

ECONOMIA E COMMERCIO

ISSN: 1593-9480
2016 - SERIE V
ANNO XXV - N.0



**ASSOCIAZIONE LAUREATI IN ECONOMIA E COMMERCIO
UNIVERSITÀ DI BARI ALDO MORO**
www.economiaeconomercio.wordpress.com

NORME EDITORIALI E ORGANI DELLA RIVISTA

Sono Organi della rivista:

Il **Direttore Responsabile, Michele Cristallo**, giornalista e scrittore

L'**Editor-in Chief, Mario Scicutella**, professore ordinario fuori ruolo di Economia e Gestione delle Imprese all'Università di Bari Aldo Moro e co-fondatore della Rivista.

Il **managing editor, Angela Milillo**, co-fondatrice della Rivista.

Gli **Associate Editors:**

Fabrizio Baldassarre,
ricercatore e professore aggregato di Economia e Gestione delle Imprese
Daniela Caterino,
professore associato di Diritto Commerciale (Univ. di Bari Aldo Moro).

Lo **Scientific Board (Comitato Scientifico):**

Ad esso competono la supervisione scientifica e culturale e la programmazione della rivista nonché il presidio delle idee e dei valori che ne costituiscono il fondamento. Comprende studiosi italiani, professori ordinari in servizio o fuori ruolo dell'Università di Bari Aldo Moro storicamente legati alla rivista. Sono membri dello *Scientific Board* i professori:

Antonio Attalienti (area matematica);
Luigi Di Comite (area demografica);
Giulio Fenicia (area storico-economica);
Maria Fiori (area geografica);
Sabino Fortunato (area giuridica commerciale);
Giovanni Girone (area statistica);
Ernesto Longobardi (area economica);
Agostino Meale (area giuridica-pubblicistica);
Giorgio Nebbia (area merceologica);
Ferdinando Parente (area giuridica privatistica);
Antonio Pastore (area economico aziendale);
Mario Scicutella (area gestionale e marketing).

L'Editorial Board.

È l'organo di governo della rivista che definisce la policy editoriale. E' responsabile delle procedure di referaggio, dell'ideazione dei nuovi numeri, del rapporto con il Comitato Scientifico. E' composto di studiosi italiani e stranieri ed è espressione della fitta rete di relazioni scientifiche e dei collegamenti che la rivista vuole attivare con le molteplici esperienze di studio e di ricerca, in Italia e all'estero, e che possono trovare in Economia e Commercio un efficace ambito di espressione.

La composizione è in costante evoluzione e sarà periodicamente aggiornata.

Il Comitato di Redazione.

Insieme al suo responsabile, **Angela Milillo (managing editor)**, cura la pubblicazione degli articoli secondo le norme della rivista, intrattiene i rapporti con gli autori, prepara i contenuti e l'aggiornamento delle diverse sezioni del sito.

Ne completano la composizione i due **Associate editors**:

Fabrizio Baldassarre e Daniela Caterino.

MODALITÀ DI PRESENTAZIONE DI ARTICOLI PROPOSTI PER LA PUBBLICAZIONE E PROCEDURA DI REFERAGGIO

Gli articoli possono essere presentati per la pubblicazione sia attraverso l'invio alla casella di posta della Redazione o del Direttore Scientifico (Editor-in-chief) sia per iniziativa di singoli componenti del Comitato Scientifico o dell'Editorial Board. In entrambi i casi, viene fatta una prima valutazione da parte dell'Editorial Board. Superata questa, l'articolo segue un diverso percorso a seconda che si tratti di un saggio o di un contributo/working paper.

Saggi

Viene effettuato un doppio referaggio cieco da parte di due referee. Il Direttore Scientifico (EiC) o un componente dell'Editorial Board individuano gli studiosi ai quali sottoporre il contributo da referare. Il responsabile del Comitato di Redazione contatta i referee scelti, chiede la loro disponibilità, invia il contributo anonimo e senza segni di riconoscimento insieme alla scheda di referaggio. I referee devono compilare e restituire tale scheda al responsabile dell'Editorial Board. Quest'ultimo comunica al Direttore Scientifico l'esito del referaggio e, se positivo, viene avviato il processo per la pubblicazione. Se i referee chiedono modifiche, l'autore/gli autori devono adeguare il paper e reinviarlo, unitamente alla dichiarazione motivata di accoglimento delle osservazioni dei referee.

In caso di valutazione parzialmente positiva (ovvero da parte di uno solo dei due referee), il contributo viene di nuovo sottoposto dell'Editorial Board che valuta se rifiutarne la pubblicazione o sottoporlo ad un nuovo referee. In tutti i casi, agli autori vengono trasmesse, in forma anonima, le schede di valutazione.

Contributi o working papers

Gli articoli pubblicati nella sezione Contributi e working paper sono sottoposti a valutazione da parte di un componente dell'Editorial Board o del Comitato Scientifico e di un referee esterno. E' possibile altresì un doppio referaggio cieco da parte di due referee a discrezione dell'Editorial Board. Di tale tipo di referaggio, ove avvenuto, si dà conto in una nota nella prima pagina del contributo.

La responsabilità e gestione dei referaggi è compito dell'Editorial Board e del responsabile della Redazione (Managing editor). Di tale attività viene data periodica comunicazione al Comitato Scientifico. I referee coinvolti nelle procedure di valutazione dei saggi sono tutti studiosi di alto livello, con competenze specifiche nell'area di studi in cui il contributo si inserisce.

Norme redazionali

Agli Autori che desiderano presentare un contributo per la valutazione di pubblicabilità, è richiesto di seguire con precisione le norme di redazione e formattazione (scaricare il file del sito). I singoli articoli (saggi, contributi o working papers) non possono essere inferiori alle 5 pagine nè superiori a 25 pagine (45 righe per 70 battute). L'articolo deve essere inviato via email in formato word (.doc o .docx) in unico file e deve sempre riportare le fonti bibliografiche e sitografiche. Il *corresponding author* (in caso di più autori) comunicherà alla redazione i nomi completi degli autori, il titolo accademico o professionale, i contatti telefonici o di posta elettronica.

Si ricorda agli autori di allegare una dichiarazione di originalità e di non precedente pubblicazione del contributo proposto.

Per inviare contributi scrivere a: **redazione.economiaecommercio@gmail.com**

Sommario

<i>Angela Milillo</i> .	1	Editoriale: il numero zero della serie V - 2016
		<i>contributi su invito</i>
<i>Bruno Notarnicola</i> .	7	Dialogo col prof. Giorgio Nebbia in occasione del suo 90° compleanno
<i>Giovanni Girone</i> .	17	L'On. Enzo De Cosmo .
		<i>articoli scientifici</i>
<i>Fabrizio Baldassarre</i> <i>Francesca Ricciardi</i> <i>Raffaele Campo</i>	23	Analisi di processo nel settore sanitario: colli di bottiglia e possibili miglioramenti .
<i>Claudio Cipollini</i>	41	Un sogno per il Sud e l'Italia

Editoriale

Questo numero inaugura la pubblicazione della rivista “Economia e Commercio” online e non più in formato cartaceo, a causa dei rilevanti costi e delle difficoltà distributive.

L’ALECUB, che nel 2018 celebrerà i 50 anni dalla sua costituzione, vuole proseguire la pubblicazione della rivista che sin dal 1971 è uno strumento autorevole per attuare lo scopo statutario indicato nell’art. 3 dello Statuto:

promuovere la reciproca collaborazione tra gli associati, da realizzare mediante una serie di iniziative volte a favorire:

- a) l’inserimento dei laureati nel mondo professionale;*
- b) lo scambio di esperienze di lavoro;*
- c) la divulgazione di notizie di particolare utilità e interesse per gli associati.*

Più di quarant’anni di attività! Un periodo che proietta la rivista tra le pubblicazioni di formazione e informazione più longeve. Ciò vale soprattutto per i membri dell’Associazione che, per la distanza e gli impegni di lavoro, non possono incontrarsi se non in sporadiche occasioni; la rivista offre loro, quindi, validi momenti di utili confronti di opinioni, oltre a fornire la conoscenza di notizie di particolare interesse. La rivista raggiunge anche un altro fine: la rapidità con cui progrediscono, ampliandosi ed evolvendosi, le varie discipline e scienze umane, provoca la necessità di un continuo aggiornamento, sempre più globale, delle conoscenze acquisite. E poiché il progresso è determinato tanto dagli studi universitari quanto dalla sperimentazione pratica, l’ALECUB con la sua rivista si interpone tra mondo accademico e mondo operativo svolgendo un’autonoma funzione, stabilendo tra essi un contatto suscitatore, è auspicabile, di nuovi fermenti e nuovi stimoli per ulteriori avanzamenti.

La rivista, con il concorso simultaneo di persone appartenenti a discipline diverse, con orientamenti e capacità differenti, si spera continui a sortire un effetto superiore ai “valori” dei singoli contributi.

Il contributo di riflessione di docenti universitari, di intellettuali, di giovani studiosi, di ricercatori, di dottorandi, ha creato l'interesse intorno al periodico.

Rimane, tuttavia, un approccio con la cultura economica da vivere non in modo passivo ma, arricchiti da un bagaglio di memorie e di impegno, come volano per confermare il ruolo del laureato in Economia che, alla luce dell'attuale crisi, deve essere sempre più incisivo e importante per non perdere i valori dell'etica e della professionalità e per poterli trasmettere ai giovani oggi sfiduciati e oppressi.

La rivista (e anche l'Associazione) ha avuto ed ha forti punti di riferimento nei grandi Maestri nominati Soci Onorari dell'ALECUB quali Paolo Emilio Cassandro, Giuseppe Chiassino, Giovanni Girone, Giorgio Nebbia e Vito Tanzi.

Altri illustri riferimenti sono stati Carlo Cecchi e Salvatore Distaso.

Tutti hanno creduto nell'importanza di mantenere saldo il legame tra laureati ed ex Facoltà che li ha formati.

Essi sono stati prodighi di consigli, di sostegno e di contributi culturali.

A loro va un GRAZIE di cuore.

Nell'iter di preparazione ci ha sostenuto una carica di entusiasmo e di ottimismo. Occorre un mix di volontà collaborativa e di convincimenti condivisi: occorre un comune denominatore di fiducia verso un contributo essenziale delle conoscenze al processo di scoperta di verità e novità scientifiche attraverso le quali l'uomo può crescere in libertà.

La rivista online si è aperta non solo alla tecnologia ma vuole fare un passo avanti verso il riconoscimento internazionale (in futuro accetteremo i contributi anche in lingua inglese).

Per questo i Referee garantiscono il processo di referaggio anonimo;

il Comitato Scientifico assicura la supervisione scientifica e culturale;

l'Editorial board definisce la policy editoriale.

La rivista in formato digitale è fruibile gratuitamente dai soci, dalle Università, dalle banche e dalle istituzioni. Comunque il digitale non sostituisce completamente il cartaceo che si può ottenere on demand.

In questo numero ospitiamo:

contributi su invito

- l'intervista al Prof. Giorgio Nebbia, amato e illustre socio onorario dell'ALECUB, in occasione del convegno e dell'incontro organizzato per celebrare i 90 anni



AISME
Accademia Italiana di Scienze Mercatologiche

9 maggio 2016, ore 16.00
Università degli Studi Roma Tre
Sede di Economia • Sala delle Lauree
Via Silvio D'Amico 77, Roma

incontro con
Giorgio Nebbia
Quel poco che ricordo. 90 anni

intervengono
Ernesto Chiaccherini
Elsa Pizzoli Mazzacane
Luigi Notarnicola
Luigi Ciralo
Maria Claudia Lucchetti
Maria Francesca Renzi
Bruno Notarnicola

Si richiede gentile conferma della propria partecipazione, all'indirizzo email: segreteria@accademiaaisme.it

SENATO DELLA REPUBBLICA
BIBLIOTECA "GIOVANNI SPADOLINI"
SALA DEGLI ATTI PARLAMENTARI
PIAZZA DELLA MINERVA, 38 - ROMA



CONVEGNO IN ONORE DI
GIORGIO NEBBIA
10 MAGGIO 2016 ORE 09:30 - 13:30



INTERVENTI DI:

Alfonso Andria
Giorgio Assennato
Daniele Baliceo
Alberto Bertoni
Valerio Calzolaio
Gianni Cannata
Nicola Capone
Marica Di Pierri
Grazia Francescato
Walter Ganapini
Salvatore Giannella
Gianni Mattioli
Edgar Meyer
Roberto Musacchio
Fulco Pratesi
Ermete Realacci
Giovanna Ricoveri
Patrizia Sentinelli
Gianni Tamino
Barbara Tartaglione



R.S.V.P.

Per poter accedere alla Sala degli Atti parlamentari occorre confermare la propria partecipazione al Tel. 030 48 578 o tramite email maai.micheletti@fondazioneitaliaegermania.it. L'accesso alla sala sarà consentito, a partire dalle ore 9.30, fino al raggiungimento della massima capienza (90 posti).

- il contributo del Prof. Giovanni Girone con una nota in memoria del Prof. Enzo De Cosmo stimato docente della ex Facoltà recentemente scomparso;

articoli scientifici

- completano la pubblicazione due articoli su tematiche di attualità di cui il primo riguarda un'analisi di processo nel settore sanitario per realizzare un miglioramento della qualità e il secondo un piano, definito come un sogno, per il Sud e per l'Italia.

Nei prossimi numeri l'auspicio è di ricevere numerosi contributi che spazino nei vari campi di interessi legati agli studi ricompresi nell'area dell'ex Facoltà.

La Rivista garantisce un processo di referaggio cieco con doppi referee, scelti tra gli studiosi più accreditati nelle varie discipline.

Il sito di riferimento della rivista è www.economiaecommercio.wordpress.com

Managing Editor

Angela Milillo

Dialogo

col prof. Giorgio Nebbia in occasione del suo 90° compleanno
Roma, Università Roma 3, 9 Maggio 2016

Bruno Notarnicola

Nebbia, Signor Presidente, ringrazio lei e tutti i colleghi per aver organizzato, come AISME, l'associazione italiana dei cultori di Merceologia e delle discipline affini, questo incontro in occasione del mio novantesimo compleanno.

Notarnicola. Professore, come si è avvicinato alla Merceologia?

Nebbia, Da ragazzo volevo fare l'ingegnere, poi per vari eventi, quando ancora ero studente, un giorno ho messo piede in un Istituto di Merceologia, quello del prof. Walter Ciusa nell'Università di Bologna. Non sapevo neanche che cosa fosse la Merceologia e poi, piano piano, ho capito che era qualcosa che aveva a che fare con le cose che si producono, che si comprano e che si vendono e che aveva anche degli aspetti tecnici, scientifici, chimici. Mi sono così laureato in chimica e, a poco a poco, un po' imparando e un po' insegnando, ho compreso la bellezza di questa disciplina che ho praticato per tutta la vita.

Io dico anzi che, nella mia lunga vita, ho avuto due amori, mia moglie Gabriella e la Merceologia, perché mi è sempre sembrato bellissimo studiare, cercare di capire, e poi parlare, raccontare, le cose che si fabbricano con la materie prime naturali e col lavoro, nei campi e nelle fabbriche e che arrivano poi nei negozi e nelle case.

Devo tutto al Professor Ciusa, il quale mi ha accompagnato nella scoperta della Merceologia insegnandomi a considerare non solo i processi e i caratteri delle merci, ma anche la storia delle tecniche di produzione e della loro evoluzione, della concorrenza fra processi e prodotti, e la necessità di guardare al futuro, su come probabilmente saranno fabbricate, con quali materie prime e come questo influirà anche sulla società e sull'ambiente naturale.

Notarnicola. Quando è arrivato a Bari?

Nebbia. Quando ancora ero assistente nell'Università di Bologna ebbi un primo incarico di insegnamento della Merceologia nella Facoltà di Economia e Commercio dell'Università di Bari, dove avevano già insegnato Merceologia il prof. Ciusa e, prima di lui, il prof. Giuseppe Testoni di cui Ciusa era stato assistente: una lunga "famiglia" accademica.

Ricordo ancora l'emozione del primo viaggio in treno da Bologna a Bari (durava una ventina di ore), di notte, ricordo il sorgere del Sole sull'Adriatico, la terra, le città bianche, i campi coltivati, le norie per sollevare l'acqua.

Dopo questo primo periodo ho "vinto" (non so adesso, ma ai miei tempi la conquista di un posto di professore universitario di ruolo era proprio come un

vincere una gara fra vari concorrenti agguerriti) il concorso alla cattedra di Merceologia di Bari dove sarei rimasto fino alla pensione.

Notarnicola. Lei è stato considerato un attivista dei movimenti ambientalisti; che cosa c'entrava con la Merceologia?

Nebbia. Non ci si può occupare dei problemi ambientali, cioè degli effetti delle attività umane sull'ambiente circostante, senza conoscenze merceologiche, e, nello stesso tempo, uno studioso di Merceologia finisce per occuparsi inevitabilmente di problemi ambientali.

Le attività umane consistono, infatti, nella produzione e nell'uso di merci, di oggetti materiali, e le nocività ambientali, dagli inquinamenti delle acque alle modificazioni climatiche, derivano proprio dalla qualità dei processi di produzione e delle merci che vengono usate.

“Usate”, non “consumate”, perché noi non consumiamo niente; tutte le merci, dopo l'uso, diventano, in varie forme, scorie e rifiuti i cui effetti negativi sulla natura possono essere in parte attenuati con processi di depurazione, di incenerimento o di sepoltura in discariche o con processi di riutilizzazione, di riciclaggio, quella che oggi si chiama “economia circolare”.

Già nei primi anni cinquanta del secolo scorso il prof. Ciusa insegnava, e ci chiedeva di insegnare, che sempre, nella storia, la produzione delle merci è proceduta utilizzando e valorizzando scorie e rifiuti, spesso con tecnologie raffinate.

Quindi l'attenzione per l'ambiente, per me, era implicita in quello che studiavo e insegnavo: come si trasformano le materie nella produzione e nell'uso, da dove vengono i residui, perché vengono “rifiutati”, quale composizione hanno.

Per un chimico è chiaro che, inevitabilmente, nella trasformazione della materia, una parte diventa merci utili ma il resto non scompare e torna in forma negativa nell'ambiente.

Notarnicola. Lei è stato parlamentare alla Camera e al Senato e questo la ha allontanata per nove anni dall'insegnamento. Ha tradito la Merceologia in quel periodo storico?

Nebbia. Sono stato in Parlamento nove anni, un periodo e una vita impegnativa che mi imponeva di andare tutti i giorni (in autobus) nel mio ufficio alla Camera o al Senato a studiare quello che si sarebbe discusso, a documentarmi su come sarebbe stato giusto votare o quali miglioramenti suggerire alle leggi esistenti.

Ero stato eletto nelle liste del Partito Comunista Italiano (che allora esisteva ancora) e facevo parte, sia alla Camera sia al Senato, di un piccolo gruppo, quello della Sinistra Indipendente, che indipendente era per davvero sia nello svolgimento dei lavori sia nelle votazioni.

Il Parlamento produce delle leggi che sono in gran parte merceologiche, sulla regolamentazione della produzione e dei commerci, sull'olio di oliva o sui detersivi, sulla fabbriche inquinanti e sulla difesa delle acque; di questo soprattutto mi occupavo come merceologo.

Facevo parte della Commissione Agricoltura che proponeva norme sulla irrigazione, su concimi, zucchero e cereali, sulle imposte da applicare per incoraggiare o scoraggiare coltivazioni e produzioni, per cui anche in Parlamento ho continuato a fare il mio mestiere di merceologo.

Notarnicola. L'acqua e la dissalazione delle acque saline sono stati capitoli importanti della Sua produzione scientifica. Il "costo dell'acqua", quale consumo in litri di acqua nei cicli produttivi è stata un'altra grandezza da Lei usata negli anni Settanta e oggi ripresa da norme ISO (ISO 14046 ad esempio) e nota con la terminologia di "Water Footprint". Quale è l'attualità di questo argomento soprattutto alla luce dei cambiamenti climatici e dei loro effetti sulla disponibilità di acqua nei diversi Paesi?

Nebbia. Per la comprensione del valore e della qualità di una merce occorre esaminarne l'intero *ciclo produttivo*, un concetto che il prof. Ciusa sosteneva già alla fine degli anni quaranta del secolo scorso in due dimenticati libri, addirittura proponendo un insegnamento, da affiancare al corso di Merceologia, intitolato "Tecnologia dei cicli produttivi" (la prima cattedra fu istituita a Bari nel 1963).

Alla base di tutto c'è il principio di conservazione della massa: tutto quello che entra in un processo si deve trovare alla fine come merce o come scoria. Il ciclo produttivo può essere descritto con una contabilità simile a quella fatta dalle aziende, con la differenza che quest'ultima usa come unità di misura i soldi e mentre la contabilità merceologica usa le unità di peso o di energia e con quelle i conti devono quadrare per forza.

Fra le materie che entrano in un ciclo produttivo l'acqua ha un ruolo importante, sia come quantità per unità di merce prodotta, sia come qualità.

Quella che oggi si chiama "impronta in acqua" delle merci corrisponde alla quantità di acqua richiesta per produrre una unità di peso di una merce. Ma altrettanto importante è la provenienza dell'acqua (che sia "blu" o "verde" o "grigia") e soprattutto la qualità dell'acqua.

Per molti processi, sia industriali, sia agricoli, non sono utilizzabili acque con un contenuto salino superiore a certi limiti; molte acque naturali contengono sali in quantità superiore a tali limiti; anzi la più abbondante massa di acqua, quella dei mari e degli oceani, ha un contenuto salino inaccettabile per la maggior parte dei processi biologici e merceologici

L'acqua a basso contenuto salino, "dolce", è scarsa sulla Terra, soprattutto in alcune aree geografiche, e da qui deriva l'interesse per la dissalazione delle acque: l'acqua dissalata è quindi un prodotto industriale, anzi una merce vera e propria.

Notarnicola. Lei nel 1970 parlava di Costo energetico delle merci, concetto ripreso da Ian Boustead nel suo "Handbook of Energy Analysis", dal Department of Energy degli Stati Uniti in tanti rapporti degli anni 70 e 80 da tanti studiosi di energia e Merceologia, concetto oggi noto come "Embedded Energy". Come è nato l'interesse per questo argomento?

Nebbia. Nell'analisi del ciclo produttivo un ruolo importante ha la merce-energia, un tema che ha sempre appassionato gli studiosi di Merceologia. Un nostro collega, Roberto Salvadori (1873-1940), docente nell'Università di Firenze, già nel 1933, al tempo della prima grande crisi economica mondiale del Novecento, in cui già si affacciavano i problemi della scarsità e di come fosse possibile usare al meglio energia e materiali, ha scritto un dimenticato libro intitolato: "Merceologia generale. Principi teorici. I. Le proprietà delle cose. II. Concetto merceologico dell'energia", nel quale era esposto molto chiaramente il bilancio energetico di molti cicli produttivi. Come unità di misura dell'energia Salvadori propose l'"energon-merce" e propose la valutazione del costo energetico delle merci, cioè della quantità di energia impiegata per ottenere una unità di peso di una merce. Un concetto delicato perché la qualità merceologica dell'energia peggiora ogni volta che l'energia viene usata a causa dell'aumento dell'entropia del sistema. L'economista americano Nicolas Georgescu-Roegen ha scritto pagine fondamentali sull'entropia nei processi economici. Insomma il tema del costo energetico delle merci --- quanta energia e a quale temperatura viene usata e quanta viene "incorporata" in ciascuna merce, in parte recuperabile attraverso i processi di riciclo --- è, se così si può dire, nel sangue di noi merceologi; molti nostri colleghi, fra cui anche il mio collega di Bari prof. Luigi Notarnicola, soprattutto negli anni settanta del secolo scorso, hanno scritto cose egregie sull'argomento.

Notarnicola. Quando tutti elogiavano la società dei consumi, Lei parlava nel 1972 di "società dei rifiuti", introducendo il concetto di "rifiutologia" come nuovo capitolo delle Merceologia, e di "Progettare le Merci in funzione del loro riciclaggio", argomenti oggi centrali ed attualissimi nelle attuali politiche ambientali italiane ed europee. Le ha anticipate di oltre 30 anni?

Nebbia. Nel momento in cui ci occupiamo di come saranno fabbricate le merci, è inevitabile che ci si debba occupare di quanto si forma alla fine di ciascun processo, delle cose e materiali che sono gettati via, "rifiutati", suscettibili di alterare i corpi naturali in cui sono immessi, ma anche di essere trasformati in nuove merci attraverso processi di riciclo.

La qualità delle merci-rifiuti e il loro destino dipendono dalla qualità e da come sono state progettate le merci originali. Non fa meraviglia che un Laboratorio di Merceologia sia stato creato nel Politecnico di Milano nell'ambito del corso di progettazione della Facoltà di Architettura.

Si possono fare le stesse cose in tantissime maniere diverse, a seconda dei vincoli che ci si impongono: la maggiore o minore durata prevista, l'uso di materiali non rinnovabili o rinnovabili, di maggiori o minori quantità di materie, il carattere di riciclabilità delle merci usate --- a parità di "utilità" della merce finale.

Qualcosa comincia a muoversi; i fabbricanti di autoveicoli commerciano i loro veicoli promettendo che essi, durante l'uso, non emetteranno più di tanti grammi di CO₂ per chilometro, non consumeranno più di tanti litri di carburante (ancora una indicazione del "costo energetico" del servizio).

Non a caso Carlo Marx, nel primo libro del “Capitale”, ha scritto che la Merceologia (Warenkunde) è la disciplina che si occupa del “valore d’uso” delle merci, mentre l’economia politica si occupa del valore di scambio.

Per farla breve, lo studio della progettazione delle merci, del loro uso e dei rifiuti che ne restano, è proprio un capitolo della nostra disciplina.

Notarnicola. Economia ed Ecologia, utilizzo della tavola intersettoriale dell’economia per quantificare oltre al PIL anche l’inquinamento, concetti di grande attualità oggi noti come “Material Flow Analysis” o “Input Output Environmental Analysis”. Pensava che i due concetti, “la gestione della casa” e la “conoscenza della casa” potessero convergere nella stessa direzione?

Nebbia. La contabilità dei flussi dei cicli produttivi delle merci è un capitolo molto importante del nostro insegnamento. L’analisi intersettoriale “ambientale” che lei cita è un perfezionamento dell’analisi intersettoriale in unità monetarie che ogni stato redige al proprio interno. Anzi quest’ultima è nata, negli anni venti del secolo scorso nell’Unione Sovietica, come contabilità dei flussi di materiali forniti da ciascun settore economico agli altri settori ai fini della pianificazione. Le prime tavole intersettoriali dovevano rispondere a domande come: quante tonnellate di minerali per fare tante tonnellate di acciaio per tanti trattori; quante tonnellate di concimi per fare tante tonnellate di grano per tante tonnellate di pane. E Wassily Leontief lavorò al Gosplan sovietico prima di passare negli Stati Uniti a perfezionare le basi dell’analisi input-output che gli valse il premio Nobel.

Per studiare gli effetti ambientali di ciascun settore produttivo occorre redigere tale analisi intersettoriale e cominciando da singoli cicli produttivi. Ricordo che negli anni cinquanta del Novecento il prof. Antonino Renzi, che insegnava nell’Università di Roma, chiese al prof. Ciusa di collaborare per la parte merceologica (e Ciusa affidò una parte dello studio a me, giovane assistente) alla redazione di una “matrice siderurgica” al fine di valutare, per esempio, quante tonnellate di acciaio e di quale tipo sarebbero state necessarie per produrre tante tonnellate di viti o di vergella, o di locomotive o di automobili, eccetera.

Con il crescere dell’attenzione per l’ambiente sono cominciati studi per la redazione di matrici intersettoriali in unità fisiche dei vari cicli produttivi al fine di conoscere quante materie sarebbe stato necessario estrarre dai corpi naturali e quanti residui sarebbe stato necessario immettere nei vari corpi naturali. Una analisi che può essere condotta a livello di singola unità produttiva, ma anche di una città, o di una intera unità nazionale, o a livello dell’intero pianeta, la nostra grande casa comune.

Alcuni merceologi italiani hanno cominciato ad affrontare questo difficile compito, ma moltissimo è ancora da fare se si vuole alleggerire l’“impronta” delle attività umane sulla Terra; le conoscenze merceologiche sono centrali per il successo dell’impresa e molti studiosi vi ricorrono anche senza nominare la Merceologia.

Una occasione per rivendicare la centralità delle nostre discipline.

Notarnicola. Lei ha parlato di “storia naturale delle merci”, argomento che per gli studiosi di LCA è esattamente lo stesso concetto ma detto 30 anni prima. Pensava che questa Sua intuizione, oggi sarebbe diventata così attuale e centrale nelle politiche di sostenibilità?

Nebbia. L’analisi del ciclo vitale delle merci non è altro che l’ultima versione del concetto di ciclo produttivo di cui si parlava prima. La produzione e l’uso delle merci hanno grande somiglianza con quanto avviene nel mondo vivente e le merci hanno quindi anch’esse una loro “storia naturale”. In entrambi i casi si parte traendo dalla natura una materia che entra e attraversa un processo di trasformazione (un metabolismo) con formazione del prodotto utile voluto e di vari metaboliti, i rifiuti, che vengono immessi nell’ambiente naturale.

Il riciclo dei rifiuti equivale all’attività degli organismi decompositori che si nutrono degli escrementi di altri e ne traggono nutrimento per se stessi generando altre scorie.

Insegnare Merceologia consiste, sostanzialmente, nel raccontare la nascita, la vita, la trasformazione, la morte degli oggetti, delle cose materiali, processi in cui c’è sempre un degrado “entropico” della materia estratta dalla natura.

Come avviene nella vita, anche nella vita delle merci alla fine si hanno sempre delle scorie, con buona pace di chi promette dei processi con “rifiuti zero”, “Zero Waste”, come è di moda dire per illudere ascoltatori sprovveduti.

Del resto il riciclo non è stato inventato da noi: i residui e i rifiuti sono stati riciclati fin dai tempi antichissimi, pensiamo solo alla riutilizzazione degli stracci nel Medioevo e nel Rinascimento per farne carta e altri tessuti. Davvero affascinante la nostra Merceologia.

Notarnicola. Cosa ne pensa dopo 40 anni delle scelte relative all’industrializzazione della Puglia: Siderurgico a Taranto, petrolchimico e centrale termoelettrica a Brindisi, chimico a Manfredonia?

Nebbia. Di cose materiali, di oggetti abbiamo e avremo sempre bisogno e questi possono essere fatti soltanto trasformando con la tecnica e col lavoro i prodotti dell’agricoltura, delle miniere, delle cave.

Nel mezzo secolo in cui ho vissuto e insegnato in Puglia ho visto nascere fabbriche e imprese che sono state salutate come occasioni di occupazione, di miglioramento delle condizioni di vita e anche culturali. Il successo, e gli insuccessi (e ne ho visti tanti) dipendevano da quali merci producevano, con quale effetto ambientale, dove erano localizzate.

Ho visto nascere e, con dolore, morire tante fabbriche, la raffineria di Bari, il petrolchimico di Manfredonia, gli zuccherifici del Foggiano; per ogni forno che si spegne, a causa di scelte produttive sbagliate, dell’inquinamento o della globalizzazione dei commerci, ci sono famiglie che perdono il sostentamento, ci sono esperienze e conoscenze e speranze che vanno perdute.

Ho sempre creduto che fosse importante far crescere occupazione e cultura operaie nel Mezzogiorno, una terra generosa che ha un grande patrimonio di cultura e di passione civile, ma ho constatato che spesso molte imprese sono state

“spedite” nel Mezzogiorno senza adeguate valutazioni e previsioni degli effetti positivi e negativi che avrebbero avuto.

Forse noi stessi del mondo universitario, e in particolare noi cultori di quelle discipline merceologiche che sanno comprendere i processi e i loro inconvenienti, non abbiamo fatto abbastanza per la diffusione del sapere, sul piano della critica e dello stimolo.

Notarnicola. Pensa che nelle politiche di riutilizzo di gran parte dei residui solidi prodotti dall’Ilva si possa in qualche modo contribuire al risanamento ambientale dell’impianto, come ad esempio le scorie di acciaieria o la loppa di altoforno che va nel cementificio solo per il 15%?

Nebbia. Lei insegna nell’Università di Taranto ed ha ben presenti i gravi problemi dell’ILVA, il più grande stabilimento siderurgico italiano, che genera non solo fumi inquinanti, ma anche molti milioni di tonnellate all’anno di scorie solide, loppe e residui degli altoforni e dell’acciaieria, solo in parte utilizzati in altri processi.

Una loro migliore utilizzazione presuppone una migliore conoscenza della loro esatta composizione, anche considerando che varia continuamente la provenienza, e anche la composizione, delle due principali materie prime del processo, i minerali di ferro e il carbone. E questa è proprio Merceologia.

Le tecnologie si evolvono rapidamente e vengono richiesti elementi, finora trascurati, che vengono cercati, oltre che nei minerali, anche nei residui di altre lavorazioni. A Crotone dalle scorie di altri processi metallurgici per alcuni anni veniva estratto l’indio, un costoso metallo.

Notarnicola. Prima ha detto che economia ed ecologia, convergono nella stessa direzione. A Taranto c’è sempre un “trade-off”, divario tra qualità dell’ambiente e occupazione e quindi possibilità di poter lavorare effettivamente nell’impianto Siderurgico. Cosa lei ritiene si possa insegnare oggi a chi deve prendere decisioni a Taranto sulla localizzazione o sul futuro dell’Ilva?

Nebbia, Molto difficile da dire. Un merceologo può solo dire: se cambiate il ciclo produttivo forse succede questo e questo altro, ma i drammatici conflitti che vedono contrapposti la popolazione inquinata che difende la propria salute, i lavoratori che difendono l’occupazione e i proprietari che difendono i propri soldi, possono essere risolti soltanto a livello politico. Se i politici dessero ascolto anche a chi si occupa di bilanci di cose materiali, forse le soluzioni sarebbero semplificate. E’ indubbia l’importanza civile di insegnare e discutere questi problemi con gli studenti universitari da cui verrà la classe dirigente futura.

Notarnicola. Dopo lunghi dibattiti e lotte, nel 1987 c’è stato lo stop all’energia nucleare in Italia. Oggi qualcuno dice che siamo passati dalle problematiche delle scorie radioattive, alle problematiche di un’alta intensità di CO₂ e di gas clima-alteranti per kWh, a causa di un ritorno di un forte uso di combustibili fossili. Quali ritiene che siano le prospettive delle fonti rinnovabili

ricompreso l'idrogeno per in qualche modo compensare o evitare un ritorno all'energia elettrica per via nucleare in un momento in cui i cambiamenti climatici sono così importanti?

Nebbia. Nell'ultimo mezzo secolo la continua crescente immissione di gas climalteranti nell'atmosfera sta facendo aumentare la temperatura media del pianeta con conseguente modificazione dei grandi cicli biogeochimici da cui dipendono il clima, la successione delle piogge, l'avanzata dei deserti, i flussi delle acque marine e oceaniche e dei gas dell'atmosfera.

A questo proposito ci sono tre orientamenti culturali: il primo nega che esistano tali modificazioni irreversibili, che se ci sono non dipendono dalle attività umane e che tutto si agghusterà o con la tecnica, o grazie alla crescita economica e che occorre continuare con l'aumento della produzione e dei consumi.

Un secondo punto di vista riconosce che tali mutamenti esistono e che sono dovuti all'uso dei combustibili fossili ma che la salvezza, se si vuole continuare ad avere energia per produrre crescenti quantità di merci, consiste nel ricorrere all'unica fonte di energia (a rigore di elettricità) che è quella della fissione (e forse un giorno fusione) nucleare, che non emette gas climalteranti. Una soluzione che, al di là dei costi monetari, impone alla nostra e alle future generazioni un costo sociale altissimo per la gestione (non si sa come), delle scorie radioattive inevitabilmente lasciate dall'uso civile (e militare) dell'energia nucleare.

Una terza proposta suggerisce di sottoporre a revisione critica i processi di produzione delle merci e i nostri consumi (e qui un ruolo fondamentale, ripeto, hanno le nostre discipline) in modo da consentire ai paesi industrializzati di soddisfare i propri bisogni essenziali con minori "costi" di energia e di materie e da consentire ai paesi poveri di disporre dei beni essenziali che gli permettano di uscire dalla loro miseria; in questa direzione un contributo può venire dalle fonti energetiche e dalle materie rinnovabili, ricorrendovi con intelligenza e attenzione. Non dall'idrogeno, a mio parere, perché questo combustibile, non inquinante nel momento dell'uso, può essere ottenuto soltanto con più energia di quella che restituisce durante l'uso.

"I numeri" per orientarsi nelle future decisioni per rallentare il riscaldamento planetario, sono stati resi noti nel corso di varie conferenze internazionali, l'ultima delle quali nel dicembre 2015 a Parigi; i documenti preparatori forniscono informazioni chimiche e "merceologiche": da quali settori – industrie, trasporti, agricoltura, zootecnia, città, eccetera --- vengono i gas serra e quali sono e in quale quantità; quali modifiche dei processi e dei prodotti possono farne diminuire le emissioni.

Si scopre così che anche gesti apparentemente insignificanti, come l'uso del computer o dei telefoni cellulari, comportano significativi consumi di elettricità ed emissioni di gas climalteranti, che anche i virtuosi pannelli fotovoltaici che producono "gratis" elettricità dal Sole, richiedono materie prime e energia nel corso della fabbricazione e della manutenzione.

A favore di una revisione dei consumi si è espresso anche il Papa Francesco che nell'Enciclica "Laudato si'", cita 67 volte la parola "consumo" e 34 volte la parola "produzione", Un Papa merceologo?

Notarnicola. Quali pensa che siano le prospettive delle sua e della nostra amata Merceologia?

Nebbia. Molte cose di cui parla l'economia, la politica, ecc., hanno le loro radici nelle conoscenze che noi possiamo diffondere. Allora, a mio modesto parere, bisogna recuperare l'orgoglio di essere i depositari di conoscenze che possono essere utili alla società; quindi chiedere, insistere, perché la nostra disciplina abbia un posto di rilievo e non marginale nel corso degli studi economici, ma, io dico, non solo economici, ma anche chimici e ingegneristici. Se dipendesse da me, farei seguire un corso rapido di Merceologia anche ai parlamentari, come aveva fatto nel 1971 il presidente del Senato Fanfani facendo fare un corso accelerato di ecologia per i Senatori.

Notarnicola. Raggiunti i limiti di età ha lasciato l'Università da ormai 20 anni. Come passa le sue giornate?

Nebbia. Insegnando e studiando Merceologia, è l'unica cosa che so fare. Qualche giornale ha la cortesia di ospitare qualche articolo che tratta di merceologia, naturalmente. Non avendo, per motivi di età, più accesso alle aule universitarie, dove ho lasciato il cuore, cerco di parlare nei circoli ricreativi, nelle riunioni di pensionati, a chiunque abbia voglia di ascoltare le virtù e l'importanza della Merceologia. A ben guardare mi sento "a riposo", come si suol dire, soltanto in quanto dipendente statale, ma non come persona curiosa. Grazie per la sua disponibilità.

Bruno Notarnicola

Presidente, Accademia Italiana di Scienze Merceologiche, AISME

Università degli Studi di Bari Aldo Moro

Dipartimento Jonico in Sistemi Giuridici ed Economici del Mediterraneo: società, ambiente, culture

L'ON. ENZO DE COSMO

POLITICO E DOCENTE BENEMERITO

GIOVANNI GIRONE

Premessa

Sono trascorsi appena pochi mesi da quando Enzo de Cosmo ci ha improvvisamente lasciati nello sbigottimento generale il 25 aprile 2016, privando la comunità accademica barese di una fra le più autorevoli figure di studioso prestatato alla politica con uguale impegno ed entusiasmo.

Enzo faceva parte di quel folto novero di Amici della nostra Università che nel loro amore per il prossimo li immaginiamo incrollabili, caratterizzati da irrefrenabile dinamicità e amorevole impegno profuso verso i propri simili.

In poche ore, l'angosciante notizia ha valicato i confini della sua amatissima Molfetta, dove era nato il 28 ottobre 1942, lasciandoci attoniti, soprattutto per il vuoto incolmabile che l'*Uomo*, il *docente*, il *politico*, in quell'irripetibile *unicum* espresso dai nobili tratti del *galantuomo* da tutti tanto apprezzato, ha determinato con profonda sofferenza nell'animo degli amati familiari e dei numerosissimi estimatori. Una perdita incommensurabile!



L'impegno politico

Per tanti lustri, grazie al suo impegno di politico accorto e determinato, ha percorso le varie tappe della sua crescita partendo dalla militanza nelle file dell'*Azione Cattolica* fino al prestigioso incarico senatoriale quale espressione del suo partito di sempre, la Democrazia Cristiana, impegnandosi tenacemente accanto all'On. Aldo Moro e all'On. Vito Lattanzio in tante battaglie politiche protese alla migliore valorizzazione della società meridionale, non lesinando per alcuno la sua proverbiale disponibilità permeata dalla nota e tradizionale affabilità. Con coerenza aveva percorso la lunga e difficoltosa strada della stagione politica italiana dagli anni Settanta in poi, non flettendosi ad alcuna lusinga e soprattutto battendosi per l'affermazione dei grandi valori della Democrazia, spesso con sacrifici personali.

Quando si affacciò all'esperienza accademica, quale allievo del prof. Guido Galeotti, presso la Facoltà di Economia e Commercio di Bari con la qualifica iniziale di Assistente, sfociata successivamente in quella di Professore associato per la cattedra di *Statistica economica*, egli ben presto riuscì a polarizzare l'afflato dei giovani i quali, numerosi, frequentavano le sue lezioni ricche di interessanti riflessioni scientifiche mirate alla migliore espressione applicativa della Scienza statistica. E non solo!

Grazie alla sua profonda esperienza didattica e agli insegnamenti ricevuti, non lesinava, in un costante dialogo, le molteplici caratteristiche tanto apprezzate dai numerosi allievi captati dal suo magistero e dalla sua parola paterna, ricca delle esperienze vissute nel mondo della politica e delle frequentazioni nell'*Azione Cattolica*, e ancor prima nell'impegno speso accanto ad altri giovani nella pratica sportiva.

L'esperienza universitaria non restò mai fine a se stessa, anzi, dalla ricchezza che da essa scaturiva portò nelle aule parlamentari con sempre maggior impegno il messaggio che coralmemente e duramente si alzava verso una classe politica sovente indifferente. Ed egli ne fu un mirabile interprete. Erano gli anni della difficile coesistenza con i partiti della sinistra e delle posizioni estremistiche che portarono all'assassinio di Aldo Moro verso cui l'On. De Cosmo indirizzò costante rispetto e profonda devozione, pur in un dibattito leale e costruttivo che il suo tono di voce inconfondibile e vibrante non risparmiava verso lo stesso politico salentino con rilievi e costruttive istanze di carattere generale, come accadde nell'affollatissimo Congresso del suo partito del novembre 1972 a Bari.

L'amore per la sua università

Il suo intenso operare a vantaggio della comunità accademica e del mondo economico, spingono a ricordare la fattività che pose in essere in casi ben specifici e concreti: fu accanito sostenitore della crescita dell'Università di Bari, sostenendo da par suo, il decentramento di alcuni corsi nelle altre province pugliesi e prodigandosi per il necessario riconoscimento da parte degli Organismi centrali. Nel volgere di qualche anno, tutte le altre province pugliesi vennero arricchite dalla istituzione di numerosi corsi di laurea alcuni destinati successivamente a diventare

vere Facoltà, che oggi costituiscono autentici punti di forza del sistema universitario meridionale. Così a Lecce sorse il corso di laurea in Scienze Bancarie, a Foggia quello in Economia. Ben due corsi, a Brindisi, videro la luce nel 2002 con l'avvio di Informatica e di Economia, sostenendoli con la sua abituale determinazione volta ad ottenere il sostegno finanziario necessario per i primi anni di attività.

Oggi, il panorama universitario pugliese è una realtà feconda che attira migliaia di giovani, ai quali nel nome di Enzo de Cosmo è possibile assicurare un avvenire luminoso e ricco di nuove speranze.

Non solo. Nel lontano 1979 Bari si arricchì di un corso di laurea in Scienze Statistiche ed Economiche, ad integrazione del diploma biennale in Statistica, insufficiente a coronare, con il conseguimento della laurea, le aspettative dei tantissimi frequentanti in precedenza obbligati a onerosi trasferimenti in altre Università lontane da Bari. Quest'ultimo riferimento, spinge a richiamare alla memoria il modo come il Prof. De Cosmo si spese per il conseguimento di tale risultato, grazie al suo intervento per assicurare le risorse necessarie per il suo avvio. In uno stretto rapporto con il Ministro Pedini e, grazie alla sua incisività, il Corso di Laurea in Scienze Statistiche ed Economiche coronò le aspettative della Università barese e le istanze dei frequentanti. Grazie a tale istituzione nell'Ateneo barese si ebbe un poderoso sviluppo delle ricerche di Statistica metodologica e di Statistica economica, demografica e sociale con conseguente crescita del corpo docente che nel breve volgere di un lustro creò un polo d'eccellenza in tale settore.

Mentre si procedeva sul fronte accademico, l'On. de Cosmo rivolse la sua attenzione verso un altro aspetto fondamentale della società: pose in essere, dopo attente e ampie ricerche sociali, uno studio sul mondo femminile, con riguardo specifico al *reddito prodotto dalle casalinghe*, un tema di ampio dibattito che mirava a quantificare in termini economici l'impegno posto in essere da tutte le donne nell'ambito della vita e del lavoro svolto nelle mura domestiche non considerato nella contabilità nazionale.

La centralità della famiglia era un obiettivo costante nelle sue perspicaci riflessioni, particolarmente avvertito soprattutto nelle aree del Mezzogiorno, in quell'antico confronto tra il Nord ed il Sud.

Il suo sguardo non smise di rivolgerlo alle realtà economiche anche a livello nazionale: fu protagonista della riforma delle Camere di Commercio, prezioso fulcro del sistema di gestione di centinaia di migliaia di imprese operanti in ogni angolo del Paese e soprattutto a dare un volto nuovo alle rappresentanze in esse presenti, in ragione soprattutto del riconoscimento di un modo nuovo di intendere l'azione della Pubblica Amministrazione.

Infatti, la spinta riformatrice dell'asse Regione-Enti locali si presentava modesta e spesso qualitativamente scadente. Le Regioni erano le prime a non trasferire e non decentrare o delegare agli Enti locali, mentre continuavano (spesso a ragione) a lamentarsi del perdurante centralismo statale.

Partendo da tale constatazione, spinse con tutte le proprie forze a dare vigore alla capacità di autogoverno delle categorie produttive e dunque delle imprese, nonché degli interessi che percepivano la doverosità e la possibilità di scommettere su una loro auto-amministrazione.

Naturalmente ciò doveva avvenire in un «ambiente» politico «democratizzato» attraverso elezioni e rappresentanze: cosa che è stata fatta attraverso la legge di riforma n. 580 del 1993, una norma che radicalmente mutò l'intera organizzazione delle Camere di Commercio e impose un nuovo volto al futuro della crescita economica del Paese e un nuovo indirizzo democratico delle stesse.

Possiamo affermare che le Camere di Commercio e l'Università degli Studi sono i paradigmi delle autonomie funzionali, ma soprattutto dell'autorevole e innovativa dottrina posta in essere dall'impegno dell'On. Enzo de Cosmo, cittadino autorevole di Molfetta che tanto si prodigò per il prestigio dei suoi concittadini e dell'intera comunità nazionale. Nulla trascurando!

Il magistero universitario

Vincenzo de Cosmo, aveva seguito i corsi di Statistica del prof. Tommaso Salvemini si è laureato nel 1962 in Economia e Commercio con tesi di laurea in Politica economica di cui relatore è stato il prof. Giulio Capodaglio con il massimo dei voti e la lode.

Il prof. Vincenzo de Cosmo nell'Università di Bari è stato, dapprima (1965) assistente incaricato e successivamente assistente di ruolo ed Aiuto alla Cattedra di Statistica della Facoltà di Economia e Commercio ricoperta dal prof. Guido Galeotti. Ha tenuto per numerosi anni l'incarico degli insegnamenti di Antropometria e di Statistica Economica. Avendo superato il giudizio nazionale, dal 1984-85 è diventato professore associato confermato di Statistica economica nella medesima Facoltà.

La lunga attività di docenza, sospesa in occasione dei suoi mandati parlamentari, è cessata, per volontari dimissioni, motivate dalla esigenza di creare spazio ai suoi allievi, dal 1° gennaio 2003.

La produzione scientifica

La produzione scientifica del prof. Enzo de Cosmo ha riguardato prevalentemente la statistica applicata, anche se non è mancato qualche tema squisitamente metodologico. Mi limito a presentare sinteticamente solo i suoi lavori più significativi, mettendo in evidenza i risultati delle sue ricerche.

Nel lavoro del 1971 *La recente dinamica dell'attività edilizia e taluni suoi aspetti economici* presentato nel settembre del 1971 al Convegno "Crisi edilizia e prospettive di sviluppo equilibrato dell'economia nazionale : aspetti economici, urbanistici e giuridici" de Cosmo mette in evidenza l'evoluzione dell'attività edilizia nel decennio 1960-70 considerano le tre fasi delle progettazioni, delle demolizioni e delle ultimazioni, ciascuna considerata come fenomeno precursore delle successive e

come tale in grado di fornire preziosi elementi di previsione. Si sofferma poi sulle peculiarità che emergono considerando l'analisi per tipo di comune e per ripartizione geografica evidenziando in particolare i tratti peculiari dell'edilizia nel Mezzogiorno. Considera infine tre aspetti economici significativi del settore delle costruzioni: l'evoluzione dei costi, l'occupazione e il valore aggiunto del settore, concludendo sulla esigenza di prestare ogni attenzione ad un settore cruciale dell'economia e fornendo suggerimenti, alcuni dei quali ancora di grande attualità.

Pregevolissimo il lavoro di statistica storica del 1968 *I prezzi del grano, dell'olio e del vino sul mercato di Molfetta nelle "significatorie" del Seminario dal 1778 al 1815*. In questo lavoro traspare l'amore di Enzo de Cosmo per la sua Molfetta e il sapiente utilizzo delle metodologie statistiche per far emergere dai dati le dinamiche dei prezzi di tre beni di largo consumo in quella realtà storica e territoriale. L'utilizzo di tecniche di perequazione e scomposizione della dinamica complessiva consente di individuare la tendenza secolare e quella ciclicità dei prezzi di ciascuno dei tre prodotti, mettendo in evidenza concordanze e discordanze.

Nel 1973 con il lavoro *Il modello iperbolico nella rappresentazione della distribuzione dei redditi* de Cosmo si cimenta nel classico problema della distribuzione dei redditi, proponendo un semplice ed inedito modello del quale suggerisce il metodo di calcolo dei parametri e li applica alla distribuzione dei redditi da lavoro dipendente in Italia, l'adattamento cui giunge risulta molto soddisfacente.

Anche a carattere tecnico è il lavoro del 1975 pubblicato nella prestigiosa rivista *Giornale degli Economisti e Annali di Economia* *La funzione di Makeham come modello di previsione economica*, nel quale, dopo essersi soffermato sugli aspetti tecnici di tale modello di matematica finanziaria, mette in evidenza la possibilità di utilizzarlo a fini previsivi per rappresentare il trend di una serie storica. Dopo aver indicato il metodo di calcolo dei parametri applica il modello alla dinamica del reddito nazionale lordo in Italia ai prezzi di mercato dal 1956 al 1972. I risultati ottenuti sono molto soddisfacenti. Nel 1973 de Cosmo pubblica il lavoro *Alcuni aspetti socio-economici dei comuni depressi e montani della Toscana e dell'Alto Lazio nella loro recente dinamica*. In detto lavoro prendendo le mosse dalla Legge 614 del 1966, che assimila ai fini dell'intervento straordinario i comuni depressi e montani del Centro Nord al Mezzogiorno, per evidenziare sulla base dei dati dei censimenti demografici 1951, 1961 e 1971, gli aspetti strutturali e dinamici, demografici, occupazionali e culturali dei comuni depressi e montani e pertanto da agevolare della Toscana e dell'Alto Lazio.

GIOVANNI GIRONE

Già Professore ordinario di Statistica, Preside della Facoltà di Economia e Rettore dell'Università di Bari, Lauree *honoris causa* delle Università di Olstina, di Tirana e di Nitra, Cavaliere di Gran Croce al merito della Repubblica Italiana, Presidente del Comitato di Economia del Consiglio Universitario Nazionale, Componente della Commissione Ministeriale per gli Interventi nelle Aree Depresse, Componente della Commissione di Garanzia per l'Informazione Statistica, Consigliere dell'Istituto Nazionale di Statistica, Consigliere di Indirizzo della Fondazione Puglia, Consigliere di Amministrazione della Cassa di Risparmio di Puglia, della Banca Popolare Jonica, di Tecnopolis "Novus Ortus", della Società televisiva Telenorba, Presidente dei Nuclei di Valutazione delle Camere di Commercio di Bari, Matera e Taranto. Membro eletto dell'Istituto Internazionale di Statistica, della Società Italiana di Statistica e socio di numerose altre associazioni scientifiche nazionali e internazionali, Autore di circa duecento articoli scientifici di volumi didattici. Attualmente professore emerito di Statistica nella Università di Bari "Aldo Moro".

Analisi di processo nel settore sanitario: colli di bottiglia e possibili miglioramenti.

Fabrizio Baldassarre, Francesca Ricciardi, Raffaele Campo

Sommario: 1. Introduzione – 2. Metodologie lean per realizzare un miglioramento della qualità: una revisione della letteratura – 2.1 Aspetti della non qualità del sistema sanitario – 3. Case study: analisi di processo nel settore sanitario – 3.1 Analisi di processo di un evento avverso – 4. Conclusioni - Bibliografia.

Abstract

Le strutture sanitarie avvertono sempre più l'esigenza di migliorare la qualità dei servizi offerti, ma anche di ridurre i rischi ad essi correlati, nonché l'esigenza di ridurre i rifiuti, gli sprechi e le inefficienze: l'obiettivo del presente lavoro, attraverso uno studio condotto nel reparto di chirurgia di un ospedale italiano, è quello di analizzare quali siano le disfunzioni organizzative, che impattano negativamente sulle prestazioni aziendali, in questo modo cercando di dimostrare quanto sia importante agire su di esse, favorendo l'adozione di un'organizzazione attenta ai processi interni.

La metodologia utilizzata è quella del case study, adatto a studiare un caso specifico analizzato in un contesto di vita reale. Tale metodologia è stata applicata al settore sanitario come esempio pratico di identificazione, analisi e gestione di situazioni critiche, in termini di miglioramento.

I risultati conseguiti mostrano come una visione interconnessa dei processi possa fornire spunti di miglioramento nelle operations, nonché l'identificazione dei rischi e delle strozzature che si manifestano nel processo, suggerendo la rapida adozione di politiche correttive, al fine di migliorare l'efficienza complessiva. Un sistema complesso, come quello sanitario, potrebbe raggiungere un vantaggio competitivo attraverso l'innovazione dei processi organizzativi, identificando e riducendo i colli di bottiglia che in esso si verificano.

Nell'ambito del sistema sanitario italiano, scarsa attenzione è stata dedicata alla progettazione delle strutture sanitarie. Pertanto la necessità di fornire soluzioni più flessibili per realizzare una politica di lean management è sempre più una priorità. L'originalità del lavoro consiste nell'analisi e nella ricostruzione di un processo di una struttura complessa, attraverso cui è stato possibile identificare situazioni critiche nascoste e suggerire possibili soluzioni di miglioramento.

Key words: Processo, Qualità, Management, Miglioramento, Sanità, Organizzazione

1. Introduzione

Attualmente le aziende sanitarie rivolgono sempre più una maggiore attenzione al miglioramento della qualità dei servizi offerti, attraverso il perfezionamento di politiche di governance e di assistenza sanitaria (Caniato *et al.*, 2015). Infatti, il ricovero non rappresenta una scelta per il paziente, spesso gravemente malato, lontano da casa, dalla propria indipendenza e dalle proprie abitudini (Ugolini *et al.*, 2014): a tal fine, l'obiettivo comune del personale medico è quello di soddisfare le esigenze dei pazienti (Ferencová e Lizàcovà 2014), garantendo l'ospedalizzazione in un contesto di sicurezza e di serenità.

Il miglioramento della qualità e del livello di sicurezza dei servizi offerti è sempre stato al centro di differenti studi: alcuni studiosi hanno ricercato e dimostrato l'esistenza di una correlazione tra il miglioramento continuo della qualità e lo stile di leadership, e la realizzazione di un contesto di sicurezza e tranquillità per il paziente (McFadden *et al.*, 2015).

Per rendere possibile ciò, è necessario identificare le inefficienze, promuovendo l'eliminazione di sprechi ed errori e adottando misure preventive (Noor *et al.*, 2016). Il più delle volte i problemi non sono identificati (Naveh e Katz-Navon, 2014) o le attività di pianificazione non sono eseguite; di conseguenza, molto spesso sia errori di natura medica, che, soprattutto, di natura organizzativa.

È necessario, perciò, modificare il sistema sanitario per renderlo più sicuro, operativo ed efficiente, ciò attraverso la ridefinizione di regole e responsabilità, l'attuazione di politiche di reporting che facilitino l'identificazione degli errori, l'adozione di strumenti di gestione della qualità totale per incentivare cambiamenti culturali, nonché meccanismi premianti per il compimento di prestazioni migliori (Carter e Silverman, 2016). Al fine di minimizzare il numero di errori e controllare tutte le funzioni aziendali, è necessario partire dall'analisi della struttura organizzativa adottata, promuovendone una visione integrata.

2. Metodologie lean per realizzare un miglioramento della qualità: una revisione della letteratura.

L'impresa sanitaria è una rete complessa con diversi attori: pazienti, personale medico, paramedico e amministrativo (Huerta *et al.*, 2016). La sua complessità deriva proprio dal rapporto tra risorse, personale, strumenti, pazienti, organizzazione interna, protocolli e procedure da rispettare (Berwick e Leape, 1999).

Per gestire tale complessità, riducendo sprechi e inefficienze, una soluzione potrebbe essere rappresentata dall'adozione di metodologie lean (Hasle *et al.*, 2016): total quality management, lean thinking, Six Sigma, lean Six Sigma, gestione dei processi con approccio di reengineering o di improvement (Smith, 2003).

Le citate filosofie organizzative sono accomunate dal concetto di "qualità", la cui origine risale all'*International Organization for Standardization*, organismo che promuove l'adozione di normative e protocolli standard, che definiscono i requisiti essenziali per la creazione di un sistema di gestione della qualità, al fine di realizzare processi produttivi volti a garantire l'efficacia e l'efficienza dei prodotti e dei servizi offerti, nonché del livello di soddisfazione del cliente (Ru Chen e Cheng, 2012).

La nozione di "qualità" in ambito sanitario, consiste nell'identificare i bisogni del paziente, nell'individuare e nel contenere gli errori medici, attraverso una visione globale dei processi.

Quando si parla di Lean Thinking ci si riferisce ad una filosofia gestionale volta all'eliminazione delle attività ridondanti e superflue (Moraros *et al.*, 2016): una gestione lean consente di ottenere migliori performance, aumentando l'efficienza e la qualità dei servizi, riducendo i colli di bottiglia, le imperfezioni e i lead-time (Chan *et al.*, 2014). Inizialmente tale filosofia è stata applicata al sistema di produzione Toyota⁰ per ridurre al minimo le inefficienze e favorire la creazione di valore nel settore manifatturiero (Bortolotti *et al.*, 2016); in un secondo momento, è stata applicata anche ad altri settori, tra cui l'ambito sanitario (Ul Hassan *et al.*, 2014). Da un punto di vista accademico, ci si chiede se sia effettivamente possibile l'applicazione delle metodologie lean al settore sanitario (De Koeijer *et al.*, 2014), mentre da un punto di vista pratico sono numerose già le applicazioni lean realizzate nei sistemi sanitari, soprattutto americani e australiani.

L'approccio Six Sigma mira invece a eliminare la variabilità di ogni singolo processo, attraverso l'identificazione e la rimozione di cause ed errori: la mappatura dei processi e la Root Cause Analysis potrebbero essere strumenti utili a tale scopo (Dinesh *et al.*, 2013). Dall'interazione tra Lean Management e Six Sigma è nata una nuova filosofia gestionale nota come Lean Six Sigma, approccio focalizzato sulla qualità e sulla minimizzazione delle inefficienze (Stanton *et al.*, 2014). Per promuovere un approccio basato sulla qualità, garantita attraverso la totale eliminazione di attività inefficienti, è essenziale guardare non solo il singolo processo, ma l'interazione tra tutti i processi.

Di conseguenza, la gestione dei processi è una metodologia di approccio che consente di attuare un cambiamento organizzativo, l'integrazione dei processi, la riduzione dei costi e dei tempi-ciclo,

garantendo così una migliore allocazione delle risorse (Tang *et al.*, 2013).

L'approccio di Business Process Management è stato introdotto in Europa nei primi anni '90, come parte integrante del Total Quality Management; esso comporta sostanziali miglioramenti nelle prestazioni ed è un passo obbligato, soprattutto nel settore sanitario, dove il progresso tecnico, l'invecchiamento della popolazione, lo sviluppo di farmaci costosi e il crescente numero di pazienti con malattie croniche, fanno aumentare i costi di assistenza sanitaria (Martinho *et al.*, 2015). Negli ultimi anni, in seguito alla carenza di risorse, si avverte la necessità di modificare la gestione sanitaria, introducendo modelli organizzativi normalmente usati nelle aziende private. La letteratura manageriale suggerisce l'adozione di un "approccio per processi" che, attraverso una visione globale, rende il business flessibile e adattabile ai cambiamenti del mercato.

Gli interventi di miglioramento sono divisi in due grandi categorie: Business Process Reengineering e Business Process Improvement.

Il primo, riconsidera i processi, determinando un ripensamento drammatico della società. La sua origine risale agli anni '90, quando Hammer e Champy resero popolare il loro libro "Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution" (Hammer e Champy, 1993). Attraverso una revisione dei processi privi di valore aggiunto è possibile identificare ed eliminare le attività "no-core", garantendo una riduzione dei costi e il miglioramento della qualità (Serrano Gómez e Ortiz Pimiento, 2012). Negli anni successivi, Champy (1993) ha definito il Reengineering come un modo per ottenere miglioramenti radicali in termini di qualità e produttività (O'Neill e Sohal, 1999) mentre altri autori lo definiscono come un modo per ottenere miglioramenti sostanziali nei metodi, nelle tecniche, nelle procedure e nei modelli organizzativi (Maraschi, 2011). Poiché questo approccio richiede notevoli investimenti, in termini di tempi e rischi, generando discontinuità nella gestione, è necessario promuovere un approccio di miglioramento graduale, che abbia inizio senza aspettare il verificarsi di una criticità, miglioramento che la anticipi e la prevenga attraverso una gestione dinamica.

Il secondo approccio, più flessibile e meno invasivo del primo (Paul *et al.*, 2010) consente, con l'introduzione di cambiamenti graduali, di anticipare le esigenze dei clienti, aumentando le prestazioni mediante la rimozione delle improduttività, riducendo i costi e i lead-time, fornendo strutture organizzative meno burocratiche e più flessibili (Cook, 1996).

L'applicazione di tale metodologia in ambito ospedaliero non è nuova: alcuni autori, come Jimmerson, hanno utilizzato l'approccio Lean Thinking per ridisegnare i processi all'interno degli ospedali e per facilitare le attività di problem solving, attraverso l'utilizzo della metodologia value stream mapping. Holden, invece, ha usato lo stesso approccio per riprogettare i

flussi di attività in quindici dipartimenti di emergenza, per ridurre i problemi legati al sovraffollamento o ai ritardi, per ridurre i costi e aumentare la sicurezza dei pazienti (Bastian *et al.*, 2015).

2.1 Aspetti della non qualità del sistema sanitario.

I casi di morte, gli eventi avversi, gli errori medici, l'aumento dei costi dovuti al crescente numero di contenziosi, rappresentano tutti aspetti della "non-qualità" del sistema sanitario. In generale, problematiche di questo tipo sono collegate sia alla mancanza di collaborazione tra ospedali simili, che possano condividere materiali, risorse e personale, sia nell'ambito dell'organizzazione interna, a tutti i livelli, nello stesso ospedale. Lavorare in maniera sinergica consente la condivisione di risorse, informazioni ed esperienze, risparmiando costi e tempi, evitando sprechi e inefficienze (Büchner *et al.*, 2015).

I processi sanitari dovrebbero essere pianificati e tracciati, ma, di solito, i compiti organizzativi sono coordinati manualmente dal personale medico e molto spesso potrebbero verificarsi errori e i pazienti devono aspettare perché le risorse non sono disponibili.

In particolare, i casi di malasanita in Italia sono collegati a errori di natura gestionale e strutturale: metodi di lavoro errati, attività di pianificazione inadeguata o assente, mancanza di tecnologie e di condivisione delle informazioni a tutti i livelli aziendali (Lenz e Reichert, 2007), diagnosi sbagliata o cura inadeguata, rispetto delle procedure in uso, somministrazione di un farmaco sbagliato, lead-time eccessivi per effettuare una prenotazione o per confrontarsi col personale medico (Zineldin *et al.*, 2014).

I problemi più importanti per i pazienti sono legati ai lunghi tempi di attesa per prenotare o sottoporsi ad una visita specialistica, per sostenere un intervento chirurgico e ottenere il rilascio della refertazione diagnostica. Il problema dei tempi di attesa, generato dall'incongruenza tra domanda di pazienti e risorse (umane e materiali) disponibili (Siciliani *et al.*, 2013), è in primo luogo dovuto alla mancanza di un'attività di pianificazione e ripianificazione di risorse disponibili e risorse utilizzate e a problemi di natura burocratica. Proprio per questi motivi gli ospedali sono sempre affollati e spesso si verificano ritardi nella fornitura di servizi (Ishijima *et al.*, 2014) e, di conseguenza, i pazienti spesso optano per servizi sanitari privati.

Dovrebbe quindi essere adottato un sistema di monitoraggio delle risorse disponibili e di quelle utilizzate, al fine di conoscere la loro esatta posizione e le quantità utilizzate, evitandone la dispersione, attuando la

riduzione dei costi e il miglioramento delle strategie di gestione, realizzando un sistema contabile integrato e in grado di prevenire errori (Cannavacciuolo *et al.*, 2015).

E' anche importante sviluppare un sistema di monitoraggio degli eventi avversi, il cui obiettivo consiste nel tracciare situazioni non conformi ai protocolli standard e alle procedure aziendali, ricercando le anomalie e le inefficienze. In ambito sanitario, l'approccio per processi non è solo un mezzo per migliorare i servizi offerti ma è soprattutto un modo per ridurre il rischio clinico, che impatta gravemente sulla salute del cittadino, bene fondamentale costituzionalmente tutelato: il controllo dei processi, attraverso l'individuazione, il monitoraggio, l'analisi e il trattamento non solo riduce al minimo gli errori che possono causare danni al paziente (Perrella e Leggeri, 2011), ma garantisce una migliore qualità del sistema, e una conseguente riduzione di rifiuti tossici e spesso inquinanti e pericolosi, (Crema e Verbano, 2015) ciò comportando anche un significativo impatto economico.

3. Case study: analisi di processo nel settore sanitario

L'interesse per il settore sanitario deriva dal gran numero di casi di malasanità che si verificano in Italia, casi legati soprattutto a disfunzioni di natura organizzativa.

Lo scopo del presente lavoro è quello d'indagare su ciò che accade realmente in questo campo, cercando di rispondere alle seguenti domande di ricerca:

- Q1: le inefficienze sono generate da errori organizzativi?
- Q2: quali sono i principali colli di bottiglia che possono verificarsi in un processo sanitario?

Per raccogliere i dati si è indagato in un periodo di tre mesi una struttura sanitaria italiana, cercando di ricostruire le cause che sono a monte di un evento avverso e le possibili soluzioni di miglioramento. Le informazioni sono state raccolte tramite interviste dirette al personale sia medico che amministrativo.

La metodologia utilizzata è la tecnica del case study, particolarmente apprezzata per la sua capacità di esaminare un "caso concreto", in una situazione di "vita reale" (Yin, 2014).

3.1 Analisi di processo di un evento avverso

Il caso trattato riguarda un incidente avvenuto nel reparto di Chirurgia Vascolare in un ospedale italiano. Attraverso un periodo di osservazione, è stato ricostruito il processo di incidente, attraverso una visione per processi, identificando i colli di bottiglia e cercando di individuare possibili inefficienze ad esso ricollegabili, con la proposizione finale di soluzioni di miglioramento.

Partendo dall'Ufficio Affari Generali e Legali, a cui arrivano le richieste di risarcimento in seguito a problematiche cliniche ed organizzative, si è cercato di comprendere a cosa siano imputabili le suddette richieste di risarcimento al fine di risalire alle cause dell'incidente.

Il caso trattato, riguarda una richiesta di risarcimento da parte di un paziente che lamenta il danno dovuto al rinvio dell'intervento chirurgico, dopo aver fatto il trattamento medico preoperatorio. A detta del personale sanitario, l'azienda ha contattato il paziente per comunicare la data d'intervento, ma tale data viene rifiuta dal paziente.

Purtroppo, in attesa di una nuova data, il paziente ha subito un peggioramento delle condizioni di salute, costretto così a sottoporsi ad intervento chirurgico d'urgenza in un altro ospedale, accollandosi i rischi connessi ad una operazione non pianificata.

Dal momento che l'azienda sanitaria non opera per processi, si analizzano gli eventi in maniera trasversale, al fine di individuare potenziali problemi strutturali ricollegabili all'evento oggetto di analisi: organizzazione, dipartimenti, personale, responsabilità, pratiche, procedure in uso.

Prima di tutto si è cercato di comprendere a quali cause fosse imputabile il maggior numero di richieste di risarcimento e in secondo luogo si è cercato di comprendere quale fosse il reparto maggiormente interessato al fenomeno, come di seguito riportato in tabelle.

Figura n. 1 – Richieste di risarcimento nel 2012

Causa	Numeri nel 2012
Errato trattamento medico	3
Errata terapia	1
Errato intervento chirurgico	9
Errata/ritardata diagnosi	5
Totale	18

Fonte: ns elaborazione

Figura n. 2 –Attribuzione ai reparti delle richieste di risarcimento nel 2012

Dipartimento	Errato trattamento medico	Errata terapia	Errato intervento chirurgico	Errata/Ritardata diagnosi	Totale
Ortopedia	-	-	4	-	4
Chirurgia	1	-	4	2	7
Otorinolaringoiatria	-	-	1	-	1
Ostetricia	-	1	-	-	1
Urologia	-	-	-	-	0
Emergenza	2	-	-	2	4
Pediatria	-	-	-	1	1
Totale	3	1	9	5	18

Fonte: ns elaborazione

Il maggior numero di richieste di risarcimento è attribuibile all'errato intervento chirurgico, dove, il maggior reparto coinvolto, è la chirurgia. Poiché l'Ufficio Legale non ha una visione globale di quelle che potrebbero essere le situazioni critiche percepite dai pazienti, è stato coinvolto anche l'Ufficio Relazioni con il pubblico per verificare quali fossero i reclami maggiormente segnalati.

Figura n. 3 –Attribuzione ai reparti delle segnalazioni nel 2012

Segnalazioni	Direzione ospedaliera	Area medica	Dipartimento chirurgia	Dipartimento emergenza	Dipartimento servizi diagnostici	Dipartimento infanzia	Dipartimento prevenzione	Totale
Parcheggi per disabili								0
Sicurezza apparecchiature	1							1
Pulizia ambienti		1						1
Tempi d'attesa per rilascio refertazione			2		4			6
Tempi d'attesa per servizi sanitari				1				1
Tempi d'attesa per prenotazioni		3	2	5				10
Liste d'attesa per ricoveri			2		1			3
Procedure erogazione servizi sanitari			2		1			3
Aspetti organizzativi			2			1	1	4
Mancato intervento sanitario			1					1
Modalità erogazione prestazioni			1	3	1			5
Appropriatezza delle informazioni			1					1
Rispetto per la privacy			1	1				2
Richiesta rimborsi								0
Richiesta risarcimenti			1					1
Totale	1	4	15	10	7	1	1	0

Fonte: ns elaborazione

Anche nel caso delle segnalazioni pervenute a quest'ultimo Ufficio, è possibile notare come i tempi d'attesa per una prenotazione, per il rilascio della refertazione o per essere ricoverati, rappresentano le principali motivazioni che inducono in paziente a segnalarne la disfunzione. Il Dipartimento di Chirurgia è quello che riceve maggiori segnalazioni.

Identificata la più ricorrente tra le disfunzioni lamentate, ci si domanda a cosa sia dovuto il ritardo degli interventi e il loro rinvio: alla mancanza di posti letto? Alla carenza di personale medico? A problemi di natura organizzativa?

Presso l'Ufficio Pianificazione e Controllo di Gestione è stata stimata anche la permanenza media dei pazienti nei diversi reparti, ciò al fine di capire se l'origine del problema potesse essere attribuibile alla disponibilità dei posti letto o alla loro incorretta gestione.

Figura n. 4 – Degenza media per reparti nel 2012

Dipartimenti	N. letti	N. dimessi	Giorni ricovero	Degenza media
Cardiologia	20	681	7.586	11,14
Chirurgia plastica	6	332	1.564	4,71
Chirurgia vascolare	4	219	1.285	5,9
Chirurgia generale	30	1.261	12.332	9,78
Geriatria	22	865	9.091	10,51
Ematologia	4	107	1.563	14,61
Malattie infettive	23	490	5.994	12,23
Medicina	33	729	12.077	16,57
Neurologia	10	433	2.873	6,64
Oculistica	4	128	907	7,09
Otorinolaringoiatria	6	588	2.484	4,22
Ortopedia	23	1.023	6.788	6,64
Ginecologia	24	1.604	6.048	3,77
Pediatria	18	1.627	5.674	3,49
Riabilitazione	8	133	1.668	12,54
Pneumologia	16	451	4.979	11,04
Urologia	12	557	3.132	5,62
Terapia intensiva	10	172	1.085	6,31
Totale	273	11.400	87.130	8,49

Fonte: ns elaborazione

I risultati mostrano come in Chirurgia Vascolare vi sono 219 dimessi, tutti sottoposti ad intervento chirurgico, con la disponibilità di quattro posti letto; la permanenza media in ospedale è pari a 5,9 giorni, rientrando nella soglia di sei giorni, stabilita dal Ministero della Salute. Attraverso lo studio dei dati si può notare come il ritardo non sia imputabile ai prolungati tempi di ospedalizzazione di ogni paziente, ma piuttosto a un esiguo numero di posti letto a fronte di un numero di prestazioni elevato. Considerando invece un altro dato, cioè la media tra i giorni di ospedalizzazione di tutti i dipartimenti, quest'ultima pari a quasi nove giorni, supera di gran lunga quanto stabilito a livello nazionale (sei giorni). Ciò porta all'ulteriore conclusione dell'aggravio dei costi per il sistema sanitario nazionale, poiché ogni ulteriore giorno di ospedalizzazione per paziente ha un costo pari a € 700.

È facile la conclusione che il periodo di ospedalizzazione aumenterà drammaticamente, ciò dovuto ad un aumento sempre maggiore del numero di pazienti che necessita di trattamenti sanitari, a causa non solo dell'invecchiamento della popolazione ma anche della cronicità di molte malattie.

Altro dato fondamentale è la valutazione del personale medico, la cui insufficienza, o addirittura mancanza, influisce significativamente sui ritardi lamentati.

Per questo motivo presso l'Ufficio Gestione del Personale si sono raccolti i dati riguardanti personale medico e personale infermieristico in servizio.

Figura n. 5 – Personale medico e infermieristico nel 2012

Dipartimento	Numero medici	Numero infermieri
Anestesia	20	50
Chirurgia plastica	4	-
Chirurgia vascolare	4	-
Chirurgia generale	11	31
Geriatrics	6	30
Laboratorio di analisi	11	16
Malattie infettive	6	35
Medicina	15	45
Neurologia	5	5
Oculistica	4	6
Ortopedia	10	33

Ginecologia	16	44
Otorinolaringoiatria	5	-
Primo soccorso	15	21
Radiologia	11	33
Totale	143	349

Fonte: ns elaborazione

In generale il numero di medici è inferiore al numero degli infermieri; in più questi ultimi sono condivisi tra diversi reparti. Per ciò che concerne il numero di medici operanti in Chirurgia Vascolare, si tratta di un numero davvero esiguo, cioè quattro, di cui uno, pur risultando in pianta organica, è stato trasferito per mobilità in un'altra struttura. Pertanto, i medici, di fatto, sono solo tre.

Infine, è stato fatto un sopralluogo presso il Reparto di Chirurgia Vascolare, intervistandone il caposala: da questo confronto è emerso che i medici della Chirurgia Vascolare effettuano visite ambulatoriali il lunedì e il giovedì mattina, con all'incirca cinquanta prestazioni a settimana. Per quanto riguarda il processo da seguire per sottoporsi all'operazione di Chirurgia Vascolare, tutti i pazienti sono sottoposti ad una prima visita ambulatoriale in reparto e, successivamente, vengono aggiunti alla lista di attesa per intervento in base ad un indice di priorità determinato dal medico durante il test iniziale. Esistono diverse tipologie di priorità:

- priorità A: il paziente deve essere operato entro un mese perché trattasi di un caso grave;
- priorità B: il paziente deve essere gestito in un arco temporale non superiore a sei mesi;
- priorità C: il paziente può attendere più di sei mesi poiché non viene compromessa la sua salute.

La pianificazione degli interventi in Chirurgia Vascolare dipende quindi dall'indice di priorità assegnata. Una settimana prima della data prevista, il medico o il personale infermieristico contatta telefonicamente il paziente, per comunicare la cura preoperatoria anti-allergica.

A causa dell'esiguo numero di medici disponibili e del numero ridotto di sedute operative, essendo le sei sale operatorie condivise tra tutti i dipartimenti ospedalieri, si verificano spesso ritardi negli interventi. In particolare, la Chirurgia Vascolare opera il martedì e mercoledì, mentre le urgenze, non essendo programmate, vengono inserite nelle ore in cui si garantisce la disponibilità del personale, rendendo così necessaria una ri-programmazione degli interventi, proprio per il verificarsi degli imprevisti.

4. Conclusioni

Con riferimento alla prima domanda di ricerca (le inefficienze derivano da errori organizzativi), il caso mostra come un gran numero di inefficienze è in effetti dovuto a motivi organizzativi. Il problema per l'azienda sanitaria locale è l'incapacità di documentare il contatto con il paziente: l'operatore non ha potuto dimostrare il rifiuto del paziente all'intervento, ragione per cui una questione così delicata non può essere gestita con una telefonata, per giunta non tracciata. Il contatto telefonico con il paziente dovrebbe essere seguito da una comunicazione più formale, come un telegramma, una mail, etc. per conservare prova dell'avvenuto contatto e dimostrare così l'accettazione dell'intervento nella data prevista da parte del paziente, ovvero il suo rifiuto, con conseguente liberazione per la struttura sanitaria di ogni responsabilità ad essa attribuibile.

Altra soluzione possibile, potrebbe essere rappresentata dalla possibilità di adottare un sistema di Customer Relationship Management: con esso ogni reparto potrebbe contattare l'elenco dei pazienti per la pianificazione degli interventi previsti.

L'operatore, responsabile del contatto con il paziente, avrebbe un sistema per monitorare giorno e ora della chiamata effettuata, addirittura registrandola secondo le disposizioni di legge in vigore. In caso di rifiuto da parte del paziente, il sistema conserverebbe traccia il contatto tra l'operatore sanitario, identificato tramite un codice a lui associato, e il paziente.

In più, con l'utilizzo di tecnologie avanzate come l'utilizzo della cartella clinica digitalizzata, sarebbe possibile raggiungere il paziente a casa e gestirlo da remoto, avendo così non solo un contatto formale, finalizzato a salvaguardare l'azienda sanitaria da qualsiasi equivoco e responsabilità, ma potendo anche fornire consulenza, supporto, sostegno, indicazione di analisi, di una dieta pre-intervento, trattamento specifico, un farmaco speciale nella fase pre-intervento.

Esaminando le segnalazioni inviate dai cittadini e registrate dall'Ufficio Relazioni con il Pubblico, si è visto che un gran numero di esse concerne la dilatazione dei tempi di attesa per gli interventi e prenotazioni di visita, per ottenere esami diagnostici, etc. Questa informazione comunque è un indice minimo del fenomeno considerato, dal momento che non tutti i cittadini segnalano eventi avversi oppure sono disposti ad affrontare un possibile contenzioso.

Dall'intervista al caposala è emerso, in più, come le informazioni vengono gestite individualmente: il medico per la programmazione di un intervento chirurgico, il medico e / o infermiere per il contatto con il paziente. La mancanza di un sistema informativo centralizzato rende

perciò difficile la trasparenza delle informazioni sia all'interno del singolo reparto, sia tra tutti i vari reparti dell'azienda ospedaliera.

Un altro aspetto organizzativo da considerare riguarda il numero di posti letto che, a seguito dei tagli imposti dalla Spending Review, si sono ridotti notevolmente: il numero predefinito limita i cicli d'intervento. Inoltre, anche un giorno di ritardo nei ricoveri comporta una significativa probabilità di slittamento, con un impatto importante sul periodo di ricovero in ospedale.

Per gestire picchi significativi di affluenza, nonché le emergenze che sono imprevedibili, sarebbe utile promuovere il "Dipartimento mobile", il quale, facendo uso di posti letto disponibili in altri reparti, realizzerebbe una vera e propria gestione lean (la Chirurgia Vascolare, dotata solo di quattro letti, potrebbe usufruire di posti letto disponibili in altri reparti, per esempio la Chirurgia Generale).

Una soluzione per ridurre, poi, la durata della degenza media che si è visto essere ai limiti della tollerabilità di legge e che consentirebbe un notevole risparmio in termini economici, potrebbe essere rappresentata dalla riduzione dei tempi della ospedalizzazione preoperatoria (da 3 a 1 giorno), e ciò attraverso il miglioramento del tempo di attesa nella fase preoperatoria e alla fornitura di report diagnostici per tempo. Parte del ritardo è dovuto alla mancanza di attrezzature tecnologiche avanzate che consentono di produrre velocemente referti diagnostici. È vero che la Società dovrebbe investire in questo, e questo rappresenterebbe un incremento dei costi fissi per l'azienda sanitaria, ma è anche vero che questo sarebbe ammortizzato nel tempo per effetto della riduzione della degenza preoperatoria di ogni paziente ricoverato.

Per ridurre il ritardo delle operazioni di Chirurgia Vascolare, un'altra soluzione potrebbe essere la ridefinizione dei posti letto all'interno dei reparti con minore numero di ricoveri (ad esempio, dall'analisi svolta nel 2012, risulta che il Dipartimento di Ematologia, con quattro posti disponibili, ha un numero di richieste pari alla metà di quelli ricevuti dalla Chirurgia Vascolare). Questo permetterebbe una migliore ripartizione di posti letto, dai Dipartimenti con un minor flusso di attività a quelli più affollati. Questa gestione dinamica dei posti letto dovrebbe snellire le code di ricoveri, la cui causa è da attribuire a problemi organizzativi e gestionali.

Considerando che il numero dei medici della Chirurgia Vascolare per effetto della Spending Review si è ridotto da quattro a tre, il problema dei ritardi negli interventi dipende anche dalla esiguità di personale medico che, in ogni caso, già investito di troppe responsabilità e di eccessivo sovraccarico di lavoro, deve soddisfare l'esigenza di un numero significativo di pazienti.

Sarebbe opportuna una più razionale allocazione delle risorse umane in

tutta l'azienda ospedaliera, affinché vi fosse una correlazione tra personale medico e paramedico e il numero di pazienti da gestire, in modo da evitare vuoti da un lato e sovraccarico dall'altro.

Altro collo di bottiglia è rappresentato dall'accesso alle sale operatorie in sole due mattine a settimana: una migliore pianificazione delle operazioni non-urgenti garantirebbe più tempi e spazi liberi per gestire operazioni urgenti e di conseguenza riduzione del rischio clinico. Poiché le liste di attesa più significative fanno riferimento agli interventi chirurgici, è necessario implementare sistemi di controllo di accesso alle sale operatorie. Potrebbe essere una buona soluzione l'attivazione di un sistema di segnalazione degli eventi avversi e degli incidenti da parte degli operatori sanitari medici: la metodologia, già presente ma non messo in pratica da parte degli operatori, dovrebbe essere resa obbligatoria attraverso un regolamento aziendale, rendendone la compilazione obbligatoria ma consentendo agli operatori l'anonimato.

Con riferimento alla seconda domanda di ricerca (quali sono i principali colli di bottiglia che si verificano in un processo sanitario) le considerazioni su esposte dimostrano come per evitare i lunghi tempi di attesa, che rappresentano una delle principali criticità in Italia, è necessario misurare l'accesso ai servizi sanitari, considerando il periodo di cura e i tempi di erogazione del servizio; è necessario il controllo esatto del numero di ricoveri; è necessaria una migliore allocazione delle risorse (personale medico, paramedico, posti letto, posti letto vacanti in altri reparti, macchinari, accesso alla sala operatoria); è necessario razionalizzare il periodo di degenza e, dunque, la durata di un ricovero.

Il caso studiato mostra una evidente corrispondenza con la teoria, poiché diversi studi condotti in Italia, dimostrano come i casi di malasanzità sono connessi non solo ad errori di natura medica e quindi umana, ma sono dovuti soprattutto ad errori di carattere strutturale - gestionale. In particolare, nel periodo 2009-2012, si sono registrate un numero di segnalazioni pari a 570, relative a strutture inadeguate, servizi inefficienti, lunghi tempi di attesa, difficoltà di trasferimento tra ospedali. Tra queste, 303 sono relative al Sud Italia e in percentuale rappresentano il 53% dei casi (<http://www.wellme.it>).

La struttura sanitaria analizzata non adotta un'organizzazione per processi, non essendovi un'attività di misurazione e condivisione di informazioni, risorse e personale tra i reparti: un ufficio non sa cosa accade in un altro ufficio. Di conseguenza una gestione per processi, sarebbe una strategia vincente per fornire una visione integrata, consentendo la migliore gestione possibile di ciò che non viene misurato.

Non vi è dubbio che "l'approccio di gestione dei processi" è fondamentale per garantire velocità, flessibilità, efficacia organizzativa e

riduzione dei costi aziendali (Armistead *et al.*, 1999). Infatti, il successo delle strutture sanitarie moderne ed innovative è rappresentato proprio dalla capacità di passare dalla complessità alla gestione dei rischi, dalla ricerca degli sprechi alla loro precisa conoscenza e minimizzazione (Denicolai, 2010).

Bibliografia

- Armistead C. (Pritchard J. and Machin S.) (1999), "Strategic Business Process Management for Organisational Effectiveness", *Long Range Planning*, Vol. 32, pp. 96-106.
- Bastian N.D. (Munoz D. and Ventura M.) (2015), "A Mixed-Methods Research Framework for Healthcare Process Improvement", *Journal of Pediatric Nursing*, Vol. 31, pp. 39-51.
- Berwick D.M. (Leape L.L.) (1999), "Reducing errors in medicine", *Business Management Journal*, Vol. 319 No. 17, pp. 136-137.
- Bortolotti T. (Romano P., Martínez-Jurado P.J. and Moyano-Fuentes J.) (2016), "Towards a theory for lean implementation in supply networks", *International Journal of Production Economics*, Vol. 175, pp. 182-196.
- Büchner V.A. (Hinz V. and Schreyögg J.) (2015), "Cooperation for a competitive position: the impact of hospital cooperation behavior on organizational performance", *Health Care Management Review*, Vol. 40 No. 3, pp. 214-224.
- Caniato M. (Tudor T. and Vaccari M.) (2015), "International governance structures for health-care waste management: A systematic review of scientific literature", *Journal of Environmental Management*, Vol. 153, pp. 93-107.
- Cannavacciuolo L. (Illario M., Ippolito A., and Ponsiglione C.) (2015), "An activity-based costing approach for detecting inefficiencies of healthcare processes", *Business Process Management Journal*, Vol. 21 No. 1, pp. 55-79.
- Carter J.C. (Silverman F.N.) (2016), "Using HCAHPS data to improve hospital care quality", *The TQM Journal*, Vol. 28 No. 6, pp. 1754-2731.
- Chan H.Y. (Lo S.M., Lee L.L.Y., Lo W.Y.L., Yu W.C., Wu Y.F., Ho S.T., Yeung R.S.D. and Chan J.T.S.) (2014), "Lean techniques for the improvement of patients' flow in emergency department", *World Journal of Emergency Medicine*, Vol. 5 No. 1, pp. 24-28.
- Cook S. (1996), *Process Improvement: A handbook for Managers*, Gower Publishing Limited, Hampshire.
- Crema M. (Verbano C.) (2015), "Mapping lean experiences and emerging connections with clinical risk management in Italian context", *Business Process Management Journal*, Vol. 21 No. 5, pp. 1091-1116.
- De Koeijer R.J. (Paauwe J. and Huijsman R.) (2014), "Toward a conceptual framework before exploring multilevel relationships between Lean Management and Six Sigma, enabling HRM, strategic climate and outcomes in healthcare", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 25 No. 21, pp. 2911-2925.

- Denicolai S. (2010), *Economia e management dell'innovazione. Governo e intermediazione della conoscenza come leva di competitività*, FrancoAngeli, Milano.
- Dinesh T.A. (Singh S., Nair P. and Tr R.) (2013), "Reducing waiting time in outpatient services of large university teaching hospital – A Six Sigma approach", *Management in health*, Vol. 17 No. 1, pp. 31-37.
- Ferencová M. (Lizàcovà L.) (2014), "Management of healthcare facilities and meeting cultural needs of clients", *Kontakt*, Vol. 16, pp. 102-107.
- Hammer M. (Champy J.A.) (1993), *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*, Harper Business Books, New York.
- Hasle P. (Nielsen A.P. and Edwards K.) (2016), "Application of Lean Manufacturing in Hospitals — the Need to Consider Maturity, Complexity, and the Value Concept", *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*, Vol. 26 No. 4, pp. 430–442.
- Huerta T.R. (Harle C.A., Ford E.W., Diana M.L. and Menachemi N.) (2016), "Measuring patient satisfaction's relationship to hospital cost efficiency: Can administrators make a difference?", *Health Care Management Review*, Vol. 4 No. 1, pp. 56-63.
- Ishijima H. (Eliakimu E. and Mshana J.M.) (2014), "The "5S" approach to improve a working environment can reduce waiting time", *The TQM Journal*, Vol. 28 No. 4, pp. 1754-2731.
- Lenz R. (Reichert M.) (2007), "IT support for healthcare processes – premises, challenges, perspectives", *Data & Knowledge Engineering*, Vol. 61, pp. 39-58.
- Maraschi E. (2011), *Business Process Reengineering: guida alla reingegnerizzazione dei processi*, Consulman S.p.A., Torino.
- Martinho R. (Rijo R. and Nunes A.) (2015), "Complexity Analysis of a Business Process Automation: case study on a Healthcare Organization", *Procedia Computer Science*, Vol. 64, pp. 1226-1231.
- McFadden K.L. (Stock G.N. and Gowen C.R.) (2015), "Leadership, safety climate and continuous quality improvement: Impact on process quality and patient safety", *Health Care Management Review*, Vol. 40 No. 1, pp. 24-34.
- Moraros J. (Lemstra M. and Nwankwo C.) (2016), "Lean interventions in healthcare: do they actually work? A systematic literature review", *International Journal for Quality in Health Care*, Vol. 28 No. 2, pp. 150–165.
- Naveh E. (Katz-Navon T.) (2014), "Antecedents of willingness to report medical treatment errors in health care organizations: A multilevel theoretical framework", *Health Care Management Review*, Vol. 39 No. 1, pp. 21-30.
- Noor Hazilah A.M. (Roslan Johari M.G., Nor Filzatun M.B., Azura O., Dinon M., Abideen A.A., Izhairi I. and Zabeda A. H.) (2016), "Preparedness for hospital practice in assuring quality of care", *The TQM Journal*, Vol. 28 No. 6, pp. 834-846.
- O'Neill P. (Sohal A.S.) (1999), "Business Process Reengineering. A review of recent literature", *Technovation*, Vol. 19, pp. 571-581.
- Paul D. (Yeates D. and Cadle J.) (2010), *Business Analysis, Second Edition*, British Informatics Society Limited, Swindon.
- Perrella G. (Leggeri R.) (2011), *La gestione del rischio clinico. La sicurezza del*

- paziente e la lotta agli sprechi nelle strutture pubbliche e private*, FrancoAngeli, Milano.
- Ru Chen H. (Cheng B.) (2012), "Applying the ISO 9001 process approach and service blueprint to hospital management systems", *The TQM Journal*, Vol. 24 No. 5, pp. 418-432.
- Serrano Gómez L. (Ortiz Pimiento N.R.) (2012), "Una revisión de los modelos de mejoramiento de procesos con enfoque en el rediseño", *Estudios Gerenciales*, Vol. 2, pp. 13-22.
- Siciliani L. (Borowitz M. and Moran V.) (2013), *Waiting Time Policies in the Health Sector: what works?*, ECD Health Policy Studies, OECD Publishing.
- Smith H. (2003), "Business process management—the third wave: business process modelling language (bpml) and its pi-calculus foundations", *Information and Software Technology*, Vol. 45, pp. 1065–1069.
- Stanton P. (Gough R., Ballardie R., Bartram C., Bamber G.J. and Sohal A.) (2014), "Implementing lean management/Six Sigma in hospitals: beyond empowerment or work intensification", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 25 No. 21, pp. 2926–2940.
- Tang J. (Pee L.G. and Iijima J.) (2013), "Investigating the effects of business process orientation on organizational innovation performances", *Information & Management*, Vol. 50, pp. 650–660.
- Ugolini M. (Rossato C. and Baccarani C.) (2014), "A five – senses perspective to quality in hospitals", *The TQM Journal*, Vol. 26 No. 3, pp. 284 – 299.
- Ul Hassan W. (Schwarz U.T., Thor J., Westerlund H.) (2014). "Interactions between lean management and the psychosocial work environment in a hospital setting – a multi-method study", *BioMed Central Health Services Research*, Vol. 14 No. 480, pp. 1-11.
- Yin, R.K. (2014), *Case Study Research: Design and Methods*, Sage, Thousand Oaks.
- Zineldin M. (Zineldin J. and Vasicheva V.) (2014), "Approaches for reducing medical errors and increasing patient safety: TRM, quality and 5Qs method", *The TQM Journal*, Vol. 26 No. 1, pp. 63-74.

Fabrizio Baldassarre

Ricercatore Confermato di Economia e gestione delle imprese
Dipartimento di Economia, Management e Diritto dell'Impresa
Università degli Studi di Bari Aldo Moro
Largo Abbazia Santa Scolastica, 53
70121, Bari
fabrizio.baldassarre@uniba.it

Francesca Ricciardi

Dottoranda di Ricerca in Economia e Management
Dipartimento di Economia, Management e Diritto dell'Impresa
Università degli Studi di Bari Aldo Moro
Largo Abbazia Santa Scolastica, 53
70121, Bari
francesca.ricciardi@uniba.it

Raffaele Campo

Dottore di Ricerca in Gestione dei processi produttivi, innovazione e tecnologia
Dipartimento di Economia, Management e Diritto dell'Impresa
Università degli Studi di Bari Aldo Moro
Largo Abbazia Santa Scolastica, 53
70121, Bari
raffaele.campo@uniba.it

UN SOGNO PER IL SUD E PER L'ITALIA

Claudio Cipollini

Punti di vista

La fisica del novecento tra le tante cose ci ha insegnato che il punto di osservazione è dirimente per l'analisi e la descrizione di un fenomeno. Quello di chi scrive è di una persona abituata a gestire aziende e dirigere persone per ideare, offrire e produrre servizi, cercando quando possibile, e forse anche quando impossibile, di fare innovazione. Nel lavorare e osservare lo stato del Mezzogiorno e nel constatare lo stato socio-economico della gente del Sud, molte sensazioni, parecchi dati e qualche riflessione portano a ritenere – peraltro con alcuni dubbi ovviamente – che rispetto alle risorse investite, i risultati siano stati piuttosto scarsi, se l'obiettivo era “produrre” sviluppo e benessere delle persone e delle comunità che lì vivono, abitano e lavorano. E allora, il pensiero va, per ovvia deformazione professionale (punto di osservazione) a cercare di individuare i punti deboli e i punti forti, a descrivere la situazione attuale e infine a prospettare una serie di azioni da fare per rimettere le cose perlomeno un po' più a posto e quindi tornare a “produrre” benessere e sviluppo.

Per quanto attiene alla situazione attuale, molti, troppi dati raccolti negli ultimi anni (Svimez e Istat negli ultime settimane) ci raccontano un paese sostanzialmente diviso in due parti (Ruffolo 2009) dove il Sud è quello più indietro rispetto a molti indicatori e standard europei e internazionali e dove il Nord invece si attesta nelle medie. In questo uno degli aspetti più critici che balza agli occhi è quello della mancanza di una vision, di una strategia di sviluppo, di un sogno. E come se un'azienda (e mi scuso per l'eccesso di semplificazione, ma qui utile) producesse qualcosa senza avere obiettivi a breve medio termine, una direttrice sulla quale indirizzare ricerca, promozione, produzione. Un'azienda senza guida. E se poi torniamo alla realtà l'azienda è invece una ben più complessa realtà di oltre venti milioni di persone che vivono in più di 123.000 kmq con oltre 3.000 km di belle coste ¹, tante stupende montagne, un po' di pianure, strade, ferrovie, porti e aeroporti (tutti piuttosto malandati per la verità), industrie, imprese di servizi e di commercio in genere poco innovate, uffici pubblici piuttosto “lenti” e tante città e paesi pieni di traffico automobilistico, ma dove ci sono tantissimi beni culturali. Altro aspetto che sorprende è come ci sia poca coesione sociale, come lo Stato abbia curato poco quei servizi essenziali per un vivere civile (scuole, ospedali, ospizi, ecc.) e come invece la delinquenza e la criminalità siano troppo presenti e radicate.

¹ In questo caso si è considerato Mezzogiorno quello composto da Abruzzo, Molise, Campania, Basilicata, Puglia, Calabria, Sicilia e Sardegna

Un Piano per un sogno

Di fronte a questa realtà (qui descritta molto sommariamente, ma di analisi, testi e video al riguardo ne è ormai piena l'Italia) sorge naturalmente e professionalmente la necessità di suggerire almeno tre cose per cercare di fermare la caduta e riprendere la direttrice della "produzione" di sviluppo e benessere. Fare un "piano", aumentare la coesione sociale e consentire una maggiore e migliore mobilità delle persone, delle merci e dei dati. Per questo è necessario avere un approccio innovativo. La complessità delle interrelazioni tra le molte componenti necessarie per raggiungere l'obiettivo che ci si prefigge richiede interventi capaci di far interagire temi e specializzazioni diversi, e al contempo l'obiettivo stesso che si vuole raggiungere è integrato e interdisciplinare: non è più il risultato di una cultura specialistica, ma un vero e proprio sistema, una rete complessa di riferimenti culturali ed esperienziali adeguatamente programmati e gestiti. Per poter operare poi in modo efficace occorre entrare definitivamente nell'ordine di idee di "rovesciare la piramide" del processo. Chi stava alla base della vecchia piramide – le persone interessate dall'intervento – si ritrova in alto, per esprimere bisogni e desideri ed esercitare consapevolmente il ruolo di partecipazione, indirizzo e controllo e ottenere così soddisfazione delle proprie esigenze. Al contrario, il committente – specie se pubblico – e gli addetti alla programmazione e attuazione si situano in basso per realizzare interventi secondo i desiderata e sotto il controllo dei destinatari, in un processo e sulla base di un'organizzazione che sono altrettanto basilari quanto gli obiettivi e i contenuti. A tale proposito la condivisione e la collaborazione sono prioritarie (Cipollini 2011). In tutto questo va prioritariamente considerato il tema della sostenibilità che rappresenta l'ombrello sotto il quale ridefinire gli obiettivi e le strategie per un futuro progresso nuovo e compatibile con la natura (Morin 2012, Papa Francesco 2015), non dimenticandoci che tutto ciò fa parte anche degli obiettivi dell'Europa per il 2020 per i quali ogni anno dal 2011 il Parlamento vara e aggiorna il Piano Nazionale di Riforma.

Insieme c'è anche da essere inoltre consapevoli che si stanno affacciando nuovi modelli di riferimento socio-economico. Continua infatti sempre più incalzante e improrogabile la necessità di reinventare il capitalismo e innescare una nuova crescita, creando valore condiviso per ripartire e integrando il concetto di progresso economico e progresso sociale con la salvaguardia ambientale, dove l'intera società attuale (pubblico e privato, amministrazione, imprese private e imprese sociali) dovrebbe rivisitare le attuali posizioni e interazioni considerando il progresso come un obiettivo unitario e integrato e non come derivata di una lotta tra opposte concezioni, tra permessi e licenze, tra profitto e rendicontazione sociale. (Santo Padre Francesco 2015, Bruni Zamagni 2004, Porter, Kramer 2011; Tapscott, Williams 2010, tra gli altri). Da un confronto dialettico a un confronto dialogico.

Su queste basi andrebbe definito un Piano, descritto un sogno, una vision che può rappresentare la leva sulla quale ridefinire una nuova e più forte coesione sociale. Un sogno delle persone del Mezzogiorno in modo così da avere tutte le carte a posto per realizzare quei progetti e utilizzare quelle risorse economiche che troppo spesso nei decenni scorsi non hanno avuto l'impatto auspicato fino a anche non

utilizzare le stesse risorse. Come sostiene Soriero (2015) *“serve creare una tessitura tra le diverse parti del paese attraverso un dialogo fecondo... Non è per nulla facile; ci vuole una dose di coraggio civile e passione culturale ...”* (pag. 185). Per questo è necessario far partire il processo partecipativo (vedi anche Quadrio Curzio e Fortis (2014), Felice (2014) e Borgomeo (2013) che ci porterà a definire quello che potremmo anche chiamare il “Piano per il benessere del Sud”. Ci vorrà tempo, pazienza e determinazione, ma presumere che ci possa essere la “bacchetta magica” ovvero qualche “manuale” o qualche “modello” che ci sveli il miracolo o si possa semplicemente copiare è la sola strada, insieme a quella di “aspettare qualcuno da fuori”, che porterà sicuramente tutti i meridionali nella povertà fisica e spirituale e con loro tutti gli italiani.

Un Piano che tenga conto di quanto si provò a programmare nel 1999 con il Piano di Sviluppo del Mezzogiorno e da “Metodi e obiettivi per un uso efficace dei fondi comunitari 2014-2020”, redatto nel 2012 come piattaforma per il Programma 2014-2020 e che indicava tre opzioni strategiche (Mezzogiorno, Città e Aree interne), ma che indicava più “come spendere” (pag.5) che non una strategia complessiva. Un Piano impostato e gestito con istituzioni e con una governance che applichi la cosiddetta “logica industriale” ovvero un’adeguata razionalità organizzativa e produttiva (Quadrio Curzio, Fortis 2014). Un Piano-Processo quindi che mobiliti la maggior parte della popolazione dove la politica giochi il ruolo di propositore, ascoltatore e decisore e non di solo strumento di intermediazione o peggio di raccolta di spinte corporative e individualistiche.

Del resto lo stesso Accordo di Partenariato 2014-2020, come più in generale la programmazione europea (e conseguentemente nazionale) sconta probabilmente un eccesso di “pragmatismo burocratico-eurocentrico” se non “meccanicistico” quando definisce una strategia europea per il 2020, porta i singoli paesi a mettere a punto i rispettivi Piani Nazionali di Riforma, secondo moduli e indici da riempire. Ma, perlomeno qui in Italia, (e del resto le raccomandazioni citate ne sollevano la mancanza) la programmazione tende più a essere un elenco preciso di attività o opere da fare, che non ad avere una vision strategica a medio-lungo termine dalla quale discendono le attività e le opere nel tempo e nelle risorse. E’ vero che dobbiamo trovare come Mezzogiorno e come paese la nostra “classe di opportunità” (Ricolfi 2014) ma il vantaggio di stare indietro e dover recuperare i ritardi rischierebbe, senza un disegno strategico, solo di aggiustare un’auto e fermarsi subito dopo perché non si sa dove andare poi. Si ha la sensazione di un eccesso di approccio economicistico e burocratese. Varrebbe la pena fare della programmazione un cavallo di battaglia sia per non perdere più treni, sia per coinvolgere e responsabilizzare più direttamente e meglio tutti (dai politici, ai burocrati, alle imprese, ai cittadini), compresi gli organi di rappresentanza (partiti, associazioni di categoria, sindacati, consumatori, ecc.) forse da troppi anni in fase di crisi e di rigenerazione.

D’altra parte, esiste anche il rischio di porsi obiettivi troppo ambiziosi e fuori misura rispetto alle circostanze, ovvero di fare previsioni che non si avvereranno. Ma basarsi su previsioni certe o, ancora peggio, attendere scenari e condizioni irrealizzabili, significa fare sforzi inutili e fuori tempo. Si tratta di applicare quello

che Archibugi (2006) chiamava «approccio programmatico»²

E nel Piano, una volta definita la vision, come obiettivo centrale valutare ex ante le risorse del Mezzogiorno “*alla luce delle condizioni dei mercati in regime di globalizzazione*” (Trigilia 2012 pag. 135), individuando due possibilità per arginare la concorrenza, entrambe nelle risorse potenziali. La prima è la crescita di attività legate all’innovazione e alla qualità dei prodotti (e qui lo stesso Trigilia ricorda la qualità e tipicità dell’agricoltura meridionale e la conoscenza scientifica non trascurabile delle Università), la seconda è quella della forte domanda in crescita per il patrimonio culturale, storico-artistico e naturale di cui il Sud è pieno. A tal proposito rimando anche al libro “Scusate il ritardo. Una proposta per il Mezzogiorno d’Europa” di Gianni Pittella e Amedeo Lepore che, tra l’altro, individua undici progetti strategici che ho avuto il compito di coordinare e in alcuni casi di stendere e che riguardano: cultura, beni confiscati alle mafie, terzo settore, mobilità, innovazione e digitale, ecologia e territori, energia, politiche industriali, Zone Economiche Speciali, turismo e agricoltura.

In tale contesto il Governo ha pubblicato il 4 novembre del 2015 le Linee guida del “Masterplan per il Mezzogiorno” presentandolo come un’introduzione a un processo in divenire. In esso ci sono input chiari, da rendere esecutivi e operativi e grandi opportunità sia generali sia specifiche. Nel corso del 2016 si sono susseguiti poi gli accordi con le Regioni e le Aree Metropolitane per individuare gli interventi prioritari e avviare gli impegni per complessivi 95 miliardi di €. Forse però una vision solo dei singoli territori (e specialmente, se non solo, di opere da fare), come descritto e previsto nei singoli Patti, non basta. Occorrerebbe insieme anche una vision di quello che il Sud del paese potrebbe essere e fare tra qualche anno, così come di ogni Area Metropolitana e Regione con un approccio sistemico (dei vari settori d’intervento), macro e micro territoriale. E’ un processo che potrebbe partire anche ora per poi in relativamente poco tempo, integrarsi.

E come lo gestiamo?

La complessità delle criticità e delle stesse opportunità e potenzialità di sviluppo del Mezzogiorno portano obbligatoriamente (sempre ovviamente a causa del punto di vista) a affrontare anche il tema gestionale e organizzativo. Un modello che va rivisitato, adeguato e tarato rispetto alla visione e agli obiettivi dati e che quindi deve attenere sia all’aspetto più propriamente politico-amministrativo sia tecnico – manageriale. Quello che è ormai accertato e indispensabile è intervenire celermente per sanare la situazione (come del resto prevede lo stesso Accordo di

² che “*Assume invece la necessità di conoscere ex ante la conseguibilità e fattibilità di determinati obiettivi e programmi di azione (strategie) e di determinati risultati prescelti e attesi, tenuto conto delle limitazioni di ambiente, di risorse disponibili, di mezzi materiali e di tecnologie, di capacità umane e di volontà soggettiva dei gruppi.È dagli obiettivi, e dalla sequenza di decisioni e di azioni che ne derivano, nelle date condizioni e limitazioni, che si sviluppa la vera conoscenza. Una conoscenza pragmatica orientata, anzi fondata, sul risultato.*”

Partenariato con l'Unione Europea) individuando una soluzione che tenga conto di almeno tre aspetti basilari. Il primo riguarda la necessità di corresponsabilizzare la mano del governo nazionale e dei governi regionali, la seconda è quella di avere conseguentemente un'organizzazione che sia in grado di governare le principali politiche attinenti all'intero Mezzogiorno per consentire così di attuare il Piano complessivo, la terza infine quella di consentire alle Regioni e alle Aree Metropolitane e ai Comuni di essere in grado di gestire quanto di loro competenza non solo e non tanto dal punto di vista finanziario, quanto da quello delle competenze e professionalità.

Per quanto riguarda in particolare il terzo aspetto, è una criticità della quale dobbiamo prendere atto e reagire prevedendo sanzioni anche per gli amministratori fino alla stessa ineleggibilità (come già segnalava M. Draghi, Governatore della Banca d'Italia, nel 2010), responsabilizzando gli addetti, iniziando dai dirigenti, prevedendo anche l'eventuale perdita del posto di lavoro; avviando un'adeguata modernizzazione culturale del personale attraverso modalità formative e informative efficienti e efficaci (e quindi non ripetendo modelli e metodi di formazione di cui è dimostrata l'inutilità) e l'inserimento di giovani adeguatamente preparati (per esempio sul tema della cultura digitale dove abbiamo gravissimi handicap); valorizzando le capacità manageriali, la professionalità e le competenze tecniche e culturali delle persone chiamate a gestire e attuare le politiche di sviluppo sia a livello macro sia regionale e locale.

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

- Archibugi F. (2006) *La "cultura geografica" e la "cultura della pianificazione": un abbozzo di visione "meta-disciplinare"*, conversazione tenuta sul tema "La cultura geografica" Società Geografica Italiana (Roma, 28 marzo 2006).
- Borgomeo C. (2013) *L'equivoco del sud* Editori Laterza. Bari Roma
- Bruni L, Zamagni S. (2004) *Economia Civile*, Il Mulino. Bologna
- Cipollini C. (2011). *La mano complessa. Gestione e condivisione per la gestione dello sviluppo dei territori*. ETS ED. Pisa.
- Cipollini C. (2015) *Undici progetti strategici in Scusate il ritardo. Una proposta per il Mezzogiorno d'Europa* di Pittella G. e Lepore A - Donzelli – Roma
- Cipollini C. (2015) *La cultura: da Matera 2019 al Mezzogiorno e al Mediterraneo nel 2025* in *Scusate il ritardo. Una proposta per il Mezzogiorno d'Europa* di Pittella G. e Lepore A - Donzelli – Roma
- Cipollini C. (2015) *Una cura sostenibile per la mobilità territoriale e urbana* in *Scusate il ritardo. Una proposta per il Mezzogiorno d'Europa* di Pittella G. e Lepore A - Donzelli – Roma
- Cipollini C. (2015) *Il digitale e l'innovazione per lo sviluppo sostenibile* in *Scusate il ritardo. Una proposta per il Mezzogiorno d'Europa* di Pittella G. e Lepore A - Donzelli – Roma.
- Faleri P. (2009), *Rallentare. Il disegno delle politiche urbane*, a cura di M. Giraudi, Franco Angeli, Milano.
- Felice E. (2014) *Perché il Sud è rimasto indietro* Il Mulino – Bologna

- Morin E.(2012) *LA VIA. Per l'avvenire dell'umanità*. Raffaello Cortina Editore. Milano
- Pittella G., Lepore A. *Scusate il ritardo. Una proposta per il Mezzogiorno d'Europa* Donzelli – Roma
- Porter M., Kramer M. (2011), *Creare valore condiviso*. “Harvard Business Review Italia”, 1-2, gennaio-febbraio
- Quadro Curzio A., Fortis M. (a cura di) (2014) *L'economia reale nel Mezzogiorno* Il Mulino, Bologna
- Ricolfi L. (2014) “*L'enigma della crescita. Alla scoperta della relazione che governa il nostro futuro*”. Arnoldo Mondadori Editore s.p.a. – Milano
- Ruffolo G. (2009) *Un paese troppo lungo: l'unità nazionale in pericolo* Einaudi - Torino
- Santo Padre Francesco (2015) *Lettera Enciclica Laudato si' sulla cura della casa comune*
- Soriero G. (2014-2015) *Sud. Vent'anni di solitudine* Donzelli- Roma
- Tapscott D., Williams A.D. (2010), *Macrowikinomics*, Rizzoli, Milano;
- Triglia C. (2012) *Non c'e' Nord senza Sud*. Il Mulino. Bologna

Claudio Cipollini

È un manager che ha maturato una significativa esperienza in Italia e all'estero nella gestione di progetti e direzione di aziende nelle tematiche dell'innovazione per lo sviluppo e la mobilità territoriale e per le piccole e medie imprese (Bonifica-IRI.Italstat-, Ferrovie dello Stato, Metropolis, Mediacamere, Retecamere – Unioncamere). E' autore di vari saggi e contributi. Docente alle Università di Roma La Sapienza e Tor Vergata.

UBI  **Banca Carime**

