

# Sistemi di Logistica

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

## Sistemi di Logistica

Anno XV - n. 1

**Marzo 2022**

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 Il “nuovo” Presidente

[Rocco Giordano]

## LOGISTICA

### 4 Una Roadmap Logistica per affrontare il futuro

[ Nello Rizzo]

## POLITICA DEI TRASPORTI

### 18 La ricerca dell'urbanistica

[Loreto Colombo]

### 28 Il movimento dei moderati

[Pasquale Persico]

## FORMAZIONE

### 33 Le testimonianze di Giordano Editore

[Redazionale]

## DOCUMENTI

### 37 La visione della logistica a livello mondiale

[ Ufficio Stampa DHL]

A PROPOSITO DELL'ELEZIONE DEL PRESIDENTE DELLA REPUBBLICA

# Il “nuovo” Presidente

di ROCCO GIORDANO

**L**a elezione del “nuovo” Presidente della Repubblica italiana programmata per il 25 gennaio 2022 si è protratta fino al giorno 30 gennaio e finalmente all’ottava tornata si è votato il “nuovo” Presidente che è il “vecchio” Presidente Sergio Mattarella! Abbiamo seguito giorno dopo giorno, con uno “zapping” televisivo attratto più dalla curiosità che dalla sostanza del verdetto che sembrava “scontato” che avremmo avuto un nuovo Presidente donna.

*I commenti, le maratone dei diversi canali televisivi e dei giornali in alcuni momenti erano stucchevoli ma la curiosità aumentava sempre di più!*

*Il risultato si commenta da solo!*

*Al nuovo Presidente che è il vecchio Presidente Sergio Mattarella, eletto da buona parte del Parlamento italiano in questo momento gli viene chiesto di cambiare il passo della politica italiana rispetto anche al contesto internazionale che cambia giorno dopo giorno. È emerso con chiarezza il “provincialismo” del Parlamento italiano che non è capace di guardare il contesto internazionale; non è una critica ma una constatazione che lascia molta amarezza!*

*Il tempo delle decisioni sta per scadere e non ce ne rendiamo conto; solo accelerando sulle riforme necessarie si fa il bene del Paese! Consigliamo al Presidente Mattarella di dare la Sua disponibilità a tempo, fino a quando non ci sarà il “nuovo” Parlamento per iniziare a tracciare il profilo del nuovo Presidente che non può che essere Mario Draghi!*

*Ci sia consentito richiamare quello che stiamo trasferendo ai nostri studenti e che può essere oggetto del programma da avviare:*

## **Il contesto**

✓ *Le previsioni di medio-lungo termine risultano sempre più aleatorie. I parametri di riferimento della economia applicata e dei modelli econometrici non sono più in grado di sostenere previsioni fortemente influenzate da variabili di difficile definizione. Il riscontro, è dato dal premio Nobel per l’economia. Che negli ultimi anni non è dato a nessun economista “puro”, esperto di modellistica applicata alla economia. Il sistema è sempre più fluido.*

✓ *I demografi sottolineano che le statistiche ufficiali contano a livello mondiale 7,5 miliardi di persone circa. Le stime operate sulla base dei consumi nei diversi continenti e fenomeni migratori che stiamo monitorando da diversi anni, riportano 1 miliardo circa di persone non censite. Le “aliquote” di maggiore deficit demografico da censire si registrarono in Cina, India, Africa, America Latina.*

✓ **Finalmente le statistiche ufficiali ci dicono che a gennaio 2022 siamo 8 miliardi!**

**Energia**

✓ *Malgrado le politiche “green” la dipendenza dal petrolio continua a crescere con impoverimento delle risorse. Il prezzo del petrolio a scala mondiale è sottoposto non solo a logiche di mercato, ma è utilizzato come strumento di “pressione” nelle politiche dei paesi produttori rispetto a quelli consumatori.*

✓ *In prospettiva si stanno pianificando gli usi di energie alternative per aspetti economici ed ambientali, soprattutto il gas, energia eolica ecc*

**Finanza internazionale**

✓ *I paesi produttori a basso costo del lavoro e con livelli di produttività elevatissimi dei fattori lavoro e capitale e quelli possessori di beni energetici: Cina, Russia, ecc. hanno utilizzato i surplus finanziari per sostenere il debito pubblico dei paesi non più produttori, ma consumatori, quali America del Nord, ed Europa.*

✓ *Lo spostamento di flussi finanziari, anche se minimi, da un paese all’altro potrebbe comportare processi di instabilità tali da porre in crisi le economie di molti paesi.*

**Ricerca e innovazione**

✓ *Il settore della ricerca e della innovazione, per la scarsità di risorse, sia da parte delle imprese private che da parte delle politiche pubbliche si è molto impoverito. I settori maturi: automotive, elettrodomestici, ecc. hanno avuto una scarsa propensione agli investimenti in un momento di forte crisi economica e scarsità di mezzi finanziari propri.*

*A partire dal 2015 è migliorata la propensione soprattutto dei grandi gruppi alla ricerca ed innovazione che si sta orientando su altri settori.*

**Ripartire dal sistema delle regole**

✓ *Il “gruppo di blocco” mondiale Stati Uniti, Russia, Cina, Africa, Europa, diano vita ad un sistema di regole che sia eticamente corretto nel puntare a ridurre la forbice che oggi c’è tra i paesi molto ricchi ed i paesi molto poveri.*

*Gli organismi di scala mondiale vanno ristrutturati nella logica di politiche globali.*

*Solo con Draghi l’Europa può assumere il ruolo di mediazione che oggi manca! Non conosciamo personalmente il presidente del Consiglio, ma è chiaro che in questo momento è l’unico politico che può assumere quest’incarico. Meglio ancora se Presidente della Commissione Europea!*

**ROCCO GIORDANO**

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

IL FUTURO PASSA ATTRAVERSO LA NUOVA GEOGRAFIA DEI FLUSSI

# Una Roadmap Logistica per affrontare il futuro

di NELLO RIZZO

**I**l 2021 rappresenta *l'annus horribilis* per la Logistica. Il movimento delle merci a livello globale e' stato complicato da una sorta di *'tempesta perfetta'*. Già all'inizio dell'anno una forte ripresa della domanda in Asia ad in particolare in Cina ha creato un forte squilibrio dei flussi tra oriente ed occidente. Inoltre i vari cluster virali che si sono avuti in seguito alle ondate dovute alla diffusione del Covid hanno creato molti rallentamenti nelle attività portuali e non solo, dove le navi cargo sono rimaste per giorni in attesa di scaricare le merci dai container acuendo tale squilibrio. A tutto ciò si e' andato ad aggiungere la mancanza di manodopera, come i portuali ed i trasportatori stradali, che e' diventata introvabile ed e' ancora tuttavia scarsa in alcune regioni come in Nord America ed in alcuni paesi Europei. Alcune tariffe sono anche aumentate di otto/dieci volte i valore pre-pandemici.

Si sono poi avuti altri eventi difficili da prevedere come il blocco per alcuni giorni del canale di Suez importante snodo di traffici navali, alcuni anomali fenomeni atmosferici, nonchè le guerre sui dazi che hanno incominciato e stanno continuando ad accelerare i processi di trasformazione, già iniziati da qualche anno, nella Logistica delle aziende che operano sui mercati globali.

La domanda che molti esperti del settore si pongono e': si ritornerà di nuovo ad una situazione più prevedibile e sotto controllo? La risposta a questa domanda non e' assolutamente semplice ed immediata. Naturalmente assisteremo nei prossimi mesi ad una stabilizzazione e probabilmente alcune situazioni estreme tenderanno ad un miglioramento. Ma e' assolutamente evidente che ci sono delle macro-tendenze come la sostenibilità energetica ed ambientale, le sfide che provengono dalle 'guerre dei dazi' che molti paesi stanno applicando come una forma di nuovo 'protezionismo economico', alcune trasformazioni tecnologiche, come le stampe digitali, che permettono di produrre 'in situ' i manufatti anzicche' trasportarli da un posto all'altro. Tutte queste nuove tendenze non scompariranno ed anzi accentueranno la necessità di ripensare la Logistica anche alla luce della disponibilità delle nuove tecnologie digitali.

Oggi siamo davanti a una Logistica sempre più complessa per l'aumento della gamma, la frammentazione degli ordini, la disomogeneità delle richieste dei consumatori e dei punti vendita. E anche per questo le nuove tecnologie, come l'Internet of Things

*La tempesta perfetta  
a cui abbiamo assistito  
merita risposte più incisive*

(IoT), che stanno disegnando una Logistica smart, sono un elemento quasi imprescindibile per migliorare l'efficienza e l'efficacia dei processi, in particolare grazie ad un utilizzo sempre più intelligente e tempestivo delle informazioni. I dati, e tutto ciò che gli ruota attorno, sono diventati un vantaggio competitivo anche nel settore logistico.

La mia raccomandazione a chi si occupa di Logistica nelle aziende e' di progettare una 'roadmap strategica' capace di riorganizzare i processi. Tale strategia dovrà basarsi su tre pilastri:

- **Visibilità End-to-End' and tracciabilità dei movimenti delle merci attraverso tutta la filiera;**
- **Trasferimento delle informazioni in modo intelligente tra tutti gli attori utilizzando le cosiddette 'Piattaforme collaborative';**
- **Implementazione di un sistema di TMS (Transportation Management System) che ottimizzi le molteplici modalità di trasporto e distribuzione delle merci a seconda delle necessità e dei vincoli che possano presentarsi quotidianamente.**

Se ci si sofferma sul primo punto, l'attenzione si sta concentrando sempre di più sulla visibilità dell'intero processo di distribuzione logistica, una delle sfide storiche della logistica. Allo stato attuale esistono alcune soluzioni tecnologiche che permettono di ottenere con maggiore tempestività e tracciabilità le informazioni necessarie ad una completa tracciabilità delle merci migliorando l'efficienza e la qualità del processo di distribuzione. Senza tralasciare i benefici per l'immagine aziendale e la soddisfazione dei clienti. Tra le tecnologie che stanno aiutando maggiormente la visibilità dei movimenti di merci lungo tutta la filiera del valore ci sono:

- **Sensoristica** - Esempi: sensori di pesatura, sensori per il monitoraggio delle condizioni dei prodotti e delle prestazioni dei veicoli, geolocalizzazione dei mezzi e rilevatori della presenza di persone/mezzi;
- **Smart glass** - Occhiali dotati di lenti a realtà aumentata che possono essere utilizzati sia in ambito trasporto sia all'interno dei centri distributivi;
- **RFID (Radio Frequency Identification)** - Sistemi inseriti sulla singola unità di movimentazione per rendere più efficienti le attività di ricevimento o spedizione, oppure
  - inseriti a terra e/o a scaffale per ottimizzare le attività dei carrelli in fase di stoccaggio o prelievo.

In merito al secondo punto, relativo al trasferimento delle informazioni tra i diversi operatori della catena Logistica (produttori di merci, gestori dei magazzini, spedizionieri, sdoganatori, trasportatori, ecc.) si sta sviluppando sempre di più una Logistica gestita da '**Piattaforme collaborative**' che stanno parzialmente sostituendo gli operatori di 4PL (Fourth Party Logistic Provider). Le Piattaforme consentono lo scambio di informazioni (fatture,

*Le tecnologie disponibili ed applicabili richiedono profonde aggregazioni nei diversi settori*

ordini, DDT, prenotazione slot di consegna,...) secondo relazioni “*molti a molti*” e in tempo reale sono capaci di connettere in modo integrato i sistemi su cui operano tutti gli operatori della filiera Logistica. Il grande vantaggio delle Piattaforme logistiche è che permettono di utilizzare **applicazioni per mobile device** (ad esempio smartphone e tablet), integrate con il sistema di gestione dei trasporti e che supportano la relazione con i trasportatori (conferma real-time della consegna della merce, georeferenziazione dei mezzi, gestione dei contenziosi grazie alla prova visiva dello stato della merce, gestione dei pagamenti on delivery).

- Un tipico esempio è quando il trasportatore prende in carico la merce presso il produttore con l’ausilio di una Logistics basata su APP integrata con il TMS dell’operatore logistico. Il trasportatore legge il codice a barre associato al viaggio, accetta il viaggio, riceve l’elenco dei punti di consegna con le relative informazioni (ad esempio gli slot di scarico) e conferma il carico. Il tutto tramite l’applicazione installata su mobile device. Contemporaneamente il produttore trasmette al distributore un codice a barre identificativo della spedizione, inserendolo all’interno di uno dei documenti in uso oppure attraverso un documento specifico, aggiuntivo rispetto al flusso elettronico tradizionale. Questo codice a barre viene fatto leggere al vettore al momento dell’accettazione della consegna, andando a generare la PoD che è resa immediatamente disponibile anche al distributore, all’operatore logistico e, potenzialmente, al produttore. Chiaramente ciò evidenzia le potenzialità di tali tecnologie capaci di migliorare l’efficienza dei processi Logistici e di ridurre una parte dei costi.

Si è più volte citato il TMS come terzo elemento strategico di una roadmap Logistica. Sempre più aziende si stanno dotando di un sistema di gestione che permetta la pianificazione e la ottimizzazione delle spedizioni. Un sistema di gestione ottimizzata dei trasporti si potrà servire dei seguenti strumenti tecnologici:

- **Workflow scheduling** – Tale modulo è aggiuntivo del WMS (Warehouse Management System) il sistema di gestione del magazzino ed è utilizzato per la gestione ottimale delle risorse all’interno dei centri distributivi (ad esempio bilanciamento dei carichi di lavoro tra le aree e assegnazione delle attività agli addetti);
- **Dematerializzazione e digitalizzazione documentale per il trasporto** - Flusso dati elettronico e conservazione digitale dei documenti in parallelo (o in alternativa) alla modalità cartacea;
- **Load building** - Modulo aggiuntivo del WMS che calcola l’ingombro volumetrico degli ordini, favorendo l’integrazione tra la pianificazione dei viaggi e la pianificazione delle attività di allestimento ordini.

*L’elemento di flessibilità necessario nella catena logistica va disciplinato*

Tutto ciò deve essere corroborato da una capacità di introdurre un elemento di flessibilità nelle modalità di trasporto da utiliz-

zarsi a seconda delle necessità e delle diverse situazioni che giornalmente si possano presentare.

Ovviamente questa e' una breve descrizione di come potrebbe svilupparsi un piano di miglioramento ed ottimizzazione della Logistica di aziende che operano su mercati sempre più complessi e globalizzati. Vi e' un ultimo punto che vale la pena segnalare ed e' quello organizzativo. E' fondamentale fornirsi di un personale sempre piu' competente in merito ai processi Logistici ed alle tecnologie digitali e pertanto sarà necessario sviluppare dei programmi di formazione specialistica che possano nei mesi futuri colmare un gap di conoscenze che ancora sembra esistere in questo settore.

**NELLO RIZZO**  
[nellorizzo10@gmail.com](mailto:nellorizzo10@gmail.com)

***Nello Rizzo**, è laureato ingegneria Chimica all'Università degli Studi di Napoli Federico II e un Master in Business Administration presso l'Università di Pittsburgh (USA). Attualmente Vice Presidente esecutivo della Supply Chain a livello globale della Momentive, multinazionale Americana leader nel settore delle tecnologie Siliconiche e della chimica di specialità. Ha una multi decennale esperienza nella gestione di realtà industriali con filiere complesse, avendo ricoperto ruoli apicali nel settore della Supply Chain e della Logistica per una serie di aziende multinazionali.*

COME RIPENSARE LA LOGISTICA NON E' FACILE!

# Dobbiamo ripensare la logistica

di ROCCO GIORDANO

Qualche settimana fa pubblicammo l'articolo di Mineo sulla Rivista "Sistemi di Logistica" dal titolo "Le rivoluzioni liquide della logistica e delle imprese". Nel contempo leggiamo i grossi mutamenti che sta avendo la logistica militare.

Gli accostamenti non sono casuali, perché i due settori, anche se diversi, portano lo stesso comune denominatore. Il sistema economico sta diventando globale col nascere di posizioni che portano a prevedere scenari complessi, caratterizzati da fattori socio-culturali, politici, storici, che richiedono approcci completamente diversi rispetto a quelli che conosciamo e che venivano utilizzati in termini di logistica militare durante la guerra mondiale.

Lo stesso sta avvenendo nel settore dei trasporti, anche per quanto riguarda la logistica. I grandi mutamenti che registriamo nella geografia dei flussi accompagnati da una pesante ringegnerizzazione dei processi, sono le due variabili chiave che ci portano in una fase di forti cambiamenti che richiedono la riflessione proposta da Mineo che possiamo così sintetizzare e che trovano riscontro in quello che scrive Nello Rizzo:

"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."

*Non sono i costi minimi che fanno la differenza ma il tempo necessario a sostenere le filiere*

Queste considerazioni ci portano ad evidenziare la necessità di una vasta revisione dottrinale che prende in valutazione proprio le dinamiche, che connesse alle future minacce, non saranno più ibride, ma saranno caratterizzate dalla mancanza di competenze e dalla forte innovazione tecnologica che si va profilando.



Lo sviluppo tecnologico raggiunto dai competitors, che fino a ieri erano sconosciuti, rischiano di creare destabilizzazione ma pongono anche sfide che non possiamo più affrontare facendo riferimenti agli approcci attuali.

E' evidente che le soluzioni devono essere efficaci e debbono essere adeguate in qualche modo a soluzioni operative sostenibili ed efficienti che grazie alle nuove tecnologie 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. È l'Ingegneria Strategica la nuova frontiera capace di fondere Modeling, Simulation, Data Analytics è questo l'approccio principe per identificare le strade da percorrere e per 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 innovazione nelle attività logistiche, e renderle più robuste. 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 della Università di Genova diretto dal Prof. Agostino Bruzzone.

\*\*\*

*Per avere successo  
è necessario saper leggere  
le soluzioni capaci di dare  
maggiore competitività*

Mentre scriviamo questa nota arriva sul nostro tavolo di lavoro il comunicato stampa di Supernova per conto di un importante Gruppo Logistico che scrive:

*“La copertura dell’ultimo miglio deve essere un servizio premium offerto al cliente che completa la logistica tradizionale, la cui filiera è composta generalmente dal trasporto overseas (mare - aereo); dall’arrivo delle merci in Europa in cui avviene lo sdoganamento, lo stoccaggio, il picking and packing; ed infine dalla redistribuzione sul territorio europeo door to door (da magazzino a magazzino) via terra. E da qui fino alla consegna al cliente finale, possibilmente con soluzioni innovative. Quello che abbiamo fatto noi del **Gruppo ITLM**, proprio per soddisfare il last mile, è stato quello di costruire una **rete di filiali di prossimità** (solo in Lombardia siamo attivi con 20 filiali), per garantire un servizio di consegna same day e next day. Questa è la direzione che sta prendendo il mercato e noi possiamo dire di essere, in questo senso, tra i primi ad aver colto questo trend, dando una risposta anche attraverso una nuova **partnership esclusiva**, quella tra **Sendabox e Delivery Now**: un accordo che permette anche ai grandi e-commerce di allinearsi a un livello di servizio prime e garantire così consegne in poche ore, in giornata oppure il giorno successivo. Una conditio sine qua non per continuare a crescere e investire.”*

Qualche anno fa grazie alla intuizione accademica del Prof. Paolo Stampacchia nello sviluppare l’analisi dei costi del servizio di autotrasporto, introducemmo una variabile chiave che era il tempo necessario ad offrire il servizio richiesto. Era l’anno 2001, ossia 20 anni fa!

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 AIT e la rivista “I Protagonisti” insieme al ilDenaro.it

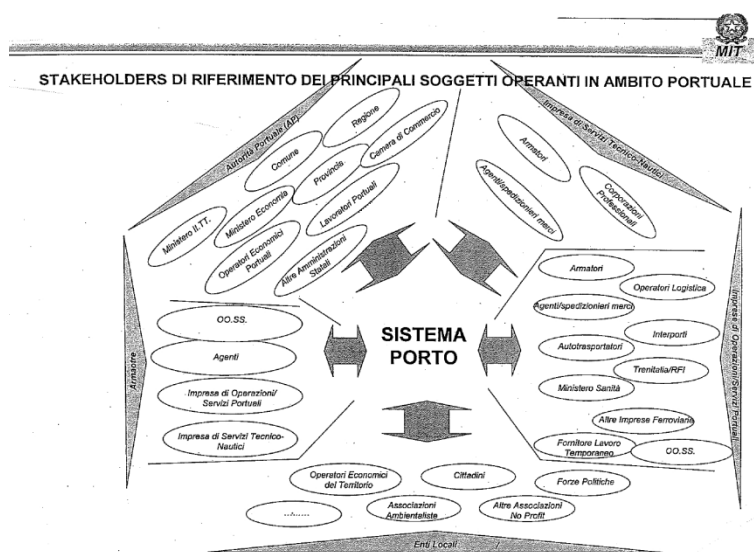
PERCHE' LA PORTUALITA' ITALIANA NON E' COMPETITIVA

# Le diverse politiche europee per la portualità

A cura della REDAZIONE

**A** fine anno, sistemando le carte, ci siamo ritrovati tra le mani uno studio sui sistemi portuali italiani. Quello che balza agli occhi è la quantità di soggetti, quelli che definiamo stakeholders, che hanno competenza e responsabilità sui porti. Elenkarli tutti è complicato!

Si richiama la scheda del MIT (oggi MIMS) per semplificare.



Quello che ci lascia perplessi non è tanto la quantità di soggetti che operano all'interno dei porti ma le responsabilità dei principali soggetti che operano nell'ambito portuale, che ovviamente cercano di esercitare il potere a loro concesso dalla legge di riforma delle autorità portuali! Ce ne siamo occupati direttamente quando, quale Presidente del Comitato Scientifico della Consulta Generale dei Trasporti e della Logistica, preparammo il Piano della Logistica 2012-2020 e al capitolo che riguardava i porti dalle consultazioni fatte con i territori, avemmo a scrivere un paragrafo "dedicato" – Quello che va bene ai porti va bene per il Paese- e consentì al Sottosegretario Bartolomeo Giachino di scrivere:

*"La logistica per molti dei Paesi che negli ultimi anni sono cresciuti maggiormente è un importante fattore di competitività e driver di sviluppo. Per l'Italia l'inefficienza (o tasso) logistica dovuta alle carenze infrastrutturali (congestione del traffico attorno ai porti e alle grandi aree urbane) e ai ritardi nell'organizzazione dei trasporti è stata calcolata da Banca d'Italia in 40 miliardi di euro l'anno. (anno 2012)*

*L'inefficienza logistica, oltre a rendere meno competitiva la nostra economia, ha contribuito a rallentare la nostra crescita. Il Piano che si basa sui lavori del documento approvato dal Cipe nel 2006 (e colpevolmente messo nel cassetto dal Governo precedente), attraverso 51 azioni operative emerse dall'ampio confronto con il mondo della logistica italiana."*

Sia chiaro con i sistemi portuali che unitamente agli aeroporti sono le "porte" del mondo, hanno bisogno di una programmazione "flessibile" capace di combattere le insufficienze e migliorare la competitività. Riportiamo per memoria quello che succede negli altri Paesi attraverso gli scritti di Francesca Cesarale e Cosmo Domenico Tallino nel volume "Compendio del sistema della portualità italiana" pubblicato dalla Giordano Editore.

## Le "Port Authority" nell'esperienza straniera

Il legislatore nazionale, spinto dalla necessità di procedere ad una sostanziale apertura al mercato dell'ormai sclerotizzato sistema della portualità italiana, pressato dal diktat della Corte di Giustizia, rivolse la sua attenzione al mondo anglosassone nel quale già da decenni si erano affermati modelli organizzativi totalmente diversi da quelli presenti in Italia.

Tali modelli, nello spirito del più classico pragmatismo anglosassone, erano orientati:

- a) alla più spinta imprenditorialità, nell'ottica del raggiungimento della massima efficienza, della ottimizzazione del rapporto costi/benefici;
- b) alla competizione e dalla concorrenza più aperta;
- c) al continuo confronto offerto dal mercato.

In questo quadro contestuale i porti, sin dalla loro nascita si impongono, come "core business", non soltanto quello della mera gestione "conservativa" della risorsa "porto" e delle acque marine circostanti quanto, più oculatamente, quello dello sviluppo integrato di un intero complesso infrastrutturale di comunicazioni, tra di loro interdipendenti e combinate, di cui le strutture portuali costituiscono uno dei tanti "assets". Non senza trascurare l'attenzione alla necessaria connessione con i sistemi stradali e autostradali e di comunicazione, con le infrastrutture aeroportuali, le aree di sosta e parcheggio, i sistemi di controllo e di sicurezza.

Si tratta, in realtà, di modelli organizzativi e gestionali totalmente innovativi che concepiscono la risorsa "porto" e le vie di trasporto marittimo in maniera assolutamente integrata e complementare, insieme agli altri sistemi di comunicazione e individuano già un percorso di sviluppo e di comune progettazione di infrastrutture riconducibili a quella nozione di "distretto logistico" che solo oggi comincia a farsi strada in Italia ma che, negli Stati Uniti, costituisce realtà affermata e praticata da circa un secolo.

*Le esperienze straniere sono diverse perché sono pochi a decidere e tutti gli operatori utilizzano le stesse tecnologie informatiche*

La “Port Authority” è, quindi, il modello cui il legislatore nazionale aderisce e cerca di innestare nella realtà economica italiana, non si sa quanto per intima convinzione o quanto per mancanza di altri modelli spendibili. Ma naturalmente l’innesto, come quasi sempre avviene, di un modello elaborato in paesi di common law in una realtà latina e mediterranea non produce automaticamente gli stessi risultati!

## Port Rotterdam Authority un modello da imitare

La Port of Rotterdam Authority è la struttura organizzativa che gestisce, opera e sviluppa il porto e l’area industriale di Rotterdam, così come scrivevano gli autori nel 2014.

È una società per azioni pubblica, non quotata, i cui due azionisti principali sono la Municipalità di Rotterdam (ca. 70%) e lo Stato Olandese (ca. 30%). Per Statuto e patti societari la P.A. di Rotterdam opera in due ambiti: il settore marittimo e l’area portuale. Più precisamente la Compagnia si occupa dello sviluppo, della costruzione, della gestione e dell’operatività del porto e dell’area industriale e, contemporaneamente, dell’efficienza, della sicurezza dell’attività e del commercio marittimo.

Come può ricavarsi dalle “mission” istituzionali della P.A. di Rotterdam siamo al cospetto di un modello organizzativo che ha al centro del progetto e dell’attività il porto, le sue strutture e tutto quanto di più immediatamente riconducibile al porto stesso; anche le “facilities”, cioè le infrastrutture. Non si propone quindi come una struttura di implementazione e gestione di un “distretto logistico” che amplia a dismisura le sue competenze, bensì opera in una posizione intermedia, nella quale è pur sempre il porto il motore dello sviluppo ed il cuore dell’azione. Il senso di questa scelta “intermedia” è chiaramente percepibile e rintracciabile nella stessa collocazione strategica, logistica e dimensionale del porto: per questo caso parliamo del più grande porto d’Europa e quindi il modello organizzativo che lo sostiene ed alimenta è interamente orientato verso di esso e ne costituisce l’asset assolutamente prioritario e fondamentale verso il quale tutto deve essere finalizzato.

È sufficiente al riguardo sottolineare l’impatto occupazionale dell’intero sistema portuale di Rotterdam: circa 1100 lavoratori impiegati direttamente nell’Autorità, altri 90.000 risultano impiegati nell’intera area portuale e ben 300.000 risultano occupati nell’indotto. A fronte di questo imponente capitale umano, il movimento di merci è assommato nel 2012 a 441 milioni di tonnellate e il traffico di containers è stato di 11,6 milioni di TEU. Cifre che parlano chiaro: solo in TEU il valore è di circa il doppio rispetto a quello di New York, mentre per il tonnellaggio complessivo il rapporto è addirittura di 12 a 1. L’Autorità Portuale di Rotterdam impiega e loca in leasing a lungo termine siti portuali alle imprese, in particolare alle imprese di stoccaggio, terminal

*Il porto di Rotterdam  
ha al centro  
della propria missione  
lo sviluppo di sistema*

merci e industria chimica e petrolchimica, compresi i produttori di energia. Le principali fonti di reddito della P.A. sono affitti e tasse portuali.

La Rotterdam Port Authority investe quindi quasi esclusivamente nello sviluppo di nuovi siti portuali, in particolare Maasvlakte 2, nelle infrastrutture pubbliche immediatamente collegate con le aree portuali, come strade e infrastrutture specifiche per il traffico marittimo, come banchine e pontili e, al fine di gestire nel modo più efficace possibile il trasporto, investendo anche fortemente in un sistema di gestione del traffico, nei centri di controllo e nei pattugliatori portuali. La struttura organizzativa, è articolata in un Comitato esecutivo, molto snello, composto da tre membri, che esercita poteri gestionali e su un Consiglio di Sorveglianza, composto da 5 membri, indipendente, che sorveglia il Comitato esecutivo e sovrintende all'andamento economico finanziario della P.A. Entrambi i soci, il Comune di Rotterdam e lo Stato olandese, esercitano naturalmente un'influenza preponderante sulla società attraverso l'Assemblea generale degli azionisti.

Il risultato netto operativo della P.A. di Rotterdam è stato nel 2012 di 227 milioni di euro, risultante dal ricavo operativo lordo pari a 615 milioni di euro (derivanti dai diritti di accesso, noleggi e affitti delle facilities della P.A.) al quale vanno sottratti circa 357 milioni di uscite (di cui 104 milioni di euro in tasse e salari e ammortamenti vari).

Lo sforzo della Port Authority di Rotterdam è di rafforzare e consolidare la posizione prestigiosa che ha nell'ambito della portualità mondiale, attraverso la promozione di numerosi accordi.

Attraverso una politica di accordi, la Rotterdam Port Authority vuole giungere a sviluppare e gestire una rete di porti e vuole farlo coinvolgendo, volta per volta, finanziariamente, forti partner locali. L'individuazione dei porti sui quali puntare deriva da una attenta analisi delle prospettive di crescita dei retrostanti mercati: Brasile, Asia, India, Russia e Mar Nero. Le ulteriori caratteristiche sono naturalmente quelle di una buona collocazione geografica e strategica, di dimensioni sufficienti per sorreggere la diversificazione degli impieghi e dei traffici (ad esempio, industria petrolchimica, energia, minerario e logistica), attraverso la costruzione di forme di partnership strategiche globali con i principali operatori mondiali nei segmenti di mercato di cui sopra.

L'esperienza in corso nel Porto di Sohar nel Sultanato di Oman è in tal senso esemplificativa del tipo di politica industriale che la Rotterdam Port Authority sta attuando: la Società olandese ha già acquisito partecipazioni nella Sohar Industrial Port Company (SIPC) e Sohar International Development Company (SIDC), investendo con propri capitali nel porto di Sohar per lo sviluppo di progetti e fornendo anche personale specializzato

*Quando la posizione competitiva è rafforzata da quella geo-politica*

per la gestione delle attività portuali: dodici dipendenti della Port of Rotterdam Authority lavorano attualmente a Sohar. Accanto alla gestione generale e lo sviluppo del porto, uno sforzo specifico viene condotto nello sviluppo della Zona Franca di Sohar, una nuova area di 4.500 ettari confinanti con l'area portuale esistente. Un altro importante sviluppo è stato il progetto del terminal da 250 milioni di dollari per il colosso minerario brasiliano Vale, che già oggi è in grado di ricevere le più grandi navi da carico del mondo (400.000 t.).

Simili iniziative sono in fase di avanzata attuazione anche in Brasile, individuando un'area portuale di interesse nello Stato Espírito Santo: nell'aprile 2012 è stato firmato un Memorandum di intesa con le autorità brasiliane locali e imprenditori brasiliani TPK per studiare la fattibilità di uno sviluppo portuale. L'obiettivo della P.A. di Rotterdam è porre in essere una joint venture per sviluppare e gestire un complesso portuale simile a quello di Sohar.

Come si può dedurre, l'indirizzo politico-industriale della Rotterdam Port Authority è chiaramente orientato sullo specifico "core business" e quindi sul massimo efficientamento delle attività portuali, sull'adeguato sfruttamento della peculiare posizione geografica e strategica del porto di Rotterdam, sulla interazione a livello mondiale dei flussi di traffico commerciale, anche attraverso una azione di sostegno agli stessi tramite accordi e partnership con altri sistemi portuali.

AGGREGAZIONE PER VINCERE LE SFIDE FUTURE!

## Il settore dell'autotrasporto è in emergenza continua

di AGNESE BRODOWSKA,  
ROCCO GIORDANO

**N**ell'anno 1974 quando fu deciso di adottare la politica delle tariffe a forcella, fu fatto un lavoro di ricostruzione dei costi delle aziende più o meno analogo a quello attuale ma con ben altre professionalità perché si trattava di ricostruire la conoscenza del settore dell'autotrasporto.

Il lavoro iniziale consentì la prima indagine sul settore dell'autotrasporto e pose in evidenza i costi del settore con elementi si dettaglio mai conosciuti fino al quel momento, necessari per mettere a punto il regolamento di attuazione. Siamo intorno agli anni '80 un incontro nella sede del CSST tra la rappresentanza di Confindustria e quello Ministeriale non riuscì a far valere il concetto che i costi che si voleva mettere a base delle tariffe a forcella non rispecchiavano quelli del settore. Fu infatti preso a riferimento il costo di un'azienda che possedeva 7 veicoli di portata di 20 tonn. cadauno e 10 dipendenti; il costo medio era almeno del 30% più elevato di quanto riconosceva il mercato! L'azienda media italiana allora possedeva 2,5 veicoli e 3 dipendenti!

Nell'anno 2005 quando è stata emanata la legge 32/2005, e uno dei due autori di quest'articolo era segretario generale della Consulta, con la norma di liberalizzazione regolata del settore dell'autotrasporto, sembrava che finalmente fosse stata fatta giustizia!

Anche su questa legge ci furono commenti che venivano sintetizzati nello slogan "è una politica autotrasportistica". Quanti hanno parlato e commentato senza conoscere il settore!

Sul versante politico il contributo alla chiarificazione sullo stato di salute del settore, è stato prevalentemente ignorato e quando sono stati utilizzati i risultati di studi di notevole portata si è cercato sempre di "trovare" nei dati una ragione per rafforzare posizioni politiche non a favore di aziende dell'autotrasporto.

L'esempio più eclatante è stato quando nell'anno 2004 fu elaborato, per il terzo anno consecutivo, lo studio su costi e fiscalità. Fummo "precettati" per anticipare i risultati dello studio. Il nostro diniego servì allora ad aprire un tavolo tecnico per discutere il tema in sede istituzionale. Per anni abbiamo alzato bandiera bianca per un salvataggio del settore! Non era e non è nostra intenzione giungere a tanto ma è nostro diritto chiarire che nel caso della sentenza sui costi

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



minimi, nessuna motivazione vera è stata addotta ai fini di un giudizio oggettivo per politiche necessarie a rigenerare il mercato.

La metodologia adottata per il calcolo dei costi minimi è quella che potrebbe consentire un po' di chiarezza nel settore, ma si è voluto considerare come variabile chiave la quantità dei km percorsi da un veicolo e non quello del tempo necessario per coprire quella distanza per qualsiasi portata e filiera. Non si è voluto considerare la variabile tempo!

Infatti i costi sono influenzati non soltanto dalla distanza ma anche e soprattutto dal tempo che ormai è la variabile chiave delle scelte. Questi sono i limiti veri che abbiamo cercato di superare.

Già nel 1980, avevamo suggerito un sistema di calcolo che poteva supportare in modo obiettivo le decisioni politiche conseguenti. Questa la genesi del percorso delle scelte politiche che per anni hanno segnato l'attuale destino delle aziende che diventano sempre più precarie sul piano della rappresentanza.

**AGNESE BRODOWSKA**  
[agneseb78@gmail.com](mailto:agneseb78@gmail.com)

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

**Agnese Brodowska**, è laureata in Economia e Commercio. Ha partecipato ai gruppi di lavoro congiunti per l'efficientamento dell'utilizzo delle infrastrutture stradali ed ha collaborato a progetti del Comitato Centrale dell'Albo e del Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti. In particolare si è occupata della messa in rete di aree di sosta attrezzate.

**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 Costantian 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 AIT e la rivista "I Protagonisti" insieme al ilDenaro.it

URBANISTICA TRA RICERCA E DIDATTICA

## La ricerca dell'urbanistica

di LORETO COLOMBO

**I**l Prof. Loreto Colombo nella pubblicazione del suo libro "Urbanistica tra ricerca e didattica" apre con una introduzione che racchiude le difficoltà che oggi ci sono sia nella ricerca che nella pianificazione urbanistica.

Da tempo la ricerca nelle discipline della pianificazione territoriale e urbanistica è divisa tra due tendenze: l'una analitica, sui problemi di qualità della vita e dell'ambiente nelle aree insediate, con la prevalenza dell'indagine sui temi di matrice sociologica (immigrazione, inclusione/esclusione, diritti umani, politiche di genere, processi decisionali pubblici) riferiti alle c.d. politiche urbane; l'altra, più tradizionale, sul progetto di territorio e di città nei loro aspetti spaziali e regolativi.

Il primo filone nasce dall'irruzione dell'"immateriale" nella pianificazione, limitata in precedenza ai soli aspetti fisico-spaziali. A partire dai primi anni novanta, l'immateriale ha assunto un ruolo istituzionale con i programmi europei fondati sull'approccio partenariale e partecipativo, che intenzionalmente integravano lo sviluppo sociale ed economico con la riqualificazione ambientale. Secondo tale approccio gli aspetti spaziali rappresentavano l'indotto delle politiche di sviluppo, mentre si andavano affermando, con l'urgere della questione metropolitana e della crescente domanda di buona amministrazione, le politiche urbane e la pianificazione strategica.

Si è formata così, nelle scuole di architettura e di ingegneria, una generazione di ricercatori per così dire anomali rispetto alla competenza professionale della tradizione, concentrata sulla conformazione dello spazio fisico. Ma l'urbanistica è da sempre un campo disciplinare aperto alle contaminazioni e alle ramificazioni: tale apertura ne rappresenta nel contempo la forza, per l'ampliamento continuo degli orizzonti di ricerca, e la debolezza, per la fragile identità scientifica e istituzionale, a sua volta causa ed effetto del ricorrente basso livello di effettività dei piani.

Si sono affermate, negli ultimi decenni, alcune retoriche, con nominalismi che hanno riscosso un generale consenso di principio cui, però, è spesso mancato il seguito di un'elaborazione propositiva. E così la *sostenibilità*, la *partecipazione*, la *tecnologia* (*smart city*), i *cambiamenti climatici*, la *resilienza* hanno rappresentato e in varia misura continuano a rappresentare dei triti rifugi para-scientifici. In realtà le questioni citate sono più che rilevanti ai fini della ricerca, ma a condizione che gli approcci siano mirati con precisione alla riforma dei contenuti e dei metodi di una pianificazione/progettazione che resta invece smarrita

*Stiamo formando  
nelle scuole di architettura  
e ingegneria  
una classe anomala*

nei riti burocratici. E di tale smarrimento è responsabile anche il mondo della ricerca, se esso è incapace di costruire contenuti, metodi e procedimenti in grado di dare al piano/progetto un maggior grado di concretezza e di efficacia.

Il piano, inteso come progetto di grande scala per la riqualificazione o la trasformazione degli spazi antropizzati, e per questo scetticamente definito “predittivo”, ha progressivamente perso la sua centralità nelle discipline del territorio a vantaggio di una pianificazione invocata solo come recapito unificante di tendenze eterogenee, in senso sostanzialmente metaforico.

Gli apparati pubblici non sono più in grado di orientare e controllare le trasformazioni territoriali; molte decisioni che incidono sugli assetti territoriali vengono assunte dai centri mobili e ubiquitari dell'economia globalizzata. Ma all'indebolimento decisionale degli apparati pubblici con competenze urbanistiche, fa riscontro la crisi di identità di una pianificazione ridotta a contenitore di apporti di maniera, astratti e gratuiti per effetto della frequente autocommittenza della ricerca, spesso priva di quella reale utilità che sola può garantirne il trasferimento dei risultati. Mentre la strumentazione tuttora utilizzata è ancora quella concepita in un passato ormai piuttosto lontano: secondo la tradizione operativa che ha percorso più dei tre quarti del secolo scorso, si arrivava al progetto-piano mediante l'impiego di un strumentario, appannaggio degli addetti ai lavori, costituito dalla “tecnica urbanistica”. Col tempo, la velocità dei cambiamenti ha sopravanzato quella di adeguamento della strumentazione; i piani non sono stati più in grado di orientare la qualità insediativa e ambientale; gli interessi fondiari hanno prodotto, con i piani o al di fuori di essi, una diffusione urbana incontrollata; le procedure burocratiche estenuanti, anche studiate per ritardare le decisioni discriminanti insite in ogni scelta, hanno man mano ridotto l'incisività della pianificazione. Si è così arrivati a quel “fallimento dell'urbanistica” analizzato e condiviso in molti testi più e meno recenti<sup>1</sup>. Molti addetti ai lavori si sono arresi, anche scoraggiati da una politica insensibile ai destini delle nostre città, deviando la ricerca verso campi collaterali ai quali la disciplina, come abbiamo detto, è geneticamente predisposta. Ma gli effetti di questa resa sono ormai evidenti e non più giustificabili: il consumo di suolo, la devastazione del paesaggio, la cementificazione delle coste e delle campagne, l'ampliamento a dismisura delle fasce periurbane - ormai *tertiumgenus* tra città e campagna - impongono con urgenza il ritorno al controllo delle trasformazioni e alla tutela dei valori ambientali naturali e antropici.

*Gli appalti pubblici non sono più in grado di orientare lo sviluppo del territorio*

Occorre tornare al piano, ad un piano innovato, adeguato ai tempi, ma efficace; ciò impone una ripresa della fiducia nella possibi-

<sup>1</sup> Tra questi: Tonon G.: *Città e urbanistica: un grande fallimento*, in Casa della cultura, marzo 2016; La Cecla F.: *Contro l'Urbanistica*, Einaudi, 2015; Moroni S.: *Libertà e innovazione nella città sostenibile*, Carocci, 2015; Indovina F.: *L'Urbanistica di fronte alla fragilità del territorio*, in “Ecoscienza” n. 3, 2015; Berdini P.: *Le città fallite*, Donzelli, 2014; Pavia R.: *Le paure dell'urbanistica*, Meltemi, 2005.

lità di prospettare con ampiezza di vedute e lungimiranza una rinnovata qualità urbana, territoriale e paesaggistica. La politica, solitamente disinteressata ai destini dell'ambiente fisico, non può più negare le sue responsabilità. Gli addetti ai lavori, i ricercatori e i professionisti delle diverse discipline convergenti, non possono più negare le loro competenze operative indulgendo su temi distratti o periferici rispetto a quello centrale dell'arresto del degrado. Occorre tornare al duro lavoro per la produzione di strumenti efficienti ed efficaci per contrastare la devastazione ambientale e riprendere il controllo pubblico degli spazi naturali, agricoli e insediativi.

I temi della ricerca di base prescindono da specifiche finalizzazioni; la conoscenza è libera e avanza per effetto dell'istinto indagatore dell'uomo. La ricerca applicata, invece, impiega la conoscenza per il conseguimento di risultati in risposta a una domanda sociale. Ed in questo risiede la sua inevitabile dimensione etica.

Anche in urbanistica è possibile distinguere una ricerca di base da una ricerca applicata: la prima ha il compito di analizzare e comprendere il fenomeno insediativo in tutte le sue dinamiche; la seconda ha lo scopo di innovare e rendere efficaci gli strumenti per l'adeguamento dei sistemi insediativi alla domanda di qualità ambientale. Si pensi, ad esempio, alla necessità di riconsiderare le città in funzione della questione energetica e dei cambiamenti climatici: per far fronte a quella necessità occorre affinare gli strumenti operativi. Una visione ampia può prospettare obiettivi e tempi della sfida, ma solo con la concretezza della sperimentazione quegli obiettivi possono essere raggiunti. A tale scopo assume grande rilevanza, per la pianificazione, l'apertura interdisciplinare verso le tecnologie edilizie e impiantistiche, la fisica tecnica ambientale e l'ingegneria dei materiali. Solo in tal modo è possibile superare l'autoreferenzialità in cui ha relegato l'urbanistica una certa abitudine a ritenere che la volatile enunciazione, anche in forma di slogan, o la superficiale formulazione di ipotesi prive di verifica possano rappresentare di per sé contributi scientifici.

Infine, poiché la ricerca pubblica in urbanistica ha luogo in assoluta prevalenza nell'università, una considerazione sui docenti universitari. L'autorevolezza e la maturità della figura del docente/ricercatore universitario nelle discipline applicate si è fondata per molti decenni sull'integrazione tra didattica, ricerca e sperimentazione. Attività considerate come equipesanti, ai vertici di un triangolo equilatero. Attraverso questo interscambio, che si traduceva in una sintesi del tutto personale, la trasmissione dei contenuti ai discenti si sostanziava dell'apprendimento dovuto all'esperienza diretta.

*L'autorevolezza del docente  
si è fondata per molti anni  
sulla integrazione  
tra didattica, ricerca  
e sperimentazione*

Non c'è bisogno di scomodare Giambattista Vico (*Il criterio di avere scienza di una cosa, è il mandarla ad effetto*<sup>2</sup>) per osservare che solo chi sa come una cosa è nata e per quali cause, solo chi la sa fare, ha scienza di essa. In alcuni campi va riconosciuto alla conoscenza un valore pratico, finalizzato agli scopi operativi. E' questo che distingue le scienze applicate dalle scienze pure. La progettazione è attività che si misura di volta in volta con i limiti e i condizionamenti della realtà (l'ambiente, i vincoli, le normative, le tecnologie); la cultura del progetto è complessa ed eterogenea e si forma sul campo, nella realtà spaziale e istituzionale e non in astratto. La progettazione non si basa sulla sola teoria, è attività sperimentale per antonomasia e la sua qualità ha un'innegabile rilevanza pubblica.

Ma per effetto di un ipocrita quanto pernicioso moralismo preventivo tutto italiano, che inibisce l'attività professionale ai docenti in regime di tempo pieno, cioè alla stragrande maggioranza vista anche la difficoltà di fare architettura in Italia, l'università è ormai popolata da una generazione di docenti che insegnano a progettare senza mai aver firmato un progetto e sono per necessità detentori di una concezione astratta e ideologica della progettazione. Le convenzioni e i contratti di consulenza tecnico-scientifica tra dipartimenti ed enti vari, peraltro assoggettati a forsennate procedure burocratiche, non valgono a colmare questa lacuna, mentre gli orientamenti comunitari non riconoscono alle università e ai dipartimenti la capacità giuridica di partecipare alle procedure di affidamento degli incarichi pubblici di progettazione.

Un docente di architettura deve essere un architetto e non un letterato dell'architettura. Chi eccepisse che esiste la libertà di optare per il regime di tempo definito, che consente l'esercizio professionale, non considererebbe che un minimo di esperienza diretta nella progettazione, magari in forma regolamentata, dovrebbe costituire un requisito obbligatorio per tutti i docenti universitari dei dipartimenti professionalizzanti. Ormai le opere di architettura portano tutte firme esterne all'accademia e si sono perse le tradizioni, a volte illustri, delle scuole locali, che fornivano di continua materia di studio e di confronto vivacizzando e arricchendo la ricerca.

La generazione dei docenti più anziani, quella ormai uscita o in procinto di uscire dalle università, ha studiato sulle opere di maestri il cui insegnamento acquisiva autorevolezza dalla possibilità di rendere conto, in virtù delle opere realizzate, della loro capacità di tradurre in realtà i contenuti della ricerca sperimentale<sup>3</sup>. D'altra parte ci chiediamo, retoricamente, se il magistero ac-

*Un docente di architettura  
deve essere un architetto,  
non un letterato*

<sup>2</sup>G.B. Vico: *Principj di scienza nuova*. Dalle *Lettere in difesa dell'opera*, § IV "Delle Cose meditate".

<sup>3</sup>*Vorrei sapere come riesce un medico, un chirurgo, a diventare esperto nel suo campo senza sperimentazione continua. Il caso dell'urbanista o dell'architetto è identico. Senza la possibilità di sperimentare, di esercitare lavorando per conto delle regioni, dei comuni o degli enti statali, non è possibile far niente. Anzi, tutto*

cademico di Giuseppe Samonà, Luigi Piccinato, Ludovico Quaroni, Giancarlo De Carlo, Carlo Aymonino, Aldo Rossi, Paolo Portoghesi, Giovanni Astengo, Bernardo Secchi, Giuseppe Campos Venuti – solo per citarne alcuni - sarebbe stato lo stesso se essi non avessero tanto autorevolmente progettato e realizzato.

### La ricerca e i territori italiani

Non è scoperta recente che il territorio italiano e il suo paesaggio, le città, le campagne e le coste sono stati sottoposti, a cominciare dalla metà del secolo scorso, al deturpamento di una caotica cementificazione che ha irreversibilmente rotto l'armonia tra la geografia naturale dei luoghi e le forme insediative. E' ormai generale il riconoscimento della necessità di interventi su vasta scala che curino gli equilibri tra gli spazi naturali e quelli artificiali. Ma è tempo di passare finalmente ai fatti affrontando con determinazione un'opera amorevole in difesa dell'identità dei luoghi, che è lo specchio dell'identità di un popolo; un'opera che dovrebbe impegnare, in un responsabile e programmato sforzo collettivo, i politici e i pubblici amministratori, i ricercatori, gli imprenditori e i professionisti; in fin dei conti tutti i cittadini.

Si tratta di curare territori e paesaggi, con la riscoperta delle antiche trame e di una moderna ruralità; di riqualificare le periferie; di dare alle città efficienza e vivibilità; di riparare l'equilibrio terra-mare lungo le coste; di mitigare il rischio sismico e idrogeologico su un territorio fragile e delicato; di mettere a norma sia l'edilizia storica che quella recente dal punto di vista statico, energetico e impiantistico. Qualche iniziativa settoriale è partita, ma occorre un impegno sistematico e coordinato.<sup>4</sup>

Perché tutto ciò si rendesse possibile occorrerebbe un programma ambizioso e rigoroso<sup>5</sup>, che potrebbe tra l'altro contribuire in modo significativo alla ripresa economica. Un programma che riesca a superare la vera difficoltà dell'attuale ordinamento pubblico, caratterizzato dalla grande farraginosità della macchina amministrativa e da una scoraggiante proliferazione burocratica che sovrappone le competenze e nasconde le responsabilità; si regge sul procedimento formale ed è indifferente al conseguimento del risultato.

*Il territorio deturpato è un classico che troviamo al Nord come al Sud, con caratteristiche diverse*

---

*si riduce ad una pura esercitazione verbale (L. Quaroni: Progettare un edificio. Otto lezioni di architettura, Mazzotta, 1977).*

<sup>4</sup> Con i DPCM 23.9 e 20.12.2016 è stata istituita la struttura di missione "Casa Italia"; [la legge di stabilità 2018](#) ha finanziato il "bonus città" per gli interventi di riqualificazione urbana; ha istituito l'"[Ecobonus 2018](#)" per detrazioni modulare in base all'efficienza energetica raggiunta; il "Sismabonus 2018" consente la detrazione del 100% per le spese di diagnosi sismica degli edifici e di certificazione statica ad opera di professionisti; il "Superbonus 2020", non ancora regolamentato al momento della stampa di questo volume, prevede la detrazione del 110%.

<sup>5</sup> Già nel 1996, col suo pamphlet *L'Italia da costruire. Un programma per il territorio* (Laterza), L. Benevolo evidenziava l'ampiezza e l'ambizione di una sfida collettiva per la cura generalizzata del territorio italiano.

Questa sfida non è concepibile al di fuori di una stretta collaborazione tra Enti, imprese e mondo della ricerca. Tutti parlano di legame tra università e territorio; il radicamento delle strutture di ricerca pubblica nel contesto geografico dipende dal loro grado di integrazione con la realtà sociale ed economica: più elevata è la qualità della struttura più vasto è il suo territorio di riferimento. Ma, soprattutto, più elevata è la sua capacità di attrarre finanziamenti.

A questo punto emerge la grande questione del contributo che la ricerca pubblica italiana è in grado di dare ad uno sforzo della portata di quello accennato. I meccanismi di valutazione cui le università, unici enti pubblici finora sottoposti ad un formale vaglio meritocratico, sono state assoggettate da una riforma che aveva alla base l'unico vero scopo di tagliare risorse, sono oggetto di appassionate e controverse argomentazioni. Evitando di approfondire tale questione in una sede impropria, ci limitiamo ad evidenziare due questioni principali: la prima è quella dei meccanismi di valutazione, oggetto di una forsennata burocrazia telematica e di una dittatura dell'immediato; la seconda, conseguente alla prima, è quella della sistematica demolizione delle università meridionali, che avviene per effetto di regole che avvantaggiano i più forti perché sono state applicate "in corsa" e non invece dopo aver dato a tutti le stesse opportunità prima di partire. Ne deriva, a centosessant'anni dalla cosiddetta unità del paese, una grave lesione dei diritti dei giovani meridionali, costretti ad un'ennesima ondata migratoria che rafforza sempre più le aree già forti in ambito nazionale ed internazionale.

Ma non è solo questo il danno per la ricerca e per la didattica nelle università meridionali: in molti casi i più alti livelli di qualità della ricerca, pur determinati con meccanismi di conclamata debolezza, hanno portato a stento alla conservazione dei livelli di finanziamento pre-riforma del 2010: i migliori a malapena hanno consentito la conferma delle risorse di prima; i peggiori hanno portato al rischio della cancellazione. Ma poiché il rischio della cancellazione si concentra nelle aree già fragili del territorio nazionale, una generazione di studenti si vede negato il diritto costituzionale allo studio e alla formazione, che dovrebbe essere garantito in ugual misura a tutti i cittadini e quindi in modo omogeneo sul territorio del paese.

Se tra i criteri di valutazione delle università si include la capacità di attrarre investimenti privati mediante contratti di ricerca col tessuto imprenditoriale locale e circostante, si fissa un discrimine aprioristico: le università del centro nord sono avvantaggiate dalle interrelazioni col forte tessuto economico e produttivo in grado di commissionare più ricche ricerche per l'innovazione. Dove il tessuto imprenditoriale è storicamente debole il supporto dell'economia locale è fragile o inesistente. Ciò rende le università meridionali, comprese quelle di antica fondazione e di prestigiosa tradizione, dipendenti dagli scarsi fi-

*Il riserbo della mancanza di requisiti allo studio è altro*

nanziamenti ministeriali. E quando questi sono subordinati ad una valutazione macchinosa e prevalentemente burocratico-formale, che avvantaggia le strutture già forti, si generano diseguaglianze inconcepibili in una democrazia occidentale.

Tutte le palesi disfunzioni sintetizzate sono la conseguenza di una scelta di fondo, mai apertamente dichiarata ma perseguita nei fatti: quella di relegare la ricerca e l'alta e meno alta formazione agli ultimi posti tra gli impegni istituzionali del paese. Con la conseguenza di impoverirne il futuro e di umiliare sia i giovani, che meriterebbero invece la considerazione che spetta a quanti si apprestano ad assumere ruoli direzionali nella società, che gli addetti ai lavori, che meriterebbero la considerazione loro dovuta in quanto responsabili di una funzione alla base del progresso civile.

### La cura del territorio meridionale

Da molti anni manca ormai una seria attenzione allo storico problema dello squilibrio sociale ed economico tra le due Italie, che ormai da tempo vedono aumentare la differenza di reddito e di qualità della vita. Dopo la fase dell'intervento straordinario e dopo quella successiva del c.d. sviluppo endogeno, si è giunti di fatto alla rinuncia ad ogni politica nazionale per il superamento dello storico divario. Questa mancanza è vista da taluni come una palese e colpevole omissione; da altri come una realtà inevitabile, dovuta alla mancata responsabilizzazione delle popolazioni meridionali e delle loro classi dirigenti, che costringe il sud, pur produttore di materie prime (si pensi all'agro-alimentare) al ruolo di area di consumo di prodotti finiti trasformati nel centro-nord.

Le uniche politiche a favore delle aree deboli accompagnate da adeguate risorse finanziarie sono state quelle europee. Ma è noto che le regioni meridionali sono penalizzate da una scarsa capacità di spesa di tali risorse, che devono essere spesso restituite o dirottate verso altre aree svantaggiate dell'Unione.

In questa sede è impropria la ricostruzione delle fasi evolutive del meridionalismo storico, o l'analisi delle cause che hanno arrestato quel fervore intellettuale che consentì l'avvio, nel secondo dopoguerra, di una lucida diagnosi cui seguì una dispendiosa ma modestamente efficace terapia. E' invece utile ricordare che la questione meridionale assume tuttora una duplice fisionomia: quella urbana, che vede concentrarsi nelle città il disagio della metropolizzazione senza sviluppo, con una crescita puramente quantitativa delle aree urbanizzate povere di funzioni e di servizi; quella delle aree marginali interne, che vivono in questi anni l'ennesima fase ciclica di emigrazione e di depauperamento. Il malessere esistenziale, sociale ed economico del sud si legge nel degrado e nell'abbandono del territorio, nella sciatteria delle città, nella mancanza di infrastrutture, nelle tante opere pubbliche incomplete, nella diffusione edilizia priva di controllo.

*Le uniche politiche a favore sono state quelle europee, per l'impegno finanziario che abbiamo male utilizzato*



Sembra prevalere, sia nella cittadinanza che tra i politici e gli studiosi, un atteggiamento di resa di fronte ad una condanna ineluttabile, che renderebbe inutile la stessa conoscenza del modo in cui la questione si presenta oggi rispetto alle modalità storiche con le quali si è consolidata nella memoria collettiva. Tra le cause di tale stato di cose emerge l'inadeguatezza delle classi dirigenti, che sono naturalmente un campione statistico della popolazione che le esprime, e, quel che è peggio, l'assenza di scuole di formazione.

Questa condizione generale non può fermare la ricerca, per la quale l'aggravarsi dei disagi meridionali e la mancanza di un'efficace reazione ai disagi stessi devono costituire invece, al di fuori dei pregiudizi ideologici, una spinta propulsiva, uno stimolo per l'approfondimento delle conoscenze e per il contributo all'individuazione di metodi e strumenti per il miglioramento delle condizioni socio-ambientali del Mezzogiorno.

Spetta alle scelte della politica indicare la strada per curare l'anima in modo che anche il corpo possa guarire. Il corpo è fatto di città, di infrastrutture, di aree agricole produttive e incolte, di corsi d'acqua, di boschi e di montagne; il suo risanamento dovrebbe avvenire attraverso la cura e la valorizzazione del patrimonio culturale, il blocco della diffusione edilizia, il potenziamento dell'agricoltura per le produzioni tipiche e pregiate e per il presidio delle aree in abbandono, un'idonea dotazione di infrastrutture di trasporto, informatiche e sociali, la cura delle città con la riqualificazione delle periferie e l'adeguamento statico e tecnologico dell'edilizia.

I piani e i progetti illustrati in questo compendio, in gran parte relativi a casi di studio meridionali riguardanti il recupero e la valorizzazione del patrimonio storico, paesaggistico e ambientale degradato o sottoutilizzato, il ridisegno e la riqualificazione di ambiti urbani, vogliono rappresentare degli spunti, delle ipotesi per un risanamento fisico che presuppone però l'avvio di un cammino molto lungo verso un risanamento morale e sociale, il riconoscimento e il perseguimento del bene comune, l'affermazione delle regole del civismo. Per questo ritorno alla civiltà, allo sviluppo sociale ed economico, gli uomini di studio e tutti coloro che avvertono il disagio per la rassegnata deriva del paese, dovrebbero impegnarsi senza timidezza. La ricerca può e deve fornire idee e metodi; la realizzazione spetta alla volontà e alla capacità di chi decide.

### Tesi e progetto

Una tesi dovrebbe rappresentare, per il laureando, lo specializzando o il dottorando, l'occasione per una sintesi degli studi e la verifica del grado di maturità conseguito; per il docente un'apertura verso nuovi temi di ricerca.

Generalmente, negli studi di architettura, le tesi riguardano argomenti storico-critici, teorici, sperimentali. La tesi sperimentale non può che riguardare il progetto e la sua metodologia. Nella

*Una tesi  
deve rappresentare  
per il discente la testimonianza del grado  
di maturità conseguito*

formazione dell'architetto e dell'ingegnere edile-architetto la metodologia progettuale e la definizione del progetto sono il comun denominatore dei gruppi disciplinari tradizionali, che vanno dalla progettazione architettonica alla pianificazione urbanistica, dalle tecnologie costruttive alla storia e al restauro, dalle infrastrutture dei trasporti a quelle tecnologiche.

La tesi, in queste discipline, rappresenta per il laureando la prima vera occasione per affrontare, sotto le angolazioni prescelte, il problema del progetto, sia che il giovane voglia orientarsi verso l'attività professionale sia che intenda dedicarsi agli studi e all'insegnamento. Anche, e forse soprattutto, la ricerca in architettura e in ingegneria deve riconoscere la centralità del progetto.

Certo nulla è più "accademico" del progetto di tesi. L'aggettivo stesso evoca un approccio teorico e astratto, che non fa i conti con la realtà ed è per antonomasia irrealizzabile. Non è detto, invece, che un progetto di tesi non possa risultare più o meno attendibile. Sotto questo aspetto devono considerarsi due criteri principali: quello delle condizioni preliminari e al contorno (il contesto socio-economico, l'efficienza amministrativa e procedurale, la domanda sociale); quello della realizzabilità del progetto in termini tecnico-finanziari e tecnologici.

Un progetto di tesi può rivelarsi utopistico sia in relazione al primo criterio, se esso prescinde dal contesto in cui dovrebbe essere redatto e gestito; che al secondo, se i suoi contenuti sono retorici, gratuiti, sovradimensionati, e il costo della realizzazione non è stimato. Oppure può aversi un progetto utopistico soltanto in relazione al primo criterio, quando esso presupponga condizioni di contesto lontane dalla realtà ma si riveli fattibile dal punto di vista tecnico e finanziario. Buon esercizio è quello di tener conto sia del primo che del secondo criterio, pur senza mortificare quel contenuto onirico che è forse il sale di ogni visione di futuro, lo slancio giovanile dell'invenzione.

In una realtà che non fa sconti, la bontà di un progetto non può essere dimostrata se non attraverso gli effetti che la sua realizzazione produce. L'urbanistica è purtroppo penalizzata dalla difficoltà di sperimentazione: il progetto di grande scala è il piano, ma la sperimentazione ne presuppone l'attuazione, senza la quale sono possibili soltanto congetture sull'efficacia, sul contributo che esso darebbe alla qualità urbana e ambientale. Il progetto è potenzialità; la sua realizzazione è atto. Un progetto resterà sempre un'ipotesi fino a quando gli spazi che esso prefigura o riqualifica non potranno essere vissuti e le attività che ad essi sono assegnate non potranno svolgersi. Molto aiuterebbe, da questo punto di vista, una più diretta connessione tra il progetto di territorio e il progetto urbano o edilizio, in un visione unitaria e organica che vinca le cesure istituzionali e i passaggi formali che producono sfasamento tra le idee e la loro attualità.

*La bontà di un progetto  
è testimonianza  
degli effetti che produce*

Ogni progetto, qualunque sia la scala di intervento, edilizia, urbana o territoriale, presuppone un cambiamento delle consuetudini, una piccola o grande rivoluzione dei modi di vita, degli assetti sociali ed economici, del rapporto tra gli abitanti e l'organizzazione che essi hanno ereditato e attribuito agli ambienti di vita.

I progetti richiamati in questo testo sono accomunati da alcuni presupposti spesso immaginari, ma non per questo assurdi: essi potrebbero costituire proposte spinte dal basso in contesti evoluti. I cittadini che abitano un territorio sono responsabili della sua condizione; in alcuni periodi storici il rapporto tra ordine sociale e qualità degli spazi abitati è maggiormente leggibile, in altri meno. Eppure quel rapporto non solo esiste sempre, ma condiziona fortemente lo stato dei luoghi. Una cittadinanza che abita un territorio sciatto, di cui non si prende cura, costituisce una società ammalata.

I presupposti dei progetti illustrati in questa rassegna nascono più o meno tutti dall'idea che sia ormai necessaria e urgente una scossa collettiva, una diffusa presa di coscienza della condizione di inerzia, di abulia sociale alla quale faccia seguito, per effetto di una spinta sinergica, un profondo cambiamento delle regole, una trasformazione degli apparati, della complessità burocratica e formale di procedure che portano ad un tempo medio di realizzazione delle opere pubbliche italiane di quindici anni. Si tratta di forzare il blocco che impedisce, tra l'altro, l'incalzare del degrado e un'opera di ampio respiro di riqualificazione dei delicati territori e delle complesse città. Un problema di capacità e di tempi di decisione la cui soluzione dipende dalla qualità della politica, e che per questo sembra non intravedersi ancora, ma che prima o poi, per chiudere con un sano ottimismo, dovrà affermarsi.

LORETO COLOMBO

[loretocolombo@libero.it](mailto:loretocolombo@libero.it)

*Loreto Colombo, già professore ordinario di Tecnica e Pianificazione urbanistica nel Dipartimento di Architettura dell'Università di Napoli Federico Egli è attento soprattutto alla questione fisico-spaziale, nella convinzione che il fine principale delle scienze del territorio è quello di proporre e sperimentare gli strumenti del piano inteso come progetto della riqualificazione insediativa. Docente in corsi di Dottorato, Master e scuole di specializzazione, dirige CSE Journal online, rivista fondata sull'integrazione multidisciplinare della ricerca ai fini della compatibilità ambientale dei sistemi insediativi.*

BASTA A MIGLIORARE LA COESIONE TERRITORIALE?

## Il movimento dei moderati

di PASQUALE PERSICO

**M**anca ad oggi una governance interistituzionale. Il tema del rapporto delle aree del Nord con quelle meridionali è un problema sempre attuale, non sarà stato il Sud a dare scarsa efficacia ai processi (complessi) di risoluzione delle emergenze delle città.

Un doppio incontro a Milano e Salerno avvenuto oltre dieci anni fa con il Presidente Piero Bassetti è oggi ancora percepibile come prospettiva di dialogo tra “moderati situazionisti”, che auspicano la nascita di un movimento, tra Milano e il Meridione, capace di andare oltre le contrapposizioni stupide, create ad arte ma senza alcun fondamento. Il movimento dei moderati creato da Piero Bassetti per Milano invitava i moderati “a civiltà plurale”, ad aggiungere il bastevole per soppiantare il linguaggio delle contrapposizioni. Quel movimento, forse dovrebbe/potrebbe “agganciare” nuovi spazi comunicativi (che oggi non appaiono evidenti) nel linguaggio dei media alla ricerca delle grida scomposte, da una parte e dall'altra. Ho ritrovato una lettera del Presidente Bassetti, una lettera da inviare ad altri aspiranti alla guida di questo necessario movimento. “La Padania” in quegli anni chiedeva autonomia e liberazione dal Mezzogiorno, oggi dall'Europa, e il Mezzogiorno, con il suo Mezzogiornismo, chiedeva altrettanto, come accade perfino oggi con il Movimento 5 Stelle.

### La crisi italiana

Parlare della crisi italiana e, quindi, del Nord senza dovere parlare del Nord come forma di contrapposizione al Sud è già un bel passo; il rapporto tra Nord e Sud viene dopo l'ipotesi di un percorso potenziale per dare al Nord una nuova soggettività politica, economica ed istituzionale. Ecco, allora, l'inquietitudine e la globalizzazione morde, diventa vorace perché si è legata fortemente alla finanza aggressiva ed anarcoide: accompagnare la produzione ed i bisogni non è lo scopo della globalizzazione come appare oggi, bisogna organizzarsi. I territori si stanno de territorializzando, il delirium è dominante rispetto al solco (le reti). Della stessa area semantica sono la parola “furor”, che si riferisce ad uno stato di furia e rabbia, “patiens” è colui che soffre e “delirium”, che si ricollega a lira e, ovvero “la terra sollevata durante l'aratura tra due solchi”. La follia è il contrario della sapienza, della misura, è una passione che annebbia la mente e impedisce di esercitare l'otium, ovvero l'attività filosofica e letteraria. Secondo Freud lo sciocco o giullare era colui che consegnava una

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

verità, a volte scomoda, ai sani, ma poiché egli la pronunciava ridendo, diventava più sopportabile.

Occorre, poi, aggiungere che il Nord come il Sud non è più in grado di declinare tre paradigmi importanti: identità e sviluppo, identità e diversità, semplicità e complessità. Ben vengano studi e ricerche che si pongono problemi di “riterritorializzazione”. Il ritornello nuovo da inventare deve poter essere danzato, cantato, interpretato e rappresentato dalle mille identità che la storia ha insediato nella Padania. (finalmente?)

Senza una piena consapevolezza delle ragioni degli insediamenti relativi alla geomorfologia dei luoghi non si va da nessuna parte e la struttura del potenziale dei servizi ecologici territoriali è una dimensione che influenza il lungo periodo in termini di costo di riproduzione del tessuto competitivo urbano; il territorio urbanizzato è nelle tesi di Peter Taylor capace di influenzare non poco le ipotesi di Perulli e Pichierrì, che prescindono (quasi) dalle ragioni storiche degli insediamenti.

Deve esserci, per comprenderci, l’inquietudine di S. Agostino e la capacità di un pensiero lungo come quello di S. Ambrogio, senza rischiare già di chiudersi dentro paradigmi oggi non coniugabili per modelli. Si tratta di inventare una nuova città, e la città da inventare difficilmente sarà la città che controlla il territorio, il modello di governance e di government da immaginare è quello da produrre nella storia che verrà.

La forza della sostituzione della questione del Nord alla questione settentrionale consiste nel parlare della difficoltà di riposizionare un’area vasta (per comodità diciamo Padania) nel mosaico delle aree vaste che a livello internazionale hanno raggiunto scale di efficacia e di efficienza, cioè delle aree che nella competizione tra sistemi di paesaggio hanno gradi di resilienza molto elevati. Purtroppo resilienza e compliance (che non è solo flessibilità) non appartengono al linguaggio socio economico. Ecco, seguendo il suo ragionamento, se mettiamo al centro il tema del modo in cui il Nord deve stare nel mondo (e direi nel cosmo, per essere contemporanei) si mette in sequenza logica il ruolo dello stare in Europa prima dello stare in Italia. È chiaro che l’eventuale sussidiarietà del Nord verso il Sud e del Sud verso il Nord (come è stato negli anni del miracolo economico) diventano argomenti importanti dentro il tema a lei cara delle aree in cui i diversi local concorrono all’efficacia e all’efficienza delle strutture a polinuclearità, a civiltà aperta.

### Milano

Per Milano non basta, perciò, misurare il volume dei flussi ma bisogna analizzare il ruolo nelle reti per misurare l’efficacia delle diverse polarità. In questa fase di grande frammentazione politica ed istituzionale l’ipotesi che Milano possa risalire la scala ver-

*Dobbiamo sforzarci di immaginare un territorio meno parcellizzato. È un processo di lungo periodo*

so l'essere guidata nella governance della multi-modalità è un'ipotesi fuori squadra.

Le ipotesi di molti studiosi propongono prospettive più funzionali. Aggregando i territori intorno ad ipotesi di logistica delle merci e degli uomini. L'enfasi sulla parola città potrebbe essere giusta se in essa includiamo l'idea di sistema ecologico a cui le funzioni urbane sono connesse.

Vorrei sottolineare che il problema Nord deve essere affrontato con determinazione, in termini di efficacia della governance esistente a partire dai gradi di libertà che già Regioni, Comuni ed Istituzioni hanno. Si pensi a quante poche esperienze ci sono in termini di piani strutturali di Unioni di Comuni, a quanto poco strategica è la governance interistituzionale per non parlare di quella relativa a governance dei Comuni e governance delle società di servizi.

Il tema del rapporto con il Sud è un problema di altra scala e non sarà stato il Sud a dare scarsa efficacia alla governance dei processi complessi che non si riescono a governare come le emergenze delle città.

Termino dicendo che da tempo si rinnova il grido di paura sul tema della frammentazione politica ed istituzionale, il cannibalismo tra persone nel suo dramma scenico rappresentato più volte dalla politica è la visione pessimistica rispetto alla possibilità di riterritorializzare le aspettative dei territori.

La nostra ipotesi deve essere diversa, l'uomo ha la capacità rigenerativa come missione per la sua sopravvivenza, la riproduzione sociale da inserire nel sogno deve essere sempre ipotizzata aprendo i laboratori del cambiamento.

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

*Pasquale Persico, è 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 per ricerche di politica economica applicata, sia a livello nazionale che internazionale.*

IMMIGRAZIONE E TERRITORIO DA GOVERNARE

## La sfida per il futuro

di ROCCO GIORDANO

**L**a ricerca quando seriamente elaborata e seguita riesce a fornire indicazioni sui trend di sviluppo dei diversi settori che caratterizzano la vita economico-sociale dei paesi, di classi sociali, di aziende, ecc.

Nel campo della economia applicata, per i singoli settori che la caratterizzano, nel corso degli anni abbiamo avuto modo di partecipare a tavoli di lavoro che hanno approfondito e monitorato alcuni temi, in particolare dei trasporti, del territorio, per poi operare il riscontro tra quanto veniva anticipato dalle elaborazioni operate negli anni precedenti e quanto realmente si verificava. Richiamiamo l'attenzione del lettore su due settori specifici, quello della immigrazione che riguarda il nostro Paese e quello della urbanizzazione.

Nel 1985, avviato un seminario di studi organizzato dal compianto Prof. Mario Del Visco, con la partecipazione di numerosi studiosi della geografia economica, demografia, economia e ingegneria applicata ai trasporti, veniva definito un quadro di contesto per l'anno 2010 di questo tipo:

- Che nel 2000 gli immigrati nel nostro Paese, provenienti soprattutto dai Paesi del bacino del Mediterraneo, flussi alimentati anche dall'interno dell'Africa, avrebbero raggiunto il numero di 1.500.000 di persone;
- Che nel 2010 questi flussi sarebbero arrivati a toccare il tetto di 3.000.000 di immigrati.
- Nel 2022 questi flussi hanno raggiunto la cifra di 3.700.00.

Quelle cifre allora, quando l'unico processo che conoscevamo e analizzato erano i flussi migratori Sud-Nord del Paese, "spaventarono" non poco gli interlocutori, salvo poi a verificare che nel 2000 quei valori erano molto vicini al vero che nel 2010 probabilmente per quanto riguarda il nostro Paese si può riscontrare agevolmente che quei valori erano sottostimati.

L'altro processo monitorato era quello caratterizzante lo spopolamento delle campagne e i processi di urbanizzazione. I ricercatori di geografia economica, in quello stesso seminario anticiparono che il processo di urbanizzazione si sarebbe sempre più consolidato con la formazione delle megalopoli!

Questo aspetto risultava oltremodo interessante e necessario di approfondimenti per gli impatti che si sarebbero determinati sulle reti dei trasporti, sulle tecnologie innovative, sulla gestione dei servizi. I due grandi temi approfonditi allora erano l'Alta Velocità in Giappone e il Corridoio metropolitano ferroviario Boston-Washington. In Italia, timidamente si affacciava l'ipotesi di

*Se avessimo negli anni '80 applicato il 20% delle ricerche, oggi potremmo dire "nulla sarà come prima"*

realizzare un treno Alta Velocità nel triangolo Genova – Milano – Torino.

Il processo di urbanizzazione che riguardava l'Europa era noto e approfondito, per i Paesi asiatici si conoscevano i trend solo di alcuni quali il Giappone, la Corea, meno noto invece il trend che avrebbe caratterizzato alcuni Paesi quali la Cina e l'India e i Paesi del Mediterraneo.

Abbiamo voluto riprendere questo tema, quello della crescita delle città che, a nostro avviso, condizionerà non poco la economia dei diversi Paesi. Su "il sole 24 ore" di qualche anno fa, nella rubrica commenti ed inchieste si leggeva "nelle grandi città vicino 3,3 miliardi di persone, nel 2030 saranno 5 miliardi. Attualmente più della metà della popolazione, circa il 60% vive nelle città! Nel vecchio continente europeo Londra segna 12 milioni di abitanti. In Italia, Roma con i 2,7 milioni di abitanti"

In Asia il 41% degli abitanti è urbanizzato contro il 74% dell'Europa. In Asia vi sono 28 megalopoli, 7 in Sud America, 7 in Nord America, 4 in Europa e 4 in Africa!

Tornano alla mente le tecniche che abbiamo utilizzato nel corso degli anni e che oggi riteniamo che siano entrambi superate per un semplice motivo, che il tema che stiamo affrontando è un tema di politica economica e non un tema settoriale. Tema che ha connotazioni molto diverse da quello degli anni passati, quando sull'onda della ricostruzione post-bellica, prima, e dell'abbattimento delle barriere doganali e del conseguente impetuoso sviluppo degli scambi internazionali dopo, nei paesi economicamente più forti, una scarsa attenzione veniva prestata all'analisi del tipo quantitativo ma assumevano posizioni strategiche diverse.

Le restrizioni monetarie attuate negli anni passati, una politica fiscale ingenerosa, una bassa produttività del lavoro e del capitale, uno scarso senso dello Stato, la "caduta" di alcuni pilastri della vita civile, quale la scuola, la magistratura, l'esercito, la famiglia, richiedono una profonda ricostruzione del senso dello Stato di uno Stato incardinato sul piano etico e sociale. Solo a queste condizioni sono possibili valutazioni che vanno contestualizzate nel solco di un Paese "innestato" in tutti i suoi rami della Pubblica Amministrazione mentre per l'imprenditoria privata chiamate più volte a partecipare alla nuova sfida si dia un quadro di regole certe e affidabili.

**ROCCO GIORDANO**

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



MASTER DI I LIVELLO IN LOGISTICA MULTIMODALE-DOGANE E COMMERCIO ESTERO

## Il nuovo Master

A cura della REDAZIONE

**L**a Università degli Studi di Roma "Unitelma Sapienza", la società Giordano Editore Srl di intesa con l'Agenzia delle Dogane e dei Monopoli e con il CNSD organizzano il Master di I livello in "**Logistica Multimodale- Dogane e Commercio estero.**"

Il master avrà una durata di 1500 ore suddivisa in didattica ed attività di approfondimento formativo per una acquisizione di 60 Crediti Formativi Universitari.

Il Master vuole sviluppare, soprattutto all'interno delle imprese, capacità e competenze nei settori della internazionalizzazione formando risorse umane professionali destinate al commercio estero, utilizzando quali strumenti quelli operativi adeguati e idonei al trasferimento delle merci, per il potenziamento delle nostre imprese in tema di competitività.

Il percorso formativo è stato concepito per la formazione di figure professionali capaci di operare nei diversi settori dell'economia ed in particolare di supportare le nostre imprese nelle operazioni di tracciamento delle merci fino alla consegna delle merci al venditore finale.

Il master sarà erogato in rete, ai sensi del Decreto Interministeriale del 17 aprile 2003 e relativo allegato tecnico, secondo il modello di "lezione digitale" già adottato dall'Università Unitelma Sapienza ed erogato per il tramite della piattaforma e-learnig dell'Università.

Le attività didattiche saranno organizzate in sette moduli suddivise in gruppi di lezioni tenute dal singolo docente a cui saranno attribuiti 44 CFU così articolati:

**Modulo 1 - GEOGRAFIA COMMERCIALE E FUNZIONALE. LO SCENARIO DI SVILUPPO DEI COMMERCII INTERNAZIONALI. ELEMENTI OPERATIVI DEL COMMERCIO NAZIONALE ED INTERNAZIONALE;**

**Modulo 2 - I TRASPORTI, SPEDIZIONI E LOGISTICA MULTIMODALE;**

**Modulo 3 - TECNICHE E MODALITÀ DELLE SPEDIZIONI INTERNAZIONALI;**

**Modulo 4 - LEVE COMPETITIVE E PROCESSI DIGITALI. LA DOGANA MODERNA E IL RUOLO DELLA LOGISTICA PUBBLICA;**

*Un Master per rendere le aziende più competitivo a livello extracomunitario*

**Modulo 5** - CLASSIFICAZIONE DELLE MERCI ED EXPORT CONTROL;

**Modulo 6** - MARCATURA CE ED ACCREDITAMENTO MODELLO 231 E DELITTO DI CONTRABBANDO ANALISI PREVENTIVA DELLE CRITICITÀ;

**Modulo 7** - SCAMBI INTERNAZIONALI, OBBLIGAZIONI DOGANALI, ORIGINE DELLE MERCI E MADE IN ITALY IL "DIRITTO EUROPEO" ED ANALISI DEL SISTEMA SANZIONATORIO DOGANALE ITALIANO.

Per ogni modulo sono previste lezioni audio-video e materiale didattico di supporto, quest'ultimo liberamente scaricabile dallo studente.

Lo studente avrà la facoltà di poter seguire le singole lezioni in h24 utilizzando quale device: PC, tablet, smartphone...

La quota di iscrizione è pari a € 1.500,00, ridotta a € 1.000,00 per gli iscritti agli Albi professionali di settore ed ai dipendenti dell'Agenzia delle Dogane e dei Monopoli.

Il percorso formativo previsto per singolo modulo prevede l'onere per lo studente di sostenere prove di apprendimento da svolgere sempre in modalità e-learning e consistenti in una batteria di quiz a risposta multipla. Senza l'espletamento di tale attività lo studente non potrà accedere al modulo successivo. Tali prove permetteranno di valutare il grado di apprendimento dei concetti espressi nei singoli moduli che sarà componente nella valutazione finale.

Sono previsti inoltre per lo studente e per ogni modulo la partecipazione a "case study". Questi ultimi si terranno in modalità webinar. Tali "case study" consentiranno di approfondire specifiche tematiche del singolo modulo e sarà inoltre momento di aggregazione tra il docente, il tutor e gli studenti. In tale occasione gli studenti potranno confrontarsi con il docente sottoponendo a questo specifici quesiti. Il singolo case study sarà così strutturato: nella prima parte il docente illustrerà la tematica oggetto di studio, nella seconda parte il singolo studente potrà fare domande, chiedere spiegazioni o intervenire sulla tematica oggetto di studio. Per tale attività sono previsti 7 CFU

Alla fine del percorso, che deve essere seguito per almeno l'80% delle lezioni, è previsto la redazione di un Project Work formativo professionalizzante. L'argomento del project work sarà scelto dallo studente. I temi per il project work saranno sottoposti per l'approvazione al Direttore del Master che ne dà riscontro per le integrazioni necessarie e per accettazione. Per il Project work saranno attribuiti 9 CFU.

*I casi di studio programmati per consentire ai partecipanti la discussione e fugare i dubbi*



Direttore del Master nonché coordinatore dei moduli 1-2-3 è il Prof **Rocco Giordano** Presidente della Giordano Editore 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 Costantiniana University di Providence (Usa). Responsabile degli Studi Economici del Csst dal 1978 al 2006, ha diretto la Rivista Scientifica «Sistemi di Trasporto». Ha coordinato i lavori del Piano della Logistica e del Piano Nazionale della Logistica, anno 2006 e anno 2012. Edita la Rivista «Sistemi di Logistica» ed «European Transport» dell'ISTIEE e AIIT e i Protagonisti che edita unitamente al Denaro.it.



Il Dott. **Giovanni De Mari**, unitamente al Prof. Rocco Giordano è il coordinatore del Modulo 1: Già Presidente del Consiglio Nazionale degli Spedizionieri Doganali, laureato in Scienze politiche conseguita presso l'Università di Napoli. Iscritto all'Albo professionale degli spedizionieri doganali del Compartimento di Napoli dal 13/12/1960. Cresciuto professionalmente nell'azienda di famiglia operante nel settore del commercio estero. È titolare della società GIOVANNI DE MARI & C fondata dallo stesso nel 1982, impresa operante nelle spedizioni internazionali e servizi dedicati alla logistica ed alla consulenza doganale. È stato coautore e coordinatore di numerosi testi di settore.



La Dott.ssa **Mariagrazia D'Onofrio** è coordinatrice del modulo 4: laureata in Scienze dell'Informazione, presso l'Università di Roma "La Sapienza" nel 1998. Ha una ventennale esperienza nella realizzazione di Sistemi Informativi Territoriali, ha coordinato il gruppo di esperti GIS per l'analisi delle immagini per un importante progetto per il Comando Generale dell'Arma dei Carabinieri - Nucleo Operativo Ecologico e per il progetto del Sistema Territoriale per la Protezione Ambientale per la Regione Puglia. È stata responsabile delle realizzazioni per il progetto della Piattaforma telematica Autotrasporto ed è esperta nella progettazione dei Sistemi LBS prevalentemente per le Pubbliche Amministrazioni. Dal 2010 ad oggi, è responsabile dell'attività di integrazione ed ottimizzazione di sistemi GIS ed LBS in progetti complessi concernenti tracciabilità (in particolare di merci e veicoli) ed Infomobilità.



L'Avv. **Lucia Umile** è il coordinatore dei moduli 5-6-7: Avvocato cassazionista presso il Foro di Teramo è laureata in Giurisprudenza, presso la Libera Università di Chieti, sede di Teramo nel 1989 con tesi pubblicata in varie lingue dall'editore di settore "International Freightling" ad uso degli operatori commerciali; il titolo "Il contratto di trasporto multimodale, clausole di consegna e riconsegna" (l'attuale "door to door"). Ha frequentato a Cam-

bridge (U.K.) la scuola di Diritto ed Economia Marittima (Marina School) conseguendone il Diploma internazionale nel 1983. Nell'anno accademico 1998/1999 si ha conseguito la specializzazione in "Diritto Europeo" presso l'Università degli Studi di Teramo; È stata docente a contratto, per oltre dieci anni presso l'Università Telematica E campus insegnando "Diritto Doganale e Made in Italy" ed attualmente, nel Consiglio Nazionale dei Doganalisti, Presiede la Commissione "Contenzioso e regimi speciali". È Mediatore.



La dott.ssa **Viviana Casadio**, collabora con l'Avv. Lucia Umile al coordinamento del modulo 5: laureata con lode in giurisprudenza presso l'Università degli studi di Teramo nell' A.A. 2003/2004, con tesi sperimentale in storia del Diritto Romano, ha approfondito studi sull' esegesi delle fonti del diritto romano, applicate al diritto comunitario. È iscritta all'albo degli Avvocati, Ordine di Teramo, dal giorno 11 dicembre 2007. Attualmente, collabora con l'Avv. Lucia Umile dove si occupa di ricerche testuali, normativa doganale.

IL COMUNICATO STAMPA DI DHL

# La visione di quello che sta succedendo a livello mondiale

di UFFICIO STAMPA DHL

**C**ambiamento generazionale, progresso tecnologico e pandemia da Covid-19 hanno avuto un impatto significativo sul mondo del lavoro nel settore della logistica;

- Millennials e Generazione Z sono più consapevoli del lavoro che vogliono fare in futuro, cercano compiti meno ripetitivi e un ambiente di lavoro più flessibile;
- Entro il 2030 si stima che il 30-35% delle attività sarà automatizzato: cambieranno i ruoli, ma il lavoro resterà;
- Covid 19 ha introdotto cambiamenti significativi e ha spinto molte aziende ad abbracciare nuovi metodi di lavoro e tecnologie di smart working: sei persone su dieci vorrebbero lavorare da remoto almeno una volta a settimana;

**Milano, 10 gennaio 2021:** Come sta cambiando il concetto di lavoro con l'avanzare della digitalizzazione, il cambio generazionale e la pandemia da Covid-19? DHL Global Forwarding, divisione del Gruppo Deutsche Post DHL specializzata nel trasporto merci aereo, marittimo e via rail su scala globale, mette in luce quanto emerso dall'ultimo [Trend Radar](#) sul futuro del lavoro. Il rapporto, appena pubblicato dal Gruppo, si intitola "Future of Work in Logistics" e si propone di analizzare quanto è cambiato il concetto di lavoro e quali direzioni prenderà nel prossimo decennio. Quali saranno i ruoli, le responsabilità, gli orari, gli strumenti e come cambierà l'ambiente di lavoro nell'industria logistica?

Le aziende dovranno mettere in atto nuove strategie per attrarre, formare, mantenere e motivare le persone nell'era digitale. Per trovare una soluzione, oltre **7.000 professionisti** del settore della logistica e della supply chain hanno messo sul tavolo le opportunità e le sfide che devono affrontare negli anni a venire.

## Il cambio generazionale: quali sono le nuove esigenze?

Dai Baby Boomers alla Generazione X, dai Millennials alla Generazione Z fino alla Generazione Alpha: i cambiamenti sociali hanno influenzato il modo in cui concepiamo il lavoro e i lavoratori di oggi stanno prendendo maggior consapevolezza delle condizioni in cui vorrebbero lavorare, delle loro abilità, delle aziende per cui vorrebbero lavorare, dei benefit che vorrebbero ricevere in cambio del loro tempo e della loro forza lavoro.

*Le aziende dovranno mettere in atto nuove strategie per formare e motivare le persone nell'era digitale*

Ogni individuo ha il proprio set di preferenze e obiettivi da perseguire, ma è innegabile che questi siano influenzati dal periodo in cui sono diventati adulti: generazioni diverse hanno idee e valori diversi sul concetto di lavoro, e idee e valori diversi generano nuove necessità.

Per la prima volta nella storia, il numero dei nativi digitali ha iniziato a superare quello di chi ha iniziato la propria carriera professionale prima della nascita di internet. Millennials e Generazione Z stanno spingendo l'industria logistica – e non solo – a soddisfare nuovi bisogni su temi quali **sostenibilità, diversità e inclusione, welfare aziendale e innovazioni tecnologiche** all'avanguardia. Queste necessità hanno portato a grandi cambiamenti nel mondo della digitalizzazione, dell'automazione e dell'intelligenza artificiale, e hanno portato a un impatto significativo sui posti di lavoro e sul modo di concepire il lavoro in interi settori di tutto il mondo.

### **Intelligenza artificiale, digitalizzazione e progresso tecnologico**

Secondo l'ultimo studio del World Economic Forum **il 29% dei compiti attuali sul luogo di lavoro viene eseguito dalle macchine** e si prevede **una crescita fino al 52% entro il 2025**. Il progresso tecnologico è probabilmente il motore del cambiamento nell'industria logistica e i continui miglioramenti nel campo della digitalizzazione, dell'automazione e dell'intelligenza artificiale stanno avendo un impatto significativo sui posti di lavoro e sui luoghi di lavoro in tutti i settori e in tutto il mondo, influenzando nettamente gli attori coinvolti lungo la supply chain.

Oggi è possibile adottare tecnologie che fino a qualche anno fa erano considerate proibitive a causa dei loro costi, con lo sviluppo di sensori, batterie, comunicazioni wireless, archiviazione dei dati, potenza di calcolo e sistemi di approvvigionamento dei materiali. È grazie a questi progressi che i processi di automazione e digitalizzazione si sono sbloccati e sono stati resi accessibili per la supply chain, aprendo le porte a futuri sviluppi.

"Uno dei dati più interessanti che è emerso dal Trend Radar riguarda il futuro del lavoro nell'ottica uomo-macchina. Nove intervistati su dieci hanno dichiarato che la tecnologia è stata utile alla loro carriera, commenta **Graziano Poletti**, *Head of Human Resources* di DHL Global Forwarding Italy. "Questo dato rappresenta un'opportunità e una responsabilità per le aziende e i governi per agire rapidamente e in modo collaborativo per alleviare le preoccupazioni, fornendo strategie trasparenti in grado di guardare avanti e presentando casi di successo di ambienti di co-working uomo-macchina per aiutare le persone a entrare nella nuova era del lavoro con sicurezza e fiducia".

*Le tecnologie servono  
a dare più competitività.  
Bisogna innovare  
e specializzare*

Sebbene gli esperti non prevedano che l'industria logistica subisca un istantaneo e drammatico *"flip of the switch"* dal lavoro umano alla piena automazione, gli intervistati percepiscono un graduale cambiamento destinato ad avvenire nei prossimi trent'anni in cui più ruoli collaboreranno con la tecnologia piuttosto che competervi. Gli autori del Trend Report prevedono un'applicazione non uniforme e non omogenea delle tecnologie in tutto il mondo, con alcune nazioni e team di lavoro della supply chain che sperimenteranno cambiamenti più o meno lenti o piccoli rispetto ad altri.

"La digitalizzazione sta già cambiando profondamente il modo in cui viviamo e facciamo affari" continua Graziano Poletti, di DHL Global Forwarding Italy. "La pandemia ha semplicemente accelerato quanto le aziende avevano previsto. **Stimiamo che entro il 2030 il 30-35% delle attività potrebbe essere automatizzato**, ma crediamo fermamente che la maggior parte della creazione del valore sarà frutto delle persone. Non c'è dubbio che certe mansioni cambieranno, ma il lavoro resterà".

### **L'effetto della pandemia sull'automazione e sulla digitalizzazione**

Per milioni di persone la pandemia ha cambiato il modo di vivere e lavorare, probabilmente per sempre. Ha fornito la spinta a individui e organizzazioni per guardare sotto un'altra luce procedure e abitudini consolidate da tempo e considerare modi alternativi di lavorare: dal ripensare le responsabilità e l'uso degli strumenti digitali, fino al riconsiderare il significato e lo scopo di lavori specifici. Ha cambiato le abitudini di acquisto e conseguentemente aperto le porte a nuove opportunità: basti pensare a un recente studio di Facebook e Bain & Company che ha stimato **70 milioni di persone in più ad aver fatto acquisti online in sei Paesi del sud-est asiatico dall'inizio della pandemia**.

Un'altra conseguenza della pandemia sulla forza lavoro riguarda il tanto discusso *smart working*. Oggi è diventato ancor più fondamentale capire le necessità delle persone per creare un ambiente di lavoro efficiente, stimolante e produttivo. Gli attori coinvolti lungo la supply chain devono mettere in atto nuove strategie per rendere il **lavoro più flessibile e accessibile** attraverso nuove politiche HR e l'introduzione di nuove tecnologie. "Le competenze e i profili professionali sono destinati a cambiare continuamente nel corso del tempo, ma i dipendenti di DHL Global Forwarding Italy continueranno ad essere la nostra risorsa più importante" continua **Graziano Poletti**, Head of HR di DHL Global Forwarding Italy. "È ormai evidente che le nuove tecnologie e l'automazione avranno un impatto importante su molti processi manuali e ripetitivi della supply chain, ma hanno anche il potenziale per offrire opportunità di lavoro e prospettive di carriera più gratificanti. Con la giusta mentalità di

*Lavoro più flessibile  
e finalmente accessibile  
al servizio delle nuove  
generazioni*

leadership e i giusti investimenti, siamo sicuri che continueremo ad offrire il miglior posto di lavoro ora e in futuro”.

Leggi il report completo, “**Future of Work in Logistics**,” [online](#).

La prima parte del Trend Report è ora disponibile per la lettura in un formato digitale ottimizzato per i dispositivi mobili.

Il report interattivo è disponibile a questo link: [Future of Work Interactive Report | DHL | Global](#)

“DHL è il leader mondiale nel settore della logistica. Le divisioni del gruppo DHL offrono un portafoglio impareggiabile di servizi logistici che vanno dalla consegna nazionale ed internazionale di pacchi, alle soluzioni per le spedizioni e la realizzazione di e-commerce, alla consegna espressa internazionale, stradale, aerea e marittima, fino alla gestione industriale della supply chain. Con circa 340.000 dipendenti in oltre 220 Paesi e territori in tutto il mondo, DHL collega le persone e le imprese in modo sicuro e affidabile, consentendo flussi commerciali mondiali. Con le soluzioni specializzate per mercati in crescita e per settori, tra cui tecnologia, farmaceutico, energia, automotive e retail, un comprovato impegno per la corporate responsibility e una presenza senza eguali nei mercati in via di sviluppo, DHL è “la” società di logistica per il mondo”.