosciuta dai Governi.



D. Perché dopo anni e anni parliamo sempre delle stesse cose?

R. Cercherò di essere chiaro. Credo che il ragionamento di fondo su questo settore adesso vada innestato su un quadro di una crisi strutturale a livello internazionale e profonda del Paese e a fronte della quale probabilmente dovremmo avere maggiore consapevolezza sulla necessità - e ormai della inderogabilità - degli interventi. Io condivido un primo obiettivo, quello della necessità di abbandonare una politica soltanto settoriale. Credo che su questo settore c'è stato un problema, aggravato da un quadro normativo incerto e contraddittorio - sono il primo a riconoscerlo - ma il vero punto di rinnovo non è soltanto questo: è che noi non abbiamo ancora condiviso l'assetto organizzativo generale della mobilità, in quanto mi sembra di capire che si cerca di dare un'interpretazione più o meno rispondente rispetto agli interessi che ciascuno difende.

D. Il quadro normativo come abbiamo visto è un quadro normativo incerto che si è sovrapposto per tentativi. Quale è stata la sua esperienza di parlamentare e componente della Commissione Trasporti della Camera dei Deputati?

R. Si è vero: sono stato tra quelli che ha cercato di mettere in moto un tentativo di riforma della 422 che era ed è condivisibile nella necessità di porre rimedio nel *gap* di efficienza delle aziende. Sul quadro normativo voglio fare un inciso. Negli ultimi anni il tema centrale del dibattito di questo Paese era la riforma dei trasporti; oggi, man mano che andiamo avanti, ci si orienta sempre più su una riforma «di risulta», perché deriva dall'applicazione di tentativi di riforma di altri settori dei servizi pubblici che viene trasfusa semplicemente all'interno di un settore che invece aveva goduto sempre, come è giusto, di una propria autonomia. Questo significa che il settore ha perso di peso e, un po', di identità e non viene più considerato dai vari interlocutori istituzionali come un settore a cui dare una propria dignità ed un'autonomia che era stata sempre riconosciuta dai Governi. In questo senso forse tutti gli operatori dovrebbero essere interessati a recuperare quell'autonomia, quell'identità e quel peso naturale di un settore che movimentava circa 15 miliardi di euro all'anno. Questo consentirebbe di incidere anche in maniera più seria e più proficua nei vari processi di riforma del settore o delle miniriforme che sono state richiamate.

D. Anche le Regioni e gli enti locali non hanno fatto il loro mestiere fino in fondo.

R. L'attività di programmazione è mancata, ci sono molte Regioni che non hanno neanche gli atti minimi di programmazione, quale il Piano regionale dei trasporti. L'altro elemento fondamentale è che non si è mai voluto sciogliere un nodo antico che riguarda il legame tra chi dovrebbe programmare i servizi e la proprietà delle aziende che diventano sempre più una promanazione, del sistema burocratico regionale che incide fortemente sulla autonomia gestionale.

D. E le aziende? Fatta la analisi teorica di «dove si trovano» le aziende, bisogna adesso approfondire i connotati di una responsabilità diffusa.

R. Ho vissuto anche l'esperienza di operatore, per anni sono stato presidente di una azienda di trasporto. Molte di queste aziende sono orientate all'offerta e non alla domanda; perciò mi chiedo: ma veramente si vuole il mercato? Cioè l'obiettivo è quello di realizzare un mercato libero e concorrenziale? Io, certe volte, qualche dubbio me lo pongo e me lo pongo in modo sommessissimo. Io ricordo che la 422 ebbe un merito: dopo l'anno 1997 si diffuse una cultura di impresa in questo settore e anche un virtuosismo gestionale; sono infatti gli anni successivi alla 422, quando si cominciavano ad analizzare i costi fissi, i costi interni, si applicavano le prime esternalizzazioni, si pensava a far quadrare i bilanci e i bilanci non erano più un elemento burocratico di una politica più ampia che è quella dei bilanci degli enti locali, laddove la gestione dei servizi viene fatta in maniera seria e rigorosa. Nel momento in cui si allontana progressivamente l'idea del mercato e dell'affidamento attraverso le procedure concorsuali dei servizi si allontana anche questo virtuosismo orientato alla capacità e al miglioramento delle qualità gestionali.

D. E il sindacato?

R. Il sindacato è ovvio che cerchi di difendere ancora interessi piccoli corporativi. Io sono, in alcuni momenti, anche per un sano conflitto, perché chi si siede al tavolo deve avere





Il problema delle risorse è autentico. Ma le nuove risorse vanno messe all'interno di un sistema - il nostro - che prima deve essere efficientato, diventare un sistema sano e razionale, perché altrimenti è come continuare a pigiare l'acceleratore su una macchina ingolfata: si produce soltanto un ulteriore ingolfamento e il blocco totale.



l'autonomia e la responsabilità di quello che sottoscrive, non soltanto per dire: guardiamo il parametro e poi vediamo di convincere il Governo a tirar fuori i soldi. Questa è stata la storia vera di questi anni, vissuta in prima persona. Quindi se dobbiamo essere azienda dobbiamo esserlo nel senso vero, nel senso profondo e non a corrente alternata.

D. E le risorse?

R. Il problema delle risorse è autentico e ne sono fermamente convinto. Ma, sia chiaro, le nuove risorse vanno messe all'interno di un sistema - il nostro - che prima deve essere efficientato, diventare un sistema sano e razionale, perché altrimenti è come continuare a pigiare il pedale dell'acceleratore su una macchina ingolfata: si produce soltanto un ulteriore ingolfamento e il blocco totale. Le nostre aziende devono introdurre un po' di innovazione nei loro processi di produzione, così come i comuni devono combattere la congestione. In Europa la congestione assorbe un punto di PIL; anche questo aspetto va affrontato; è un elemento determinante della efficienza dei servizi, salvaguardandone l'efficacia. Sistemi innovativi nei processi produttivi e miglioramento dei contesti consentirebbero di introdurre una nuova capacità all'interno delle aziende per costruire un miglioramento della qualità dei servizi. Io credo che se vogliamo fare un lavoro serio di ridefinizione dell'assetto del sistema è necessario prima perdere il vizio di difendere il proprio orticello e guardare ai trasporti, al TPL in particolare, come un settore strategico che può dare impulso alla modernizzazione del Paese soprattutto in un momento di grande difficoltà economica i cui effetti si vedranno ancora di più nell'arco dei prossimi mesi. Se condividiamo l'assetto che vogliamo e quello che possiamo costruire attraverso, in primo luogo, attraverso un quadro di regole base, elementari, semplici, poche, chiare e leggibili non ci troveremo fra 15 anni di nuovo a riparlare sempre delle stesse cose. Dato che la commedia degli equivoci non ci piace, e dato che tutti quanti siamo convinti di questo, penso che vada fornita una risposta chiara alle domande che ci siamo fatti.

D. Cosa dobbiamo aspettarci dal ministro Lupi?

R. Sono convinto che il ministro Maurizio Lupi saprà affrontare con il giusto spirito questo tema così complesso, ma che rappresenta anche una sfida per il futuro. Bisogna che tutti noi ci convinciamo che la mobilità va interpretata e gestita come un bisogno collettivo, ma non sociale! ●

Intervista a cura di **Rocco GIORDANO**
rocgior@libero.it

Rodolfo de Laurentiis (rodolfo.delaurentiis@rai.it) è laureato in giurisprudenza e scienze politiche presso l'Università La Sapienza di Roma, dal 1986 ha collaborato stabilmente presso la Facoltà di giurisprudenza dello stesso ateneo. Dopo alcuni ruoli di rilievo presso aziende sia pubbliche che private [senza fonte] vince una borsa di studio «Giovanni De Vergottini» assegnata dal Centro Italiano per lo Sviluppo della Ricerca (CISR) e dalla facoltà di giurisprudenza dell'Università di Bologna per uno studio sul tema «Storia delle Istituzioni». Nel 2001 viene eletto alla Camera dei Deputati e quindi rieletto nel 2006. Nel 2008 è candidato alla presidenza della Regione Abruzzo con UDC-UDEUR. Nel febbraio 2009 viene nominato Consigliere di Amministrazione della RAI - Radiotelevisione Italiana.