

# Sistemi di Logistica

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

## Sistemi di Logistica

Anno XIV - n. 4

**Dicembre 2021**

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

Alberto Amatucci  
Luigi Battistelli  
Andrea Boitani  
Agostino Bruzzone  
Giulio Erberto Cantarella  
Fabio Carlucci  
Loreto Colombo  
Fabrizio Dallari  
Giulio Maternini  
Giuseppe Moesch  
Pasquale Persico  
Lanfranco Senn  
Stefano Zunarelli

### Segretaria di Redazione

Anna Crispino

### Redazione

via Risorgimento, 46  
80028 (Grumo Nevano)  
Napoli  
Tel. +39 081.18531135  
Fax +39 081.3951646  
segreteria.giordanoeditore@  
gmail.com

### Editore

Giordano Editore  
via Risorgimento, 46  
80028 (NA)  
Tel. +39. 081.18531135  
Fax +39.081.3951646  
www.roccogiordanoeditore.eu

## EDITORIALE

### 2 I tempi delle decisioni

[Rocco Giordano]

## TERRITORIO & AMBIENTE

### 8 Aree interne e coesione territoriale

[Pasquale Persico]

### 11 Da grande... vorrei fare il progettista

[Giuseppe Raimondo]

## TRASPORTO MARITTIMO & PORTI

### 16 Lo sdoganamento in mare

[Giovanni Demari]

## LOGISTICA

### 20 Le rivoluzioni liquide della logistica e delle imprese

[Giuseppe Mineo]

## NEL RICORDO DI:

### 24 Maurizio Riguzzi

### 32 Giacomo Borruso

### 37 Andrea Gilardoni

LA REINGEGNERIZZAZIONE DEI PROCESSI HA TROVATO LE AZIENDE PUBBLICHE IMPREPARATE

# I tempi delle decisioni

di ROCCO GIORDANO

**A**rrivano note e commenti da parte degli operatori e degli opinion leaders di settore che stigmatizzano il “totale abbandono” delle politiche che riguardano il settore dei trasporti e della logistica e in particolare il settore della distribuzione urbana delle merci ed il trasporto pubblico locale. In questo momento di forte crisi di sistema, non si ha ancora la visione di quello che è necessario per far “allineare” il tema della mobilità verso una politica sistemica che in verità stiamo invocando da anni.

*Il sistema dei trasporti in generale infatti, deve partire da una lettura attenta del territorio per studiare il comportamento della domanda di mobilità con tutte le variazioni comportamentali dei singoli utenti; se non si è in grado di operare a questo livello di dettaglio di analisi è necessario operare su una offerta dei servizi che il cliente deve trovare efficace rispetto ai propri bisogni di mobilità. La “fortuna” operativa di Amazon e Flixbus è stata appunto quella di saper coniugare le tecnologie con i bisogni degli utenti, e non a caso sono due strutture private!*

*Il punto interrogativo che ci dobbiamo porre è allora il tipo di mercato di utenti che abbiamo e che vogliamo, e soprattutto i tempi delle decisioni! È un richiamo ad una nuova lettura della politica economica dei trasporti che sia capace di “coniugare” la politica di settore al resto della economia del Paese che nasce dall’esperienza di coordinamento e direzione di innumerevoli studi di ricerca e pianificazione nei settori del trasporto viaggiatori e merci a scala nazionale e internazionale.*

*Sul versante del trasporto merci, l’industria moderna, richiede che siano garantite consegne rapide, attraverso frequenti e stringenti programmazioni su reti di distribuzione sempre più grandi. La crescita di valore per unità di peso delle merci trasportate, la diffusione di modalità di produzione just in time, il miglioramento dell’efficienza logistica come leva competitiva, sono tendenze strutturali che si esprimono nella massima attenzione al rapporto tempo/qualità/prezzo del trasporto e soprattutto alle decisioni dei clienti. La logica delle connessioni di rete per affrontare il nodo delle politiche infrastrutturali è il primo punto che focalizza l’attenzione della relazione economica tra accessibilità e crescita, in relazione alle politiche territoriali, per focalizzare in modo puntuale le politiche dei trasporti.*

*È necessario pertanto riscoprire il finalismo economico dei trasporti e le sue dinamiche evolutive*

ROCCO GIORDANO  
[r.giordanoeditore@gmail.com](mailto:r.giordanoeditore@gmail.com)

SI ALZANO I MURI MA LE INFRASTRUTTURE SUPERANO I CONFINI

## L'accessibilità e la connettività in un sistema globale

di ROCCO GIORDANO

**L**a globalizzazione dei mercati sta richiedendo una rete di collegamenti e servizi sempre più connessa e competitiva. Mentre noi approfondiamo l'area del Mediterraneo, veniva lanciato un altro studio da parte dell'Istituto San Paolo di Torino che attraverso SRM ha studiato le prospettive che si aprono sulle rotte dell'Artico.

Nello spazio degli ultimi 30 anni alla geografia fisica si è sostituita quella economica, adesso quella funzionale. È sulla base della geografia funzionale infatti che possiamo e dobbiamo analizzare le prospettive che si aprono sul Mediterraneo e quelle che si aprono sulle rotte dell'Artico.

Partiamo dal Mediterraneo che è l'interfaccia "naturale" del continente africano. 54 Stati che guardano al mondo occidentale con una popolazione che nel 2030 conterà circa 1,7 miliardi di persone, e che sarà uno dei maggiori mercati di consumo. Lungi da noi contestualizzare l'area con analisi geo-politiche, quello che è certo e che le aree di interesse per migliorare i collegamenti sono il Pireo in Grecia, Gibilterra per il collegamento Spagna-Marocco, il collegamento Calabria-Sicilia con un fronte portuale che va da Messina ad Augusta, capace di intercettare i flussi di scambio Europa-Africa. Si tratta di intrecciare la via della seta con la via del cotone, più accidentata della prima, ma certamente con più forti posizionamenti dal punto di vista geo-economico.

Abbiamo seguito le relazioni ed il dibattito che hanno caratterizzato il webinar sulle rotte dell'Artico del 3 luglio 2021 che sostanzialmente ribadivano il ruolo del prossimo corridoio energetico spinto dalle riserve dei paesi dell'Est, e dai cambiamenti climatici. Ma i cambiamenti climatici unitamente alla guerra microbiologica stanno cambiando la geografia dello sviluppo e conseguentemente la geografia dei flussi!

Rispetto alla cultura sociale che è di resistenza ai cambiamenti in atto, proviamo a fare qualche riflessione sulle competenze che sono necessarie.

Quando è scoppiato e diffuso il covid19, abbiamo affrontato il fenomeno del lockdown, visto in prospettiva, con la citazione "Nulla sarà come prima". Cosa sta cambiando?

La scuola e l'istituzione di ogni ordine e grado si sta misurando con la sfida tecnologica e lo smart working; siamo fieri sostenitori di questa soluzione che non può e non deve essere solo formazione a distanza!

*La resistenza  
ai cambiamenti  
sta vanificando lo sforzo  
in atto dato dal PNRR*

Nel 2005 adottammo grazie a Teleskill, per la formazione nel settore dell'autotrasporto sul tema dei costi, della certificazione della qualità, della sicurezza, il collegamento con otto aule contemporaneamente. L'obiettivo era definito nel programma formativo del Ministero dei Trasporti – Comitato Centrale dell'Albo per l'Autotrasporto per un management che fosse capace, a livello mondiale e in modo omogeneo di traguardare le aziende di trasporti, per la maggior parte di estrazione familiare, verso la logistica.

Ricordo che la strumentazione necessaria a collegare otto aule contemporaneamente viaggiava qualche volta con mezzi di fortuna da un capo all'altro dell'Italia! Siamo stati antesignani? Questo non conta.

Avevamo però visto giusto nel sostenere che l'autotrasporto merita una diversa rappresentanza politica, in quanto è volano dell'economia del Paese. Ha bisogno oggi però di essere sostenuto e riorganizzato sul piano dimensionale oltre a quello manageriale.

Il secondo campo di attività che accuserà i segni profondi della crisi, è quello dei diversi settori produttivi: manifatturiero, agricoltura, commercio e servizi. L'opportunità per un riordino è data dalle ZES e dalle ZLS ossia Zone Economiche Speciali e Zone Logistiche Semplificate. Queste sono state introdotte non con una legge organica e con una visione chiara ma con un approccio immotivatamente minimale, dedicandogli soltanto due articoli che non sono sufficienti per quello che auspichiamo, ovvero i nuovi distretti economici.

Il terzo elemento centrale che peserà sulla ripresa del Paese è il continuo strabismo che non riesce a dare al Paese una strategia geo-economica e geo-politica, che a nostro avviso, passa attraverso il Mediterraneo! Siamo convinti però che i tempi non possono essere quelli della indecisione ma delle scelte!

A proposito della barriera alpina, negli anni abbiamo fatto numerosi studi evidenziando non solo le criticità ma indicando anche delle soluzioni. Il silenzio e l'assenza del Governo italiano è stato registrato come "abbandono" delle politiche di settore preferendo una invasione delle targhe estere in Italia!

Per lo stretto di Messina abbiamo più volte ribadito che interessa il collegamento stabile, che sia ponte o sub-alveo è indifferente, l'importante è collegare la Sicilia al continente!

*Se il quadro non si modifica  
in Europa, non saremo  
in grado di essere  
interlocutori sul piano  
geopolitico*

**ROCCO GIORDANO**  
[r.giordanoeditore@gmail.com](mailto:r.giordanoeditore@gmail.com)

*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 Costantinian University di Providence (Usa). Responsabile degli Studi Economici del Csst dal 1978 al 2006, ha diretto la Rivista Scientifica «Sistemi di Trasporto». Edita la Rivista «Sistemi di Logistica» ed «European Transport» dell'ISTIEE e AIIT e la rivista "I Protagonisti" insieme al ilDenaro.it*

## RIFLESSIONI DI UN GEOPOLITICO

*I Governi Italiani non vogliono capire che il primo tempo della partita è finito, si cambia campo: la porta in cui segnare non è più a Nord ma a Sud. L'interscambio con l'Africa porterà ad un formidabile sviluppo della logistica e della manifattura italiana solo se gli scali del Sud diverranno competitivi e saranno inseriti nella rete AV/AC europea, oggi vergognosamente interrotta a Salerno. Occorre gettare subito le basi di un'Italia che guarda a sud attraverso il Sud. Ormai è troppo tardi per recuperare quote significative dei flussi mercantili che passano per Suez, dobbiamo guardare agli eventi che muteranno il panorama euro-mediterraneo quale:*

- *L'inevitabile declino dell'Europa;*
- *La crescente navigabilità del Mare Artico;*
- *L'esplosione demografica ed economica dell'Africa;*
- *I nuovi itinerari della Belt and Road.*

*Trent'anni fa, nel mondo dei trasporti si diceva che la logistica avrebbe svolto in Italia il ruolo del petrolio nei Paesi arabi.*

*La posizione geografica è diventata un ostacolo alla crescita del Sud e lo ha marginalizzato. Infatti lo Stretto rappresenta una barriera analoga alla catena alpina ma, mentre le Alpi sono attraversate da numerosi tunnel, ancora oggi oggetto di investimenti per decine di miliardi, lo Stretto è una barriera intoccabile. Oggi tutto cambia molto più rapidamente e le carovaniere sono diventate linee ferroviarie e aree, autostrade e rotte navali!*

DUE QUESTIONI FONDAMENTALI PER MILANO E LA SUA AREA METROPOLITANA

## Distribuzione urbana delle merci e TPL

A cura di **AUTOMOBILE CLUB MILANO**

**I**l confronto è stato promosso dall'Automobile Club Milano con la sua Commissione Mobilità che ha elaborato un documento posto all'attenzione di autorevoli esperti e operatori del settore. Le proposte degli esperti sono sintetizzate in questo modo.

“La mobilità è un elemento essenziale della nostra società e della nostra economia e quindi, giustamente, è stata al centro del recente dibattito elettorale milanese. Credo però – evidenzia il presidente dell'Automobile Club Milano, **Geronimo La Russa** – che alcuni fondamentali aspetti siano stati poco approfonditi, ad esempio i problemi relativi alla city logistics (basti pensare che i pochi dati disponibili indicano che solo una sosta su tre di carico/scarico avviene nel rispetto delle norme) e al trasporto pubblico locale. Ringrazio quindi molto la nostra Commissione Mobilità che li sta studiando, anche confrontandosi con autorevoli esperti e responsabili dei due settori, allo scopo di formulare proposte concrete per il miglioramento della città e della sua area vasta”.

La **Commissione Mobilità Ac Milano**, presieduta dal prof. **Cesare Stevan**, ha infatti costituito un gruppo di lavoro coordinato dall'ing. **Giorgio Spatti** e dal prof. **Gian Paolo Corda** che ha elaborato un documento sottoposto nelle scorse settimane all'attenzione di importanti realtà associative e imprenditoriali, fra cui Anav, Assolombarda, Asstra, Cisl Lombardia, Comitato centrale Autotrasportatori, Confcommercio, Federazione Autotrasportatori Italiani, Flixbus, Lega Coop, Lidl, SoGeMi, Trenord. Il dibattito in corso è stato oggetto fra l'altro del numero speciale della rivista “Sistemi di Logistica” diretta dal prof. Rocco Giordano uscito lo scorso 20 settembre.

### LE PROPOSTE AVANZATE DALLA COMMISSIONE

#### CITY LOGISTICS

Realizzazione di:

- Centri di distribuzione periurbana all'esterno dell'edificato ma prossimi alla città.
- Centri di distribuzione urbana (CDU) realizzati all'interno della città che potrebbero essere riforniti anche di notte.
- Piccoli Centri di distribuzione per le consegne dell'ultimo miglio.
- Locker per colli di piccole e medie dimensioni.
- Spazi multi-operatore per la distribuzione nei quartieri.

*La Commissione AC di Milano propone un modello di mobilità di area vasta*

- Piazzole di carico-scarico con sistemi di telecontrollo.

Inoltre la possibilità di effettuare consegne notturne delle merci per rifornire CDU, i Locker, gli spazi multi-operatore.

### TRASPORTO PUBBLICO LOCALE

- Implementazione e miglioramento dell'offerta, grazie ad una maggiore disponibilità di mezzi e aumento della spesa corrente per produrre il servizio:
  - Recuperare le risorse attraverso modelli di affitto e di leasing del materiale rotabile.
  - Recuperando produttività grazie a nuovi modelli di esercizio.
- In termini intermodali, intervenendo sulla viabilità di accesso alle stazioni e sulle aree di interscambio, rese attrattive da servizi alle persone, ai mezzi e da funzioni terziarie innovative che riequilibrino il rapporto fra Milano e il suo vasto hinterland.
- Attuando una differenziazione degli orari.

### LA NECESSITÀ' DI UNA VISIONE METROPOLITANA

*“Proposte”, precisa il presidente della Commissione Mobilità **Cesare Stevan**, “che devono essere assolutamente intese e interpretate in chiave di vasta area metropolitana.*

*E' ora di dire basta ad una visione dei problemi che si limita alla sola città di Milano, o addirittura alle sue aree centrali. La vera accessibilità – alla base della ricchezza economico e culturale della città – e funzionalità di Milano si gioca puntando sull'efficienza dei suoi rapporti e collegamenti con l'area metropolitana. E in un ruolo attivo dell'Amministrazione pubblica”.*

I PICCOLI COMUNI RESTANO FUORI DALLE POLITICHE DEL RIEQUILIBRIO DEL TERRITORIO

## Aree interne e coesione territoriale

di PASQUALE PERSICO

**L**a notizia e la retorica sulle aree interne e le risorse per i comuni medio piccoli poco attenzionati, sono il minimo comune denominatore degli interventi dei diversi attori del territorio.

Il baricentro economico della provincia di Avellino si sposta ad Ariano e in Valle Ufita, attorno alla nuova stazione dell'Alta Capacità/Velocità Napoli-Bari in costruzione.

La Confindustria di Avellino infatti chiama i principali attori istituzionali della provincia, i sindacati, l'amministratrice Vera Fiorani Ferrovie dello Stato e il consigliere regionale con delega ai trasporti, Luca Cascone, in verità si vorrebbe capire di più sul se e quando arriveranno i tempi del riequilibrio territoriale!

La Ministra per il Sud e la coesione sociale Mara Carfagna "rubando la scena", riannuncia per l'ennesima volta che sono pronti i primi 24 miliardi di euro di investimenti dedicati a infrastrutture ed al rilancio delle zone economiche speciali, e poi anche grazie ai fondi del PNRR, "ci sono un miliardo e ottocento milioni dedicati alle aree interne", un'occasione irripetibile per una provincia che di opportunità ne ha perse fin troppe.

L'allarme vero è lanciato dal presidente di Confindustria Avellino Emilio De Vizia che esplicita così la sua posizione. "La stazione Irpinia non sia una cattedrale nel deserto come quella di Afragola" e traccia l'ipotesi che le politiche di intervento si estendano anche ad altri aspetti del paesaggio dell'Irpinia Verde. Nel suo complesso il paesaggio dell'intera Regione Campania non parla il linguaggio adeguato in termini di standard di urbanità infatti il preliminare di paesaggio non individua i nuovi standard aggregati di attrazione per le imprese e per l'abitare così rischia di rimanere indifeso e fragile il tessuto sociale sparso, delle aree interne, sempre in attesa di nuovi insediamenti a valenza strategica.

Il presidente Confindustria di Avellino teme il caso Afragola e cioè del vuoto, di infrastrutture-complemento alla stazione, che rende inesistente la prospettiva di nuova urbanità intorno alla nuova accessibilità dell'area di prossimità alla stazione dell'alta velocità, per non parlare della futura zona economica speciale di riferimento della'area vasta di prossimità che potrebbe avere lo stesso destino.

L'argomento lanciato dal Ministro per la coesione sociale, leggendo i comunicati stampa dei sindaci metropolitani del Mezzogiorno dopo la chiusura del Bando, che mette a disposizione 350

*Le prospettive di nuova urbanità del Mezzogiorno non può escludere i piccoli comuni*

milioni di euro (70 milioni all'anno tra il 2022 e il 2026, finanziato con le risorse del Fondo complementare del PNRR, istituito con il DL n. 59/2021), merita alcune riflessioni.

I progetti dovrebbero favorire la collaborazione tra università, centri di ricerca, privati e istituzioni; le 300 domande arrivate al Ministero segnalano una discreta presenza delle aree interne e dei piccoli comuni del Sud ma sulle 15-18 domande che saranno soddisfatte il peso delle aree metropolitane finirà per lasciare ai margini quelle aspettative, per la modalità specifica del processo di valutazione che riguarda la coesione sociale e territoriale.

La rete di una potenziale inversione sugli standard immateriali e materiali territoriali, non potrà essere valutata perché i singoli progetti della rete potenziale subiranno la concorrenza specifica dei meta progetti a consistenza doppia, tripla o quadrupla, candidati dalle aree urbane... Il risultato rievocerà quanto già avvenuto con le aree industriali del dopo terremoto degli anni ottanta. Questo non è un pettegolezzo ma è una riflessione che può essere desunta dalla lettura del rapporto critico dei tecnici della Camera e del Senato che rendono evidente che il criterio prevalente di valutazione sarà quello dei progetti già pronti che chiaramente pregiudica una selezione per quelli dei piccoli e medi comuni, a potenziale di rete, e di economie di scopo, ancora deboli!

La voragine progettuale poi riguarda la mancanza dei 12 indicatori di benessere e qualità della vita, BES-ISTAT, per i singoli comuni del Mezzogiorno, non presi in considerazione per mancanza del tempo per elaborarli. Questi indicatori del benessere distribuito potrebbero, invece, mettere in evidenza gli obiettivi strategici da perseguire proprio in termini di sanatoria dei divari anche all'interno delle aree provinciali. La previsione di un numero esiguo molto vicino allo 0 di progetti approvati per le aree interne sarà il primo segnale che senza parametri complessi la strategia aree interne è ancora una retorica dominante. L'augurio da fare alla tenace Ministra che conserva la grinta di quando era impegnata negli studi di giurisprudenza a Salerno, è che il suo staff possa ascoltare, non i miei consigli di strategia poetica, ma quelli del vice presidente della Confindustria nazionale, il cavaliere del Lavoro Marchesini, che parla di fase di transizione complessa con esigenze di politiche mirate e non più generaliste.

Con riferimento poi al tema del bonus 110 per l'edilizia e la possibilità di far rispettare la riserva del 40% da destinare al SUD, anche in questa specifica azione, l'impresa oltre che ardua, accentuerà i temi della finanza locale e del riequilibrio necessario delle risorse disponibili, per i comuni di piccole e medie dimensioni. Bisognerà fare un appello forte alla brava ed impegnata sottosegretaria Castelli che, in seconda legislatura, ha fatto crescere la sua attenzione sul tema del Benessere Sociale distribuito dagli

*Mancano ai finanziamenti disponibili gli indicatori di benessere e qualità della vita*

enti locali ed ha posto il tema della loro finanza di sopravvivenza. Il tema può essere trattato accanto al tema delle aree ZES.

Il tema è rilevante perché il bonus 110 accentua la frammentazione dei progetti di recupero, crea squilibri tra le proprietà contigue, sovrappone procedure forti a procedure lente, allarga il divario Nord Sud sui temi della riqualificazione urbana, crea indebitamento non garantito dal rischio per il sistema bancario.

Per l'intero paese sarebbe utile una strategia di riforma della PA capace di rigenerare la reciprocità pubblico-privato, utilizzare meglio la sussidiarietà del terzo settore nei processi di rigenerazione, rivedere i temi dell'uso dei beni comuni in una prospettiva di standard innovativi, fino a concepire un bonus strutturante di comparto o di area vasta pieno di strumenti partecipativi e di finanza locale.

Una utopia? No, se veramente si vuole coinvolgere il nuovo protagonismo dei comuni o dei comuni associati; una nuova soggettività politica dovrà emergere, diversa da quella subordinata alla finanza di supporto, discontinua e frammentata, anche dai bandi che verranno. Una nuova finanza di città per gli enti locali di media e piccole dimensioni deve allargare la probabilità di rigenerare ambiti di urbanità, Bonus per comparti larghi dovrebbero soddisfare la domanda di protezione dai rischi e incentivare la qualità dell'abitare e dell'insediamento industriale, aiutati dalla vicinanza di centri di innovazioni adeguati alla risalita del paesaggio come infrastruttura complessa e contemporanea.

Gli indicatori complessi di disagio urbano che fanno parte dei BES provinciale devono poter parlare anche delle aree interne e segnalare le carenze in termini di città pubblica che vuole partecipare al riposizionamento del Mezzogiorno nel suo ruolo di Macroarea euro mediterranea, missione affidata dall'Europa e dal PNRR all'Italia, alla Spagna ed al Portogallo che fino a qualche anno fa rischiavano di dover uscire dalle regole dell'Unione.

Il monitoraggio dei risultati del primo bando PNRR appena chiuso e le misure di finanza pubblica per i piccoli comuni daranno una valutazione concreta alla reale portata delle dichiarazioni della ministra, volitiva e tenace, che però ha bisogno di supporti operativi più adeguati alle promesse di riequilibrio a cui ha fatto riferimento ad Avellino.

*Una valutazione corretta  
possiamo farla solo  
alla fine!*

**PASQUALE PERSICO**  
[ppersico@unisa.it](mailto:ppersico@unisa.it)

*Pasquale Persico, già professore ordinario di Economia Politica, alla Università degli Studi di Salerno. Ha ricoperto nel corso degli anni numerosi incarichi in seno all'Università e ha coordinato numerosi gruppi di lavoro per ricerche di politica economica applicata, sia a livello nazionale che internazionale.*

TESTIMONIANZA ACCORATA DI UN GIOVANE NON PIU' GIOVANE

## “Da grande... vorrei fare il progettista”

di GIUSEPPE RAIMONDO

**E**ra fine luglio del 2009, quando a 24 anni o poco più ho discusso la mia tesi di laurea in progettazione architettonica e urbana; avevo finito un percorso di studi molto faticoso fatto da una quarantina di esami che spaziavano tra le varie discipline che mi terranno poi impegnato nella professione come progettazione architettonica, scienze delle costruzioni, fisica, urbanistica, ecc. ecc.

La sensazione di tutti i giovani laureati in architettura è quella di essere alla guida di un veliero, con il vento in poppa, pronto a salpare per i mari della progettazione di grande qualità, alla stessa stregua dei Bjarke Ingels, Hadid, Koolhaas.

Personalmente, sono stato sempre persuaso dall'idea che una buona università di architettura dovrebbe analizzare con i propri allievi, durante le prime lezioni, queste tre fattori: 1 – cos'è l'architettura; 2 – quanto è faticoso fare l'architetto; 3 – in cosa consiste l'attività di studio di progettazione/libera professione.

Sono tre punti fondamentali della crescita professionale e che non sempre sono immediati, soprattutto se il tuo background esperienziale non possiede la capacità di gestire e portare avanti uno studio di progettazione. Sono argomenti trasversali e obbligati, se si ha il desiderio di veicolare la propria attività professionale verso alti standard qualitativi. Ma, dopo tanti anni ci si rende conto che la propria crescita come progettista e come “lavoratore intellettuale” dedito a migliorare la qualità della società in cui si vive, è frenata da fattori che rendono vani i sacrifici di una vita e livellano verso il basso la competitività del proprio studio professionale con gli altri colleghi europei.

Se è vero che ci sono ricerche che dimostrano quanto tempo ognuno di noi perda nel traffico nel corso della propria vita è altrettanto vero che gran parte della vita di un architetto è trascorsa tra le carte della burocrazia e negli uffici che le contengono. A volte, ho la netta sensazione che il percorso di studi che compie un architetto sia completamente decontestualizzato dalla realtà e che la mia laurea sia utile non a realizzare progetti belli e utili al progresso della mia nazione ma, per gran parte dell'attività di studio, sia utile a risolvere fastidiosissime grane burocratiche che questo paese si porta dietro come una zavorra da 40 anni e che, anche attraverso i vari decreti semplificazioni, resta una matassa davvero difficile da sbrogliare e in taluni casi, anzi, continua ad ingarbugliarsi.

*I costi del non fare sono altissimi, anche la burocrazia ingessa l'urbanistica*

E' impensabile che persone che hanno conseguito una laurea negli ultimi anni e che magari ancora non erano nati nel 1985, per arrivare alla realizzazione di un'opera anche di modeste dimensioni devono scontrarsi con i fantasmi con la l. 47/85 probabilmente ancora in corso di istruttoria. Prima di arrivare all'attività che rappresenta il mio core business, cioè la progettazione architettonica, ci capita a studio di dover investire mesi e mesi in ricerche, estratti di atti ufficiali, riscontri documentali per istanze istruite male da tecnici dell'epoca ed evase malissimo dai comuni competenti. La nostra generazione di architetti non può pagare un dazio così pesante nella professione per colpe e peccati non nostri e il nostro paese non può continuare a formare tecnici di alto livello al fine di farli inseguire fastidiosissime beghe burocratiche non sempre risolvibili, invece che permettergli di dare il giusto contributo qualitativo alla società in cui viviamo.

La paura di prendersi le dovute responsabilità, la politica dello scaricabarile rende ogni anno questo problema sempre più complesso, come un buco nero che risucchia i buoni propositi di chi vuole sviluppare iniziative professionali di qualità, come il sottoscritto, e i miliardi di PIL che non vengono immessi nel sistema economico bloccando e arrestando di fatto la crescita del paese.

I dati ufficiali OCSE parlano chiaro: il nostro paese è scivolato l'anno scorso alla 33/esima posizione, ossia al terzultimo posto della classifica mondiale dietro solo a Turchia e Messico. Nel 2000 l'Italia era al 26° posto, questo ad avvalorare ancor di più la tesi che i decreti semplificazione aiutano solo ad arginare il problema se non vengono trovate soluzioni strutturali. Quanto scritto in queste pagine si traduce in perdite per 70 miliardi all'anno, pari a circa 4 punti del nostro PIL oltre alla fuga di cervelli all'estero e, sinceramente, non so come faremo a sfruttare i fondi europei del PNRR o ad affrontare la transizione ecologica se per ogni autorizzazione da ottenere si perde un tempo mai certo nella gincana di uffici pubblici al collasso. E' solo qui che si annida l'incapacità di un paese di crescere dal punto di vista economico, tecnologico, sociale e di sbarazzarsi di quella criminalità che si nutre dell'inefficienza della macchina amministrativa. Nel 2009 ero preso dall'architettura olandese, dallo studio dei "bigness" e dei "junkspace", convinto di realizzare nella mia città progetti futuristici, global, che mi portassero alla ribalta internazionale. Fortunatamente per me e per i miei committenti, la mia carriera si è sviluppata lungo influenze più global e a dimensione d'uomo ma almeno, se è vero che una bravo architetto è un grande sognatore "da grande... vorrei fare il progettista."

*Guardiamo ad altre realtà  
e ci rendiamo conto  
che in Italia è impossibile  
fare il progettista*

**GIUSEPPE RAIMONDO**

[giusepperaimondo@ragoffice.it](mailto:giusepperaimondo@ragoffice.it)

**Giuseppe Raimondo**, è laureato in progettazione architettonica e urbana. Da sempre impegnato nella ricerca e in progetti di rigenerazione a qualsiasi scala. Ha collaborato con importanti studi di progettazione e partendo dai suoi contributi ha avviato un progetto volto a definire nuovi scenari e stili di vita più sostenibili per la città post pandemia "Negativi Urbani".

LE COMPETENZE PER VINCERE LE SFIDE TECNOLOGICHE

## La formazione che vorremmo

di GIORGIO SPATTI

**È** convinzione generale che gli strumenti e i metodi che oggi vengono utilizzati dalle aziende e dalle Pubbliche Amministrazioni sono insufficienti e molto spesso si limitano quando impostati bene a gestire situazioni complesse. Alla formula “facciamo il possibile” bisogna sostituire una conoscenza nuova per la gestione dei servizi. Il tema della mobilità delle persone e delle merci necessita di un programma formativo capace di alzare l'asticella delle conoscenze. Per questo si è voluto schematizzare un percorso formativo finalizzato alla Pubblica Amministrazione e quella per i dirigenti e intermedi delle imprese.

### **I quadri preposti alla definizione e gestione dei piani territoriali e dei piani di trasporto vanno informati e formati su temi quali:**

- I criteri e i metodi di individuazione degli obiettivi di programmazione;
- La gestione degli interventi programmatici e il coordinamento operativo territorio - trasporti;
- Il processo delle decisioni da parte degli utenti/clienti.

### **Per i quadri dirigenti ed intermedi delle aziende di trasporto gli aspetti più rilevanti sono:**

- I problemi organizzativi: criteri e metodi di programmazione e controllo della gestione aziendale;
- Gestione delle relazioni industriali;
- Gestione dei rapporti azienda-utenza.

Sul piano delle politiche per il trasporto delle merci, vengono in questa sede riproposti i temi e le procedure che hanno portato alla definizione nel corso degli anni di approfondimenti consistenti, anche a livello internazionale, cui è collegato un programma formativo per migliorare il livello delle conoscenze e delle specializzazioni dei soggetti preposti al governo dei processi di pianificazione, programmazione e attuazione degli interventi, che caratterizzano la logistica pubblica e quella più specifica privata.

Occorre, in primo luogo, che nelle aree metropolitane, ma più ancora nelle aree diffuse regionali ed extraregionali, almeno per quanto riguarda le regioni, è necessario riprogrammare il territorio dal punto alla rete.

La globalizzazione dei mercati per la crescente integrazione delle

*Aumentiamo le conoscenze attraverso la formazione*

economie tende ad accentuare il livello di concorrenza fra aree territoriali.

Questo determina che:

- I settori produttivi si misurano sulla competitività e concorrenzialità dei prodotti;
- L’offerta di infrastrutture e servizi deve essere adeguata a “sostenere” il progetto industriale ma più ancora quello economico.

Se la domanda e l’offerta di servizi non realizzano le performances richieste si determinano mercati marginali!

È necessario porre in campo un piano strategico di intervento capace di razionalizzare soprattutto i nodi esistenti che per ruolo e funzioni costituiscono “di fatto” un potenziale che fa perno sui porti e aeroporti come “apertura” del territorio. È necessario per questo un riposizionamento funzionale delle strutture di rilevanza nazionale nella logica delle politiche di riforma del settore ma anche della geografia dei flussi.

I cambiamenti radicali nei blocchi economici mondiali, modificando i flussi, richiedono la organizzazione dei territori nella logica di facilitare i processi di cambiamento. Per questo occorre:

- un progetto culturale, capace non solo di informare e formare sui cambiamenti sollecitati dalla globalizzazione ma di cogliere le istanze e sostenere i processi economici in atto sul territorio, per evitare impostazioni “generaliste”.
- quella di progettare ed attuare la valorizzazione del territorio in funzione ed in relazione ad una posizione geo-economica e geopolitica che va definita rispetto all’Europa, Nord-Europa, ma soprattutto Est-Europa ed Africa Mediterranea.

Una delle pre-condizioni della nuova impostazione auspicata è che occorre perseguire l’obiettivo: il sistema delle infrastrutture deve risultare non solo fatto da grandi opere, ma da quelle che servono e da servizi finalizzati e specialistici.

Servizi che devono essere prodotti ed offerti sulla base di questi principi:

- innalzamento degli standard di servizio a tutti i livelli, per mantenere la competitività in un scenario di ristrutturazione/innovazione dei mercati;
- sostegno allo sviluppo delle catene logistiche e di trasporto, sia attraverso strutture materiali che immateriali;
- promozione di distretti economici per agevolare la diffusione di sistemi innovativi nella gestione dei problemi logistici e nell’organizzazione delle filiere logistiche.

La integrazione di questi tre elementi definisce il “telaio” su cui vanno calate le attività produttive e quelle dei servizi di mobilità.

Sul piano delle attività produttive si deve processare un sistema

*Il progetto  
centrale necessario  
non è solo formare  
ma imparare in modo  
corretto*

logistico, o catena logistica dato dall'insieme delle infrastrutture, delle attrezzature, delle risorse e delle politiche operative che permettono un flusso veloce ed affidabile delle merci e delle relative informazioni. La politica di sistema si ottiene solo se è possibile coniugare gli interessi della domanda e della offerta dei servizi.

Per i trasporti e la logistica va considerato pertanto un programma di formazione che deve essere per quanto più possibile orientato a definire, in una prima fase, i "fondamentali" su cui processare le nuove iniziative in ordine a:

- Trasporti, territorio ed infrastrutture;
- Economia e tecnica applicata ai trasporti ed alla logistica;
- diritto dei trasporti;
- Economia e gestione delle imprese di trasporti e logistica;
- Sistemi di informatica e telematica.

Un progetto di formazione integrato che coglie gli aspetti di pianificazione, gestione e norme, sia per il trasporto viaggiatori che delle merci.

L'obiettivo è quello di creare un link tra macro-aree di intervento: capitale umano, cultura e consumi.

Questo è quello che stiamo cercando di trasferire agli studenti, sia quelli iscritti alle Università, sia quelli che si specializzano attraverso i Master. Quello che manca è un atto di indirizzo chiaro da parte delle Amministrazioni pubbliche.

*La politica di sistema vince solo se siamo in grado di coinvolgere gli interessi*

**GIORGIO SPATTI**  
[giorgiospatti@libero.it](mailto:giorgiospatti@libero.it)

**Giorgio Spatti**, è laureato in Ingegneria Civile Edile presso il Politecnico di Milano (1970). Ha svolto il «Corso di perfezionamento in Tecnica del Traffico» (anno accademico 1970 – 1971) presso l'Istituto di Vie e Trasporti del Politecnico di Milano. Membro Cifi (Collegio Ingegneri Ferroviari Italiani). Vice-presidente della Commissione Traffico Automobile Club Milano. Svolge attualmente attività di libero professionista e consulente.

BASTA A MIGLIORARE LA COMPETIZIONE INTERNAZIONALE?

## Lo sdoganamento in mare

di GIOVANNI DEMARI

**I**l codice doganale dell'Unione Europea nelle sue varie stesure si è più volte soffermato sia sulla definizione dei controlli che sulla modalità di effettuazione degli stessi per realizzare l'obiettivo di una dogana moderna volta a contrastare ogni forma di illecito, tutelare gli interessi primari della collettività, non ostacolare il flusso delle merci ed evitare ingiustificati costi agli operatori. L'obiettivo era combattere i traffici illeciti senza intralciarne la fluidità e tutelare il commercio corretto che rappresenta una missione quasi impossibile per l'autorità doganale, sintetizzata negli articoli 5 e 47 del CDU. L'articolo 5, punto 3 del CDU, (Regolamento 952/2013) così definisce i "controlli doganali":

*"atti specifici espletati dall'Autorità doganale al fine di garantire la conformità con la normativa doganale e con le altre norme che disciplinano l'entrata, l'uscita, il transito, la circolazione, il deposito e l'uso finale delle merci in circolazione tra il territorio doganale dell'Unione e i Paesi o territori non facenti parte di tale territorio..."*

Rientrano nei "controlli doganali" tutti i controlli che, a vario titolo, vengono effettuati da altre amministrazioni dello Stato all'atto dello sdoganamento delle merci.

L'articolo 47 del CDU dispone che ove i controlli siano effettuati da Autorità competenti diverse da quelle doganali, *"le autorità doganali si impegnano in stretta collaborazione con le altre autorità, a far effettuare tali controlli, ogni qualvolta sia possibile, contemporaneamente e nello stesso luogo in cui si effettuano i controlli doganali (sportello unico); a tal fine le autorità doganali svolgono il ruolo di coordinamento"*.

Queste disposizioni, già contenute nel vecchio codice doganale dell'Unione (Regolamento 2913/92), dovevano contribuire a semplificare ed agevolare gli scambi internazionali in attuazione dei principi enunciati nella convenzione riveduta di Kyoto.

Gli art 5 e 47 del CDU attengono alla modalità dei controlli doganali mentre per la tempistica occorre leggere il considerando 44 del CDU : *"la riveduta convenzione di Kyoto promuove la presentazione, la registrazione e il controllo delle dichiarazioni in dogana prima dell'arrivo delle merci"* e l'art 127 punto 3 del CDU.

*È la dogana la responsabile dei ritardi delle politiche di settore?*

Gli obiettivi enunciati di semplificare ed agevolare gli scambi, riducendo i tempi dello sdoganamento mediante la presentazione anticipata dei documenti costituiscono il nucleo centrale della politica doganale di un paese moderno.

A tal fine lo sportello doganale è stato individuato come lo strumento essenziale anche per il coordinamento dei vari organi deputati ai controlli.

Negli altri paesi dell' Unione Europea tale politica ha incontrato un minor numero di ostacoli rispetto all' Italia , dove le Amministrazioni addette ai controlli sono una ventina e poco coordinate fra loro.

Lo “sportello unico” ha avuto un lungo e travagliato iter e, peraltro , non è stato ancora completamente realizzato.

Dobbiamo infatti risalire alla legge finanziaria 2004 (legge 24dicembre 2003) che prevedeva la creazione dello sportello unico doganale secondo il meccanismo one-stop-shop

L' ingenua convinzione che con un DCPM si potesse risolvere tutto in pochi mesi è stata subito frustrata dalla impietosa realtà.

Non se ne fece nulla al punto che un altro provvedimento ( D. Lgs 4 agosto 2016, art.20) ha sostituito il S.U.D con il SU.DO.CO ( sportello unico doganale e dei controlli) che esplicitamente prevede la regia delle Dogane: attendiamo ora un nuovo DCPM e siamo così arrivati al 2021.

A tal proposito occorre un radicale cambiamento della filosofia che ha finora ispirato le procedure, in attesa dei provvedimenti in corso di emanazione da parte dell'Autorità sanitaria.

Speriamo sia chiarito che alcuni controlli extra-tributari non devono essere effettuati all'atto dell'immissione in libera pratica ma possono essere effettuati all'atto della “messa a disposizione del consumatore “.

Recentemente l'Agenzia delle Dogane ha avviato una sperimentazione dello smart terminal integrando le due procedure complementari e cioè *sdoganamento in mare* e *smart terminal*.

Tale sistema, già utilizzato da alcuni Paesi, è denominato *advance clearance* mentre in Italia è stato in vario modo definito da *pre-clearing* a *sdoganamento in mare*.

Per una compiuta analisi degli obiettivi perseguiti occorre brevemente ripercorrere le varie tappe delle innumerevoli iniziative attuate dall'Autorità doganale in un contesto complesso, reso ancora più difficile da ostacoli frapposti da organismi pubblici e, spesso, anche da privati.

In verità, sotto le continue sollecitazioni dell'Autorità doganale con la introduzione del F.E. (fascicolo elettronico) e la interoperabilità tra dogane ed autorità sanitaria, qualche piccolo passo avanti era stato fatto.

Ma la semplificazione non alberga in Italia: è bastata la migrazione del sistema NSIS al *sistema Traces*, avvenuta in via sperimentale il 14 dicembre 2019, per fare un salto indietro con grande gioia dei “burocrati miopi” che per anni hanno ostacolato la realizzazione del S.U.D. prima, del SU.DO.CO ora ed hanno impedito che venisse affidata all'Autorità doganale una regia che prima ancora che nella norma traeva la sua ragione dalla logica.

*La semplificazione non alberga in Italia perché è un Paese che non fa squadra*

La direzione Centrale dell' Agenzia aveva introdotta la possibilità di trasmettere il flusso telematico delle dichiarazioni di importa-

zione indicando il numero di protocollo delle richiesta del certificato sanitario. Il flusso rimaneva congelato ed al rilascio del certificato sanitario , grazie all' interoperabilità, veniva rilasciato lo svincolo. A seguito della migrazione al sistema Traces, ancora in fase di rodaggio, questa procedura è stata sospesa ed è stato disposto che il dichiarante può flussare la bolletta solo dopo aver ottenuto il certificato sanitario.

I controlli sanitari costituiscono in tal modo un ostacolo alla implementazione del fascicolo elettronico e dello sdoganamento anticipato, considerata la vasta gamma di prodotti che in Italia viene sottoposta ai controlli sanitari alla frontiera, all'atto della immissione in libera pratica.

Ancora una volta l' Autorità doganale ha posto al centro dell'attenzione il tema dello sdoganamento in mare. Proviamo a delineare l'obiettivo perseguito e cioè:

- realizzare condizioni di competitività che attraggono i traffici, contribuendo alla crescita ed allo sviluppo del settore della logistica e più in generale del sistema paese;
- presentare le dichiarazioni doganali prima dello sbarco effettivo in modo da conoscere preventivamente il tipo di controllo selezionato dell'analisi dei rischi e stoccare in area separata i contenitori selezionati VM o CS.

In tal modo si riducono i tempi ed i costi di movimentazione dei contenitori, e si decongestionano i porti.

Noi siamo sicuri che la sperimentazione avviata permetta di rimuovere gli ostacoli , creando le condizioni operative secondo gli indirizzi e le finalità indicate nella richiamata Convenzione, ribaditi nel CDU. Giova innanzitutto ricordare che il comandante di una nave ha l' obbligo di tenere a bordo un manifesto del carico con la descrizione della qualità e quantità della merce, distinta per destinazione; una copia di tale documento acquisisce valenza doganale con la definizione di MMA ( manifesto merci arrivate ) et MMP ( manifesto merci in partenza).

Nel nuovo codice dell' Unione il Manifesto del Carico può svolgere le funzioni di una dichiarazione sommaria che deve essere presentata prima della introduzione della merce nel territorio della Unione.

Attualmente è previsto che le merci possono essere dichiarate prima dell' arrivo solo dopo la convalida del manifesto.

In numerosi uffici doganali la convalida viene effettuata su segnalazione del vettore ,di un agente marittimo , di uno spedizioniere doganale o altro incaricato, secondo le disposizioni di solito impartite dall' agente marittimo/vettore dopo lo sbarco della merce o comunque a sbarco iniziato.

Come si può facilmente rilevare viene meno l' obiettivo principale dello sdoganamento anticipato e cioè la selezione preventiva

*I controlli sanitari costituiscono un ostacolo che ritarda i tempi delle operazioni*

del tipo di controllo. In via sperimentale tale procedura è stata riservata agli operatori in possesso dell' autorizzazione AEO :in tal caso viene circoscritta a poche merci una procedura che per avere i suoi effetti positivi deve riguardare tutte le merci, o almeno gran parte di esse.

Resta il problema del rilascio delle certificazioni rilasciate dagli altri organi di verifica, e fra queste le autorità sanitarie.

In attesa che il Sistema Traces vada a regime e che la autorità sanitarie chiariscano quali merci devono essere controllate alla frontiera e quali devono essere solo monitorate, sarebbe opportuno prevedere che nella casella 44 venga indicato un apposito codice, ad es.C678 bis,02CSbis,C640bis invece che C678,02CS, C640 : in tal modo il sistema selezionerà un Controllo Documentale , prevedendo lo svincolo nel momento in cui sarà effettuato l'upload con allegato certificato.

L' ultimo nodo da sciogliere resta la presentazione della dichiarazione sommaria e la sua convalida che non può dipendere da una comunicazione di un terzo che in qualche modo potrebbe non essere interessato alla semplificazione ed alla velocizzazione dei traffici e delle operazioni doganali. È opportuno prevedere che il gestore del terminal presenti il manifesto trasmessogli dal vettore o suo incaricato, valido quale dichiarazione sommaria, almeno 24 prima in modo da generare la scheda partita A/3.

In tal modo la merce diventa immediatamente dichiarabile e sarà svincolabile solo dopo la conferma acquisita dalla competente autorità marittima.

A tal fine si fa presente che le navi sono tenute a presentare alla competente autorità marittima una “domanda di accosto” almeno 24 ore prima dell' approdo.

*Non è la dogana responsabile dei ritardi delle politiche di settore*

**GIOVANNI DEMARI**  
[gdemari@demari.it](mailto:gdemari@demari.it)

***Giovanni Demari**, è laureato in Scienze politiche. Già Presidente del Consiglio Nazionale degli Spedizionieri Doganali. Ha fornito contributi alle politiche di settore ed alle politiche di governo per facilitare il processo di internazionalizzazione degli scambi, contribuendo a migliorare il processo delle procedure doganali.*

LA LOGISTICA PER LE IMPRESE CHE RAPPRESENTANO L'OFFERTA DEI SERVIZI NON E' ANCORA BEN DEFINITA

# Le rivoluzioni liquide della logistica e delle imprese

di GIUSEPPE MINEO

**I**n questo articolo avrei voluto definire e classificare non soltanto le rivoluzioni in atto ma anche le prossime rivoluzioni, già visibili e pronte all'orizzonte, metterle magari bene in ordine e poter quindi scrivere in sintesi ad esempio: "ecco le 5 principali novità nella gestione aziendale dei prossimi anni". Ma... non riesco a classificarle stavolta, non riesco a cristallizzare e imbrigliare questi cambiamenti in una struttura stabile, di ghiaccio, stilisticamente perfetta come il fiocco di neve al microscopio, da presentare e spiegare così, fissa e statica. Perché? Perché oggi non è il ghiaccio l'esempio utile per capire questi aspetti, non è lo stato solido che va studiato, ma è di sicuro l'acqua la forma corretta a cui pensare e a cui fare riferimento.

E' vero, così come si sente dire ogni tanto quando si presenta il nostro modello sociale, la forma delle tecnologie innovative e delle loro applicazioni è liquida, il cambiamento è liquido, è semplicemente acqua...allora così dobbiamo ragionare: possiamo pensare di usarla, di accompagnarla nel suo percorso, di cercarla anche se nascosta e invisibile nelle falde del terreno che attraversa, magari raccogliendola nei recipienti più adatti. Oppure rischiamo di perderla in mille rivoli, di renderla quindi inutile e inutilizzabile o peggio di esserne travolti. Per questo non riesco a classificarla, a bloccarla, perché è già un fiume in piena che, se lo conosci poco, può sembrare quieto ma che in realtà è già tumultuoso, scorrendo deciso, rapido e imperturbabile. E se anche si riuscisse a fermare questo flusso in un istante, come spesso abbiamo fatto negli ultimi anni, bisogna sapere però che a breve sarà già un'istantanea del passato.

Mi chiedo quindi cosa sia questa acqua che provo qui ad ipotizzare, perché nasce questo paragone. Nella mia mente, partendo dall'intuizione del ghiaccio, cerco di stimolare il lettore nel visualizzare, capire e ragionare meglio su cosa sia il sistema digitale, anzi non cosa sia ma piuttosto come evolverà questa rivoluzione contemporanea che, a questo punto, spero molti di voi conoscano e ancor di più abbiamo necessità di approfondire e intravedere nei successivi passi....però siamo già oltre, mi fermo per adesso, completiamo dopo questo pensiero.

Provo allora intanto ad applicare questa metafora (come nel gioco di Troisi e Neruda ne *Il Postino*) al nostro mondo che, attenzione, non è solo rivolto stavolta ai consueti attori della logistica e dei trasporti, ma è valido per tutte le imprese, per qualsiasi attività, perché ormai nessuno è fuori dalla Supply Chain.

*La logistica non si riesce a strutturare perché non si conosce a fondo l'innovazione del mondo produttivo*

Alcuni di noi lo hanno sempre saputo, tanti altri lo hanno vissuto in concreto, scoperto e accettato soprattutto a seguito di questa brutta pandemia, che si è manifestata anche come un imprevisto secondo fattore di impatto, direi quasi una seconda alta e ripida cascata, che ha moltiplicato ancor di più l'energia già immessa in campo dalle nuove tecnologie computazionali di quest'ultimo decennio.

Quindi, senza dilungarmi troppo, proviamo a fare almeno un elenco, un indice, di ciò che sta davvero cambiando, ragionando per ambiti.

Per l'ambito magazzino e scorte, siano queste di qualsiasi funzione e utilità, il cambiamento passa dal non essere più mero aspetto ingombrante e di costoso contorno per l'azienda, ma parte attiva, viva e fondante della stessa produzione e commercializzazione. Per troppo tempo abbiamo guardato con distacco il confronto tra modus operandi occidentale e orientale ma sappiamo già che, dal 2020 in poi, parleremo di certo di nuove necessità e nuove strategie alla ricerca della business continuity, di come ridisegnare le catene di approvvigionamento aziendali nel mondo; si dovrà guardare adesso non solo ai costi minimi e all'efficienza ma si tornerà a valutare bene l'efficacia di tutti i processi, attraverso momenti di pianificazione e di decisione con grande probabilità di natura dinamica, da gestire per eventi e magari tramite dati e informazioni in real time, alla ricerca di nuovi e complessi equilibri...anche di vendita, di servizio, tra l'online e l'offline, tra visibilità e piattaforme condivise, tra flessibilità, ridondanze e omnicanalità...senza neanche avere più le ipotesi di partenza e le certezze dettate negli anni '70 valide fino a ieri. Oggi invece da leggere in ottica ovviamente Data Driven, puntuale e decentralizzata...in sintesi servirà più dettaglio, più precisione, più informazioni quindi, in breve, strumenti teorici e tecnologici diversi.

Per l'ambito automazione: salto le tante ri-evoluzioni fisiche di material handling sempre più note e performanti e passo avanti nel tempo, guardando all'orizzonte verso le quasi ignote applicazioni sui processi...quel poter dire "sarebbe bello se", oppure "magari potessi..." inizia ad intravedersi davvero in fondo al lungo tunnel. Siamo stati abituati da 30 anni ormai alla ineludibile costanza e presenza dei superoi di Office sui nostri schermi di lavoro, tra i pochissimi a resistere alla (da me coniata) Disruptive Data Age di questo primo ventennio, ma preparatevi ad un nuovo improvviso upgrade, con decine di piattaforme web e connettori a nostra disposizione da studiare e combinare da soli, in ogni azienda, proprio come si fa con i mattoncini della Lego. Ognuno potrà usare e costruire il suo personale percorso, costruirsi in casa la soluzione ipotizzata, soprattutto ottimizzare tempo e risorse potendo cambiare addirittura scala di grandezza, passando da giorni e giorni di impegno ai minuti. Ma il primo impatto quasi codeless ritengo non sarà facile, né sarà alla portata di tutti, si dovrà ricominciare da capo con un nuovo vocabolario in mano. Altra bella sfida.

*Sarebbe bello  
se potessimo intravedere  
una soluzione in fondo  
al tunnel delle conoscenze*

Per l'ambito Cloud & C., si apre un mondo, anzi si apre il mondo del ventunesimo secolo...la semplicità, quasi la banalità d'uso costante e diffusa di queste infrastrutture, nasconde sempre molto bene le radici del sistema web-based, e purtroppo anche qui, non so quanti hanno avuto modo di approfondire il tema o conoscono dati, architetture, vincoli e realtà... anche qui conoscere significa potere fare delle scelte nuove, spesso inaspettate, utili e fondamentali per la stessa sopravvivenza dell'azienda e anche qui spesso si tratta in contemporanea di scelte strategiche, tattiche e operative. Le nuove fasi e i delicati momenti di individuazione e scelta di partner altamente tecnologici saranno alla base di ogni futura attività imprenditoriale, senza dubbio e nessuno escluso, da organizzare a breve tramite neonati ecosistemi costruiti ad hoc ed in parte anche tailor made. Operatività, opportunità, fiducia, linguaggio, confini e sicurezza sono tra le parole chiave in questo caso.

Per l'ambito organizzazione e per l'ambito competenze, farei un discorso unico. Dopo solo 4-5 anni dai primi input espressi in Italia relativi ai nuovi lavori "imprevedibili" del futuro decennio, iniziamo davvero a coglierne nella realtà dei fatti il significato profondo... la tecnologia ed innovazione liquida di cui ho parlato finora, qui trova la massima espressione e difficoltà, richiede per questo sempre nuovi impegni, nuova attenzione, nuovi operatori, nuove competenze ed è il sistema paese intero, stato, imprese, formazione che deve prevedere o leggere il futuro per potere rispondere in tempo alle richieste del mercato e del lavoro. Qui la domanda è e resterà sempre: siamo pronti, siamo allineati alle future necessità? La risposta, anche in questo caso, sta nella giusta lungimiranza di gestione e organizzazione. Una prima risposta, ad esempio, si può trovare nelle 3L di LifeLongLearning, ma la strada sembra in molti, troppi casi, in salita. Prova ne è che spesso solo il top management italiano di grande qualità in forza presso multinazionali estere pone pubblicamente questi importanti interrogativi, direi troppo poco per avere una coscienza diffusa su scala nazionale delle tante problematiche da affrontare, settore per settore, mercato per mercato.

Ed ecco che, in chiusura, completo il ragionamento sospeso in precedenza. Mi sembra di avere già lasciato intravedere in questa breve analisi per ogni ambito presentato qualcosa che andrà oltre i nostri giorni, oltre le nostre conoscenze attuali e questo era un po' il mio obiettivo. Sospendo per adesso tante altre considerazioni di merito che andrebbero sviluppate con esempi e casi concreti di analisi, magari per un prossimo articolo.

E' vero che, come mi ha indicato un amico sul lavoro, la mia è una visione di tipo strategico. Forse è così, non me ne ero mai reso conto, ma mi sembra una giusta osservazione che sento di condividere.

Ed è forse questo quello che manca nel presente di tante imprese, non ovviamente per limiti di capacità o di volontà, ma solo perché necessariamente sempre troppo impegnate e rivolte ad

*Non mancano  
le competenze ma siamo  
troppo impegnati  
a fronteggiare  
le emergenze*

una pressante quotidianità dettata da impellenti doveri di scrivania. La mia, al contrario, cerca di essere una visione di insieme, che richiede tempo, costanza, un enorme spazio di osservazione e di analisi e tanto, tanto ordine. Però intanto spero che questa condivisione di pensiero, possa essere stata in qualche modo di aiuto, di stimolo e di impulso per qualcuno. Le soluzioni per questa moderna gestione dinamica (ormai anche di filiera) esistono, ma per trovarle bisogna intanto partire dal cogliere fino in fondo queste realtà in cambiamento, bisogna partire quindi dal porsi qualche domanda. Una volta partiti, inizierà la ricerca di nuovi principi imprenditoriali e di soluzioni utili a contenere l'acqua che scorre, magari con nuovi spazi fisico-virtuali e finalmente anche strutturali.

**GIUSEPPE MINEO**

[giuseppemineo@inwind.it](mailto:giuseppemineo@inwind.it)

**Giuseppe Mineo**, è laureato con lode in Ingegneria Gestionale, indirizzo Trasporti, presso l'Università di Palermo. È stato responsabile logistico al porto di Trapani per progetti internazionali come il LGTS di Greenstream (ENI, Saipem UK, etc.) e per gli Act 8 e 9 della Louis Vuitton Cup. Consulente 81/08, ADR, P&I e per sistemi di qualità nell'autotrasporto (Codice di Pratica), ha svolto docenze per l'Albo degli Autotrasportatori ed è membro CSCMP Italy, promotore di iniziative di problem solving e open innovation. Esperto certificato ELA Senior è docente presso Fondazioni ITS Logistica e Trasporti per le materie di indirizzo, ICT, trasformazione digitale e Logistica 4.0.

MANUALE DEL DIRITTO DEI TRASPORTI

# I contratti aventi ad oggetto prestazioni di logistica

A cura della REDAZIONE

**P**ubblichiamo alcuni stralci del libro del Prof. Maurizio Riguzzi, che abbiamo avuto il piacere di conoscere, apprezzandone il rigore scientifico e la trasparenza nei rapporti interpersonali. Merita di essere ricordato e lo facciamo richiamando quello che aveva scritto nel 2005 in merito al contratto di logistica che, chi vuole approfondire, trova nel libro dell'autore, stampato dalla FEDIT, tutti gli elementi utili.

## INTRODUZIONE



Il contratto di logistica (o contratto di servizi di logistica) è stato definito come quell'accordo con cui un soggetto, detto fornitore di servizi di logistica, si assume la gestione di una o più fasi delle attività di deposito, movimentazione, manipolazione e trasferimento di prodotti di un altro soggetto, detto committente, con organizzazione dei mezzi a proprio carico, e si obbliga

quindi alla prestazione dei servizi funzionali e allo svolgimento di tali attività, dietro il pagamento di un corrispettivo. Da tempo, si assiste al c.d. fenomeno dell'“outsourcing”, cioè alla tendenza da parte di alcune imprese a terziarizzare ad un soggetto esterno, il c.d. operatore logistico, un sempre più crescente numero di attività operative.

La figura del trasporto, esclusivamente inteso in senso codicistico come trasferimento e spostamento di cose da un luogo ad un altro, appare infatti oggi (quanto meno su scala industriale) per certi versi superata.

Le mutate esigenze degli utenti hanno di fatto comportato, per gli operatori del settore dei trasporti, la necessità di una loro trasformazione in prestatori di servizi logistici, i cc.dd. «operatori logistici», i quali assumono a proprio carico la gestione dei flussi complessi per conto del mittente, coordinando i diversi mezzi di trasporto, occupandosi dell'immagazzinaggio e della distribuzione dei prodotti ed offrendo vari servizi complementari.

*La figura del trasporto da un luogo all'altro è ormai superata*

Si è così individuato l'oggetto del contratto di servizi di logistica nella prestazione di una serie coordinata e continuativa di servizi complessivamente e non più singolarmente considerati, finalizzati ad offrire un *opus* caratterizzato dall'attuazione del processo di pianificazione, implementazione e controllo di tutte le operazioni di movimentazione ed immagazzinamento e dei relativi flussi informativi, connesse con il flusso totale dei materiali: dall'acquisto delle materie prime fino alla consegna dei prodotti al consumatore, al fine di garantire un adeguato livello di servizio a costi ragionevoli.

Di fronte ai sempre più articolati interessi ed esigenze dell'utenza, i vettori sono stati di fatto costretti a procedere ad una revisione del loro ruolo e della loro funzione istituzionalmente da sempre assunti, e sono stati chiamati a curare, dalle nuove ed emergenti tendenze del mercato, oltre alla fase di mero trasferimento del carico, anche tutti gli altri aspetti logistico organizzativi dei flussi di merci delle imprese industriali. Il fenomeno *dell'outsourcing* delle attività logistiche interessa in modo particolare il settore trasportistico in quanto tra i vari soggetti, che hanno risposto alle esigenze di terziarizzazione delle imprese, un ruolo di rilievo spetta indubbiamente ad operatori che, a vario titolo, svolgono la loro attività in detto settore. È infatti accaduto che spedizionieri, vettori unimodali, o più frequentemente multimodali, gestori di *terminals* portuali o terrestri abbiano ampliato la gamma dei servizi offerti, diventando così anche operatori logistici. E se una tale circostanza non ha da un lato inciso più di tanto sugli istituti fondamentali dell'impianto codicistico e della legislazione speciale del contratto di trasporto, a cui rilevanza e la cui vigenza appaiono inalterati, dall'altro non v'è dubbio che il nascere e l'affermarsi di un contratto in cui le imprese di trasporto e di spedizione offrono alla loro utenza servizi di logistica ben più numerosi e differenziati rispetto a quelli che caratterizzano le tradizionali prestazioni del trasporto, o quelle accessorie del vettore, abbiano posto il problema, da un punto di vista meramente giuridico, della qualificazione dei contratti nei quali si prevedono prestazioni di servizi di natura logistica.

È infatti del tutto evidente che se oggetto del contratto è quello sopra delineato, il trasporto non costituisce più l'unica prestazione assunta dal vettore. Potrà essere l'attività prevalente, ma certamente non costituirà più l'unica prestazione oggetto del contratto di servizi di logistica, poiché, come si è visto, quest'ultimo si caratterizza non già per la mera attività di trasferimento delle merci, bensì per la sua combinazione con altre complesse e variegate prestazioni. Così, a seconda dei casi, possono essere, tra le altre, previste in contratto tutte o alcune delle seguenti prestazioni: acquisto delle materie prime presso i fornitori, trasferimento delle materie prime dai fornitori presso i magazzini, controllo qualitativo e quantitativo, pulitura, etichettatura, imballaggio, trasferimento dei prodotti finiti nei magazzini di distribuzione, consegna, gestione contabilizzata dei prodotti, dei resi e dei reclami. Questa elencazione, che è peraltro esemplifica-

*Il contratto di trasporto  
può essere l'attività  
prevalente ma non l'unica*

tiva, dimostra come accanto ad attività più strettamente operative (trasferimento della merce, deposito, conservazione della stessa nei magazzini) ve ne sono altre di difficile inquadramento giuridico che fanno in ogni caso parte di un pacchetto di servizi di logistica. Pertanto non v'è dubbio che il vero e proprio contratto di servizi di logistica non può certo qualificarsi come contratto di trasporto con prestazioni accessorie. Conseguentemente, ci si deve porre il problema dell'individuazione della normativa applicabile al contratto in questione. Problema generalmente risolto in base alla considerazione che l'inquadramento del contratto di servizi di logistica nell'ampia categoria dei contratti di appalto-somministrazione, consente di assoggettare il rapporto negoziale alla disciplina speciale dei contratti cui corrispondono le singole prestazioni: in altre parole, sulla normativa genericamente prevista in materia di appalto, prevarranno le disposizioni speciali sulla prescrizione, sulla responsabilità, sulla ritenzione, sulla forma del contratto, sulle tariffe, ecc. Si può in sostanza affermare, al fine di pervenire alla sopra accennata conclusione, che trovando la fattispecie contrattuale in oggetto indubbia collocazione nel più ampio *genus* della *locatio operis* e nella *species* appalto, ove l'appalto ha per oggetto (ed è il caso della logistica) prestazioni continuative e periodiche di servizi, alle norme previste in tema di appalto si aggiungono quelle relative al contratto di somministrazione (articolo 1677 codice civile) tra cui l'articolo 1570 codice civile che prevede che si applichino le disposizioni che disciplinano i contratti cui corrispondono le singole operazioni. Di modo che, allorquando il dibattito concerna profili riguardanti le singole prestazioni che costituiscono l'oggetto del contratto stipulato dalle parti e non l'appalto complessivamente considerato, la *ratio* del combinato disposto degli articoli 1570 e 1677 giustifica il richiamo alla disciplina dei singoli contratti, anziché l'applicazione per intero della disciplina generale attinente all'appalto. In sintesi può affermarsi che il contratto in oggetto deve essere assoggettato, come principio generale, alle disposizioni del codice civile in tema di appalto, salva l'applicazione di norme specifiche relative alle singole prestazioni che compongono il contratto di logistica, ad esempio al trasporto o al deposito nel caso in cui oggetto di controversia siano i danni subiti dalla merce nella fase del suo trasferimento o durante il periodo di tempo in cui la merce viene custodita nei magazzini. È evidente che la tipizzazione del contratto di logistica attraverso un intervento legislativo, che non può non auspicarsi, risolverebbe in modo definitivo le rilevanti problematiche collegate al contratto di servizi logistici, contratto che, ora, fonda le sue regole sulla libera negoziazione privata. Potrebbero così venire utilmente risolti quei delicati problemi applicativi in tema di prescrizione, in tema di limite risarcitorio ed in tema di danni non localizzabili che conseguono alla sussistenza di differenti profili di responsabilità in capo alla figura dell'operatore logistico.

*Il contratto di logistica  
può risolvere in modo  
definitivo le anomalie*

UNA PROPOSTA DI RIFORMA SANITARIA MODIFICANDO IL RUOLO DEL DISTRETTO SANITARIO

## Il Distretto Sanitario post Covid19

di ANTONELLA GUIDA,  
MARIA POMPEA BERNARDI,  
STANISLAO NAPOLANO

**È** stato costituito il “CENTRO STUDI REGIONE MEZZOGIORNO MEDITERRANEO”, identificato con l’acronimo “EU-MED”, avente per oggetto **lo sviluppo, l’integrazione e la divulgazione della cultura economico-giuridica, nonché la promozione anche nel sociale che interessa il Mezzogiorno Mediterraneo.**

L’obiettivo del “Centro Studi Regione Mezzogiorno Mediterraneo – EU-MED” è quello di promuovere un diverso sviluppo del Mezzogiorno d’Italia proiettato nel Mediterraneo, attraverso attività scientifiche, culturali, di promozione sociale, per diffondere e rafforzare la cultura manageriale del fare impresa, del commercio, dell’economia, della finanza, e per sostenere il potenziamento organizzativo e operativo, nella sanità, nella scuola, nell’università, favorendo e promuovendo la ricerca nei vari campi, da quelli scientifici a quelli manageriali del Mezzogiorno. Le iniziative sono finalizzate al sostegno delle giovani generazioni del Mezzogiorno, in particolari quelle delle aree sociali più deboli e svantaggiate, attraverso percorsi culturali e di inserimento in iniziative tese alla conoscenza del sapere, della legalità e del mondo del lavoro.

Il “Centro Studi Regione Mezzogiorno Mediterraneo – EU-MED” sosterrà inoltre ogni iniziativa utile affinché il Mezzogiorno divenga ponte tra le sponde del Mediterraneo, punto di snodo tra l’Oriente e l’Occidente, porta d’ingresso dell’Europa, rafforzando la cooperazione e gli scambi culturali tra i paesi del bacino del Mediterraneo.

Il programma di lavoro ha posto tra le priorità quelle di avviare presso il Governo italiano e presso la Commissione Europea, ogni iniziativa atta alla costituzione della macroregione mediterranea, così come previsto dalle direttive europee, proponendo Napoli come centro di rappresentanza e di coordinamento dell’intera macroarea. Il “Centro Studi Regione Mezzogiorno Mediterraneo – EU-MED” può rappresentare per il Mezzogiorno un incubatore di idee, che favorisce l’incontro e il confronto scientifico – culturale tra le varie esperienze professionali, imprenditoriali, del management, in un’ottica innovativa, coerente con le sfide che il XXI secolo ci pone ed in cui il Mezzogiorno vuole confrontarsi, al fine di divenire protagonista in ambito europeo e mediterraneo.

Il Centro Studi Regione Mezzogiorno Mediterraneo EU-MED ha organizzato a Matera un incontro di scala nazionale per discutere della Riforma Sanitaria ed in particolare di come organizzare

La riforma sanitaria non può essere territoriale ma a scala nazionale

la Sanità Distrettuale. A quasi 30 anni dall'approvazione del Decreto Legislativo 502/92 e delle successive sue modifiche ed integrazioni, pur rimanendo condivisibile ed attuale l'impianto strutturale dell'organizzazione della Sanità nelle 3 Macroaree (Ospedaliera, Prevenzione e Territoriale), appare evidente a tutti che le aree Prevenzione e Territoriale necessitano di un potente rimaneggiamento per rispondere alle attuali esigenze di salute e di cura della popolazione italiana, consapevoli ormai che nuove sfide non possono essere affrontate con vecchi paradigmi concettuali e organizzativi. I processi di aziendalizzazione previsti dal Decreto Legislativo n. 229/99, sebbene abbiano dato a suo tempo un'immagine di revisione profonda della struttura organizzativa delle Aziende e degli Enti sanitari, hanno invece gemmato nuove posizioni di potere quasi sempre coniugate al potere politico, quasi mai orientate al miglioramento di salute delle popolazioni di riferimento, risolvendosi in percorsi di autocompiacimento e autoreferenzialità. La durata triennale degli incarichi di vertice è risultata scelta infelice, incapace di determinare una programmazione che potesse concludersi nella realizzazione di azioni coerenti e definitive.

Nemmeno la revisione del titolo V della Costituzione, con la Legge Costituzionale n. 3/2001, che determinava, in ambito sanitario, la speranzosa prospettiva di una più concreta realizzazione dei bisogni sanitari, perché più vicini alla domanda, mediante un'azione regolatoria di prossimità determinata dalle Regioni, ha poi dato i frutti attesi, determinando invece una frantumazione del SSN, una disomogeneità organizzativa (che non sarebbe tuttavia il male peggiore), una diseguità di accessi e prestazioni, nel nome di una regionalizzazione incompiuta che fa della "sanità" il luogo controverso di scontri e ipocrite rivendicazioni, in una relazione Nord/Sud che dilania i cittadini tra loro piuttosto che garantirne la salute, diventando talvolta palcoscenico individuale di presidenti di regione in cerca di visibilità. Il ruolo concorrente delle Regioni, nell'ambito della "tutela della salute", rispetto al ruolo del Governo si è espresso in tutta la sua fragilità applicativa nel corso della Pandemia da Coronavirus SARS-CoV-2, durante la quale la Politica ha toccato con mano quanto i cittadini vivono tutti i giorni, e cioè lo scollamento totale tra la programmazione nazionale, gli atti regionali e la realizzazione delle singole Aziende ed Enti del SSN, in una parola la difficoltà di attuare il principio di sussidiarietà verticale perfino in condizioni di emergenza nazionale, evidenziando talvolta uno screditante scaricabarile nell'assunzione delle responsabilità, nel rimpallo continuo tra la determinazione dei principi fondamentali e la potestà legislativa.

È inoltre evidente quanto le transizioni demografica e tecnologica a cui abbiamo assistito negli ultimi dieci anni impongano una revisione dell'offerta di diagnosi e cura che trascenda dalla erogazione puntuale di prestazioni a domanda, tipiche di una medicina d'attesa, virando verso un'offerta che definisca piuttosto un

*La transizione demografica  
e tecnologica inficia  
una revisione  
dell'offerta dei servizi*

modello di cura con la presa in carico del paziente in forma proattiva, secondo principi di iniziativa che possano dare una nuova vitalità e concretezza ai grandi temi della Prevenzione. Gli insuccessi delle tematiche di prevenzione (dagli screening oncologici all'adozione di corretti stili di vita), i modelli correnti alimentari e di vita grandemente lontani da comportamenti appropriati, l'uso e l'abuso di sostanze e alcool, la sempre scarsa attività fisica e la mancata adozione di azioni di prevenzione nei soggetti malati (come la diffusione impercettibile dell'Attività Fisica Adattata) determinano la modifica dei pattern di patologia verso quel grande estuario di malattia che è la cronicità. Il mancato coinvolgimento pratico (e talvolta emotivo) della Medicina Generale, della Pediatria di Libera Scelta, a volte la loro solitudine d'iniziativa, il ruolo di comprimari assenti della Continuità Assistenziale, l'aspetto distaccato della Specialistica Ambulatoriale rispetto ai percorsi di salute dei cittadini/pazienti, hanno contribuito alla decadenza concettuale del "Valore" della Medicina Territoriale che oggi annaspa di fronte a migliaia di pazienti malati di Covid nelle loro case e a pazienti cronici accantonati in attesa di una più sicura formula di frequentazione dei luoghi della salute. Ma l'esperienza recente delle USCA, laddove attive e non relegate soltanto all'esecuzione dei tamponi, ma con accesso domiciliare "reale" ci suggerisce e dimostra che un'altra Medicina del Territorio è possibile, un altro ruolo del Distretto è possibile, un'altra configurazione del modello del Distretto Sanitario è necessaria. Da queste sintetiche e rapide considerazioni è nata la presente riflessione del "Centro Studi Regione Mezzogiorno Mediterraneo" che propone un nuovo Distretto Sanitario, completamente rivisitato, come proposta di rinnovamento della sanità territoriale, come contributo per la ripresa di una discussione nazionale che deve trovare quanto prima una riattivazione decisa e credibile, riconoscendo gli errori del passato e provando a sistematizzare l'esperienza del presente\*.

La proposta messa a punto da esperti di settore coordinati da Antonella Guida, Maria Pompea Bernardi e Stanislao Napolano, naturalmente determina impatti su tutta una serie di norme di legge nazionali, di aspetti contrattuali, economici, sociali e amministrativi che andranno, a loro volta, riconfigurati. Lo sforzo della proposta sta anche nell'aver cercato di individuare queste connessioni relazionali che, con effetto domino, dovranno essere modificate, nella consapevolezza di non essere esaustiva in tal senso ma sicuramente soddisfacente.

*La forza della proposta  
discussa a Matera  
è rinnovare le politiche*

**ANTONELLA GUIDA**

[antonellaguida4@virgilio.it](mailto:antonellaguida4@virgilio.it)

**MARIA POMPEA BERNARDI**

[mariapompea.bernardi@gmail.com](mailto:mariapompea.bernardi@gmail.com)

**STANISLAO NAPOLANO**

[stan.napolano@libero.it](mailto:stan.napolano@libero.it)

\*Una trattazione del tema è pubblicata sul n°2 di ottobre della Rivista "I Protagonisti"

LA LOGISTICA SANITARIA RICHIEDE UNA PROFONDA CONOSCENZA DEL TERRITORIO

## La Logistica sanitaria auspicabile

di RAFFAELE CICALA

**L**e strategie di governo del territorio richiedono un'organizzazione permanente-logistica che tenga conto dell'interdipendenza tra componenti ambientali e livello delle tecnologie e delle dinamiche di mercato. Un'interconnessione sistemica che si esplica su una molteplicità di scale. In tal senso una declinazione gestionale della geografia permette di configurare degli strumenti in soluzioni logistiche che in ambito sanitario siano in grado di utilizzare il dato spaziale come mezzo di coordinamento delle diverse istanze nel quadro di scala territoriale dei processi. Se le scelte politico-economiche si sono gradualmente indirizzate in un senso sempre meno specializzato, alla prova dei fatti alcuni tipi di scelte appaiono inevitabilmente localizzate – per esempio che si tratti di chiudere o meno un polo sanitario su un determinato territorio – e legate a fattori che giocano su una prospettiva multi scalare. Appare quindi essenziale prendere in considerazione la dimensione territoriale nella sua complessità che necessita quindi di politiche di gestione geograficamente connotate.

Nel quadro definitivo delle scienze logistico-gestionali, inoltre, sembra sempre più necessario il superamento di visioni eccessivamente disorganiche. Se fino ad oggi, si era soliti categorizzare la gestione generale del territorio in compartimenti differenziati, ora si rende necessaria una pianificazione che tenga in considerazione la connessione tra i diversificati livelli e il loro rapporto con la componente spaziale. Nella fattispecie s'intende operare nella prospettiva della semplificazione delle reti fisiche e logistiche e di una tracciabilità dei materiali mediante strumenti di gestione geografico-territoriale.

In particolare parlare di geografica gestionale permette di pianificare una logica distributiva che ragioni sulle interconnessioni dei comparti economici e sanitari con le dinamiche spaziali al fine di diversificare i livelli di intervento. Questo implica una modificazione delle abituali categorie mentali e dei quadri concettuali in cui si concepiscono tradizionalmente i mezzi d'azione per progettare modalità di coordinamento ed elaborare approcci comuni. Per individuare strategie coerenti in sistemi e situazioni di tale complessità, è necessario attuare modalità di coordinamento che l'approccio geografico gestionale pare in grado di proporre, in virtù della possibilità che esso offre, di analizzare il dato geografico-ambientale e i sistemi di relazioni che agiscono a più livelli e interagiscono con i differenti attori. Quanto affermato appare praticabile attraverso analisi del funzionamento, quindi

*La logistica sanitaria deve essere integrata sul piano spaziale e gestionale*

della gestione, dei diversi contesti ambientali specifici (urbano, rurale) e generali (regionali o nazionali) mediante studi su sviluppo, vulnerabilità, approccio al rischio, nello specifico il rischio sanitario.

Una tipologia di azione sul territorio guidata da una prospettiva geografica gestionale può articolarsi secondo specifici livelli di prassi:

- Quello dell'analisi dei contesti territoriali;
- Quello dell'individuazione degli attori specifici dei diversi settori che intervengono in un determinato contesto (aziende, soggetti gestori, soggetti fruitori, consumatori finali);
- Quello degli operatori – esperti e addetti ai lavori – a vario titolo coinvolti nelle diverse attività che si esplicano sul territorio;
- Quello dei fruitori del territorio e dei servizi, i quali potranno essere chiamati a esprimersi sulla struttura delle attività di gestione intercorse e su eventuali azioni di ottimizzazione.

Un possibile strumento può essere rappresentato dall'elaborazione di un programma cartografico digitale in grado di gestire la logistica di trasporto del prodotto sanitario non solo mediante il dato cartografico ( dunque mediante mappe proprietarie), ma anche attraverso informazioni stradali inserite dagli utenti i quali essendo specializzati in questa catena logistica renderanno i dati aggiornati e contestualizzati.

A livello generale, l'effettiva competizione globale e locale di varie entità, organizzazioni economiche e sociali, e la loro evoluzione non può essere compresa, infatti, senza un'analisi territoriale. Questo significa sia offrire strumenti operativi agli organi istituzionali, sia di reinterpretare gli elementi ambientali attraverso l'identificazione delle differenti componenti di un determinato contesto territoriale (utenti-pazienti).

La conoscenza del territorio significa anche e soprattutto conoscere le esigenze degli utenti, destinatari dei servizi che il territorio può offrire dal punto di vista della prevenzione e controllo.

*Le analisi territoriali  
occorrono per prevenire  
e controllare*

**RAFFAELE CICALA**  
[rafcicala@gmail.com](mailto:rafcicala@gmail.com)

**Raffaele Cicala**, è laureato in Ingegneria Elettrotecnica. La sua esperienza è maturata attraverso grandi gruppi (IRI, STET, TIM) ricoprendo ruoli dirigenziali. Attualmente collabora con gruppi importanti, nazionali e internazionali per il sistema informatico sanitario.

UNA PROPOSTA DI VISIONE PER UNA SINERGIA TRA SCIENZE

## Il futuro possibile

A cura della REDAZIONE

**O**ggi più che mai è importante una sede per un confronto periodico dei progressi scientifici nell'ottica di realizzare sinergie. La scienza ha dimostrato di poter abbattere i muri e farsi "globale". Dobbiamo salvaguardare la sinergia della ricerca, soprattutto quella sperimentata in questa dolorosa esperienza globale. L'obiettivo finale sarà, anche per ragioni geopolitiche, una operazione di sinergia tra le scienze con la possibilità di realizzare un centro di riferimento e di confronto scientifico a livello internazionale, finora usualmente i rapporti avvengono in modo bilaterale o accademico. Sarà una sede di "dialogo scientifico" senza perdere di vista le finalità pratiche, operative di concretizzazione di progresso e sviluppo, non dimenticando l'importante parametro della formazione che necessita di particolarissima attenzione soprattutto per i giovani, sia per il loro adeguamento etico sia a soddisfazione delle notevoli necessità occupazionali. Queste riflessioni sono parte di un lavoro che si stava mettendo a punto con il compianto amico Giacomo Borruso che si stava interessando alla Trieste Valley.

R.G.

Dopo decenni di vana ricerca di risposte a ricorrenti "bolle" e crisi di varia dimensione, in maniera imprevedibile sorge una sfida sanitaria ed economica legata soprattutto alla pandemia.

Il fenomeno economico che stiamo vivendo e le misure in grado di superare le enormi e numerose criticità, è uno sforzo estremamente ambizioso. Tutti i settori dell'economia e della finanza sono pesantemente coinvolti e tutti hanno evidenziato la propria insufficienza di intervento. Oggi è un grande errore chiedere di contrastare la crisi da covid19 solo per la salute perché il problema è molto più vasto di quello riconducibile alle conseguenze della pandemia.

Il distretto economico è la nuova chiave di lettura. Non più politiche settoriali ma politiche di sistema.

Il territorio è il nuovo strumento su cui operare, e non il territorio in senso fisico amministrativo ma il territorio funzionale ai bisogni dei cittadini.

Importante è il ruolo dei saperi per migliorare la economia funzionale ed avviare una economia circolare attraverso l'innovazione creando in tal modo nuove competenze anche attraverso Start-up di settore che devono operare con una logica di sistema.

*Il Distretto economico  
è la nuova chiave  
di lettura del territorio*

Non basta la scuola e l'Università, occorre uno sforzo sinergico, cultura, imprese e famiglia, affrontando i temi economici e sociali nella logica delle linee guida della visione Europea e precisamente:

- ✓ Riscoprire la storia economica e la geografia economica e funzionale per seguire i processi di globalizzazione e attuare un economia circolare;
- ✓ Formare una classe dirigente internazionale con competenze specifiche;
- ✓ Ricostruire la fotografia dei paesi: banche dati e informazioni finalizzati agli obiettivi fissati;
- ✓ Attuare politiche infrastrutturali e servizi di mobilità nella logica di accessibilità e connettività delle reti e della efficienza di servizi, avendo attenzione all'utente e all'ambiente;

### DALLA PROPRIETA' ALL'USO

La società sta entrando in una fase di transizione economica che permette di passare da uno sfruttamento eccessivo delle risorse e dallo spreco, a una gestione più sostenibile, fondata sulla valorizzazione della qualità, piuttosto che della quantità, e più intensiva in termini di occupazione.

Questo modo di impostare l'economia, nella definizione fatta propria dalla Commissione europea, viene definita: Economia circolare. Ma nel vasto mondo di questa economia, emergono sempre più aspetti particolari, che si estendono ad altri processi, che assumono caratteristiche funzionali. Parlare di economia della funzionalità significa privilegiare l'utilizzo dei prodotti, anziché il loro possesso. Si tratta, tuttavia, di andare al di là della semplice inclusione di maggiori "servizi" aggiunti a un "prodotto", e di considerare tutta la filiera del consumo, fornendo migliori e più personalizzati servizi all'utente finale, e creare nuovi modelli economici più efficienti, in termini di risorse, capaci di generare benefici collaterali per i territori. Nella nuova economia funzionale, le industrie hanno, a priori, tutto l'interesse a sviluppare, nel quadro delle loro attività, da una parte prodotti che siano riparabili e di facile manutenzione, dall'altra devono essere in grado di assicurare una diversa catena di produzione e una logistica adeguata.

L'Economia della Funzionalità può contribuire a superare numerosi ostacoli legati al consumo, deve però essere in grado di sviluppare nuove sensibilità.

La progettazione ecocompatibile dei prodotti, consente di assicurare fin dall'origine la sostenibilità delle risorse utilizzate, tenendo conto dell'impatto ambientale dei prodotti lungo tutto il loro ciclo di vita. L'economia della funzionalità può comportare una concezione nuova di prodotti più riparabili, modulabili; l'economia circolare mira a un approccio "cradle to cradle" (dalla culla alla culla) al fine di trasformare i rifiuti di un'impresa in risorse per altre imprese, e può permettere di valorizzare meglio i

*Bisogna cambiare:  
alla proprietà sostituire  
l'uso dei beni.  
Saremo più poveri?*

sottoprodotti e le esternalità di alcune imprese, ai fini della produzione di altre.

L'economia collaborativa si basa, nei fondamenti teorici, sull'economia della funzionalità. Gli sviluppi di queste forme di scambio possono, con un'azione congiunta e a determinate condizioni, accelerare i benefici dell'economia della funzionalità, soprattutto sul piano ambientale.

L'economia del bene comune, tratta con un approccio olistico i concetti che sono vicini ai valori fondamentali dell'economia solidale, dell'economia circolare, dell'economia della condivisione, dell'economia orientata alla funzionalità, dell'economia basata sulle risorse e dell'economia blu.

La territorializzazione dell'economia della funzionalità consente di rispondere alle nuove sfide concernenti lo sviluppo sostenibile dei territori, attraverso la sperimentazione di nuovi modelli economici. L'economia della funzionalità risulta utile per valorizzare i punti di forza del territorio, uscire dalla standardizzazione della produzione di massa, in parte responsabile della disillusione nei confronti del consumo attuale, e tenere conto dell'insieme delle esternalità del sistema produttivo. Inoltre, grazie alla loro densità, che favorisce le logiche di mutualizzazione, le città costituiscono uno dei territori più favorevoli allo sviluppo di soluzioni fondate sull'economia della funzionalità.

L'Università può raccogliere questa sfida organizzando un Corso specialistico in *Economia Funzionale e Strategica\** che possiede una peculiarità di alta specializzazione sugli aspetti dell'Economia circolare e intende fornire agli studenti una serie di strumenti innovativi per operare in un contesto di sostenibilità economica e ambientale, rivolta alla valorizzazione delle risorse naturali, all'uso di materie prime seconde, alla gestione sostenibile della "value chain" e all'attivazione di simbiosi industriali. L'obiettivo è fornire ai partecipanti le necessarie competenze per poter operare in maniera consapevole in diversi ambiti, spesso eterogenei tra di loro, ma riconducibili alla possibilità di integrare innovazione tecnologica e nuove competenze in attività di riconversione produttiva e di sviluppo sostenibile. Il percorso comune, orientato all'apprendimento di tematiche, metodi e strumenti proprio di un approccio circolare all'economia e all'ingegneria può favorire un nuovo contesto.

### **RINNOVARE LA LOGISTICA CON ICT & STRATEGIC ENGINEERING NELL'ERA DI COVID-19**

La Logistica ed i Trasporti rappresentano uno dei layer critici a fronte delle criticità indotte dalla pandemia. E' evidente che soluzioni diverse di lockdown non sono sostenibili ed efficaci e debbono essere adeguate in qualche modo con soluzioni operative sostenibili, efficaci ed efficienti che, grazie alle nuove tecno-

*Rinnovare le strategie  
e formare  
nuove competenze*

\*La proposta è di Antonello Pezzini, membro della Segreteria Tecnica del MITE

logie ed a metodologie innovative, consentano di sviluppare soluzioni capaci di poter ridurre i rischi ed evitare problemi già vissuti in altre parti del mondo o in altri momenti. È evidente che risulta necessario sviluppare soluzioni che integrino controlli, sistemi di misura, sistemi di sanificazione e fusione intelligente che supporti un'adeguata pianificazione, preparazione, istruzione, formazione e introduzione di soluzioni innovative. L'Ingegneria Strategica come nuova disciplina capace di fondere Modeling, Simulation, Data Analytics & AI si propone quindi come approccio principe per identificare le strade da percorrere e pianificare correttamente il rinnovamento richiesto nella logistica in questo campo. Per avere successo è cruciale poter definire, sperimentare, testare e implementare nuovi modi di lavorare e di svolgere attività logistiche integrate con gli altri processi, quindi in particolare la contaminazione di merci e persone lungo la supply chain. Con questa metodologia diventa possibile identificare soluzioni che siano sostenibili, economiche, sicure e robuste in termini di politiche, procedure, formazione, istruzione, attrezzature, app mobili, servizio cloud e aiuti tecnologici. Per avere successo è necessario essere in grado di estrarre informazioni e conoscenza dai Big Data e stimare i rischi, nonché attivare soluzioni capaci di prevenire e mitigare le nuove ondate di infezioni nelle attività logistiche, rendendo queste robuste durante la crisi. In questo senso è molto importante sviluppare capacità per analizzare dinamicamente la situazione attuale ed estrarre le lezioni apprese in tempo reale, facendo correlazioni e correggendo le stime dei modelli sull'impatto delle scelte sulla infrastruttura logistica e di trasporto e sulle aziende del settore. Questi sistemi possono portare non solo a progettare soluzioni nuove da standardizzare e da implementare sui mezzi, nei magazzini, negli interporti e nei terminal, ma anche supportare un assessment virtuale dei rischi e verificare efficacia soluzioni adottate per correggerle sulla base dell'evolvere della crisi e della nostra conoscenza di essa. La proposta fa riferimento a molteplici iniziative già sperimentate a livello di ricerca dal Simulation Team di Genova\*.

### INTEGRAZIONE DEI PROCESSI LOGISTICI

Già oggi esistono soluzioni molto efficaci per tracciare i mezzi, supportare le logistics operation e supportare il settore di Logistica e Trasporti incluse semplici APP e/o devices o piattaforme. L'idea innovativa in questo caso combina le molteplici fonti di dati con sistemi capaci di utilizzare la Strategic Engineering per analizzare e ottimizzare le operazioni che possono essere offerti come servizi capaci di supportare la pianificazione delle operation, identificare le più promettenti opportunità di marketing e le criticità nonché le capability effettive e le criticità di un operatore logistico. Questo approccio garantisce di poter procedere ad una integrazione basata su sistemi intelligenti che raccolgono le

*L'innovazione applicata alla logistica facilita la reingegnerizzazione dei processi*

\*Agostino Bruzzone è il direttore del Team delle Università di Genova

informazioni ottenute da aziende e diverse sorgenti per creare una immagine dei KPI (Key performance Indicators) che si aggiorna automaticamente e supporta la pianificazione strategica e la gestione operativa integrando le molteplici caratteristiche prestazionali, rilevate dinamicamente ed in tempo reale sul campo, di vettori e snodi logistici con modelli capaci di prevedere le conseguenze delle attuali tendenze e le possibili linee di azioni per ottenere una ottimizzazione dei processi e dei risultati.

REDAZIONALE

IN RICORDO DI ANDREA GILARDONI

## I costi del non fare

di ANDREA GILARDONI

**L**o studio, commissionato dal Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti (Consulta Generale per i Trasporti e la Logistica), coordinato dal prof. Andrea Gilardoni dell'Università Bocconi aveva l'obiettivo di misurare i costi economici, ambientali e sociali legati alla mancata attuazione del Piano Nazionale della Logistica (PNL) predisposto dalla Consulta Generale per l'autotrasporto e la Logistica nel Dicembre 2010 e che riguardava il periodo 2011/2020.

*L'analisi condotta sull'intero settore logistico nazionale e su tre fondamentali filiere: distribuzione urbana merci; agroalimentare; sanitaria-ospedaliera; veniva applicata una metodica messa a punto in oltre sette anni di lavoro dai ricercatori dell'Osservatorio I Costi del Non Fare per i settori (energia, idrico, rifiuti, autostrade, ferrovie AV, ecc.).*

*La metodica applicata è in parte basata sulla consolidata Cost-Benefit Analysis, utilizzata a livello europeo e internazionale per la valutazione delle infrastrutture strategiche e invocata dai policy maker quale strumento fondamentale per aiutare nella valutazione delle migliori scelte di investimento.*

R.G.

### PERCHÉ L'ABBIAMO PUBBLICATO OGGI

L'analisi si pone nella prospettiva della collettività e tende a stimare gli impatti sul benessere del Paese legati alla mancata attuazione delle principali linee di intervento della programmazione. L'assunzione di base si fonda sull'idea che se realizzare un progetto, un'infrastruttura o altro, genera benefici per tutti i cittadini, non farlo provoca dei costi almeno pari ai benefici mancati; appunto I Costi del Non Fare. Tale ottica, è bene sottolinearlo, è diversa da quella applicabile in un contesto aziendale anche se ne condivide alcuni principi e metodi.

In questo studio, con riferimento alle Macroaree critiche più rilevanti (infrastrutture, outsourcing, rete telematica e dogane) sono identificati gli obiettivi che il PNL si poneva e gli strumenti (infrastrutture, modifiche normative, piani operativi, ecc.) necessari al loro raggiungimento (Figura 1). Pur avendo ben presente le complessità e l'articolazione del sistema logistico, oltre che i forti e legittimi "interessi" esistenti, abbiamo dovuto procedere ad alcune semplificazioni per rendere gestibile la costruzione di modelli e scenari. Abbiamo in tutti i casi cercato di cogliere gli elementi fondamentali delle realtà considerate.

Muovendo dall'osservazione dello status quo, abbiamo innanzi tutto costruito scenari che assumono il raggiungimento degli obiettivi del Piano Nazionale della Logistica, per poi misurarne i

*Gli impatti del benessere che non siamo in grado di cogliere perché il nostro comportamento è "fare male"*

costi-benefici nell'orizzonte temporale 2012-2020, concludendo con la stima del costo per il Paese del non raggiungere tali target.

**Figura 1 - Gli obiettivi del PNL e gli interventi necessari**

Macroarea critica	Obiettivi	Interventi
<b>Infrastrutture</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Connettività reti e accessibilità territori</li> <li>• Sviluppo intermodalità</li> <li>• Cattura traffici internazionali merci</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizzazione di infrastrutture nuove e potenziamento di quelle esistenti (Autostrade, Ferrovie, Porti, Interporti)</li> </ul>
<b>Outsourcing</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Riduzione viaggi a vuoto</li> <li>• Riduzione costi e tempi trasporto merci</li> <li>• Riduzione costi gestione merci</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento outsourcing trasporti</li> <li>• Aumento outsourcing servizi logistici</li> </ul>
<b>Rete telematica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Riduzione viaggi a vuoto</li> <li>• Riduzione tempi di attesa merci</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizzazione di una rete telematica per il dialogo in tempo reale tra autotrasportatori/gestori infrastrutture/operatori logistici</li> </ul>
<b>Dogane</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recupero di container destinati all'Italia che approdano nei porti del Nord Europa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sportello Unico Doganale</li> <li>• Altri interventi di semplificazione</li> </ul>

Nella Figura 2 si richiamano i risultati dello studio. La mancata attuazione del PNL avrebbe generato a carico della collettività, nel periodo 2012-2020, Costi del Non Fare stimabili prudenzialmente in 270 miliardi di € cioè mediamente 30 miliardi all'anno; ciò equivale a una incidenza media annua sul Pil dell'ordine del 1,9%. Lo studio si è focalizzato sulle macroaree critiche più rilevanti del settore logistico: le infrastrutture, l'outsourcing (trasporti e servizi), la rete telematica, le dogane. Tale distinzione, strumentale allo studio, non deve far perdere la sostanziale unitarietà del progetto da noi esaminato.

**Figura 2 - I Costi del Non Fare il Piano Nazionale della Logistica**

Macroarea	Valore (€/000)
Infrastrutture (Autostrade-Ferrovie-Interporti-Porti)	114.947.396
Outsourcing	84.970.091
Rete Telematica	33.036.841
Dogane	37.396.390
<b>TOTALE</b>	<b>270.350.718</b>

Dalle analisi emerge che il comparto che genera i maggiori costi è quello delle infrastrutture<sup>1</sup>, la cui mancata realizzazione non permetterebbe di ottenere significativi benefici in termini di minor tempo di percorrenza delle merci, minori costi di trasporto, minori congestioni, riduzione degli incidenti, generazione di posti di lavoro. Ciò, però a fronte di investimenti molto rilevanti. Diversamente, gli interventi negli altri comparti considerati genererebbero benefici ancor maggiori e a costi assai contenuti.

*Il distretto economico consente anche una riduzione dei costi logistici*

Un aumento del livello di outsourcing logistico permetterebbe di ottimizzare i carichi sugli automezzi e la gestione delle merci riducendo significativamente i costi di trasporto, i costi dei servizi logistici e gli impatti ambientali.

La realizzazione di una rete telematica che, a fronte di un investimento contenuto, permetta il dialogo in tempo reale tra auto-trasportatori e gestori delle infrastrutture logistiche, garantirebbe un'ulteriore ottimizzazione dei carichi trasportati con significativi benefici in termini di costi e tempi di trasporto.

Infine, pochi interventi normativi che semplifichino la burocrazia doganale, riducendo i tempi di attesa delle merci alle frontiere, permetterebbe di recuperare circa 2 milioni di container destinati all'Italia che oggi scelgono di approdare in porti più efficienti

<sup>1</sup> Ciò è confermato da tutti i lavori dell'Osservatorio "I Costi del Non Fare". Ad esempio si veda: Gilardoni, Clerici, Garzarella, "I Costi del Non Fare. La tassa occulta delle infrastrutture", Agici Publishing, Milano, 2011

**ANDREA GILARDONI**

*Questo numero della Rivista di Sistemi di Logistica è tutto impostato sulle innovazioni necessarie nei diversi campi dell'economia, partendo da una lettura attenta del territorio e sulla necessità di modificare le nostre abitudini. È un lungo processo culturale che, con molte resistenze, stiamo cercando di attuare!*

*Non basta il PNRR e Fondi di Coesione e le sue linee di azioni. Occorre ricostruire i "pilastri" di uno Stato performante - ha necessità! -*