Università degli Studi di Palermo

Annali della Facoltà di Economia

2010
ANNO LXIV

PROPRIETA' LETTERARIA RISERVATA

GLI ARTICOLI CONTENUTI IN QUESTO VOLUME
SONO STATI APPROVATI DAI REFEREE

PRESIDE DELLA FACOLTA'
Prof. FABIO MAZZOLA

DIRETTORE SCIENTIFICO
Prof. VINCENZO LO IACONO

DIRETTORE RESPONSABILE
Prof. GIUSEPPE INGRASSIA

COMITATO SCIENTIFICO
Proff. E. CAPURSI - M.CHIODI
A. CONSIGLIO - M. CUFFARO - V. DARDANONI
C. LIPARI - G. LOVISON - E. MINEO - S. PIRAINO (Diritto)
A. PURPURA - S. TORCIVIA - C. VERGARA

ANNALI DELLA FACOLTÀ DI ECONOMIA - UNIVERSITÀ DI PALERMO

RIVISTA SCIENTIFICA
Aderente al Centro Italiano ISSN e all'Agenzia ISBN
ISSN 1827-8388

Iscrizione al Tribunale di Palermo
27 luglio 2005

EDITORE
Facoltà di Economia - Biblioteca Centrale

DIREZIONE E REDAZIONE
Facoltà di Economia
Viale delle Scienze, Ed. 13
90128 Palermo
E-mail: giuseppe.ingrassia@unipa.it

INDICE

Rosa Tea Amato

ENERGIE ALTERNATIVE IN CINA PER LA PROTEZIONE DELL' AMBIENTE **1**

Maria Anna Angileri

IL PROCESSO DI ACCOUNTABILITY COME TRADE UNION TRA RESPONSABILITA' E VALORE PUBBLICO **21**

Francesco Antonio Anselmi

LE POLITICHE PUBBLICHE PER IL TURISMO IN ITALIA NEL CICLO DELLA PROGRAMMAZIONE COMUNITARIA 2007-2013 ..... **55**

Angelo Baccarella

INSIDE THE ELEPHANT ORWELL'S EPIPHANY OF IMPERIALISM **75**

Calogero Massimo Cammalleri

ACCESSO AGLI ATTI E AI VERBALI ISPETTIVI IN MATERIA DI LAVORO E LORO VALORE NEL PROCESSO **94**

Gabriella Cangelosi

IL VALORE DEL "TEMPO" DELL'AZIONE AMMINISTRATIVA: PROBLEMATICHE EMERGENTI SULLA TUTELA GIURISDIZIONALE DEL CITTADINO AVVERSO L'INERZIA DELLAPUBBLICA AMMINISTRAZIONE **118**

Stefano De Cantis, Mauro Ferrante

A GENERAL FRAMEWORK TO MEASURE SEASONAL VARIATIONS IN TOURISM **149**

Guglielmo Faldetta, Barbara La Cara

DIVERSITÀ DI GENERE E SODDISFAZIONE DEI LAVORATORI: UN'ANALISI EMIPRICA NEL SETTORE ALBERGHIERO **159**

Vincenzo Fasone, Pasquale Maggiore
I SISTEMI MULTI-AEROPORTO IN OTTICA ECONOMICOAZIENDALE: UNA PROPORSTA TASSONOMICA **180**

Vincenzo Fasone
LO SVILUPPO DELLA DIMENSIONE "NON-AERONAUTICA" NELLA GESTIONE AEROPORTUALE **196**

E. M. Ester Gendusa
DESTRUTTURAZIONE DEGLI STEREOTIPI DI "RAZZA" E DI GENERE NELLA NARRATIVA DI BERNARDINE EVARISTO. **220**

Margherita Giambalvo
"MORALS AND CIVILISATION": PROGRESSO MORALE E PROCESSI DI CIVILIZZAZIONE NELL'EVOLUZIONISMO ETICO DI H. G. WELLS **237**

Eugenio Greco
EVOLUZIONE DELLA FECONDITA' ITALIANA: IL CONTRIBUTO DELLE DONNE STRANIERE **253**

Giusy Guzzo
PRODROMI DI UNA CONCEZIONE SEMIOTICA DELLA RAGIONERIA NEL NOVECENTO ITALIANO **300**

Fabio La Rosa
THE RISK REPORTING WITHIN THE MANAGEMENT REPORT AS A TOOL FOR STAKEHOLDERS' INVOLVEMENT **312**

Vincenzo Lo Iacono, Vittorio Di Natale
IL CONTESTO SICILIANO. ANALISI DELL'EVOLUZIONE DEI PRINCIPALI AGGREGATI ECONOMICI, SOCIALI ED AMBIENTALI **341**

Vincenzo Lo Iacono, Filippo Maurizio Accardo, Salvatore Frangiamone
ANALISI STATISTICA DELLA RACCOLTA E DELLA GESTIONE DEI RIFIUTI URBANI IN ITALIA ANNI 2000-2008 ..... **362**

Vincenzo Lo Iacono, Salvatore Frangiamone, Marzia Ingrassia
ASPETTI DELL'EVOLUZIONE DEL FENOMENO TURISTICO IN ITALIA ANNI 2003-2008 ..... **380**

Arabella Mocciaro Li Destri, Anna Minà
L'EVOLUZIONE DELLE RELAZIONI TRA INDUSTRIA E DISTRIBUZIONE IN ITALIA NEL XX SECOLO **398**

Arabella Mocciaro Li Destri, Pasquale Massimo Picone
LA MISURAZIONE DELLE PERFORMANCE FINANZIARIA E STRATEGICA TRAMITE UN MODELLO INTEGRATO EVA-PBC **425**

Cesare Piacentino
REALIZZAZIONE DI MODELLI ECONOMETRICI PER LA STIMA DEGLI INTERVENTI TRAMITE LA PIATTAFORMA GEOGRID **444**

Cesare Piacentino, Vittorio Di Natale, Filippo Maurizio Accardo
INFORTUNI E OCCUPAZIONE: DUE FENOMENI FORTEMENTE DIPENDENTI **455**

Cesare Piacentino, Vittorio Di Natale, Marzia Ingrassia
IL CONTROLLO STATISTICO DI PROCESSO NELL'AMBITO DELLA DIRETTIVA 89/106/CEE **583**

Marco Puglisi
IL RUOLO DI ALCUNE RISORSE IMMATERIALI NELLE SUCCESSIONI D'IMPRESA TRA TEORIA E CASI DI STUDIO **503**

Marcella Romeo
FROM MISSIONARY TO MILITARISTIC DISCOURSE: ECONOMIC EXPANSION AND RHETORICAL SHIFTING IN THE NINETEENTH CENTURY ADVENTURE STORY **525**

Antonia Maria Sciacchitano
VALUTAZIONE DELLA BONTÀ DI UNA RECENTE MISURA DI INEGUAGLIANZA: UNO STUDIO DI SIMULAZIONE **548**

Loredana Sferrazza

LINGUAGGI DELLA MEMORIA E RIMEMBRANZE PERFORMATIVE: COSTRUZIONI IDENTITARIE IN BELOVED DI TONI MORRISON **556**

Sebastiano Torcivia

IL CONTRIBUTO DELL'ECONOMISTA AZIENDALE ALLO SVILUPPO DEL TERRITORIO E DEL SISTEMA PRODUTTIVO **579**

Salvatore Tudisca, Enrica Donia, Filippo Sgroi

IL CONTRIBUTO DEL SETTORE AGRICOLO NEL PROCESSO DI SVILUPPO ECONOMICO **590**

Rosa Tea Amato*

ENERGIE ALTERNATIVE IN CINA PER LA PROTEZIONE DELL' AMBIENTE

(RICERCA DI GEOGRAFIA ECONOMICA)**

Riassunto

La protezione dell'ambiente è un'esigenza mondiale ed è interessante notare come i Paesi più inquinanti si stanno adoperando nell'adottare politiche che mirano all'uso di energie alternative per diminuire l'emissione di gas serra nell'atmosfera. Fra questi paesi si è scelto di approfondire le scelte della Cina che sta mostrando grande sensibilità alla protezione dell'ambiente sostituendo in parte la produzione di energia tradizionale con quella da fonti alternative.
Questa ricerca analizza in particolare: l'energia solare, l'energia idroelettrica, l'energia eolica e l'energia nucleare che per la loro importanza hanno un ruolo prevalente nelle politiche energetiche di questo Paese.

Summary

The protection of the environment is a world demand and it is interesting to note that even the most polluting countries are making efforts to adopt policies that target the use of alternative energies in order to diminish the emission of GHG (Green-House Gases) in the atmosphere.
Among these countries that we choose to investigate more profoundly is China, which is showing great sensibility in the protection of the environment, partly replacing the production of the traditional energies with those from alternative sources. This research analyzes in particular: solar energy, hydroelectric energy, wind energy and nuclear energy that have their importance as a prevailing role in the energy policies of this country.

* Aggregato di Geografia Economica presso il Dipartimento di Scienze Economiche Aziendali e Finanziarie dell'Università di Palermo

** A questa ricerca hanno partecipato alcuni studenti del corso di Geografia Economica A.A. 2008/2009: M. Allegra, D. Catalano, L. Dino, S. Di Pietro, A. Genova, R.R. La Marca, D. Marchisio, R. Misuraca, R. Mulè, A. Polizzi, V. Rubino , D. Sammartano, F.Vetro.

Si ringrazia il dott. Antonino Genova per la collaborazione tecnica e scientifica

1. Introduzione

I dati raccolti dall'IPCC (Intergovernmental Panel on Climate Change - organismo ONU) nel terzo rapporto del 2001, hanno visto aumentare la temperatura media globale del pianeta di un valore compreso tra 0,4°C e 0,8 °C a partire dall'Ottocento, ciò è dovuto a un' immissione di anidride carbonica nell'atmosfera, che nel futuro potrebbe causare un aumento di precipitazioni nell'emisfero boreale, concentrati in specifici periodi dell'anno, ed una riduzione delle piogge nelle fasce tropicali e sub tropicali. Le conseguenze sarebbero: alluvioni, piogge torrenziali, tempeste e ondate di caldo e freddo eccessivo, rischio di desertificazione in zone temperate, una diminuzione dei ghiacciai e infine una crescita del livello medio dei mari. Il resoconto ha indotto i governi delle maggiori potenze mondiali a porsi come emergenza comune tale scenario. Oggi stiamo già assistendo ad alcuni di questi fenomeni. Considerato che un contributo consistente a tale scenario è dovuto all'intervento antropico, le violenze che potrebbero scatenarsi non saranno più generate da carestie o minacce militari dettate per esempio, da motivazioni religiose, ideologiche o nazionaliste, ma ispirate piuttosto dalla lotta per l'accaparramento delle risorse vitali per l'economia di un Paese.

In Asia sudorientale esiste il rischio di conflitti tra India, Cina e Laos, come tra la stessa Cina ed il Giappone per l'accesso alle risorse energetiche della Russia Orientale. In India, Pakistan e Cina, esistono lotte per l'accesso all'acqua dei fiumi condivisi. Tali paesi già all'indomani del crollo del muro di Berlino venivano considerati PVS (Paesi in Via di Sviluppo) nell'ambito dei quali venivano applicate politiche volte al miglioramento delle condizioni economiche generali .

La Cina nel 2003 ha rilasciato nell'atmosfera 26 milioni di tonnellate di anidride solforosa e le sue centrali termoelettriche a carbone generano il 70 % delle necessità energetiche. La Cina e l'India, con il 40% della popolazione mondiale , tenderanno sempre più ad incrementare lo sviluppo industriale e di conseguenza ad inquinare.

Un esempio è l'industria automobilistica cinese che produceva 320 mila vetture nel 1995, nel 2005 era passata a 2,6 milioni e si presume nel 2015 possa superare Giappone e Stati Uniti. Secondo la Banca Mondiale tra le 20 metropoli più inquinate del mondo, 16 sono in Cina.

Il rapporto sulla protezione dell'ambiente in Cina, pubblicato nel 2005 dall'Ente Nazionale per la Protezione Ambientale, rivela che nella maggior parte delle 500 città cinesi monitorate, la qualità dell'aria è scadente e in un quinto di queste raggiunge livelli critici, come si può notare dallo smog presente nei centri urbani. Quattrocentomila le vittime annuali registrate per tale causa.

Oggi si tende a preservare la Terra cercando di combattere l'inquinamento e a razionalizzare le risorse, per evitare un loro esaurimento attraverso un uso sostenibile delle stesse e la ricerca di nuove fonti energetiche: le energie alternative, che comprendono le fonti rinnovabili e il nucleare. Oggi i governi stanno investendo sul cleantech (tecnologie pulite), ciclo in pieno boom non solo in Europa, ma anche in Usa, Cina, e numerosi altri Paesi.

2. La Cina : una visione d'insieme

La vasta estensione della Cina con 5.200 Km di longitudine e 5.800 di latitudine, genera la grande diversità delle regioni fisiche che compongono il territorio cinese. E' in larga parte montuoso, i rilievi più imponenti si trovano nelle sezioni occidentale e centrale, dove si ergono alcune delle catene montuose più elevate del mondo quali il Tian Shan, il Kunlun Shan e l'Himalaya. Nella parte orientale i rilievi si abbassano, fino a raggiungere le regioni pianeggianti, le quali costituiscono poco più del 12% della superficie complessiva del paese. Sono queste pianure alluvionali le aree più popolate, cuore storico del paese, percorse da alcuni dei fiumi più lunghi dell'Asia, come il Chang Jiang e lo Huang He. La complessa conformazione del territorio cinese include numerosi altipiani, bacini depressionari situati prevalentemente nelle regioni aride, ghiacciai e superfici lacustri.

Il 93% della popolazione cinese appartiene al gruppo Han, i cui tratti culturali sono relativamente omogenei grazie alla millenaria storia unitaria del paese; il resto della popolazione comprende oltre cinquanta diverse etnie, che si distinguono dagli Han più per ragioni linguistiche e religiose che per caratteristiche somatiche. Le principali sono gli zhuang, prevalentemente nella regione del Guangxi Zhuang; gli hui, o cinesi musulmani, che vivono nel Ningxia Hui, nel Gansu e nel Qinghai; gli uiguri (di stirpe turca) dello Xinjiang Uygur; gli yi del Sichuan, dello Yunnan e del Guangxi; i miao del Guizhou, dello Hunan e dello Yunnan; i tibetani della Regione autonoma del Tibet e del Qinghai; i mongoli della Mongolia Interna, del Gansu e dello Xinjiang. Tra gli altri gruppi di una certa consistenza si annoverano i coreani, i bouyei e i manciù; questi ultimi discendono dal popolo che conquistò la Cina nel XVII secolo, imponendo al potere la dinastia Ching (o Manciù).

La Cina nel 2007 ha registrato una popolazione di 1.321.851.900 abitanti con una densità media di 142 per km². Il dato rappresenta la media di una distribuzione geografica in realtà molto irregolare. La maggior parte della popolazione è infatti concentrata nelle province orientali, dove si svolsero i maggiori eventi della storia cinese e dove gli han svilupparono modelli di

insediamento molto diversi rispetto a quelli delle minoranze stanziate nelle regioni occidentali.

Nonostante la diffusione dell'industria e la recente costituzione di grandi poli produttivi, la Cina continua ad essere un paese principalmente rurale e agricolo; l'urbanizzazione è avvenuta attraverso un processo lento e graduale, intensificatosi solo a partire dagli anni ottanta.

Nella seconda metà del XX secolo la Cina ha vissuto un impetuoso processo di incremento demografico, iniziato negli anni cinquanta e durato fino agli anni ottanta. Tra il 1950 e il 2000 la speranza di vita alla nascita è passata da 35/40 a 70 anni; Il contenimento della crescita della popolazione registratosi negli ultimi anni deriva dalle politiche adottate dal governo cinese a partire dagli anni ottanta ma che oggi stanno cambiando favorendo le nascite per evitare che la popolazione invecchi senza un ricambio generazionale adeguato.

3. L'energia solare

Per energia solare si intende l'energia prodotta sfruttando direttamente l'energia irraggiata dal Sole, fonte rinnovabile, verso la terra. La quantità di energia solare che arriva sul suolo terrestre è enorme, circa diecimila volte superiore a tutta l'energia usata dall'umanità nel suo complesso, ma poco concentrata, nel senso che è necessario raccogliere energia da aree molto vaste per averne quantità significative, e non è facile da convertire in energia facilmente sfruttabile con efficienze accettabili. Per il suo sfruttamento occorrono prodotti in genere di costo elevato che rendono l'energia solare notevolmente costosa rispetto ad altri metodi di generazione di energia. Lo sviluppo di tecnologie che possano rendere economico l'uso dell'energia solare è un settore della ricerca molto attivo ma che, per adesso, non ha avuto risultati rivoluzionari..

Per quanto riguarda l'utilizzo termico dell'energia solare, la Cina ha un grande potenziale di sviluppo della stessa, poiché la durata del soleggiamento sui due terzi del suo territorio è superiore a 2.200 ore all'anno e il Paese conta anche di grandi deserti dove l'energia solare può essere raccolta. L'energia solare permetterà di ridurre in maniera efficace le emissioni di gas serra.

Diverse istituzioni si sono occupate del tema attivandosi in vari modi. Nel marzo 2008 la Commissione Statale per lo Sviluppo e la Riforma Cinese ha convocato la prima conferenza nazionale sull'utilizzo termico dell'energia solare dal 26 al 28 aprile nella capitale Jinan, dal tema *Raggi di sole dorati e una vita verde*. La Commissione statale per lo sviluppo e la riforma, il Ministero della Costruzione ed il Governo Popolare della provincia del Shandong si sono

impegnati ad innalzare entro il 2020 la percentuale di utilizzo delle risorse energetiche rinnovabili dal 7% al 15%.

Le tecnologie usate negli scaldabagni, case e forni ad energia solare sono state incrementate e la dimensione della loro applicazione continua ad estendersi; la superficie totale degli scaldabagni ad energia solare dovrà raggiungere 300 milioni di metri quadrati, sostituendo l'uso di circa 40 milioni di tonnellate di carbone all'anno; la potenza dei pannelli solari raggiungerà 2 milioni di chilowatt. La Cina è diventata il più grande paese per produzione ed uso di scaldabagni ad energia solare.

Nel gennaio 2009 l'Accademia delle Scienze della Cina ha lanciato un'iniziativa per stimolare lo sviluppo dell'energia solare perché diventi una delle principali fonti energetiche entro il 2050. L'Accademia cinese ha annunciato di aver già mobilitato scienziati ed esperti per elaborare un piano di azione, con l' intenzione di progettare la realizzazione di una piattaforma dedicata alle innovazioni nel settore dell'energia solare. Il Piano si svilupperà in tre tappe: "utilizzo distribuito" entro il 2015, "utilizzo alternativo" nel 2025 e "utilizzo su vasta scala" nel 2035.

La Cina è grande produttrice di pannelli solari ma non grande consumatrice ma non vuole rimanere indietro rispetto ad Usa, Unione Europea e soprattutto al Giappone e Corea del sud che hanno già avviato progetti avanzati per le energie rinnovabili.

In quattro città della provincia di Hainan saranno realizzati impianti ad energia solare per alimentare il fabbisogno energetico delle abitazioni locali. Oltre agli impianti fotovoltaici saranno inaugurati laboratori e centri di ricerca. I tetti saranno sostituiti con speciali pannelli solari composti da moduli fotovoltaici e celle solari. I nuovi impianti solari hanno lo scopo di rendere la provincia meno dipendente dall'utilizzo del carbone e dai relativi problemi di rifornimento, secondo il parere degli esperti, anche solo con il 2% del potenziale energetico solare totale si eguaglierebbe tutta l'energia prodotta dalla Diga delle Tre Gole (84,7 GWHh annui), l'enorme diga sul fiume Chang Jiang, contestata, fin dalla sua costruzione, dalle associazioni ambientaliste per l'elevato impatto ambientale e per l'ingente numero di persone sfollate. La Cina, la più grande produttrice mondiale di gas serra, si sta attivando per proteggere l'ambiente, a Dunhuang City si sta costruendo infatti la centrale solare fotovoltaica più grande del mondo, l'ambizioso progetto sarà realizzato da due gruppi imprenditoriali cinesi che prevedono un tempo massimo per la messa in funzione della centrale di 5 anni a partire dal 2009. La centrale, situata ad un'altitudine di 2.500-3.000 metri, nel bacino di Qaidam, sorgerà nella provincia di Qinghai, una zona nota in particolare per le sue enormi risorse naturali (sale, petrolio, piombo e borace), da cui prende il nome di Treasure

Basin. Proprio per questo, secondo la China Technology Development Group, il deserto del Qaidam Basin è il luogo ideale per la costruzione di una grande centrale fotovoltaica grazie al clima asciutto e soleggiato. La provincia di Qinghai inoltre è una zona molto industrializzata, con un forte fabbisogno di energia elettrica, la centrale verrà costruita a tappe: inizialmente la prima fase prevede un investimento di 150 milioni di dollari, che sarà necessario per raggiungere una potenza di 30 MW, nella seconda fase del progetto la centrale verrà ingrandita per arrivare alla copertura di 1 GW di energia.

Nel gennaio 2009 è stata realizzata la nuova centrale solare, a Wuwei, nella provincia settentrionale di Gansu. L'impianto ha una capacità di 1 Megawatt ed è stato costruito dalla società energetica cinese China Datang Corporation. L'impianto, ubicato in pieno deserto di Tenger, può sfruttare circa 2.200 ore all'anno di insolazione, ed a regime previsto entro l'anno, sarà in grado di produrre 1,4milioni di KWh. Il progetto è stato finanziato dal Governo Cinese che ha previsto un investimento di circa 10 milioni di dollari. Con la nuova centrale la Cina si avvia ad incrementare il suo piano strategico che ha come obiettivo di portare il Paese tra i primi produttori di energia solare al mondo. Infine ha iniziato la costruzione del primo impianto asiatico termosolare da 1,5 MW posizionato nelle zone suburbane di Pechino. Progettato dall'Accademia Cinese delle Scienze, l'impianto dovrebbe costare 100 milioni di yuan (11,4 milioni di euro) sufficiente per dare elettricità ad almeno 30.000 abitazioni quando sarà operativo nel 2010. L'impianto, che copre una superficie di 13 ettari, dovrebbe produrre fino a 2,7 milioni di kwh di elettricità all'anno eliminando 2.300 tonnellate di emissioni di CO2. La sua torre solare è stata progettata per essere a 100 m di altezza ed è circondata da 100 eliostatori composti di specchi ricurvi che, seguendo il sole per riorientare i suoi raggi in un ricevitore in cima alla torre, convertirà l'energia solare termica in vapore inviandolo direttamente alla turbina per produrre energia elettrica.

Il consumo di energia è aumentato vertiginosamente: si stima che nel 2006 la domanda di elettricità sia aumentata dell'1,3 % rispetto al 2005. Questo aumento è il risultato di un accrescimento della capacità di produzione di energia elettrica e di una enorme crescita delle importazioni di petrolio e di gas. È per questo che il governo mostra un grande interesse per le energie rinnovabili e mette in opera una notevole quantità di nuovi progetti ed iniziative. La politica mira ad incrementare l'industria delle energie rinnovabili, nel 2010 dovranno fornire il 10% del consumo energetico totale del Paese, e si prevede il 16% entro il 2020. La Cina è anche da tempo il leader mondiale per la produzione ed utilizzo di energia solare termica: nel 2004, forniva circa il 59 % della capacità di riscaldamento mondiale con sistemi autonomi. La crescita

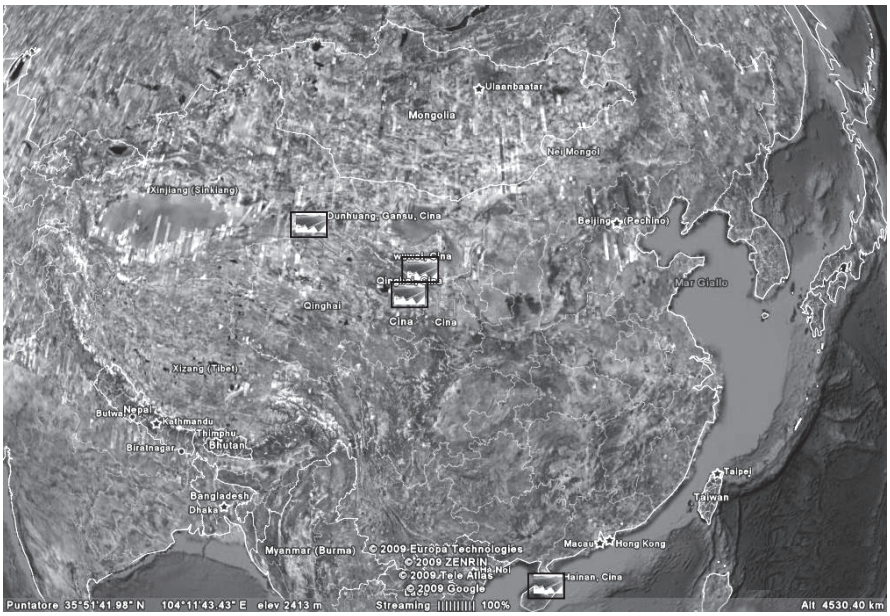
notevole delle industrie cinesi attive nel settore dell'energia solare ha fornito il 42% della produzione fotovoltaica mondiale nel 2005.

La nuova legge propone misure concrete ma manca di atti e regolamenti amministrativi a livello locale che sono ostacoli alla sua reale applicazione.

Lo sfruttamento e l'utilizzo di risorse rinnovabili costituiscono misure importanti per l'incremento dell'approvvigionamento di energie pulite, per la tutela ambientale e la realizzazione di uno sviluppo sostenibile dell'economia e della società, però diversi produttori di pannelli solari cinesi sono stati accusati di inquinare pesantemente le campagne con rifiuti tossici prodotti dalle proprie fabbriche, avvelenando quindi colture e popolazioni rurali. Anche le fabbriche di polisilicio, il componente chiave dei pannelli fotovoltaici, hanno problemi simili, soprattutto perché non hanno installato impianti per l'abbattimento delle sostanze inquinanti o non utilizzano questi sistemi a piena capacità operativa. Naturalmente il problema non è il fotovoltaico in sé, esistono le tecnologie per riciclare i sottoprodotti chimici della produzione di celle solari, ma le fabbriche cinesi sono più preoccupate di tagliare i costi che ridurre l'inquinamento, esportando di fatto le tecnologie pulite all'estero piuttosto che utilizzarle in patria. Così facendo si penalizza il proprio ambiente a favore dell'espansione commerciale verso l'estero.

In Cina è stata prodotta un'auto interamente azionata da energia solare, il prezzo è decisamente basso, l'equivalente di 5.560 dollari americani. L'auto è stata esposta a Hangzhou, nell'ambito di una mostra internazionale dedicata a biciclette ed auto elettriche. I pannelli solari non sono integrati nella carrozzeria ma semplicemente collocati sul tettuccio; ha un'autonomia di 140 chilometri, ma deve rimanere esposta al sole per 30 ore.(fig. n. 1)

Figura 1- *Centrali solari*



Fonte: Google earth

Centrale solare

4. L'energia idroelettrica

L'energia idroelettrica è quella che sfrutta la trasformazione dell'energia potenziale gravitazionale (posseduta da masse d'acqua in quota) in energia cinetica nel superamento di un dislivello, questa energia viene trasformata, grazie ad un alternatore accoppiato ad una turbina, in energia elettrica e si ricava dal corso di fiumi e di laghi grazie alla creazione di dighe e di condotte forzate. Esistono vari tipi di dighe: nelle centrali a salto si sfruttano grandi altezze di caduta disponibili nelle regioni montane; nelle centrali ad acqua fluente si utilizzano invece grandi masse di acqua fluviale che superano piccoli dislivelli, per far questo però il fiume deve avere una portata considerevole e un regime

costante. L'energia idroelettrica è una fonte di energia pulita e rinnovabile, tuttavia la costruzione di dighe e grandi bacini artificiali, con l'allagamento di vasti terreni, può provocare lo sconvolgimento dell'ecosistema della zona con enormi danni ambientali.

La topografia cinese presenta una forma declinante, alta ad ovest e bassa ad est, e proprio per questo dispone di particolari risorse idriche. Dalle ultime analisi generali emerge che le risorse idroelettriche della Cina raggiungono una produzione annuale di circa 2.000 miliardi di chilowattore, piazzandosi al primo posto nel mondo. Se si prende in considerazione l'utilizzo dell'energia idroelettrica per 100 anni, questa occupa il 40% delle energie convenzionali cinesi, essendo la seconda grande risorsa energetica, inferiore solo alle risorse carbonifere. Infatti, la principale fonte energetica cinese è basata sul carbone; ogni anno però occorre utilizzare carbone grezzo per circa 2,15 miliardi di tonnellate, creando così difficoltà quasi insuperabili non solo nell'estrazione e nel trasporto, ma anche nell'ambiente, provocando un notevole inquinamento.

I grandi fiumi favoriscono la costruzione degli impianti idroelettrici, ed incrementano il profitto delle risorse idriche. Nel 2004 è entrato in funzione il primo gruppo elettrogeno da 300 mila chilowatt, nella centrale idroelettrica di Gongboxia sul Fiume Giallo, la potenza generata ha superato 100 milioni di chilowatt, piazzandosi al primo posto nel mondo. Tuttavia, l'installazione di tale centrale ha utilizzato solo il 17% della capacità sfruttabile idroelettrica della Cina. Nel 2020, la potenza installata delle centrali idroelettriche cinesi raggiungerà circa 950 milioni di chilowatt e la produzione annuale circa 4.300 miliardi di chilowattore.

E' prevista nei prossimi 20 anni la costruzione di una dozzina di impianti idroelettrici, con una capacità stimata attorno ai 92 milioni di KW. I progetti verranno realizzati nel tratto superiore dello Yangtze, meglio noto come JinshaIl fiume azzurro, è il fiume più lungo dell'Asia, 6.300 km, e il terzo per lunghezza nel mondo dopo il Rio delle Amazzoni in Sud America e il Nilo in Africa. Tradizionalmente è considerato il confine tra la Cina settentrionale e la Cina meridionale, scorre dall'altopiano tibetano a ovest fino al Mar Cinese Orientale a est, facendone la maggior arteria di comunicazione dal mare alle regioni interne della Cina. Le inondazioni sono sempre state un problema, da quelle più recenti del 1998, a quelle disastrose del 1954 con 30.000 morti, altre inondazioni nel 1911, nel 1931, e nel 1935, sempre con numerose vittime. Con la costruzione della diga delle Tre Gole il governo cinese ha sfruttato i fattori negativi che scaturiscono dalle inondazioni incamerando questi grandi flussi d'acqua nel progetto *Tre Gole* per la produzione di energia idroelettrica.

Nella provincia del Hubei in Cina sul fiume Chang Jiang, la costruzione della diga è stata completata il 20 maggio 2006. Costruita, secondo affermazioni

ufficiali del governo cinese, per contenere il rischio di inondazioni nella parte meridionale del paese, per rendere navigabile l'alto corso del fiume e per produrre energia elettrica. Il progetto è stato, fin dal principio, contestato dalle associazioni ambientaliste per l'elevato impatto ambientale e per l'elevato numero di persone sfollate. La diga ha un'altezza di 185 m ed una lunghezza complessiva di 2.309,47 m. Il bacino è esteso per più di 1.084 km^2 e contiene 22 milioni di m^3 di acqua all'altezza normale di 175 m sullo sbarramento. A monte della diga si trova la città di Chongqing e prende il nome dalle 3 gole attraversate dal fiume azzurro: la Gola di Qutang, la Gola di Wuxia e la Gola di Xiling.

La produzione di energia elettrica della Diga delle Tre Gole eviterà l'immissione nell'atmosfera di circa 50 milioni di tonnellate di anidride carbonica all'anno, inoltre ridurrà la produzione di altri gas e polveri inquinanti che sarebbero derivate dalla combustione di combustibili fossili.

Per la creazione del bacino sono stati sommersi più di 1.300 siti archeologici e molti centri urbani che hanno comportato il trasferimento di circa 1,4 milioni di abitanti e 116 le località finite sott'acqua. Le autorità cinesi prevedono il trasferimento di almeno altri quattro milioni di persone dalla zona delle Tre Gole nel periodo 2008-2023.Molte specie animali e vegetali sono scomparse o scompariranno a causa della distruzione degli habitat in cui vivono e al cambiamento delle condizioni climatiche nella regione. Un esempio è dato dal lipote, un delfino d'acqua dolce che popolava le acque del fiume Yangtze, dichiarato estinto nel 2006. Alcuni scienziati della NASA hanno calcolato che la grande massa d'acqua che si accumulerà nella diga causerà danni alla velocità di rotazione della Terra anche se di valore infinitesimale.(fig. n. 2)

Figura 2- *Centrali idroelettriche*

Fonte: Google earth

Centrale idroelettrica

5. L'energia eolica

L'energia eolica è il prodotto della conversione dell'energia cinetica del vento in altre forme di energia, attualmente viene per lo più convertita in elettrica tramite una centrale eolica, mentre in passato l'energia del vento veniva utilizzata immediatamente sul posto come energia motrice per applicazioni industriali e pre-industriali. Prima, tra tutte le energie rinnovabili per il rapporto costo/produzione, è stata anche la prima fonte energetica rinnovabile usata dall'uomo. I primi mulini a vento europei pompavano acqua o muovevano le macine per triturare i cereali. Negli anni settanta l'aumento dei costi energetici

ha ridestato l'interesse per le macchine che utilizzano la forza del vento. Così molte nazioni hanno aumentato i fondi per la ricerca e lo sviluppo dell'energia eolica. Esistono numerosi tipi di impianti di energia eolica, che vanno dal minieolico (piccoli impianti, da installare all'interno di fattorie, villaggi o ville) all'eolico off-shore (gli impianti installati ad alcune miglia dalla costa di mari o laghi, per meglio utilizzare la forte esposizione alle correnti di queste zone).

Lo sviluppo e il conseguente sfruttamento dell'eolico come fonte di produzione energetica colloca la Cina tra i primi paesi al mondo nella produzione di energie rinnovabili.

Il forte sviluppo di questa fonte di energia deriva da un profondo impegno assunto dal Governo cinese, il quale prevede, entro il 2020, una potenza complessiva istallata di 30 GW. Tale impegno aveva già assunto forte risalto nel 2005, anno in cui veniva approvata una legge sull'energia rinnovabile, determinando un incremento della potenza installata del 60% in un solo anno.

Ma è il 2007 l'anno della svolta che porta la Repubblica Popolare Cinese dal dodicesimo al quinto posto nella classifica mondiale dell'eolico installato, posizione raggiunta anche grazie all' impegno da parte di produttori locali nella realizzazione di componenti di turbine eoliche, che per il 70% derivano dal mercato interno.

Le zone della Cina più ricche di energia eolica sono distribuite, principalmente, nel nord-ovest, centro nord e nell'est oltre alle coste e isole dell'est e sud est.

Attualmente la più grande centrale eolica presente è quella di Daban, nella regione autonoma del Xinjiang, che è anche la più grande dell' Asia e che possiede 111 gruppi di generatori da 300, 500 e 600 kw con una capacità totale di 57,5 mila kw.

Ma il progresso cinese è in continua evoluzione, anche grazie ad interventi governativi come la legge già citata emanata nel 2005.

E' previsto, infatti, un piano di ampliamento delle centrali eoliche con la costruzione di nuovi impianti a Helanshan, Qingtongxia, Hongsibao, Changshantou e Ningdong, che permetteranno, entro il 2010, una capacità produttiva della regione superiore al milione di kilowatt. Inoltre il paese darà avvio al progetto di costruzione di una enorme base di produzione di energia eolica,con più di 10.000 MW di capacità, nella provincia nord-occidentale di Gansu, nella regione autonoma dell' Inner Mongolia.

Le centrali eoliche terrestri verranno affiancate da impianti off-shore, ossia da grandi aerogeneratori installati in acque profonde sino a 30 metri. In tal modo verrà garantita energia alle zone costiere in forte espansione ed, allo stesso tempo, verranno limitate interferenze con le attività umane, non sottraendo spazio allo sviluppo urbano, all'agricoltura ed a tutto ciò che

concerne l'uso del territorio, a parte, naturalmente, l'attenzione alle esigenze della navigazione.

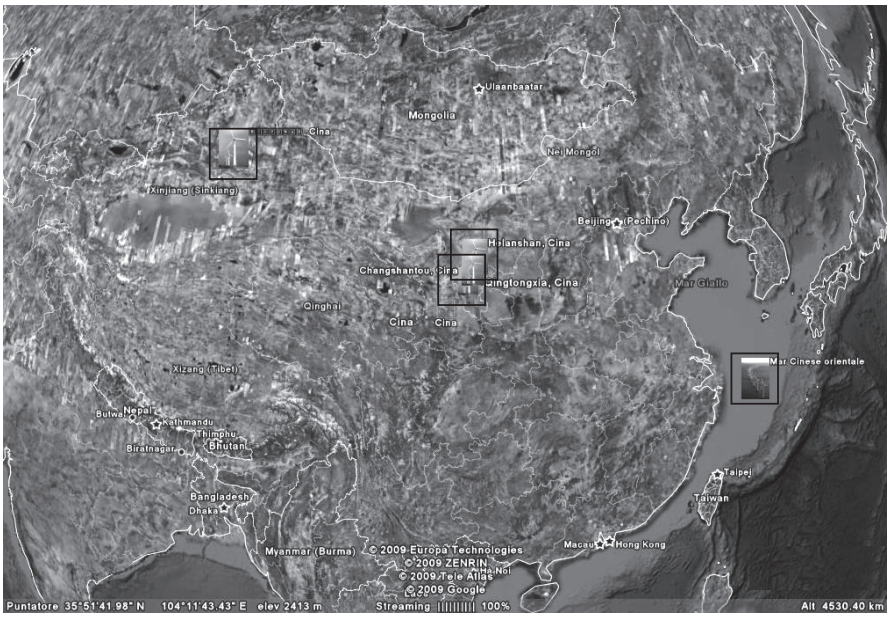
Anche l'eolico comporta aspetti negativi, primo fra tutti un forte impatto ambientale. Nella gran parte dei casi, infatti, i luoghi più ventosi risultano essere le cime ed i pendii di colline e montagne, luoghi dove spesso la natura viene tutelata e dove i parchi eolici, costituiti da più generatori, risultano visibili anche a notevole distanza, con un notevole impatto paesaggistico.

Altri aspetti di sicuro non trascurabili sono quelli legati, innanzitutto, ad un lieve inquinamento acustico, il quale potrebbe causare problemi ad ecosistemi piuttosto delicati. Da non trascurare poi la pericolosità per l'avifauna, dato che il funzionamento degli impianti eolici spesso ostacola il volo degli uccelli, provocandone, purtroppo, la morte.

Di fianco alle problematiche create da un notevole impatto paesaggistico si collocano quelle di puro carattere tecnico in particolare legato al traffico aereo, gli impianti eolici, infatti, interferiscono con l'attività dei radar che possono rilevare e scambiare le rotazioni delle pale eoliche con velivoli in movimento.

Ma il più grande handicap dell'energia eolica è rappresentato dalla relativa incostanza dei venti perchè gli impianti eolici, nonostante la loro collocazione sia in zone sicuramente favorevoli per lo sfruttamento di questa fonte di energia, sono comunque soggetti alla variabilità delle condizioni atmosferiche che, comportando anche un cambiamento nei venti, non favoriscono, di certo, una produzione costante di energia.(fig. n. 3)

Figura 3- *Centrali eoliche*



Fonte: Google earth

Centrale eolica

6. L'energia nucleare

L'energia nucleare è una fonte di energia primaria, ovvero è presente in natura e non deriva dalla trasformazione di altra forma di energia e non è una fonte rinnovabile perché necessita dell'uranio ma rientra tra le fonti alternative al carbone, al petrolio e al gas.

La prima persona che intuì la possibilità di ricavare energia dal nucleo dell'atomo fu lo scienziato Albert Einstein nel 1905.

Il procedimento di fissione nucleare (come peraltro quello di fusione, seppur in maniera molto inferiore) produce energia ma anche materiali residui ad elevata radioattività, molto nocivi all'uomo e all'ambiente.

Il governo cinese ha deciso di puntare sull'energia nucleare per rispondere alle esigenze crescenti di energia che il paese richiede per la crescita economica. Si prevede che nei prossimi 15 anni saranno costruite 27 nuove centrali nucleari, delle dimensioni dell'impianto esistente a Daya Bay, nel sud del paese. Queste si aggiungeranno alle 9 già esistenti, generando 36 milioni di kW di elettricità all'anno, pari al 4-5% della produzione nazionale.

La prima centrale è stata costruita nel 1991. Dopo anni di indecisione, il governo centrale ha deciso di rendere l'energia nucleare una importante componente del settore energetico nazionale. Nelle prospettive del governo questo faciliterà il bisogno di energia e ridurrà le emissioni inquinanti derivati dall'uso del carbone. Autorità cinesi affermano che per il 2020 la Cina userà 120 milioni di tonnellate di carbone in meno, ma il piano di costruzione delle centrali è un processo lungo e sotto la supervisione del Consiglio di Stato.

Le prossime centrali saranno costruite soprattutto nella zona costiera, dove vi è alto consumo di elettricità e dove le risorse naturali sono scarse. Nel Zhejiang e nel Guangdong gli impianti nucleari offrono già il 13% dell'elettricità richiesta. Le zone costiere del sud-est sono le più avanzate dal punto di vista commerciale e industriale e risentono di più dei blackout che stanno caratterizzando l'estate cinese. Per alleviare la crisi energetica il governo ha stabilito turni per l'erogazione: alcune industrie lavorano solo di notte e altre sono chiuse 3 giorni alla settimana, altre ancora una settimana al mese.

La Cina, che ha gia' un ambizioso programma nucleare da completare entro il 2020, potrebbe pressoche' raddoppiare i suoi obiettivi, per arrivare a una capacita' di produzione di 75.000 megawatt.

Un piano dell'Amministrazione dell'Energia Nazionale prevede che il Paese si doti di 75.000 megawatt di capacità di produzione invece dei 40.000 progettati per il 2020, che rappresentano già un quadruplicamento rispetto alla fine del 2005 (9.600 megawatt).

Il progetto iniziale, annunciato a inizio 2006, mirava a far sì che il nucleare occupasse il 4% della capacità totale del Paese, contro l'1,6% di fine 2005, con l'obiettivo di ridurre la dipendenza di Pechino dalle energie fossili e di conseguenza diminuire le emissioni di gas serra.

La provincia cinese dell'Hubei, che si sta preparando per la costruzione della prima centrale nucleare nell'entroterra della Cina, sta considerando l'ipotesi di costruire altre tre centrali nel Paese nei distretti dello Xishui , dello Yangxin e del Zhongxiang.

La provincia dello Hubei è priva di alcune risorse come carbone, petrolio e gas naturali e il nucleare potrebbe offrire un'energia pulita, ed economica per lo sviluppo della provincia. Le autorità locali hanno trasferito i cittadini residenti dello Xianning, zona in cui verrà costruita la prima centrale nucleare, con una capacità dell'impianto di 4 milioni di kilowatt, e hanno completato l'assetto viario per il progetto. La Cina ha 13 reattori nucleari nelle nove centrali presenti sull'intero territorio nazionale che permettono una produzione energetica pari a 70.100,3 GWh.(fig. n. 4)

Figura 4- *Centrali nucleari*

Fonte: Google earth

△ Centrale nucleare

7. Conclusioni

La Cina al giorno d'oggi è il maggior produttore di gas serra, che emessi nell'atmosfera, contribuiscono in modo negativo all'aumento dell'inquinamento nonché all'innalzamento della temperatura terrestre, con tutte le conseguenze ad essa correlate. E' per questo che si sta attuando una politica mirata al risanamento ambientale, con uno sviluppo delle infrastrutture necessarie per lo sfruttamento delle ormai indispensabili fonti di energia alternative.(fig. n. 5)

La maggior parte di queste opere sono state costruite o comunque verranno realizzate lungo le coste meridionali del Paese, in quanto zone altamente produttive e popolate e che quindi necessitano di una fornitura cospicua e ingente di energia. Le località, che sono o saranno interessate alla costruzione di impianti di produzione di energia ricavata da fonti alternative sono: Wuwei, nella provincia settentrionale di Gansu, ubicato nel deserto di Tenger,dove è stata realizzata la nuova centrale solare; in quattro città della provincia di Hainan, i tetti dell'isola saranno sostituiti con pannelli solari; nel deserto del Qaidam Basin è iniziata la costruzione della centrale solare fotovoltaica più grande del mondo; nelle zone sub-urbane di Pechino, sorgerà il primo impianto asiatico termo solare.

Nel 2004 è entrata in funzione la prima centrale idroelettrica di Gongboxia sul fiume giallo; nella provincia di Hubei, nel 2006, è stata completata la costruzione dell'enorme diga sul fiume Chang Jiang, delle Tre Gole. La Cina progetta nei prossimi venti anni, la costruzione di una dozzina di impianti idroelettrici che verranno realizzati nel tratto superiore dello Yangtze.

La più grande centrale eolica si trova a Daban, alla quale saranno affiancati i nuovi impianti di Helanshn, Qingtongxia, Hongsibao, Changshantou, Ningdong e una centrale off-shore nel mar cinese orientale.

Attualmente le centrali nucleari operative sono nove, due sono in costruzione, diversi altri in fase di progettazione. Le località dove sono ubicate le centrali sono:Daya Bay, Guangdong, Zhejiang, Xishui, Yangxin, Zhongxiang, Xianning, Hubei, Shenzen.

Questa in sintesi la situazione attuale, ma il governo cinese si sta impegnando attivamente con norme che permettano, in tempi relativamente brevi, di portare l'economia cinese ad una sempre più ampia indipendenza da fonti energetiche non rinnovabili e quindi destinate ad esaurirsi, come lo è per esempio il carbone, sua principale fonte energetica o il petrolio. Per raggiungere questo scopo occorre sostenere enormi costi di progettazione e costruzione delle infrastrutture che permetteranno di sfruttare le energie alternative; costi che però nel futuro verranno ammortizzati grazie ai risparmi che si registreranno, derivanti per esempio dalle minori risorse da destinare alla riduzione

dell'inquinamento. La produzione di energie alternative ha molti lati positivi che a volte si contrappongono a quelli negativi per esempio il forte impatto ambientale, come dimostrato dalle forti critiche rivolte ai parchi eolici o alla estrema pericolosità che potrebbe scaturire dalle centrali nucleari, ma la richiesta di energia cresce in modo esponenziale e potendo scegliere sicuramente è preferibile optare per la produzione di energia da fonti rinnovabili.

Figura 5- *Centrali solari, idroelettriche, nucleari ed eoliche*

Fonte: Google earth

Centrale solare

Centrale idroelettrica

Centrale eolica

Centrale nucleare

Riferimenti Bibliografici

Amato R.T. Convegno di Geografia Economica (2009). *Nuova imprenditoria tra fonti energetiche alternative e salvaguardia ambientale.* Premio tesi di laurea *Bartolo Amato* , Facoltà di Economia Università di Palermo.
Amato R.T., Liberti C. (2008). *Cina: popolazione società e territorio.* Annali Facoltà di Economia Università di Palermo.
Bartolazzi A. (2005). *Le energie rinnovabili.* Hoepli. Milano.
Carnazzi S.(2007). *Le energie rinnovabili.* Xenia, Milano.
Cavalieri V. (2003). *L'adesione della Cina alla WTO. Implicazioni giuridiche*.. ISUFI, Lecce.
Cheng A. (2000), *Storia del pensiero cinese*, Einaudi. Torino.
Corna Pellegrini G. (1982). *Geografia dell'Asia Meridionale ed Orientale.* Utet, Torino.
De Giorni L., Samarino G. (2005). *La Cina e la Storia.* Carocci, Roma .
Izraelewicz E. (2005). *La sfida: se la Cina cambia il mondo*. Lindau, Torino.
L'economia cinese (2005), il Mulino, Bologna.
L'Enciclopedia Geografica De Agostani (2005), Novara.
L'Enciclopedia Geografica (2005), Asia Orientale ed estremo Oriente, vol. 9, Corriere della Sera, Milano.
Limes (2003). *Tutti giù per terra.* L' Espresso, Roma
Limes (2007). *Il clima dell'energia.* L' Espresso, Roma
Menna P., Paoli F. (2010). *L'energia solare.* Il Mulino, Bologna
National Geografic Italia (2008), Milano.
Orlandi R. (2001), *L'adesione della Cina al WTO.* Istituto Italo-cinese, num.108.
Pirazzi L.,Gargini A. (2010). *Vie del vento 2010.* Muzzio, Padova.
Rampini F. (2006). La *Cina supera gli Stati Uniti,avrà l'inquinamento record*.La Repubblica, Roma.
Ropp P. S. (1994). *L'Eredità della Cina.* Fondazione Agnelli, Torino.
Sabatini M., Santangelo P.(2004). *Storia della Cina.* Laterza, Bari.
Samarani G (1998). La Pagoda e il Grattacielo. La Cina tra eredità storica e mordenizzazione, Paravia,Torino..
Urso D. (2010). *Il nucleare nel XXI secolo.* Mondadori, Milano
Valli V.(2002), *L'Europa e l'economia mondiale*. Carocci, Roma.
Vinciguerra L.(2003). Nella *costituzione cinese entra la proprietà priv*ata. Il Sole 24 Ore.
Weber M (2004). *Cina: locomotiva dell'economia mondiale?* L'industria, n°1.
Weber M. (2003). *Il Miracolo Cinese*. Il Mulino, Bologna.

Sitografia

http://www.all-wall-street.com/
http://www.novaonline.ilsole24ore.com/
http://www.rinnovabili.com
http://www.ice.it
http://www.ice.it/
http://www.energie-rinnovabili.net/
http://gallery.panorama.it
http://portalino.org/cina/index
http://blog.panorama.it/
http://www.cinaoggi.it/
http://www.ilsole24ore.com/
http://sviluppo-sostenibile-italiano.blogspot.com/2009/03/energie-alternative-e-pareti.html
http://www.ecoage.it/
http://www.iaea.org

Maria Anna Angileri*

IL PROCESSO DI *ACCOUNTABILITY* COME *TRADE UNION* TRA RESPONSABILITA' E VALORE PUBBLICO

Riassunto

Negli ultimi decenni del secolo scorso nel settore pubblico, è stato intrapreso un percorso di trasformazione, orientato a riformulare alcuni processi istituzionali, organizzativi e gestionali del sistema, diretto ad accogliere gli stimoli provenienti dall'ambiente circostante. Il moto riformista, che dagli anni novanta ha investito il sistema amministrativo pubblico, è stato interessato da un processo di modernizzazione caratterizzato, sul piano normativo, da una robusta somministrazione di valori e regole di matrice aziendalistica, ispirati al movimento culturale del *New Public Management*, attento ai risultati, all'innovazione, all'efficienza e alla cultura della valutazione, fattori prioritari nella definizione della performance pubblica.

Summary

In the last decades of the last century, the public sector has experienced an inner transformation addressed to reshape some institutional, managerial and organizational processes. This, in order to acquire the new impulses coming from other environments. The reformist trend , that since the nineties has involved the public administrative system, has been characterized by the issuing of company-orientated rules and inspired by the cultural movement known as "New Public Management" focused on innovation, efficiency and evaluation as priority factors of public performance.

* Dottore di ricerca in discipline economiche aziendali e metodi quantitativi. Università degli Studi di Messina.
Cultore della materia "Contabilità e bilanci degli enti pubblici" presso Università degli Studi di Palermo, Facoltà di Economia.

1. L'aziendalizzazione della Pubblica Amministrazione e la progressiva adozione dei principi economico-aziendali generali.

Negli ultimi trenta anni il settore pubblico è stato investito da un processo di trasformazione orientato a riformularne gli assetti istituzionali, organizzativi e gestionali. La fase iniziale di questo processo è stata contraddistinta dal ricorso a forme diverse di privatizzazione, alle quali hanno fatto seguito flebili tentativi di aziendalizzazione.

Quest'ultimo termine[1], anche se sembra idoneo ad evocare il ricorso a principi economico-aziendali nella gestione e nel governo degli enti pubblici, in realtà non è del tutto confacente poiché spesso le riforme mirano a travasare nel settore pubblico, in maniera meccanicistica, principi e strumenti tipici del management privato e dei relativi strumenti, non tenendo debitamente in considerazione le peculiarità del sistema pubblico, che ne rendono difficoltosa l'adozione *tout court*. In passato, la contrapposizione tra processi di produzione e processi di erogazione, era centrata sul fine perseguibile dalle aziende e l'economia aziendale considerava "imprese" le aziende il cui obiettivo principale era la massimizzazione del profitto, mentre le aziende di erogazione si identificavano come organizzazioni tese al soddisfacimento diretto dei bisogni umani[2].

---

[1] Il processo di aziendalizzazione può essere avviato mediante processi di "privatizzazione" o di "istituzionalizzazione". Con il primo si realizza una trasformazione del soggetto giuridico, da pubblico in privato, dell'azienda che si occupa di tutelare l'interesse pubblico. Alla trasformazione del soggetto giuridico può far seguito la trasformazione del soggetto economico, divenendo anch'esso privato. Tali processi tendono a diffondere modelli gestionali e organizzativi di natura privatistica. I processi di istituzionalizzazione, invece, prevedono, mediante l'imposizione di norme, che le organizzazioni pubbliche adottino strumenti e tecniche di tipo aziendale, senza operare un cambiamento della natura del soggetto giuridico e del soggetto economico. Questa soluzione è confacente a quella delle realtà pubbliche che non possono avviare privatizzazioni economiche o giuridiche a causa della peculiarità delle loro finalità istituzionali.

[2] La discriminante sembrava, pertanto, essere costituita dall'economicità della gestione, riscontrabile nelle imprese e non nelle aziende di erogazione ed il soddisfacimento dei bisogni umani appariva alternativo e non compatibile con il perseguimento dell'economicità. Questa accezione di aziendalità si scontra, da subito, con il pensiero di

Oggi le amministrazioni pubbliche sono viste come "aziende", ed in quanto tali, a prescindere da finalità lucrative, hanno a disposizione risorse limitate rispetto ai bisogni che sono chiamati a soddisfare; questa condizione esprime la sintesi del principio di economicità, innato alla natura stessa dell'azienda. Ne deriva che l'azienda, pubblica o privata che sia, assume una veste sociale, non tanto perché finalizzata a soddisfare i bisogni umani, bensì perché produce ricchezza o, meglio, valore che va distribuito. L'attività volta a produrre ricchezza ha una forte valenza sociale perché, mediante i processi di distribuzione, provvede al soddisfacimento dei bisogni umani ed esprime, in sintesi, il raggiungimento, nel tempo, delle condizioni di equilibrio tra ricchezza prodotta e ricchezza consumata (economicità).

In passato, la pubblica amministrazione ha nutrito scarso interesse per l'aspetto economico della gestione, trascurando l'opportunità di monitorare i livelli di economicità raggiunti; si riteneva che l'economicità dipendesse dalle finalità del soggetto aziendale, anziché alle performance di svolgimento delle operazioni di gestione (Mulazzani: 2002).

Ne deriva che dal momento che la vita degli enti pubblici si svolge all'interno di svariati circuiti economici, il rispetto dell'economicità è una condizione imprescindibile per il perseguimento delle finalità sociali cui gli enti medesimi sono deputati.

A sostegno di tali tesi interviene Borgonovi sostenendo che l'aziendalizzazione della pubblica amministrazione presuppone la coesistenza di tre sistemi:

- il sistema istituzionale, sorretto dal principio della legalità, che disciplina il sistema dei diritti e dei doveri dell'ente pubblico e dei suoi diversi interlocutori;
- il sistema politico, sorretto dal principio del consenso, volto a ricercare l'equilibrio tra valori, aspettative e interessi dei diversi attori;
- il sistema aziendale[3], guidato dal principio di economicità.

In passato alla pubblica amministrazione[4] si riconosceva la valenza di sistema istituzionale e sistema politico, costruendo un impianto poco confacente alla

---

Zappa (1957) che indica, come finalità principale di ogni azienda, il soddisfacimento dei bisogni umani mediante l'acquisizione, la produzione e il consumo di ricchezza.

[3] In particolare per sistema aziendale Borgonovi (2002: 39) intende "*l'insieme di regole (scritte e non scritte, esplicite o implicite) e di comportamenti tramite cui si persegue un equilibrio tra bisogni e risorse limitate rispetto agli stessi*". Il sistema aziendale muove dalla considerazione che non esiste un equilibrio precostituito tra risorse e bisogni da soddisfare e che, pertanto, bisogna procedere nella continua ricerca di tale equilibrio agendo sulle leve che muovono entrambe i fattori.

complessità e dinamicità del settore pubblico, incapace di accogliere gli stimoli provenienti dall'ambiente circostante.

Le amministrazioni pubbliche locali, in quanto aziende, devono essere così studiate con riferimento alle tipiche funzioni aziendali, ravvisabili nei classici momenti della gestione, dell'organizzazione, della rilevazione e del controllo, ciò soprattutto in considerazione del fatto che lo svolgimento delle loro attività avviene, oggi, sotto una nuova spinta manageriale.

In passato, l'attività gestionale era incentrata sul rispetto delle norme e delle procedure, dalla fase di acquisizione delle risorse alla fase di impiego delle stesse, produzione e cessione di beni e servizi. Riconoscendo l'economicità come principio cui ispirare l'attività gestionale, occorre che la stessa si svolga avendo cura dell'aspetto economico, controllando i livelli di produttività tecnica, di economicità, di efficienza e di efficacia.

L'economicità[5] può essere qui intesa come la capacità di garantire, nel lungo periodo, la soddisfazione dei bisogni di interesse pubblico utilizzando risorse sostenibili dal punto di vista economico e socialmente accettabili dalla comunità[6].

Il concetto di economicità, così definito, richiede l'individuazione dei bisogni pubblici da soddisfare, nonché l'aprioristica definizione del sacrificio da richiedere alla collettività, in termini di ricchezza da destinare alla

---

[4] Prima di proseguire con il lavoro di ricerca, appare doveroso fare una precisazione. Il termine Pubblica Amministrazione (PA) appare fuorviante rispetto ai modelli di analisi dell'economia aziendale, poiché consolida una concezione di sistema unitario, monolitico, regolabile con criteri e modalità uniformi (Borgonovi, 1996:50). Gli aziendalisti trattano, come loro oggetto di studio, gli istituti pubblici nella loro dimensione aziendale e vedono la PA come un sistema di aziende dotate di autonomia e non come un sistema unitario articolato in organi ed enti. Pertanto, d'ora in poi, si farà riferimento alla PA in generale, riferendosi ai processi di cambiamento che hanno investito il sistema pubblico nel suo complesso e si parlerà di amministrazioni pubbliche locali, o enti locali (amministrazioni pubbliche), riguardo ai cambiamenti che hanno interessato solo queste organizzazioni.

[5] Sul concetto di economicità esiste una ricca letteratura ed in particolare Sostero (2003: 2-4), definisce l'economicità "*come condizione di equilibrio aziendale*" o "*come successo nel perseguimento delle finalità istituzionali"*. Egli inoltre afferma che spesso economicità ed equilibrio aziendale sono interpretati come sinonimi e, propone di assumere un concetto di economicità definito come "*la capacità dell'azienda di perdurare massimizzando l'utilità delle risorse impiegate"*; tale capacità dipende, poi, dalle "*performance aziendali"* (efficienza ed efficacia) e dalle *"condizioni di equilibrio"* economico, finanziario, patrimoniale e monetario.

[6] Borgonovi E. (2002), Principi e sistemi aziendali per le amministrazioni pubbliche, III ed.

soddisfazione di tali bisogni; appare, pertanto, chiaro che gli elementi su cui basare il concetto di economicità investono direttamente le scelte strategiche dell'ente pubblico, quindi sono di prevalente derivazione politica[7].

Come l'attività gestionale, anche la funzione di organizzazione, pur essendo vincolata dal punto di vista giuridico dalla contrattazione collettiva, ha subito profondi cambiamenti che hanno investito soprattutto la sfera professionale degli operatori pubblici, ai quali sono state riconosciute competenze complesse e crescenti responsabilità, così da essere qualificati manager pubblici. I cambiamenti avviati hanno imposto una transizione, da forme di controllo di legittimità e regolarità contabile, a forme di controllo di gestione e di controllo strategico più confacenti alla logica manageriale.

L'evoluzione della funzione di controllo si presenta come un passaggio obbligato in seguito all'ingerenza dei principi economico-aziendali e all'affermazione della figura manageriale del dirigente, fattori questi che impongono la progettazione e l'implementazione di un adeguato sistema di controllo di gestione[8], volto a monitorare tutte le operazioni di gestione, sotto l'aspetto qualitativo, quantitativo, economico e finanziario e, ad accertare che gli obiettivi programmati siano stati raggiunti nel rispetto dei principi economico-aziendali di "buona amministrazione".

In merito al sistema di rilevazioni, occorre precisare che, ampliandosi l'oggetto di osservazione, le amministrazioni locali cominciano ad avvertire la necessità di dotarsi di sistemi informativo-contabili articolati, in grado di rilevare livelli di complessità crescenti. Il rispetto del principio di economicità si qualifica, così, come norma di buona gestione pubblica ed impone l'esigenza di misurare e valutare, mediante rilevazioni contabili di valori anche economici, i risultati dell'azione amministrativa poiché non si può controllare una variabile che non si conosce e non si misura; ciò, in qualche modo, spiega il progressivo accostamento alla tradizionale contabilità finanziaria di altre forme di rilevazione contabile e non contabile.

Secondo Anselmi[9], l'adozione dei principi economico-aziendali in ambito pubblico presuppone la necessità di ripristinare il principio di autonomia[10]

---

[7] Fisichella D. (2003), Lineamenti di Scienza Politica, Carocci, Roma.

[8] La legge 142 del 1990 all'art. 51 e il D. Lgs n. 29 del 1993 art. 20 prevedono l'implementazione del controllo interno negli enti locali.

[9] Anselmi L. (2003), *Percorsi aziendali per le pubbliche amministrazioni*, G. Giappichelli, Torino.

[10] Il riconoscimento dell' autonomia richiede la previa responsabilizzazione dei manager, con la conseguente necessità di rilevare, in maniera attendibile, i risultati di gestione; ne deriva che il riconoscimento dell'autonomia delle istituzioni pubbliche è un requisito indispensabile per la valutazione del livello di efficienza conseguito.

dell'istituto aziendale e, fino a quando l'azienda pubblica sarà priva di tale facoltà, sarà arduo, per la stessa, garantire il rispetto delle condizioni di economicità.

In sintesi, l'applicazione dei principi economico-aziendali al governo delle amministrazioni pubbliche ha il fine, per il tramite dei canoni di razionalità economica, di mettere le amministrazioni in condizioni tali da ottimizzare l'impiego delle risorse necessarie al perseguimento delle loro finalità istituzionali e, quindi, alla soddisfazione dei bisogni pubblici nelle condizioni migliori possibili, sostenibili nel tempo.

La capacità di garantire nel tempo e nello spazio il perseguimento delle proprie finalità istituzionali, definito da Giannessi (1961) come "equilibrio economico duraturo", implica l'attivazione di condizioni che favoriscono una costruttiva coabitazione della dimensione politica, relativa al perseguimento degli interessi pubblici della collettività, in virtù di un potere di rappresentanza da questa conferita all'organo politico, e della *dimensione aziendale* attinente all'esercizio delle funzioni propedeutiche al raggiungimento delle finalità istituzionali (Pavan: 2003).

La cultura aziendale impone l'adozione, oltre che del principio di economicità, anche di quelli di efficienza e di efficacia, in esso compresi[11].

Gli obiettivi di efficienza delle pubbliche amministrazioni assumono connotazioni differenti rispetto a quanto avviene nelle imprese di produzione; essi infatti dipendono:

- dalle condizioni di monopolio in cui spesso operano le amministrazioni pubbliche,
- dall'attività svolta,
- dal ruolo e dall'entità del prezzo.

La ricerca dell'efficienza assume, pertanto, una notevole rilevanza in relazione ad interventi come il contenimento della spesa pubblica, la diminuzione delle risorse a disposizione e il razionale impiego delle stesse.

---

[11] Miglioramenti dell'efficienza possono aversi attraverso una diminuzione delle risorse impiegate a parità di output, oppure attraverso un incremento di output a parità di input, quindi agendo quantitativamente o dal lato *dell'output* o da quello *dell'input*. Questo tipo di ragionamento non è applicabile *tout court* nella pubblica amministrazione poiché ne risulta influenzata la funzionalità; infatti agire dal lato *dell'output* in senso aumentativo produce un effetto diretto sul miglioramento del livello di soddisfazione della domanda espressa, mentre agire dal lato dell'input, attraverso una contrazione delle risorse, può produrre un miglioramento quali-quantitativo della gestione non direttamente percepibile dalla collettività.

L'efficienza è però strumentale rispetto all'efficacia, nel senso che il suo perseguimento ha senso se finalizzato a migliorare il grado di soddisfazione dei bisogni dei cittadini; se, infatti, il perseguimento dell'efficienza comporta un peggioramento dell'efficacia diventa difficile, per l'ente pubblico, realizzare le proprie finalità istituzionali.

La misurazione dell'efficacia è un'operazione delicata tanto quanto lo è quella dell'efficienza, con la particolarità che la definizione degli obiettivi è demandata all'autonomia di ogni singola organizzazione, che li fissa tenendo in considerazione aspetti differenti da ente ad ente, seppur nel rispetto delle condizioni che ne garantiscono la sopravvivenza e lo sviluppo.

L'efficacia può, così, essere ricercata analizzando variabili quali:

- il grado di soddisfazione, in senso quantitativo, della domanda evasa rispetto a quella potenziale,
- il grado di soddisfazione della domanda, in senso qualitativo, ed entità degli impatti prodotti sulla comunità di riferimento,
- la capacità del servizio di influenzare lo stato di bisogno[12].

Il monitoraggio dell'efficienza e dell'efficacia presuppongono l'adozione di un adeguato sistema di rivelazioni che, per l'efficienza, potrebbe essere ravvisabile nell'adozione di sistemi *accrual basis*, benché la maggior parte delle aziende composte pubbliche locali valutano, tuttora, l'efficienza in termini esclusivamente finanziari.

L'assunzione della logica manageriale impone, inoltre, il rispetto del principio di equità intergenerazionale[13], il quale impone l'esigenza di progettare e implementare sistemi gestionali che salvaguardino l'equilibrio finanziario, economico e patrimoniale. La coesistenza di detti equilibri, disposti a sistema, è una condizione necessaria ai fini della valutazione dell'economicità, poiché assicura il permanere delle condizioni economico-finanziarie funzionali al mantenimento e allo sviluppo, nel tempo, dell'ente pubblico. Il rispetto di siffatte condizioni di equilibrio consente di sviluppare una *mission* aziendale

[12] In tali casi si suole fare la differenza tra impatti, in termini di misure collegate al cambiamento dei comportamenti dei beneficiari, e *outcome*, in termini di capacità dell'intervento di modificare la situazione o il bisogno.

[13] Il principio di equità intergenerazionale prevede che, nella definizione delle modalità di approvvigionamento delle risorse finanziarie necessarie al soddisfacimento di istanze di interesse pubblico, bisogna valutare la relazione tra sacrifici richiesti alla comunità e benefici forniti, tenendo in debita considerazione che il ricorso al denaro pubblico deve avvenire nel rispetto del principio di solidarietà tra le generazioni e deve assumere, da un punto di vista economico, entità, forme e tempi sostenibili dalle gestioni future.

orientata a principi che, muovendo dal sistema delle idee e conseguentemente delle decisioni, si riversano sui risultati finali conseguiti[14].

2. Il processo di cambiamento delle amministrazioni pubbliche: l'Era del New Public Management

Il cambiamento delle amministrazioni pubbliche affonda le sue origini a qualche decennio fa e ha assunto, nel tempo, delle connotazioni sempre più forti, poiché i suoi effetti pervasivi tendono ad espandersi sempre di più. Il suo esame, così, non può prescindere dall'analisi dei fattori che ne hanno determinato l'avvio.

I processi di riforma della Pubblica Amministrazione hanno fatto seguito ad un movimento culturale, nato alla fine degli anni '70, che prende il nome di *New Public Management* (NPM). Il movimento prende avvio nel Regno Unito, dalle riforme del governo Thatcher, benché le prime timide manifestazioni, sono state rilevate in Australia e in Nuova Zelanda, paesi nei quali sono state implementate politiche tese a modificare gli assetti contabili e finanziari delle istituzioni pubbliche.

Per Marcon (1999), il NPM si identifica con la tendenza a convergere attorno ad un set di nuovi modi di governare l'interesse pubblico, e, all'interno di questo movimento, individua tre vie maestre:

1. la via delle privatizzazioni e delle deregolamentazioni per ridefinire le competenze tra stato e mercato;
2. la via della riorganizzazione della struttura del sistema pubblico;
3. la via della ridefinizione delle regole che guidano il settore pubblico verso il raggiungimento degli obiettivi prefissati.

Mussari (2005) individua, invece, nella crisi della finanza pubblica, negli scandali finanziari, nell' l'accordo di Mastricth e nella maggiore attenzione mostrata dai cittadini sulla qualità, i fattori che hanno contribuito alla diffusione e all'affermazione dei principi del NPM[15]:

Il movimento, essenzialmente, evoca un recupero di efficienza e produttività del settore pubblico mediante una trasposizione della cultura, dei metodi e delle tecniche positivamente sperimentati nel comparto privato.

---

[14] Bertini U. (1995), *Scritti di politica aziendale*, Giappichelli, Torino, pagg. 15-16

[15] Mussari R., (2005), *Public sector financial management reform in Italy*, in J. Guthrie et al. (a cura di), International public financial management reform: progress, contradictions, and challenges, Information Age Publishing Inc.

Nel dettaglio il suo contenuto comprende l'adozione di logiche di mercato, il ricorso a nuove forme contrattuali per l'erogazione dei servizi (*contracting out*), l'adozione di sistemi di misurazione e valutazione delle performance in termini di efficacia, efficienza ed economicità della gestione, l'utilizzo di sistemi di *reporting* al fine di porre maggiore enfasi sulla fase di rendicontazione, sui risultati ottenuti e su quanto questi si discostino da quelli programmati per vagliare, eventualmente, l'opportunità di implementare azioni correttive.

Il NPM[16] ha avuto uno sviluppo articolato interessandosi dapprima alla ricerca dell'efficienza e all'adozione di logiche e strumenti tipici del settore privato, per poi interessarsi di flessibilità organizzativa e riscoprire valori strategici quali la cultura e i riti. Da un decennio a questa parte il NPM ha assunto un orientamento diretto a monitorare alcune componenti particolari del settore pubblico quali la politica, il cittadino, la qualità dei servizi e *l'accountability*.

L'innovato interesse per la *governance* dell'ente pubblico e del suo sistema di relazioni con gli altri attori, ha contribuito alla nascita di un nuovo approccio definito *Public Governance*[17], che per alcuni autori, come Meneguzzo (1995), costituisce un ulteriore arricchimento del NPM benché, secondo altri autori, sia contrapposto al NPM visto come movimento volto all'esclusiva ricerca dell'efficienza e alla creazione delle logiche di quasi mercato.

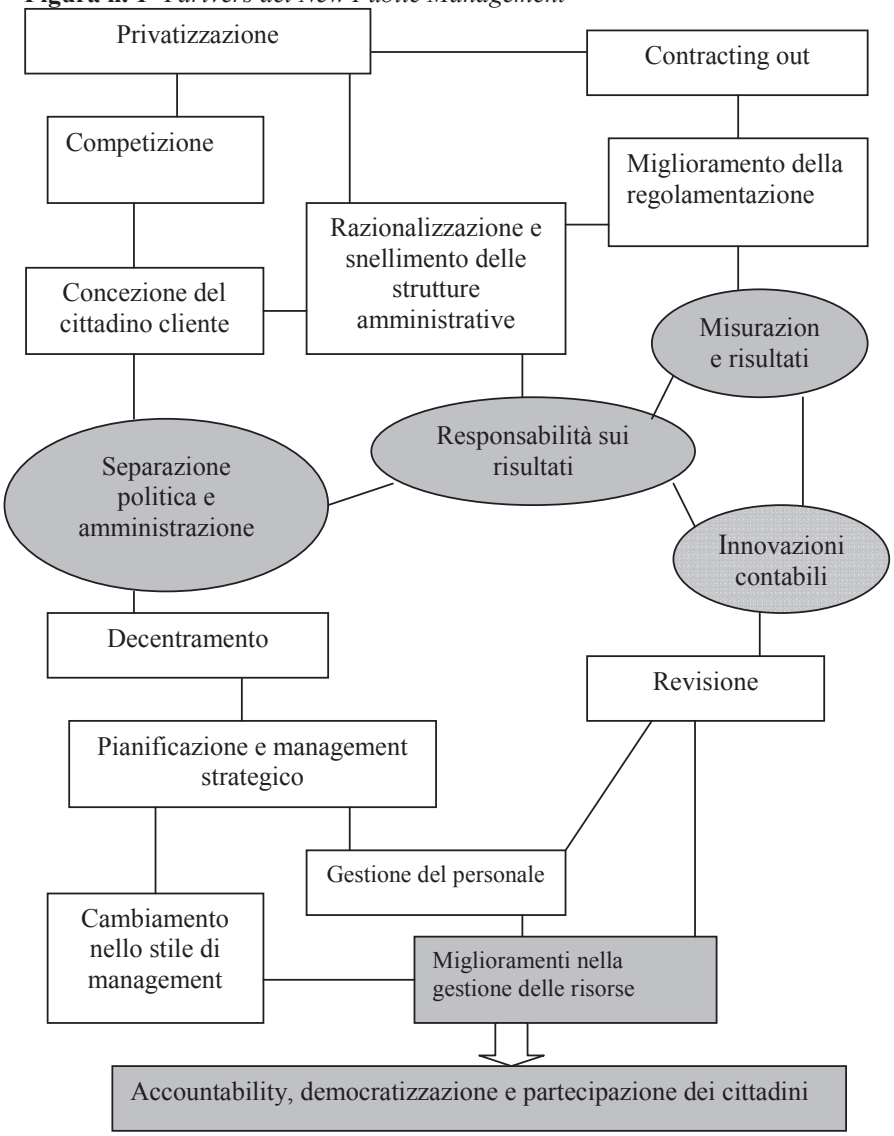
I modelli su cui si basa il NPM tentano, così, di definire una sorta di *framework* che postula l'adozione di alcuni principi capaci di stimolare il processo di ammodernamento della pubblica amministrazione. Tali principi sono disposti, dal punto di vista concettuale a sistema e costituiscono un circolo vizioso, sintetizzabile nella figura n.1.

---

[16] Il NPM non è una teoria, né un insieme di norme, e in letteratura viene spesso definito "*umbrella term*".

[17] Per ulteriori approfondimenti vedasi Kettl (1993), Kickert e Kooiman (1995), Minogue, Polivano e Hulme (1998).

Figura n. 1- I *drivers del New Public Management*



La filosofia del NPM spinge, così, le amministrazioni pubbliche ad assumere un modello gestionale orientato al risultato ed all'uso razionale delle risorse, attraverso l'assorbimento della cultura manageriale. In Italia, questo movimento culturale si diffonde in seguito al processo di modernizzazione[18] delle amministrazioni locali e, le riforme ad esso ispirate, sono volte a modificare i modelli di *governance*, i sistemi contabili ed il sistema dei controlli che governano l'attività amministrativa; in sostanza il NPM impone alle aziende pubbliche l'adozione di un modello culturale di matrice manageriale pubblica[19]. L'economia aziendale, in verità, per molto tempo si è disinteressata delle aziende pubbliche[20]; ciò spiega perché il modello gestionale e culturale che ha guidato il settore pubblico.

In Italia, la forte connotazione istituzionale della pubblica amministrazione, ha impedito il decollo del processo di cambiamento; infatti benché la norma abbia formalmente "assecondato" il cambiamento, nella sostanza si continuano a registrare risultati deludenti, soprattutto sotto il profilo comportamentale degli operatori pubblici[21].

In sintesi, il moto riformista, in Italia, si è mosso principalmente su tre *drivers* quali:

1. la separazione tra la funzione politica e la funzione dirigenziale;
2. l'introduzione di strumenti manageriali, quali il sistema dei controlli interni e l'adozione di nuovi sistemi contabili;
3. la valorizzazione del principio di *accountability* sulla cui diffusione si intende costruire il nuovo volto della pubblica amministrazione.

---

[18] L'ammodernamento del nostro sistema pubblico, pur non identificandosi perfettamente con i contenuti del NPM, può in qualche modo inquadrarsi all'interno di tale movimento. In sintesi, la cultura del NPM, pur avendo conosciuto una diffusione internazionale, ha avuto sviluppi differenti da paese a paese e, all'interno dello stesso paese, da amministrazione pubblica ad amministrazione pubblica, e ciò, sia in termini di metodologie adottate che di strumenti utilizzati e di entità ed effetti prodotti

[19] Mussari R. (2002), *L'economia dell'azienda pubblica locale*, Cedam, Padova.

[20] "*Una cospicua eccezione si ha negli Stati Uniti d'America, dove gli studi sulla pubblica amministrazione hanno in prevalenza carattere economico e si occupano, in primis et omnia, dell'aspetto economico aziendale dell'ordinamento e delle operazioni degli enti pubblici, ritenendo che l'aspetto giuridico formale è un aspetto derivato e secondario rispetto all'altro*" (P.E. Cassandro 1979, p. 92, nota 7).

[21] Vi sono organizzazioni che hanno adottato i nuovi strumenti manageriali, ma lo hanno fatto in modo "improprio", affidandoli a soggetti privi di competenze, che non sono in grado di cogliere il significato degli effetti derivanti dall'utilizzo di tali strumenti

3. La cultura del risultato come motore d'innovazione della pubblica amministrazione

3.1. Il lento affermarsi della cultura del risultato

Le amministrazioni pubbliche italiane vantavano un assetto istituzionale di tipo garantista e adottavano un modello gestionale di tipo burocratico che prevedeva la separazione dei poteri tra organi amministrativi e politici e la centralità delle norme, al punto che l'azione amministrativa veniva valutata in relazione al rispetto formale degli atti, trascurando la sostanza degli stessi.

Ciò ha comportato un irrigidimento del rapporto pubblica amministrazione e cittadino poiché gli amministratori fissavano gli obiettivi e agivano in assoluta autonomia rispetto alle istanze sociali.

L'inversione di rotta è stata operata in seguito all'affermarsi dello "Stato di diritto sociale ", che propugna un modello gestionale in cui l'erogazione dell'azione amministrativa debba avvenire a tutela dei diritti sociali. La centralità delle norme, e il mancato riconoscimento di finalità economiche, hanno reso la pubblica amministrazione incapace di far fronte ai bisogni della collettività e, progressivamente, si è assistito ad un abbandono della funzione garantista dei diritti sociali con la conseguente adozione di una cultura orientata al rispetto formale degli atti, di tipo giuridico.

Il processo di ammodernamento della pubblica amministrazione, avviato negli anni '70 ha preso le mosse:

- dalla crisi industriale, che ha richiesto ai governi un intervento, a sostegno degli allarmanti livelli di disoccupazione;
- dall'esigenza di attuare un decentramento amministrativo, in considerazione del fatto che, l'accentramento non aveva favorito l' erogazione di un servizio pubblico coerente con le aspettative dei cittadini, per l'impossibilità di interpretarne i bisogni, capacità che, a ben vedere, può essere, invece, riconosciuta ai governi locali più vicini alla comunità;
- dal nuovo ruolo assunto dal cittadino, che chiede di essere parte attiva nel processo decisionale.

Le riforme hanno modificato così l'essenza stessa dell'azione amministrativa che, pur mantenendosi fedele al dettato normativo, assume una nuova logica manageriale orientata alla gestione strategica. Ormai si è diffusa la convinzione che le amministrazioni pubbliche debbano essere orientate ad una cultura manageriale, in grado di contemperare le esigenze della comunità amministrata e quelle interne di economicità aziendale.

L'affermarsi di una cultura manageriale, e l'assunzione dei relativi modelli gestionali, richiede il riconoscimento di un certo grado di autonomia[22] delle aziende pubbliche locali, rispetto al governo centrale, e una chiara definizione dei ruoli e delle responsabilità in merito all'impiego delle risorse e all'entità dei risultati conseguiti. In passato i trasferimenti, anziché essere erogati in funzione dei livelli di efficienza e di efficacia dell'azione svolta, venivano ripartiti in funzione della capacità di negoziazione degli enti, realizzando una diseconomica gestione delle risorse e la de-responsabilizzazione dei dirigenti, relativamente alle performance e ai risultati realizzati. Tutto ciò ha avuto delle ripercussioni sui sistemi contabili utilizzati; infatti l'inesistenza di un sistema incentivante, correlato ai risultati, non ha spinto a favore dell'adozione di sistemi contabili volti a rilevare e monitorare le variabili economiche. Ciò giustifica:

- la scarsa attenzione che è stata riservata al rendiconto e all'adozione della contabilità generale, considerati meri adempimenti formali;
- la permanenza della contabilità finanziaria tradizionale che, dal nostro punto di vista, risulta inadeguata a rappresentare gli effetti delle scelte e delle azioni adottate, poiché concentra la sua attenzione sull'entità delle risorse assegnate ex ante e sulle modalità di impiego delle stesse.

La transizione dalla cultura dell'adempimento a quella del risultato è un processo a forte contenuto innovativo, che richiede investimenti di diversa natura, soprattutto in termini di formazione delle risorse umane che, prima ancora di "agire", dovrebbero apprendere a "pensare" secondo una nuova filosofia. Appare chiara, pertanto, la centralità assunta, in seno ai processi di cambiamento, dei modelli culturali, reali motori delle politiche d'innovazione.

---

[22] L'accezione di autonomia che qui accogliamo, oltre ad essere riconosciuta, deve anche essere esercitata mediante l'adozione di scelte destinate a rispondere efficacemente ai bisogni della collettività. Il legislatore italiano, a tal proposito, ha riconosciuto ampi margini di discrezionalità nella scelta degli strumenti contabili e dei sistemi di controllo dei risultati; ma tale discrezionalità è stata esercitata in termini marginali rispetto alle potenzialità che, da essa, si potevano trarre. Essendo l'autonomia una condizione insita nella natura stessa dell'azienda, la sua eventuale assenza patrocina la mancata assunzione di responsabilità per i risultati raggiunti, sia a livello politico che tecnico; infatti in assenza di autonomia, la responsabilità, per il mancato rispetto dei principi di efficienza ed efficacia, viene demandata a soggetti esterni, dai quali le istituzioni dipendono. Ne consegue che non è possibile ravvisare condizioni di responsabilità in assenza del principio di autonomia.

3.2 La cultura del risultato e il processo di creazione di valore pubblico

L'assunzione di un nuovo modello culturale, orientato al risultato e alla responsabilità, permette di cogliere un aspetto, completamente sottovalutato prima, che è la capacità riconosciuta all'azienda pubblica di creare "valore pubblico", ovvero di essere utile a soddisfare i bisogni pubblici della comunità di riferimento.

Il concetto di valore ha animato da sempre il dibattito degli economisti e degli aziendalisti e, da qualche anno, ha assunto un imponente rilevanza anche negli studi dell'economia delle amministrazioni pubbliche; tutto ciò in seguito al progressivo affermarsi dei temi del *welfare* e dell'equità. Partendo dagli assiomi della catena del valore elaborata da Porter nel 1985, all'interno delle aziende pubbliche è stata riconosciuta una crescente importanza ai processi di approvvigionamento, all'*e-procurement* e alle esternalizzazioni, nonché ai processi di distribuzione dei prodotti, alle attività di promozione, comunicazione e marketing. Moore [23] ha affondato in maniera diretta il problema della creazione del valore nelle amministrazioni pubbliche, sostenendo che tre sono gli elementi essenziali nel processo di creazione del valore:

- la legittimazione dell'azione pubblica da parte dei cittadini e degli *stakeholders*;
- la coerenza tra risorse destinate alle politiche pubbliche ed obiettivi istituzionali;
- il valore prodotto per il sistema socioeconomico o, semplicemente, per la comunità di riferimento.

L'interesse per il concetto di valore nasce dall'esigenza di soddisfare un crescente numero di bisogni a fronte di una dotazione di risorse sempre più limitata che impone, con forza, l'adozione del principio di economicità [24]. L'azienda pubblica, quindi, prima ancora di essere un' azienda di erogazione è un'azienda di produzione, pertanto " *non si può distribuire, o riallocare, la*

[23] Moore Mark H. (2003), *La creazione di valore pubblico. La gestione strategica nella Pubblica amministrazione* (edizione italiana a cura di A. Sinatra), Ed. Angelo Guerini e Assosiati s.p.a, Milano

[24] Le amministrazioni pubbliche, infatti, oltre a salvaguardare i diritti umani, politici e sociali producono ed erogano servizi destinati a soddisfare bisogni pubblici, a condizioni diverse da quelle derivanti dal mercato e, in linea di massima, più vantaggiose per i cittadini. A tali beni e/o servizi prodotti viene riconosciuto un valore, un'utilità che la comunità da essi può trarre a parziale, o totale, compensazione dei sacrifici richiesti.

ricchezza che non si produce"[25], e una politica finalizzata alla distribuzione e riallocazione della ricchezza può produrre risultati positivi solo se è orientata ad aumentare la ricchezza a livello sistemico. Le aziende pubbliche composte provvedono, così, alla soddisfazione dei bisogni d'interesse pubblico utilizzando la ricchezza prodotta, in parte dal tessuto imprenditoriale ed in parte dalla comunità di riferimento, mediante il prelievo tributario o la fissazione di tariffe, che non esprimono un valore formato sul mercato in condizioni di libero scambio. Poiché i beni e servizi prodotti dall'azienda pubblica hanno come controprestazione un corrispettivo indiretto nella forma di tributi, o un corrispettivo non commisurato all'utilità percepita dal cittadino, si ha una discrasia tra:

- il valore reale dell'attività svolta per erogare il servizio e il valore della controprestazione misurato dai proventi (entrate);
- il valore della produzione realizzata con il conseguente risultato contabile della gestione.

Le teorie sul valore, oltre al concetto di interesse, richiamano altri due elementi: quali i soggetti di riferimento, le modalità e gli strumenti di misurazione. In merito ai soggetti di riferimento bisogna evidenziare che ognuno di essi ha una diversa concezione di valore. In linea di massima, per gli *stakeholders* il valore è strettamente dipendente dall'entità e dal modo in cui l'amministrazione provvede a soddisfare i loro bisogni; si può, allora, asserire che tra valore ed efficacia dell'intervento pubblico esiste una relazione positiva, nel senso che il valore percepito dagli *stakeholders* aumenta in funzione dell'adeguatezza e tempestività con cui l'amministrazione soddisfa le loro istanze. Dal momento che l'azienda pubblica è chiamata a produrre beni e servizi destinati al soddisfacimento dei bisogni degli *stakeholders*, attraverso l'implementazione di soluzioni gestionali dirette al soddisfacimento di un crescente numero di bisogni, senza ulteriori prelievi di ricchezza, essa deve operare in condizioni di economicità, e assumere un comportamento ispirato alla ratio dell'efficienza[26]. Il nuovo clima culturale è, pertanto, diretto ad influenzare i comportamenti dei governatori e dei dirigenti pubblici, affinché gli

[25] Borgonovi E. (2007), *Il valore aggiunto delle amministrazioni pubbliche*, Azienda Pubblica, 4. 2007, pag. 605

[26] Un'amministrazione produce valore se riesce a produrre gli stessi servizi, o servizi migliori, mantenendo costante il grado di autonomia finanziaria o riducendo la pressione tributaria.

stessi assumano scelte che soddisfino, simultaneamente, i principi di efficacia e di efficienza[27].

La rivoluzione culturale degli ultimi decenni riconosce la funzione di produzione della ricchezza come essenza dell'azienda stessa e, ciò fa sì che, il manager pubblico, oggi, assuma il ruolo di produttore "responsabile" di ricchezza, favorendo l'affermarsi della cultura del risultato e della responsabilità.

Borgonovi[28], a tal proposito, sostiene che " *l'enorme incremento della produttività degli ultimi due secoli si è trasformato in un enorme miglioramento della qualità della vita per gli individui, mentre molte analisi evidenziano un grande deficit di razionalità economica nelle scelte pubbliche e nell'impiego di risorse pubbliche e, di conseguenza, l'esistenza di un largo spazio per l'incremento di produttività delle e nelle scelte amministrazioni pubbliche".*

Negli ultimi due decenni si è affermato un modello di "Stato efficiente", in cui le amministrazioni pubbliche si stanno sforzando di incrementare i livelli di produttività, adottando come principi guida l'economicità, l'efficienza e l'efficacia. Il suddetto modello è stato affiancato da quello di "Stato flessibile", che propugna la semplificazione delle procedure amministrative e la crescente trasparenza del rapporto pubblica amministrazione/cittadini; ne è derivato un processo di riforma basato sulla semplificazione, sulla deregolamentazione, sulla de-burocratizzazione e sul progressivo snellimento delle procedure e dell'assetto organizzativo.

In sintesi, il modello di Stato flessibile cerca di coniugare i principi dell'efficacia, dell'efficienza e dell' economicità con la trasparenza e la rendicontabilità dell'azione delle amministrazioni pubbliche.

Alla luce delle considerazioni fatte emerge che, nel settore pubblico, la ricerca dell'economicità è molto più ostica rispetto a quanto avviene nel mondo delle imprese, perché i beni e servizi prodotti non sono scambiati secondo le logiche di mercato e, quindi, l'economicità non va ricercata con riguardo a costi e ricavi dei beni/servizi, ma deve essere indagata in funzione della capacità dell'ente di dare impulso al processo di creazione di valore per i

---

[27] E' noto che l'efficacia attiene alla dimensione esterna delle scelte pubbliche, in termini di livello di output e di *outcome* prodotto, mentre l'efficienza attiene alla dimensione interna del processo decisionale, sulla quale le amministrazioni pubbliche possono lavorare tanto per incrementare il valore da esse prodotto e da esse espresso; infatti, quando si procede alla misurazione/valutazione del valore pubblico, non si può non considerare l'aspetto economico dello stesso.

[28] Borgonovi E., *Principi e sistemi aziendali per le pubbliche amministrazioni*, seconda edizione, Egea, Milano, 2000, pag. 31

cittadini. L'azienda pubblica così presenta una morfologia[29] complessa perché, da un lato si interfaccia con il mercato, relativamente alla fase di approvvigionamento di beni e servizi, nonché di capitali presi a prestito, dall'altro lato eroga servizi allo stesso mercato ricevendo, in contropartita, risorse provenienti da trasferimenti pubblici e da politiche tariffarie, che soggiacciono al principio di equità e di legittimazione del consenso sociale. Pertanto, il governo economico dell'azienda composta è fortemente dipendente dalla progettualità politica[30], che condiziona le scelte strategiche, poste a fondamento dell'articolato processo di erogazione e distribuzione di ricchezza.

L' analisi delle condizioni di efficienza ed efficacia ha una forte valenza strategica poiché, oltre a consentire di conoscere quali sono i *drivers* che contribuiscono ad accrescere il valore dei benefici percepiti dalla collettività, fornisce, ai manager pubblici, informazioni utili per orientare la programmazione della gestione futura. Lo studio dell'efficienza e dell'efficacia, realizzato attraverso la misurazione dei risultati, trova nel settore pubblico alcune considerevoli difficoltà[31], quali:

- l' assenza del meccanismo dei prezzi di mercato[32];
- il servizio pubblico risponde a logiche sociali e i criteri di scelta non seguono logiche univoche;
- gli obiettivi spesso sono poco chiari nonostante siano stati introdotti nuovi strumenti di pianificazione operativa;
- l'attività svolta si presta meglio a valutazioni che a misurazioni;
- la tendenza a gestire per procedimenti anziché per risultati persiste, nonostante i numerosi e apprezzabili sforzi normativi.

Il concetto di valore pubblico, se correttamente collegato ad efficaci sistemi di misurazione, permette di esprimere giudizi ponderati sull'operato delle amministrazioni pubbliche, in considerazione del fatto che spesso i risultati

---

[29] Onida P. (1986), *Economia d'azienda*, UTET, Torino, pag. 285

[30] Buccellato A., Asquer A., Spano A. (2004), Il *governo delle aziende pubbliche. La pianificazione e il controllo,* Giuffrè, Milano.

[31] Manni F. (2006), *Economicità, partecipazione e controllo sociale: riflessioni sull'avviato processo di rinnovamento delle amministrazioni pubbliche in Italia*, in Rivista italiana di ragioneria e di economia aziendale, n. 5/6, 2006, pag. 308, nota (22).

[32] La mancanza del prezzo rende impossibile l'applicazione di qualche criterio di identificazione del valore, ma possono essere utilizzati altri criteri volti a cogliere il valore, tra questi si annoverano:

- l'analisi costi benefici;
- costo opportunità;
- misurazione della disponibilità a pagare;
- grado di soddisfazione della comunità di riferimento.

contabili (avanzi/disavanzi) vengono associati, impropriamente, a livelli di efficienza/inefficienza e che a parità di risultanze contabili, occorre dare valutazioni differenti in relazione ai diversi livelli di valore creato[33].

Catturi, infatti, scrive: *"Valore, valore, valore, si fa un gran parlare e scrivere di valore, ma che cosa intendiamo con quel termine? In che cosa consiste il valore di cui trattiamo? In questo contesto discorriamo di valore "economico", cioè di "essenza", di "sostanza" destinata al soddisfacimento dei bisogni umani, mediante la quale si fronteggiano e si "coprono" quelle necessità. Una tale essenza, allora, si trova incorporata nei fabbricati e nei servizi resi, i quali, tutti, sono degli scrigni di valore, degli "oggetti" ricercati dall'uomo per soddisfare, al massimo grado possibile, i tradizionali bisogni e quelli che emergono provocati dalle nuove dimensioni culturali individualmente assunte e dalla comunità sociale di appartenenza considerata nella sua interezza. Non dobbiamo confondere il volume dei fabbricati e dei servizi erogati con la misura del loro valore monetario: la moneta è lo strumento di misura del valore e non il valore stesso che si trova incorporato solo nei beni e nei servizi[34]".*

Ci si sente allora di poter affermare che le difficoltà di misurazione del valore sono ascrivibili al fatto che le pubbliche amministrazioni hanno sottovalutato per troppo tempo la valutazione dei risultati, considerandola irrilevante ai fini della governabilità dell'ente, focalizzando la loro attenzione sul rispetto formale degli atti, presupposto idoneo ad assicurare un efficace impiego delle risorse pubbliche. L'auspicio è che la PA, nel rispetto della gestione legale delle risorse, affronti progressivamente l' efficiente e l' efficace impiego delle stesse e provveda efficacemente alla valutazione dei risultati ottenuti in termini di evasione delle aspettative della comunità, costruendo un impianto strategico attorno al "valore aziendale" della Pubblica Amministrazione, definito da Moore [35], come il fulcro dell'azione amministrativa.

---

[33] Ne deriva che occorre tenere distinti la valutazione della convenienza economica (espressa dalla correlazione tra costi di produzione e valore aggiunto prodotto) dalla sostenibilità finanziaria dell'attività.; infatti in presenza di un rapporto positivo tra valore pubblico generato e costi, realizzato con un disavanzo finanziario, si trasferisce alle generazioni future l'onere di riequilibrare le finanze aziendali, ledendo così il principio di equità intergenerazionale.

[34] Catturi G. (2004), *Oltre la dicotomia pubblico-privato: la persona al centro dell'erogazione dei servizi*, Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale, nov.-dic. 2004, pag. 646, nota (3)

[35] M.H.Moore (1995), *Creating public Value,* President and Fellows of Harward College.

3.3 La separazione tra indirizzo politico e autonomia gestionale

Come già accennato nelle pagine precedenti, uno dei *drivers,* attivati dalle riforme che hanno investito le amministrazioni pubbliche, è la separazione dei poteri tra l'organo politico e quello tecnico.

A tal proposito, occorre innanzitutto precisare che, in ambito pubblico, l'esercizio della sovranità originaria spetta alla comunità, mentre la funzione di governo è affidata al sistema politico che, attraverso delega ricevuta, esercita il potere nel rispetto di determinate regole istituzionali.

La funzione di governo si esplicita, così, in un insieme ordinato di attività volte, in prima battuta, alla definizione degli indirizzi e degli obiettivi dell'amministrazione e, successivamente, alla verifica, mediante controlli concomitanti e successivi, del reale perseguimento degli indirizzi, del raggiungimento degli obiettivi e della rispondenza dei prodotti e dei servizi alle esigenze della collettività.

Da tali affermazioni si deduce che le attività di governo incidono in maniera rilevante su tutta l'attività di amministrazione, dalla fase di definizione degli obiettivi a quella della ricognizione dello stato di realizzazione degli stessi.

Il D. Lgs 29/93 introduce il principio della separazione di compiti e responsabilità tra organi politici ed organi amministrativi, ed ha previsto l'istituzione di un sistema di controlli interni e di nuclei di valutazione con il compito di verificare, mediante comparazione dei costi e dei rendimenti, la realizzazione degli obiettivi, la corretta ed economica gestione delle risorse pubbliche, l'imparzialità e il buon andamento[36] dell'azione amministrativa[37].

---

[36] Il fulcro delle riforme che hanno interessato la pubblica amministrazione, si fa risalire al principio costituzionale del buon andamento, il cui contenuto attiene all'aziendalità degli enti locali e alla razionalità economica dei comportamenti. Sostanzialmente il buon andamento va fatto coincidere con il finalismo aziendale, sintetizzato nell'espressione dell'economicità, oltre che dell'efficienza e dell'efficacia. Il buon andamento deve contemplare:

a) l'imparzialità,

b) la partecipazione e la pubblicità secondo modalità organizzative tipiche dell'universo economico-aziendali,

c) la cultura del risultato (per dare espressione al principio di *accountability*).

Alla luce di queste considerazioni emerge che i principi di efficienza, efficacia ed economicità devono coesistere con quello della legalità. Funzionale all'imparzialità è il concetto di responsabilità, con riferimento, sia ai terzi che ai prestatori di lavoro, in termini di vantaggi economici colti.

[37] Si veda l'art. 20 del D. Lgs 29/1993.

La separazione tra indirizzo politico e autonomia gestionale, attiene alla separazione dei ruoli e delle competenze tra organo politico e management pubblico; organi legati da un rapporto critico per la forte valenza politica del primo, che deve rispondere ai propri elettori del proprio operato. Ne deriva che le decisioni vengono assunte non sulla base dei processi aziendali bensì in funzione dei "tempi" della politica, ovvero alla durata dei mandati elettorali.

La dipendenza dei "*tempi e dei ritmi della gestione dai tempi e ritmi istituzionali*" (Borgonovi: 2002), comporta un forte orientamento della gestione al breve periodo; i politici assumono decisioni anticipandone i benefici e differendone i costi, attentando così al principio di equità intergenerazionale.

La distinzione tra mezzi e fini consente di distinguere la figura del politico, responsabile dei fini, da quella del management pubblico, responsabile dei mezzi. Da detta distinzione ha origine la separazione tra amministratori politici, espressione degli elettori che si occupano di interpretare i bisogni della collettività, traducendoli in obiettivi ed il management pubblico, incaricato di tradurre gli obiettivi in risultati.

L'amministratore politico assume le decisioni sulla base del principio del consenso, il management pubblico invece svolge la sua attività nell'ottica di gestire, organizzare e creare le condizioni necessarie affinché le politiche producano, efficacemente ed efficientemente, i loro effetti.

La ricerca del consenso può condurre a gravi inefficienze nell'allocazione delle risorse e, pertanto, è opportuno porre dei limiti, attraverso sistemi di controlli esterni, ma anche interni, conferendo al management pubblico il potere di delimitare i confini dell'azione politica. La traduzione degli obiettivi strategici e delle politiche in risultati è un processo molto complesso ed articolato, che richiede un elevato livello di professionalità del management pubblico[38].

Il processo di riforma ha posto enfasi su aspetti, quali:

- aumento del controllo politico al fine di migliorare le condizioni di governo;

[38] L'autonomia gestionale del dirigente può essere esercitata in maniera appropriata, solo se esiste un rapporto fiduciario (*intuitu personae*) tra amministratore politico e dirigente. Il rapporto tra management e amministratori, nel tempo, è stato caratterizzato da un aumento dell'autonomia manageriale e da un'ulteriore definizione del ruolo dell'amministratore politico. A tal proposito, giova ricordare il famoso paradosso di Pollitt e Bouckeart (2002), secondo il quale i politici desiderano aumentare la responsabilità del management e, contestualmente, il loro potere di controllo sull'organo esecutivo. Questo paradosso trova una convincente spiegazione nel fatto che gli amministratori tentano di influenzare il management, senza assumere la responsabilità dei risultati.

- aumento dell'autonomia del management nel conseguimento dei risultati auspicati;
- possibilità riconosciuta agli utenti di scegliere le modalità di erogazione di alcuni servizi.

Tali elementi, apparentemente in contraddizione, possono trovare un equilibrio, mediante la netta separazione dei ruoli; nel senso che il politico si concentra sulla definizione delle linee strategiche e non interferisce nella gestione, così come il management si concentra sulle azioni da compiere e sui segnali che riceve come feedback dalla comunità[39].

In sintesi il rapporto tra politica ed amministrazione è molto articolato, in quanto l'apparato amministrativo, nell'esercizio delle sue attività e della funzione di governo, non riesce ad assumere un atteggiamento perfettamente neutrale, perché dipendente da un costante e travagliato rapporto dialettico con gli organi politici, con i quali interagisce per garantire la soddisfazione delle istanze di interesse pubblico. Ne deriva che, anche se la responsabilità per l'attività di governo si identifica, almeno in prima istanza, con l'esercizio della funzione politica, il concreto svolgimento delle attività di governo è affidato al comparto amministrativo[40], che non può essere considerato come un mero esecutore delle decisioni assunte dall'organo politico.

Negli ultimi anni si assiste ad un progressivo superamento della logica di *government* a favore di quella di *governance*, con l'obiettivo di creare consenso attorno ad alcune scelte e superare il malcontento legato alla mancata condivisione di alcuni obiettivi imposti da organi sovraordinati. Emerge la

---

[39] In un certo senso si avrebbe un modello che prevede:

- Il politico quale decisore degli obiettivi strategici e dell'allocazione delle risorse;
- Il manager quale organo operativo;
- la comunità che esprime valutazioni.

Nella realtà il modello prospettato si riscontra raramente e numerosi sono i casi di ingerenza della politica nell'attività gestionale.

[40] I dirigenti hanno interesse a misurare i risultati raggiunti al fine di ottenere il riconoscimento del compenso ad essi collegato; il politico, invece, si occupa di controllare i risultati conseguiti solo se si diffonde la logica che il consenso politico è correlato alla possibilità di produrre risultati economici misurabili e, considerato che i risultati sono realizzati dai dirigenti, i politici hanno interesse a controllare che gli stessi si attivino per il raggiungimento dei risultati attesi. Oggi, infatti il termine amministrazione è stato quasi completamente associato a quello di management, proprio a segnare quasi il passaggio da funzioni meramente esecutive (*administration*) all'esercizio di attività e controlli manageriali, che investono l'esercizio del potere decisionale.

necessità di definire il giusto livello di interazione tra politica e dirigenza, in modo che il processo decisionale, squisitamente politico per estrazione, sia supportato, adeguatamente, dal punto di vista tecnico-consultivo.

In tal senso, un impianto istituzionale che riconosce la valenza dei principi aziendali, deve attivarsi a favore della ricerca dell'equilibrio tra i due organi, i quali dovrebbero operare in simbiosi, in un clima di fattiva collaborazione, per garantire il mantenimento delle condizioni di equilibrio dell'azienda.

3.4. L'evoluzione della funzione di controllo

Le riforme in campo pubblico, oltre a preoccuparsi di definire la linea di demarcazione tra i poteri degli organi politici da quelli amministrativi, hanno teso a modificare la funzione di controllo, sia negli aspetti formali che in quelli sostanziali.

Il sistema dei controlli in ambito pubblico ha subito negli ultimi due decenni, una profonda evoluzione ed ha visto il passaggio da un regime in cui predominavano i controlli preventivi di legittimità e di merito sugli atti svolti da organi esterni, ad un regime in cui predominano i controlli interni, in particolare quelli sull'attività gestionale. L'obiettivo cardine, verso cui le forme di controllo sono dirette, è rinvenibile nello sviluppo e nel potenziamento dei meccanismi interni di autodifesa e di autocontrollo, o in generale, di *internal auditing,* con contestuale e conseguente depotenziamento dei meccanismi di controllo esterno. La riforma dei sistemi di controllo sancisce, così, il passaggio da una dimensione cartolare[41], repressiva e sanzionatoria del controllo ad una dimensione collaborativa, finalizzata alla creazione di una simbiosi perfetta tra controllato e controllore. Il riconoscimento del principio di autonomia ha modificato l'oggetto della funzione di controllo e, quindi, degli strumenti e delle tecniche ad esso correlate. L'interlocutore principale delle amministrazioni pubbliche era di natura giuridico-formale, e il controllo di legittimità era volto a valutare le prestazioni delle amministrazioni, senza monitorarne il raggiungimento degli obiettivi. Una volta modificate le modalità di approvvigionamento, diviene più stretto il legame tra governi e utenti, e il controllo si estende fino a comprendere grandezze economiche misurabili e/o

[41] Tradizionalmente, il controllo si svolgeva attraverso un' attività volta ad accertare la legittimità amministrativa dell'atto, ed aveva ad oggetto, non i risultati realizzati e le risorse impiegate, bensì la correttezza formale degli atti amministrativi. Il controllo era prettamente formale ed orientato solo ad alcuni aspetti della gestione, senza considerare l'unitarietà dei fatti gestionali.

valutabili. Si perviene così ad una situazione in cui gli amministratori pubblici sono tenuti a rendere conto ai soggetti finanziatori (imprese, famiglie e collettività in genere) sul modo in cui le risorse prelevate (ricchezza a essi sottratta) sono state impiegate e quali effetti hanno realizzato in termini di valore pubblico prodotto.

Dal punto di vista normativo la riforma del sistema dei controlli è stata avviata con la Legge n. 142/1990[42], trovando poi una disciplina più puntuale nel D. Lgs 77/1995, il quale stabilisce i principi e le finalità del controllo di gestione. Il successivo D. Lgs 267/2000 riprende i principi del controllo e l'art. 147 disciplina il sistema dei controlli interni, stabilendo quanto segue:

- "garantire attraverso il controllo di regolarità amministrativa e contabile, la legittimità, regolarità e correttezza dell'azione amministrativa;
- verificare, attraverso il controllo di gestione[43], l'efficacia, l'efficienza ed economicità dell'azione amministrativa, al fine di ottimizzare il rapporto costi/risultati;

---

[42] La legge 142/1990 ha previsto, per gli enti locali, la possibilità di disciplinare nello statuto «forme di controllo economico interno della gestione» (art. 57, c. 9). Successivamente è intervenuto il decreto legislativo 25 febbraio 1995, n. 77, il quale ha esteso l'autonomia fino a comprendere quella impositiva e, nel contempo, ha disciplinato nel dettaglio il controllo di gestione; la legge n. 127/1997 ha provveduto ad un'ulteriore drastica riduzione dei controlli di legittimità; la legge 3 agosto 1999, n. 265, ha ridotto i vincoli all'autonomia statutaria; il decreto legislativo 18 agosto 2000, n. 267, ha adeguato il sistema dei controlli interni ai principi posti dalla disciplina generale e ha ribadito che la Corte dei conti esercita il controllo successivo sulla gestione degli enti locali secondo le disposizioni contenute nella legge n. 20/1994.
Il 18 ottobre 2001 è poi intervenuta la legge costituzionale n. 3 la quale, da un lato ha riconosciuto agli enti locali «pari dignità istituzionale» rispetto ai livelli di governo superiore e, dall'altro, ha abrogato l'art. 130, con la conseguenza di ridurre ulteriormente i controlli di legittimità sugli atti e, al contempo, di conferire maggiore rilevanza ai controlli interni. D'altro canto, anche la legge 5 giugno 2003, n. 131, meglio nota come «legge La Loggia», attuativa della riforma costituzionale, ha previsto espressamente per gli enti locali la necessità di dotarsi di «sistemi di controllo interno, al fine di garantire il funzionamento dell'ente, secondo criteri di efficienza, di efficacia e di economicità» (art. 2, c. 4, lett. e).

[43] Quindi, al centro del sistema dei controlli è posto il controllo di gestione, una procedura che stenta a decollare, oltre che per la mancanza della cultura aziendale, per la mancanza di una serie di elementi, tra cui:

- la razionalizzazione dei processi decisionali;
- un'organizzazione snella e dinamica;

- valutare le prestazioni del personale con qualifica dirigenziale;
- valutare l'adeguatezza delle scelte compiute in sede di attuazione dei piani, programmi ed altri strumenti di determinazione dell'indirizzo politico, in termini di congruenza tra risultati conseguiti e obiettivi predefiniti".

Il comma 2 dello stesso articolo stabilisce che il sistema dei controlli interni è ispirato ai principi della distinzione tra funzioni politiche e compiti di gestione, ai sensi dell'art. 4 del D. Lgs. 165/2001.

Le quattro tipologie di controllo appena descritte, pur essendo differenti, condividono lo stesso sistema informativo e sono tra di loro correlate con differenti gradi di dipendenza[44]. In sostanza, occorre che le amministrazioni pubbliche siano poste nelle condizioni di cambiare gli approcci gestionali, in modo da facilitare il passaggio da una "*gestione per adempimenti*" ad una gestione basata sulla pianificazione integrale ed integrata. Risulta, pertanto, evidente che alla base dell'attività di controllo deve esserci un'attenta pianificazione; anzi, più propriamente, si dovrebbe parlare di *circuito di pianificazione- programmazione- controllo.* Utile appare, allora, procedere all'adozione di procedure unificate di contabilità finanziaria e contabilità analitica per centri di costo, di contabilità economica, di contabilità fiscale e altre forme di contabilità sezionali.

L'evoluzione del sistema dei controlli interni ed esterni ha avviato una riforma dei sistemi contabili, ancora in atto, poiché l'implementazione di un efficace sistema di controlli richiede, preliminarmente, la misurazione e il controllo dei costi dei servizi e dei costi di competenza di esercizio secondo una logica di responsabilizzazione e rendicontazione dell'attività svolta.

- uno sviluppo della cultura del risultato, degli obiettivi e della misurazione delle scelte;
- un circolo virtuoso, secondo il quale il bilancio è fondato sulle fasi di programmazione- controllo- rendiconto.

[44]Il controllo di regolarità amministrativo-contabile e la valutazione del personale con qualifica dirigenziale costituiscono un'attività di controllo- verifica diversa rispetto al controllo di gestione e al controllo strategico. Infatti, mentre la valutazione del personale è un'attività di mera misurazione funzionale all'assegnazione dell'indennità di risultato, le altre due forme di controllo assumono una funzione di guida strumentale al perseguimento degli obiettivi gestionali e strategici.

3. Responsabilità e accountability: dalla programmazione alla misurazione dei risultati in termini di valore prodotto.

In seguito all'affermarsi di un rinnovato concetto di responsabilità, è in atto in Italia, come nel resto dei paesi occidentali, un processo che richiede agli amministratori pubblici di dare dimostrazione del loro operato. In verità il concetto di responsabilità in ambito pubblico non è nuovo ma, in qualche modo, era già ravvisabile nella funzione autorizzativa, tipica della contabilità pubblica tradizionale. Trattasi, però, di un concetto di responsabilità di natura giuridico-formale, differente dalla nuova concezione di responsabilità manageriale, che impegna i manager pubblici nel perseguimento di obiettivi orientati all'efficienza, all'efficacia e all'economicità. *L'accountability*, così, si presta a numerose definizioni[45] e non esiste un *framework* unitario[46]. In linea generale, *l'accountability* esprime il dovere di rendere conto da parte di un soggetto, che ha ricevuto delega per lo svolgimento di compiti e poteri da parte di un altro soggetto che gli ha conferito tale delega, sulla base dell'esercizio di un potere di sovranità e, come tale deve essere messo in condizioni di poter controllare l'operato del soggetto al quale ha conferito la delega (Uhr: 1999).

---

[45] I principi contabili internazionali parlano di "senso di responsabilità o rendiconto", Steccolini (2003: 18) parla di "*trasparenza*" o *"attitudine a rendere conto",* precisando che " *il suo significato debba essere contestualizzato rispetto agli ambiti e ai contenuti di responsabilità"*

[46] Mussari (1997: 91-92) ad esempio accoglie la definizione fornita dal GASB (1987: § 56) secondo cui << *accountability requires governments to answer the citizenry- to justify the raising of public resources and the purposes for which they are used. Governmental accountability is based on the belief that the citizenry has a "right to know", a right to receive openly declared facts that may lead to public debate by the citizens and their elected representatives*>>.

Pallott (2003), invece, pone la distinzione tra:

- *managerial accountability*, attenta all'efficienza, sperimentata nel privato e importata nel pubblico dal NPM;
- *democratic (o public o constitutional) accountability,* tipica del settore pubblico e attenta ai principi dell'efficacia, della trasparenza, della legalità e dell'equità.

Figura n. 2- *Le dimensioni e il fabbisogno di accountability*

Dimensione dell' *accountability*	**Determinanti del fabbisogno di *accountability***
Accountability del mandato fiduciario	La collettività mediante delega conferisce il potere di governo ai suoi rappresentanti
Accountability sui risultati (impatto sui bisogni)	I processi di cessione ed erogazione di servizi ed emanazione di provvedimenti legislativi. Trattasi di operazioni per le quali la controprestazione il più delle volte è indiretta (es: tributi)
Accountability sulla gestione interna	Ricerca dell'equilibrio tra organi elettivi di diverso ordine e tra questi e gli organi tecnico-amministrativi (management)
Accountability di gruppo e del network	Relazioni interaziendali con altri soggetti pubblici e privati

La relazione di *accountability* riguarda concetti quali l'autorità, la delega di poteri, la sanzione-ricompensa e la definizione di accordi sui compiti da svolgere e sulle risorse necessarie per svolgerli[47]. Se oggetto della delega è l'amministrazione delle risorse pubbliche, ci si muove nell'ambito *dell'accountability* pubblica, che come tale individua tre forme di relazione di agenzia (Chan: 2003):

- quella degli amministratori nei confronti dei dirigenti;
- quella dei dirigenti nei confronti dell'organo legislativo o politico;
- quella dell'organo esecutivo nei confronti dei cittadini.

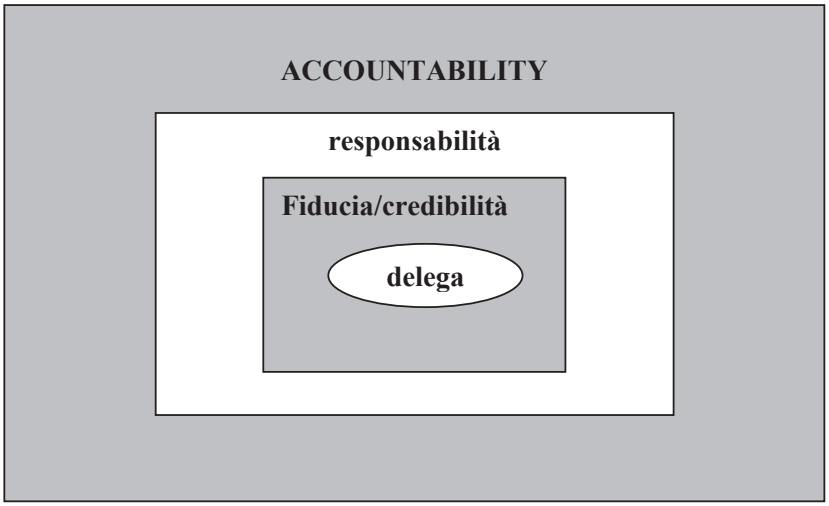
L'obbligazione *dell'accountor,* che emerge da siffatto "contratto" consiste nel fornire tutte le informazioni necessarie affinché *l' accountée*, possa conoscere come sono state utilizzate le risorse oggetto della delega. La complessità della relazione di *accountability* dipende anche dall'ampiezza dell'oggetto, in base al quale è possibile individuare diversi livelli di *accountability*[48].

[47] Come si può notare trattasi di una relazione variamente articolata nei contenuti che, per certi aspetti, richiama il contratto di agenzia; infatti la figura del principale qui il prende il nome di *accountee* mentre quella dell'agente di *accountor* .

[48] Stewart (1984), afferma che il livello minimo di *accountability* è ravvisabile nel mero rispetto della correttezza formale degli atti compiuti, quindi sostanzialmente il controllo riguarda il rispetto dei limiti di legge nell'esercizio dei poteri delegati.

Nel settore pubblico, il concetto di *accountability* assume una maggiore rilevanza, data la circostanza che le risorse utilizzate hanno natura pubblica. Quindi, oltre alla delega politica, si crea, tra *accountor* e *accountée*,, un rapporto di fiducia da cui scaturisce l'obbligo morale e sociale di chi amministra, di rendere adeguatamente conto delle proprie azioni ai diversi *stakeholders*, per mantenere consenso e credibilità nei loro confronti. In sintesi, *l'accountability* richiede l'attivazione di una serie di relazioni, tra *accountor* e *accountée*, poste in un sistema gerarchico come rappresentato nella figura n.3.

Figura n. 3 - *I principi dell'accountability*



L'accountability si propone, così, di definire, responsabilmente e credibilmente, le relazioni che governano il circolo programmazione-decisione-azione-controllo. Il dovere viene adempiuto con riferimento al modo in cui le risorse economiche e finanziarie sono utilizzate, al grado di correttezza con cui hanno agito i soggetti coinvolti nella gestione, alla adeguatezza e alla rispondenza dei comportamenti assunti rispetto agli obiettivi fissati, e ai risultati effettivamente conseguiti.

Da quanto finora detto emerge che un comportamento è *accountable* solo se esiste un livello di programmazione [49]. Per definire un comportamento come *accountable* è necessario inquadrare cinque aspetti chiave della responsabilità amministrativa:

- la fissazione degli obiettivi con un'adeguata attività di programmazione;
- l'individuazione dei soggetti chiamati ad amministrare ed assumere la responsabilità e l'impegno della rendicontazione;
- la sensibilità informativa per la selezione delle informazioni;
- la diffusione e l'organizzazione del potere e delle responsabilità;
- l'articolazione e l'importanza della sanzione-ricompensa.

Quest'ultimo aspetto costituisce, secondo Uhr, l'elemento culminante del processo di *accountability*. Dapprima *l'accountability* si preoccupava di spiegare le modalità di impiego delle risorse assegnate, mentre oggi assume un significato dualistico in relazione al principio di responsabilità-*responsibility* (Uhr: 1999).

Non ci può essere *accountability* senza *responsibility*; infatti l'assunzione di responsabilità implica l'assunzione dell'obbligo di rendere conto non solo nei confronti di coloro che hanno conferito tale responsabilità, ma anche nei confronti di tutti gli altri *stakeholders*. La ricerca del consenso e il riconoscimento della legittimazione democratica sono rilevabili, in un'ottica di *accountability*, attraverso l'adozione di meccanismi, atti a tutelare gli interessi della collettività e ad evitare malversazioni e abusi nell'esercizio del potere conferito mediante delega.

Anche l'Osservatorio per la finanza e la contabilità degli enti locali si è espresso sulle diverse dimensioni *dell'accountability* individuando tre distinti profili di osservazione:

- il profilo interno**,** inteso come responsabilizzazione sull'uso delle risorse e orientamento sul piano dell'efficienza e della qualità;
- il profilo esterno, nel senso della valutazione dei risultati economico-patrimoniali e degli *outcome* prodotti;
- il profilo contabile, come dimostrazione dei risultati ottenuti grazie ad un sistema fondato sulla conoscenza dei costi e dei proventi per esprimere il "valore" creato o distrutto.

In sintesi i fattori critici che qualificano il grado di *accountability* di un'organizzazione sono (Ricci, 2005, p. 14):

- un articolato e chiaro processo di programmazione;

[49] La programmazione in ambito pubblico deve essere intesa come quel nucleo di attività costituenti un sistema, ovvero un insieme di parti e di sub-sistemi razionalmente coordinati.

- una trasparente definizione delle responsabilità interne ed esterne;
- un efficace sistema di rilevazione contabile;
- un efficace sistema interno di controllo e di valutazione;
- una periodica attività informativa sull'azione svolta;
- una significativa attività di *benchmarking*;
- un apprezzabile impiego della tecnologia nei processi di comunicazione.

La cultura *dell'accountability* è tipica dell'azienda pubblica ma deve essere orientata, e in un certo qual modo imposta, dalle leggi in modo da disciplinarne tempi, strumenti e finalità, e controllata dalle organizzazioni politiche dell'opposizione, ovvero da autorità a tal fine istituite a cui compete, durante la legislatura, di accertare la trasparenza della comunicazione e la correttezza dell'informazione onde evitare che *l'accountability* inneschi un processo di autoreferenzialità. La valorizzazione del principio di *accountability* consente, così, di spostare l'attenzione dalla fase di programmazione a quella di misurazione: quest'ultima forse è stata sottovalutata poiché direttamente correlata alla cultura del risultato la cui affermazione stenta a decollare.

Ne deriva che l'accresciuta enfasi posta sui processi di misurazione, in seguito al progressivo affermarsi del principio di *accountability*, stimola l'interesse degli studiosi sui diversi sistemi contabili, al fine di coglierne la validità, con differenti livelli di intensità, a supporto dei processi di misurazione, funzionali ad un responsabile processo di "resa del conto", che assicuri il buon governo della cosa pubblica.

Conclusioni

L'impossibilità di controllare l'operato delle pubbliche amministrazioni, a causa della mancanza dello scambio economico, ha generato una rigida formalizzazione dell'attività amministrativa, con la conseguenza che la tutela degli interessi pubblici è stata affidata più alla correttezza formale degli atti che non alla qualità delle decisioni. Il quadro normativo italiano, oggi, chiama le amministrazioni pubbliche a svolgere funzioni dirette a promuovere processi di sviluppo del territorio, al fine di consentire il passaggio dal paradigma burocratico a quello di public management.

L'enfasi posta sulla fase della normazione si è sostanzialmente tradotta, dal punto di vista gestionale, in processi di deresponsabilizzazione e sottovalorizzazione del personale, con conseguente insoddisfazione per l'inefficienza dell'intervento pubblico. Questo stato di cose, unitamente alla crescente complessità dell'ambiente ed al continuo mutamento dei bisogni della collettività, ha imposto la necessità di avviare un processo di cambiamento della

Pubblica Amministrazione, tendente a recuperare il gap esistente tra gli interventi pubblici attesi e quelli effettivamente attuati, o meglio percepiti.

Appare condivisibile l'opinione secondo cui il processo di innovazione debba passare attraverso processi di modernizzazione gestionale, la cui attuazione ha trovato, e continua a trovare, non poche difficoltà, essenzialmente, legate alla carenza della cultura manageriale e alla scarsa responsabilizzazione di coloro che sono preposti all'esercizio dell'azione amministrativa. Bisogna, allora, che si acquisisca consapevolezza delle finalità istituzionali e della limitatezza delle risorse, al fine di comprendere ed accettare un'innovata concezione del principio di responsabilità funzionale al buon governo della cosa pubblica.

Riferimenti bibliografici

Accademia Italiana di Economia Aziendale (2008)- Gruppo di Studio e Attenzione, I*nnovazione e accountability nella pubblica amministrazione. I drivers del cambiamento*, RIREA

Allen T.L. (2002), *Public accountability and governement financial reporting,* OECD Journal on Budgeting, 2 (Supplement 1 - Models of public budgeting and accounting reform): 11-36

Amaduzzi A. (1992), *L'azienda nel suo sistema e nei suoi principi*, Torino, Utet

Anessi Pessina E. (2007), *L'evoluzione dei sistemi contabili pubblici. Aspetti critici nella prospettiva aziendale*, Egea, Milano

Anselmi L., (2006), (a cura di), *Principi e metodologie economico-aziendali per gli enti locali. L'azienda comune,* Milano, Giuffrè

Anselmi L. (2003), *Percorsi aziendali per le pubbliche amministrazioni*, G. Giappichelli, Torino

Anthony, R.N. (2001), *Sistemi di controllo: analisi economiche per le decisioni aziendali*, Milano, McGraw-Hill

Aquino S., *Creare valore nelle imprese e nelle pubbliche amministrazioni,* Franco Angeli, 2007, Milano

Behn R.D. (1998), *The new public management paradigm and the search for democratic accountability,* International Public Management Journal, 1(2): 131-164

Borgonovi E., Fattore G. e Longo F. (2009), *Management delle istituzioni pubbliche*, Egea, Milano

Borgonovi E. (2007a), *Correggere lo strabismo delle analisi sul settore pubblico,* in Azienda Pubblica n. 2/2007, p. 198

Borgonovi E. (2007b), *Il valore aggiunto delle amministrazioni pubbliche*, in Azienda Pubblica n. 4/2007
Borgonovi E. (2006), *Principi contabili: alcune riflessioni di ordine teorico e applicativo,* in Zambon S., (a cura di), *I principi contabili per le pubbliche amministrazioni,* Milano, Franco Angeli
Borgonovi E., (2005), *Principi e sistemi aziendali per le amministrazioni pubbliche*, EGEA, Milano
Borgonovi E., (2004a), *Principi contabili: anche nell'amministrazione pubblica*?, in Azienda Pubblica, 2/2004
Borgonovi E., (2004b), *Ripensare le amministrazioni pubbliche: tendenze evolutive e percorsi di approfondimento*, Milano, Egea
Borgonovi E., (2002), *Principi e sistemi aziendali per le amministrazioni pubbliche*, 3a ediz., EGEA, Milano
Borgonovi E. (1988), *I concetti di controllo burocratico e controllo manageriale nella pubblica amministrazione*, Azienda Pubblica, I (1): 11-30 Borgonovi E. (1984a), *La dottrina economico-aziendale quale fondamento per proposte di miglioramento della pubblica amministrazione: prospettive aziendali di analisi e di intervento*, pp. 1-55, Milano, Giuffrè
Borgonovi E. (1984b), *La pubblica amministrazione come sistema di aziende composte pubbliche,* in Borgonovi E. (a cura di), *Introduzione informativo-contabili per le decisioni aziendali*, pp. 1-86, Milano, Giuffrè Borgonovi E. (1979), *L'impresa pubblica*, Giuffrè, Milano
Caperchione E. e Pezzani F. (a cura di), (2000d), *Responsabilità e trasparenza nella gestione dell'ente locale*, Egea, Milano
Cassandro P.E. (1979), *Le gestioni erogatrici pubbliche*, 4a edizione, Torino, Utet
Catturi G., *L'azienda universale*, Cedam, Padova, 2003
Cepiku D. (2005), *Governance: riferimento concettuale o ambiguità terminologica nei processi di innovazione della PA?,* Azienda Pubblica, XVIII (1): 105-131
D'Alessio L. (a cura di), (2005), *Enti strumentali regionali e loro accountability. Il caso Lazio*, Franco Angeli, Milano
Del Vecchio M. (2001), *Dirigere e governare le amministrazioni pubbliche. Economicità, controllo e valutazione dei risultati*, Milano, Egea
Farneti F. (2004), *Il progressivo affermarsi del principio di accountability negli enti locali. Le implicazioni di tipo manageriale*, Franco Angeli, Milano
Funnell W. E Cooper K. (1998), *Public sector accounting and accountability in Australia*, Sydney, University of New South Wales Press
Giannessi E., (1961), *Interpretazione del concetto di azienda pubblica,* Pisa, Cursi
Grandis F. G. (2006), *Le ambiguità nelle riforme dei sistemi contabili pubblici,* Roma, Quaderni monografici RIREA

Gray A. e Jenkis W. (1993), *Codes of accountability in the new public sector*, Accounting, Auditing & Accountability Journal, 6 (3)52-67
Guarini E. (2005), *Responsabilizzare gli stakeholder: nuove frontiere per la misurazione del valore pubblico (in Italian) "Pubblica amministrazione e competitività territoriale (in Italian)*., Ed. Panozzo F., Milano, Franco Angeli
Guarini E. (2003), *Un modello di riferimento per la progettazione dei meccanismi di accountability delle aziende pubbliche, in Pezzani F. (a cura di), L'accountability delle amministrazioni pubbliche,* pp. 93-112, Milano, Egea
Guarini E. (2000), *Ruolo dell'ente locale e accountability: l'impatto sui sistemi di misurazione e controllo*, in "Azienda Pubblica", n. 6
Hinna L. e Monteduro F., *La misurazione delle performance: cos'è e come utilizzarla nelle decisioni,* in AA.VV, *"Misurare per decidere: la misurazione delle performance per migliorare le politiche ed i servizi"* Dipartimento della Funzione Pubblica, Rubbettino, Roma, 2007
Hinna L., *Pubbliche amministrazioni: cambiamenti di scenario e strumenti controllo interno,* Cedam, Padova, 2002
Holzer M., Halachmi A. (1996), *Measurement as a means of accountability*, in International Journal of Public Administration, vol. 19, n. 11/12
Hood C. (1995), *The new public management in the 1980s: variations on a theme*, Accounting, Organizations and society, 20(2-3): 93-109
Jones L.L. e Guthrie e Steane P. (2001), *Learning from international public management reform*, Oxford, Elseveir Science
Jones L.L. e Thompson F. (1997), *L'implementazione strategica del New public Management*, Azienda Pubblica , X(6): 567-586
Lazzini S. (2008), *Riforme dei sistemi contabili tra spinte innovative e resistenze al cambiamento*, Giuffrè Editore
Lüder K. (1993), *Governmental accounting in Germany: state and need for reform,* Financial Accountability & Management, vol. 9,n. 4, Blackwell, Oxford
Marinò L., (2005), *Strategie di riforma del settore pubblico in una prospettiva economico-aziendale*, Giappichelli, Torino
Mazzara L., (2003), *Processi e strumenti di misurazione e risultati negli enti locali,* Torino, Giappichelli
Meneguzzo M. (1997), *Ripensare la modernizzazione amministrativa e il New Public Management. L'esperienza italiana: innovazione dal basso e sviluppo della governance locale*, Aziennda Pubblica, X(6)
Ministero degli interni- dipartimento della funzione pubblica, *Rendere conto ai cittadini. Il bilancio sociale delle amministrazioni pubbliche*, Roma, Edizioni scientifiche italiane, 2004
M.H.Moore (1995), *Creating public Value*, President and Fellows of Harwrd College

Moore Mark H. (2003), *La creazione di valore pubblico. La gestione strategica nella Pubblica amministrazione (edizione italiana a cura di A. Sinatra),* Ed. Angelo Guerini e Assosiati s.p.a, Milano
Mussari R. and Cepiku D. (2007), *Public administration reform in transition. Reflections from the Albanian experience*, Public Management Review, Vol. 9 Issue 3 , 353 – 375
Mussari R., (2005), *Public sector financial reform in Italy,* in Guthrie J., Humphtrey, C., Olson O., Jones L. (eds), International Public Financial *Management Reform: Progress, contradictions, and Chlallengers*, Greenwich, Information Age Publishing, pp. 139-168
Mussari R. (2003), *La contabilità pubblica locale in Europa: tendenze in atto e difficoltà operative*, Azienditalia 10(10)
Mussari R. (2002), *Economia dell'azienda pubblica locale*, Cedam, Padova,
Mussari R., (1996), *L'azienda del comune tra autonomia e responsabilità*, Cedam, Padova
Nasi G. and Steccolini I. (2008), *Implementation of accounting reforms. An empirical investigation into Italian local governments,* Public Management Review, Vol. 10 Issue 2 /2008, pag. 175 – 196
Olson O., J.e Humphrey C. (1998a), (a cura di), *Global warning: debating international developments*, in New Public Financial Management, Oslo, Capelen Akademisk Forlag As
Olson O., Guthrie J. E Humphrey C. (1998b), *Caught in an evaluatory trap: a dilemma for public service under NPFM,* European Accounting Review, 10(3): 505-522
Pallott J. (2003*), A wider accountability? The audit office and Nrw Zealand's bureaucratic revolution*, Critical perspectives on accounting, 14(1-2): 133-155
Pezzani F. (2008), *Il patto di lucidità. Come avvicinare istituzioni e paese reale*, Collana itinerari, Università Bocconi ed
Pezzani F. (2005), (a cura di), *Logiche e strumenti di accountability*, Egea, Mlano
Pezzani F. (2003), *L'accountability delle amministrazioni pubbliche*, Egea, Milano, 2003
Pezzani F. (2001), *Il ruolo dell'accountability nella società civile*, in "Azienda Pubblica", n. 4, 2001
Pollit C., & Bouckaert G., (2002), *La riforma del management pubblico, ed. italiana,* a cura di Ongaro E., Titolo originale: *Public management reform*, Milano, Egea
Pozzoli S. (2007), *Quale riforma dei controlli negli enti locali,* in Rivista Italiana di ragioneria e di Economia Aziendale, n.1, 2007

Rebora G. (1999), *La valutazione dei risultati nelle amministrazioni pubbliche. Prospettive operative e di metodo*- Edizioni Angelo Guerini e Associati s. p.a, 1999 Milano
Rebora G. (1999), *Teoria e prassi della valutazione dei risultati. Una ricerca sulle esperienze delle amministrazioni pubbliche*, in Studi organizzativi n. 3
Reginato E. (2007), *Profili di accountability del sistema informativo degli enti locali italiani nel contesto internazionale*, in Azienda Pubblica n. 3.2007
Ricci P. e Landi T., (2009), *La governance delle società per azioni dei servizi pubblici locali: attualità e prospettive*, in Azienda Pubblica n. 2.2009 Ricci P. (2006), *Gli enti locali e le aziende dei servizi pubblici locali: profili di controllo e profili contabili*, La Finanza Locale, 7/8.
Ricci P. (a cura di) (2005), *Enti strumentali regionali e loro accountability. Il caso Campania*, Milano, Franco Angeli
Serdar Ylmaz, Yacup Beris and Rodrigo Serrano-Berthet (2008), *Local government discretion and accountability: a diagnostic framework for local governance*, Local governance & accountability series, paper n. 113, July 2008
Sostero U. (2003), *L'economicità delle aziende*, Milano, Giuffrè
Steccolini I. (2004), *Accountability e sistemi informativi negli enti locali*, Giappichelli, Torino
Torben Beck J. And Bozeman B. (2002), *Public values lost? Comparing cases on contracting out from Denmark and the United States*, in Public Management Review, vol. 4 issue n1, 63-81
Torcivia S. (2001), *I sistemi di reporting nelle aziende dei servizi pubblici locali*, Milano, Giuffrè
Valotti G. (2000), *La riforma delle autonomie locali: dal sistema all'azienda*, Milano, Egea
Vicari S. (1995), *Note sul concetto di valore*, in Finanza Marketing e Produzione, n. 3
Zappa G., (1957), *Le produzioni nell'economia delle imprese*, Milano, Giuffrè
Zappa G., Marcantonio A. (1954), *Ragioneria applicata alle aziende pubbliche*, Milano, Giuffr
Zappa G., (1927), *Tendenze nuove negli studi di ragioneria*, Milano, Istituto Editoriale Scientifico

Francesco Antonio Anselmi *

LE POLITICHE PUBBLICHE PER IL TURISMO IN ITALIA NEL CICLO DELLA PROGRAMMAZIONE COMUNITARIA 2007-2013

Sommario

Questo contributo attiene alle novità e alle Priorità contenute nel Quadro Strategico Nazionale (QSN) del nuovo ciclo di programmazione comunitaria 2007/2013 con centralizzazione dell'interesse nell'ambito della "Priorità 5" del QSN, che vuole valorizzare le risorse naturali e culturali, attraverso la realizzazione di progetti integrati orizzontalmente e verticalmente, capaci di attivare la filiera del turismo culturale e di quello ambientale per sfruttare le potenzialità dei grandi attrattori che beneficiano dei flussi della domanda turistica internazionale e di quella dei siti che non sono ancora stati valorizzati e quindi non visibili sui mercati.

Nel lavoro si vuole sottolineare, inoltre, che le politiche comunitarie di sviluppo regionale, in particolare quelle a sostegno dello sviluppo turistico, hanno superato l'ottica fortemente localistica, per una necessità sovra regionale.

Keywords: Sviluppo del turismo, Politiche comunitarie del turismo, Politiche regionali del turismo; Politiche pubbliche e turismo

Summary

This paper relates to new and Priorities contained in the National Strategic Framework (NSF) of the new programming Community cycle 2007/2013 with interest in the "Priority 5" of the NSF, which wants to exploit natural and cultural resources, through horizontally and vertically integrated projects, capable of activating the sector of cultural and environmental tourism to exploit the potential of benefiting from the great attractor flows of international tourism demand and that of sites that have not yet been exploited and then not visible on the markets. In the work we want to emphasize also that EU policies for regional development, particularly those in support of tourism development, have passed the highly localist perspective, for a need super regional.

* Professore aggregato di Economia Applicata presso il Dipartimento di Scienze Economiche Aziendali e Finanziarie (DSEAF) dell'Università degli Studi di Palermo.

1. Introduzione

Nel presente contributo si evidenzia una ricostruzione delle politiche pubbliche di sviluppo per il turismo in Italia nell'ambito della programmazione comunitaria europea 2000-2006 con le criticità riscontrate ed un aggiornamento indicato nella definizione della strategia del nuovo ciclo di programmazione 2007-2013 e come questa si stia attuando. Il lavoro si propone, dunque, di mostrare una ricostruzione delle risorse programmate per le politiche turistiche, settoriali e di contesto nel periodo 2000-2006 delle diverse regioni e di valutare l'avanzamento della spesa effettivamente sostenuta nei territori; d'illustrare la nuova strategia per il turismo in termini di priorità e obiettivi del nuovo ciclo di programmazione 2007-2013, in relazione alle criticità dei risultati riscontrati nel periodo 2000-2006; di descrivere e quantificare la strategia e le priorità individuate nel QSN 2007-2013, orientate alla valorizzazione dell'attrattività naturale, culturale e turistica dei territori attraverso una azione unitaria e di sistema condotta insieme dalle regioni e dai centri di competenza nazionali, contribuendo a creare una forte immagine a livello internazionale.

In particolare, nell'ambito delle novità e delle priorià contenute nel Quadro Strategico Nazionale (QSN), si punta a rendere più esplicito e più netto il collegamento tra turismo e valorizzazione delle risorse culturali e naturali, nella consapevolezza che la vocazione turistica non è di per sé sufficiente a sostenere lo sviluppo del turismo e che occorre valorizzare le risorse naturali e culturali, attraverso la realizzazione di progetti integrati orizzontalmente e verticalmente, capaci di attivare la filiera del turismo culturale e di quello ambientale ed in grado di osservare la concentrazione per sfruttare le potenzialità dei grandi attrattori, che beneficiano dei flussi della domanda turistica internazionale e di quella dei siti che non sono ancora stati valorizzati e quindi non visibili sui mercati.

Con riferimento al turismo italiano e in particolare del Mezzogiorno si

Osservano difficoltà strutturali di fronte all'inasprirsi della concorrenza internazionale, e pertanto si richiede una strategia basata su una maggiore integrazione di politiche, che si aggiungono ai fondi ordinari, al fine di accelerare la riduzione delle disparità territoriali e di una programmazione improntata a fare sistema (Costa e Manenti 2000; Furlan 2007) .

Nel lavoro si vuole sottolineare, inoltre, che le politiche comunitarie di sviluppo regionale, in particolare quelle a sostegno dello sviluppo turistico, hanno superato l'ottica fortemente localistica, per una necessità sovra regionale.

2. La programmazione comunitaria 2000-2006: una sintesi

La programmazione comunitaria 2000-2006 avviata con il Quadro Comunitario di Sostegno (QCS) per utilizzare i fondi strutturali comunitari (FESR, FSE, FEAOG, SFOP) ha attribuito un ruolo determinante alla valorizzazione dei territori e alla intersettorialità ed integrazione delle azioni degli operatori pubblici e privati.

La politica per il turismo era rivolta all'innalzamento del grado di attrattività dei territori valorizzando le risorse materiali di natura pubblica (culturali e naturali) per creare esternalità positive a favore del settore turistico privato. Il turismo nell'ambito di tale strategia ha avuto un ruolo trasversale che ha coinvolto i diversi assi prioritari di intervento del Quadro Comunitario di Sostegno (QCS).

L'obiettivo era incrementare le presenze turistiche, in particolare nel Mezzogiorno, abbinate a obiettivi specifici di natura settoriale diretti a potenziare l'efficienza e la compatibilità ambientale delle imprese turistiche, ad integrare l'attività produttiva del sistema turistico in un'ottica di filiera collegata alla valorizzazione del patrimonio culturale e ambientale e ad innalzare la qualità dell'ospitalità turistica e qualificare la domanda con innovazioni di prodotto e azioni di riconoscibilità sul mercato di reti di territori con certificazioni delle qualità dell'offerta e di destagionalizzare i flussi turistici.

Le risorse programmate per politiche di sviluppo turistiche nel periodo 2000-2006 hanno riguardato tutto il territorio nazionale, ma gli atti programmatori hanno operato con criteri restrittivi e interventi classificati in due grandi categorie:

- politiche turistiche settoriali, riguardanti incentivi alle imprese turistiche, infrastrutture materiali e immateriali di promozione turistica del territorio, con aumenti di arrivi e presenze;
- politiche turistiche di contesto volte alla valorizzazione del patrimonio naturale e culturale dei territori e volte ad incentivare l'imprenditorialità, l'attrattività dei territori e la diversificazione dei consumi turistici (Pencarelli, Splendiani 2008).

Il quadro delle risorse finanziarie aggiuntive (Fondi Strutturali e FAS) programmate per il turismo nel ciclo 2000 -2006 è costruito nella tabella (1) e rileva la disaggregazione tra politiche settoriali e di contesto e per ripartizione territoriale e un confronto di valori programmati a seguito di variazioni e modifiche avvenute durante il ciclo. Nel 2005-2007 in Italia le risorse programmate per il turismo a valere delle risorse aggiuntive sono aumentate nel biennio 2005-2007 di oltre 5 miliardi (da 14 a 19,5 miliardi di euro). Si rileva in particolare una forte ricomposizione degli interventi finanziari a favore delle politiche di contesto rispetto a quelle di settore.

Tabella n.1 - *Ciclo di programmazione 2000-2006. Politiche turistiche (settoriali e di contesto) finanziate dai Fondi Strutturali e dal Fondo per le Aree Sottoutilizzate (FAS) a dicembre 2007 e confronto con il 2005. Milioni di euro e variazioni percentuali*

	POLITICHE TURISTICHE SETTORIALI		
	Totale al 2005	Totale al 2007	Var. % 2007/2005
Centro-Nord	1.337,91	1.731,57	29,4
Sud	5.154,60	5.509,36	6,9
Italia	6.492,51	7.240,93	11,5
	POLITICHE TURISTICHE DI CONTESTO		
	Totale al 2005	Totale al 2007	Var. % 2007/2005
Centro-Nord	2.508,98	3.830,86	52,7
Sud	5.037,51	8.445,61	67,7
Italia	7.546,49	12.276,48	62,7
	TOTALE POLITICHE TURISTICHE		
	Totale al 2005	Totale al 2007	Var. % 2007/2005
Centro-Nord	3.846,89	5.562,43	44,6
Sud	10.192,11	13.954,97	36,9
Italia	14.039,00	19.517,40	39,02

FONTE: Elaborazioni UVAL su dati Programmi Regionali, Dipartimento per lo sviluppo e la coesione economica (MISE)

Infine, maggiore capacità di spesa si è rilevato fra le politiche cofinanziate dai Fondi Strutturali comunitari, invece si registrano forti ritardi per gli strumenti attuativi del FAS.

Tabella n. 2 - *Ciclo di programmazione 2000-2006. Politiche turistiche (settoriali e di contesto). Quota di erogazioni pubbliche a dicembre 2007 sulle risorse finanziarie pubbliche programmate. (Valori percentuali)*

	Totale politiche comunitarie	di cui FESR	Totale politiche nazionali di sviluppo	di cui Accordi di Programma Quadro	Totale politiche regionali
Piemonte	84,5	89,2	62	64,3	79,60
Valle d'Aosta	100	100	/	/	100
Lombardia	79,7	86,2	22,5	17,2	73,7
Trentino A.A.	77,7	93,1	61,1	25,5	77,1
Veneto	85	91,5	39,4	44,9	73,5
Friuli Ven.Giulia	80,8	86	27,5	79,1	74,9
Liguria	78	78,5	41,6	48	74,3
Emilia Romagna	88,4	100	38,3	/	85,6
Toscana	69	93,9	43,6	56,3	62
Umbria	73,6	77,8	35,8	33,2	65,6
Marche	55,5	88,8	35,7	57,8	52,1
Lazio	74	78,8	35,7	37	65
Abruzzo	72,5	81,1	49,1	51,8	63,5
Molise	88	87,6	26,7	21,8	47,9
Campania	66,50	65,00	41,6	48	60,80
Puglia	66,20	65,3	32,5	24,1	50,40
Basilicata	82,9	87,3	37,1	17,1	60,2
Calabria	80,90	82,6	25,8	24,5	59,10
Sicilia	57,60	56,00	21,40	14,1	42,00
Sardegna	67,10	70,90	30,4	5,9	57,00
Centro Nord	77,60	86,00	44,80	51,1	70,70
Sud	66,90	66,70	29,30	21,50	53,10
Italia	70,40	73,30	32,20	30,20	58,10

FONTE: UVAL su dati Programmi Regionali, Dipartimento per lo sviluppo e la coesione economica (MISE)

Gli esiti degli interventi intrapresi durante il ciclo 2000-2006, in tema di valorizzazione delle risorse naturali, culturali e turistiche, pur in presenza di situazioni differenziate, mostrarono un livello non adeguato di efficacia di tali interventi in termini di obiettivi di sviluppo turistico. Secondo le valutazioni condotte è, in generale, mancata, la capacità di coordinare e integrare la strategia di sviluppo turistico con la strategia e gli interventi di valorizzazione delle risorse, in particolare delle risorse culturali e naturalistiche (Viesti e Prota, 2007).

Tra le principali criticità emerse rientrano la mancanza di massa critica dei progetti, la scarsa attenzione alle esigenze espresse dalla domanda turistica e delle sue potenzialità, una scarsa attenzione alla filiera territoriale, alla qualità e alla quantità dei servizi per il turismo, l'insufficiente qualità dell'offerta turistica, la mancanza di un disegno strategico unitario collegata alla limitata capacità di coordinamento tra i diversi livelli di governo centrale, nazionale e locale e le deboli strategie di promozione turistica, frammentate e poco orientate ai mercati internazionali, concentrate sull'offerta ricettiva piuttosto che sull'offerta territoriale, maggiormente in grado di favorire la permanenza sul territorio.

In linea generale, dall'analisi del ciclo di programmazione 2000-2006 gli insegnamenti che si possono trarre rimandano all'esigenza di una maggiore concentrazione, integrazione e coordinamento fra le politiche di sviluppo turistico e quelle di valorizzazione del patrimonio culturale e naturale in un'azione strategica di sistema (piuttosto che con interventi settoriali) nella quale assumano una rilevanza decisiva la cooperazione istituzionale verticale e orizzontale.

Le considerazioni alla base di tali insegnamenti riguardano fondamentalmente:

a) l'esigenza di un'attività d'indirizzo e di impulso dal centro, che in una ottica di sistema accresca efficacia e integri le politiche nazionali e regionali, nonché promuova iniziative sovra/interregionali e di eccellenza;
b) l'esigenza di un'azione centrale che valorizzi l'apporto di enti di competenza nazionali e regionali, e che offra metodi e criteri per definire priorità settoriali e territoriali;
c) la promozione di azioni coordinate e di sistema finalizzate alla realizzazione di un'offerta turistica di qualità che miri alla valorizzazione su scala interregionale del patrimonio culturale e naturale di eccellenza, alla realizzazione di grandi progetti di valorizzazione turistica del territorio anche là dove le singole realtà locali, pur disponendo degli attrattori culturali e naturali di qualità, non siano in grado, da sole, di raggiungere la massa critica necessaria per un reale decollo turistico.

Da qui l'esigenza di un programma di interventi, con carattere interregionale e quindi aggiuntivo e specifico rispetto alle strategie delle singole Regioni, che allo stesso tempo, stabilisca un forte grado di interazione e reciprocità tra il livello centrale e regionale e individuare gli interlocutori responsabili dell'intervento a livello regionale e locale.

3. La programmazione 2007-2013: obiettivi per il turismo

Le novità della riforma della politica di coesione per il periodo 2007-2013 sono contenute, per quanto riguarda l'Italia, nel Quadro Strategico Nazionale (QSN), che costituisce il documento di programmazione unitaria, contenente gli interventi della politica regionale aggiuntiva in termini di fonte comunitaria (FS, FC) che di fonte nazionale (FAS). Nel QSN si evidenzia che: "Stato centrale e Regioni hanno deciso in Italia di dare seguito alla riforma della politica di coesione comunitaria -- che rafforza il suo indirizzo strategico alla competitività e gli obiettivi di Lisbona e agli strumenti a sostegno di tale strategia -- unificando la programmazione della politica comunitaria con quella della politica regionale nazionale (FAS). Gli obiettivi, le priorità, le regole della politica regionale di sviluppo sono quindi stabiliti in modo unitario in questo documento" (Ministero dello Sviluppo Economico, Dipartimento per le politiche di Sviluppo e di Coesione, Quadro Strategico Nazionale 2007-2013).

L'unificazione di tutte le risorse aggiuntive risponde al principio della concentrazione strategica ed anche alle esigenze di maggiore semplificazione nella gestione delle politiche di coesione e di sviluppo regionale. Il QSN fornisce alle regioni del sud e alla competitività dell'Italia uno strumento nuovo per avere efficacia, efficienza, nonché unitaria capacità di programmare gli strumenti necessari per lo sviluppo del settore turistico.

In particolare l'esercizio della programmazione unitaria costituisce l'intesa partenariale con le regioni del Mezzogiorno in relazione:

a) all'allocazione delle risorse complessive alle 10 Priorità del QSN;
b) al contributo concernente l'attuazione delle 10 Priorità delle due fonti finanziarie (Fondi Strutturali e relativo co-finanziamento nazionale/regionale; FAS);
c) alla ripartizione di responsabilità tra livello centrale e regionale nella gestione delle risorse e conseguenti forme di intervento.

La strategia individuata dal QSN si articola in quattro macrobiettivi centrali con associate dieci priorità tematiche. I macrobiettivi e le priorità sono riportate nel prospetto 1, (QSN 2007-2013; A. Dattilo, 2008).

Le strategie e le priorità individuate nel QSN si attuano con programmi

operativi, utilizzando i Fondi Comunitari e il FAS (Fondo Aree Sottoutilizzate), che con la legge finanziaria per il 2007 viene introdotta la settennalizzazione dell'impegno. Ogni programma operativo cofinanziato dai Fondi Comunitari delinea le priorità strategiche per settore e/o per territorio e, in base ai nuovi Regolamenti europei, ha natura mono fondo.

Il QSN 2007-2013, rispetto all'esperienza del periodo 2000-2006, rileva una novità peculiare in relazione alle priorità stabilite che rende più esplicito e netto il collegamento tra il turismo e la valorizzazione delle risorse culturali e naturali in considerazione del fatto che la vocazione turistica di molte regioni italiane, pur se di grande valore, da sola non è sufficiente a sostenere lo sviluppo del settore turistico. La Priorità cinque del QSN mira alla valorizzazione delle attività culturali e naturali e alla realizzazione di progetti integrati, orizzontalmente e verticalmente, idonei ad attivare la filiera del turismo culturale e del turismo ambientale e la concentrazione di progetti di eccellenza per sfruttare le potenzialità: a) dei grandi attrattori che, pur beneficiando di domanda internazionale di flussi turistici, in un contesto di forte competizione internazionale, che riduce le rendite di posizione, necessitano di una continua e forte capacità di innovazione; b) dei siti non ancora adeguatamente valorizzati e visibili sui mercati.

Prospetto n. 1 - *Macro-obiettivi e Priorita del Quadro strategico Nazionale nel periodo 2007-2013 (giugno 2007)*

Macro-obiettivi	**Priorità**
Sviluppare i circuiti della conoscenza	1 – Miglioramento e valorizzazione delle risorse umane 2 – Promozione, valorizzazione e diffusione della Ricerca e dell'innovazione per la competitività
Accrescere la qualità della vita, la sicurezza e l'inclusione sociale nei territori	3 – Energia e ambiente: uso sostenibile e efficiente delle risorse per lo sviluppo 4 – Inclusione sociale e servizi per la qualità della vita e l'attrattività territoriale
Potenziare le filiere produttive, i servizi e la concorrenza	5 – Valorizzazione delle risorse naturali e culturali per l'attrattività per lo sviluppo 6 – Reti e collegamenti per la mobilità 7 – Competitività dei sistemi produttivi e occupazione 8 – Competitività e attrattività delle città e dei sistemi urbani
Internazionalizzazione e modernizzare l'economia, la società e l'amministrazione	9 – Apertura internazionale e attrazione di investimenti, consumi e risorse 10 – *Governance*, capacità istituzionali e mercati concorrenziali e efficaci

Fonte: QSN 2007-2013

La strategia del QSN per il periodo 2007-2013 si discosta notevolmente dalla precedente programmazione, che con riferimento alle politiche per il turismo nel Mezzogiorno si dà rilievo nella priorità cinque alla valorizzazione delle risorse naturali e culturali e di riflesso all'attività turistica.

La strategia riferita alla priorità cinque del QSN mira al raggiungimento di un obiettivo generale articolato in tre obiettivi specifici tematici e un obiettivo specifico di orientamento per i programmi di cooperazione territoriale europea (prospetto 2).

Prospetto n. 2 - *Quadro Strategico Nazionale 2007-2013 – Priorità 5: Valorizzazione della risorse naturali e culturali per l'attrattività e lo sviluppo – Obiettivi generici e specifici*

Obiettivo generale			
Valorizzare le risorse naturali, culturali e paesaggistiche locali, per aumentare l'attrattività, del territorio, migliorare la qualità della vita dei residenti e promuovere nuove forme di sviluppo economico sostenibile			
Obiettivi specifici			
Tematici	Tematici	Tematici	Orientamento
Valorizzare ambiente e tutelare la biodiversità per migliorare la qualità della vita e promuovere opportunità di sviluppo economico sostenibile	Valorizzare i beni naturali, le attività culturali per aumentare l'attività territoriale, per rafforzare la coesione sociale dei residenti	Aumentare in modo sostenibile la competitività internazionale delle destinazioni turistiche, migliorando la qualità dell'offerta e l'orientamento al mercato dei pacchetti turistici territoriali e valorizzando gli specifici vantaggi competitivi locali, in primo luogo le risorse naturali e culturali	Rafforzare la capacità di conservazione e gestione delle risorse naturali e culturali mediante i programmi di cooperazione territoriale, programmi che coinvolgono altri Paesi con più spiccata vocazione culturale e che sono anche finalizzati ad accrescere la capacità amministrativa e tecnica in materia di sviluppo turistico sostenibile

Tale strategia considera un approccio integrato di risorse naturali, paesaggistiche e culturali presenti nel territorio e in grado di coniugare le esigenze di tutela con quelle dello sviluppo sociale ed economico.

Le linee di azione più importanti da trasferire a livello locale in un'ottica di

sistema sono individuate:

- promuovendo in modo unitario e realizzando azioni di marketing nazionali per posizionare le destinazioni turistiche italiane sui mercati internazionali, anziché con azioni singole slegate da un obiettivo unitario di sviluppo;
- innalzando lo standard di qualità dell'offerta complessiva delle destinazioni turistiche con atti di coordinamento tra Regioni e tra queste e l'Amministrazione centrale, fissando requisiti omogenei per la classificazione delle strutture ricettive e dei livelli minimi di prestazioni professionali;
- accrescendo la selettività degli interventi e migliorando i modelli di gestione turistica con la creazione di circuiti integrati e itinerari tematici;
- sostenendo la crescita dimensionale delle imprese con processi di aggregazione delle piccole e medie imprese della filiera (M. Franch 2002; Candela- Figini ,2010);
- favorendo il raccordo tra le politiche regionali mediante la rete di servizi di informazioni, ospitalità turistica, anche in collegamento a grandi itinerari di interesse internazionale.

Infine, vengono individuati due ambiti della strategia del QSN anche attraverso programmi interregionali che sono promossi, programmati e attuati da coalizioni di amministrazioni regionali con il contributo e/o la partecipazione di centri di competenza nazionali.

Illustrate le strategie di intervento ora si passa alla ricostruzione in termini di allocazione finanziaria dei programmi operativi comunitari 2007-2013, contenuti nel QSN e declinati a livello delle amministrazioni, regionali e locali, in collaborazione tra loro e con le parti sociali (datori di lavoro, lavoratori e popolazione locale).

4. La programmazione operativa comunitaria 2007-2013 per la promozione e valorizzazione delle risorse naturali, culturali, paesaggistiche e turistiche

In Italia, per il nuovo ciclo di programmazione 2007-2013 sono stati approvati 66 programmi operativi (PO); 42 finanziati dal FESR e 24 dal FSE e sono:

- 8 nazionali (PON);
- 42 regionali (POR): programmi multisettoriali gestiti dalle Amministrazioni Regionali (21 FESR e 21 FSE);
- 2 interregionali (POIN);
- 14 di cooperazione territoriale europea.

L'analisi che segue fa riferimento ai programmi operativi Regionali FESR cofinanziati e del FAS e al quadro degli obiettivi specifici assunto in ciascuna regione con riferimento alla priorità cinque, che attiene alla valorizzazione delle risorse naturali e culturali per l'attrattiva per lo sviluppo sostenibile del turismo (tabella 3).

Tabella 3 - Programmi Operativi Regionali FESR 2007-2013 - Risorse programmate nelle categorie di spesa per la promozione e valorizzazione delle risorse naturali, culturali e turistiche.(Milioni di euro)

Regioni	**Turismo**	**Risorse culturali**	**Risorse naturali**	**Totali**
Piemonte	29,30	68,20	29,23	126,66
Valle d'Aosta	4,00	8,00	/	12,00
Lombardia	30,49	21,93	20,41	72,83
Trentino A.A.	5,00	1,05	4,67	10,72
Veneto	7,67	23,01	15,34	46,02
Friuli Ven. Giulia	/	6	5,25	11,25
Liguria	8,25	46,75	11,25	66,25
Emilia Romagna	22,37	17,4	22,37	62,14
Toscana	81,19	37,93	88,55	207,67
Umbria	8,36	6,27	16,71	31,34
Marche	7,24	13,69	8,27	29,2
Lazio	21	35	21	77
Abruzzo	Nq	Nq	Nq	Nq
Molise	15,33	2,48	7,43	25,24
Campania	205	210	115	530,00
Puglia	106	188	54	348
Basilicata	22,5	32,5	19,5	74,5
Calabria	152,91	182,89	33,88	369,68
Sicilia	640,23	338,43	210,58	1.189,24
Sardegna	66,79	38,29	41,01	146,09
Centro Nord	*224,8*	*285,23*	*243,04*	*753,07*
Sud	*1.208,76*	*992,59*	*481,39*	*2.682,74*
Italia	*1.433,56*	*1.277,82*	*724,43*	*3.435,81*

Segue Tabella 3

Nq: non quantificabile,interventi inseriti in progetti integrati territoriali e non attribuibili a singole categorie di spesa.

FONTE: Elaborazione UVAL su dati Programmi Regionali, Dipartimento per le politiche di sviluppo e di coesione

I programmi Operativi Regionali (POR) FESR sono redatti in conformità con gli Orientamenti Strategici Comunitari (OSC) che sono coerenti con le priorità definite nel QSN.

Tra le criticità segnalate dalle regioni, si rileva la scarsa integrazione a sistema

Le singole regioni, fatta salva la coerenza, hanno effettuato scelte programmatiche, tenendo in considerazione i punti di debolezza e di forza e di specificità caratterizzanti il proprio contesto territoriale.
delle imprese turistiche; inoltre, nel Mezzogiorno è stata evidenziata la forte stagionalità della domanda e la modesta attrattività internazionale. Punti di forza potenziali dei territori sono la ricchezza di beni patrimoniali artistici, culturali ed ambientali non adeguatamente valorizzata.

4.1 *L'allocazione delle risorse alla priorità 5 delle fonti finanziarie di riferimento (Fondi strutturali con cofinanziamento indicativo e FAS)*

In considerazione della natura della politica regionale, che ha come obiettivo primario la promozione della competitività e della coesione dei territori considerati nella loro realtà e specificità, i soggetti istituzionali chiamati all'attuazione della strategia sono tenuti a rispettare impegni reciproci.

Il riparto delle risorse per la Priorità 5 delle due fonti finanziarie di riferimento (FS e cofinanziamento, FAS) è dettato dall'esigenza di tenere conto di specificità che caratterizzano i meccanismi finanziari e la natura giuridica dei fondi e di procedere in direzione di una omogeneizzazione delle regole di governo degli stessi per massimizzare l'efficacia della politica regionale unitaria. Per una migliore esplicitazione di quanto esposto definiamo dei dettagli dell'allocazione programmatica che individua nella priorità 5 l'intensità finanziaria e il livello di responsabilità nella gestione delle risorse in attuazione della strategia (Tabella 4, sezione a e sezione b).

Tabella n. 4 - *Priorità 5 e livello di responsabilizzazione di gestione delle risorse.*
Sezione a

QUADRO STRATEGICO NAZIONALE : PRIORITA'	FS 2007/2013 - con cofinanziamento indicativo in milioni di euro			
	PON TOTALE (FESR e FSE)	POR TOTALE (FESR e FSE)	POIN FESR	TOTALE
PRIORITA' 5:				
VALORIZZAZIONE DELLE RISORSE NATURALI E CULTURALI PER L'ATTRATTIVITA' PER LO SVILUPPO	-	3.882,9	988,8	4.871,7
di cui attrattori culturali, naturali e turismo (interreg.)	-	-	988,8	988,8
ALTRE PRIORITA'	12.784,7	27.344,7	1650,0	41.779,4
TOTALE	12.784,7	31.227,6	2.638,8	46.651,1

Fonte: Allegato al QSN 2007-2013 e nostre elaborazioni

Sezione b

QUADRO STRATEGICO NAZIONALE: PRIORITA'	FAS 2007/2013 - milioni di euro			
	Interesse strategico Nazionale	Interesse Regionale	Interreg.	TOTALE
PRIORITA' 5: VALORIZZAZIONE DELLE RISORSE NATURALI E CULTURALI PER L'ATTRATTIVITA' PER LO SVILUPPO	884,1	870,2	946,3	2.700,6
di cui attrattori culturali, naturali e turismo (interreg.)			946,3	946,3
ALTRE PRIORITA'	16.933,9	17.036,5	814.0	34.784,4
TOTALE (al netto della Riserva)	17.818,0	17.906,7	1.760,3	37.485,0

Fonte: Allegato al QSN 2007-2013 e nostre elaborazioni

Infine, viene individuato l'ambito di attuazione della strategia del QSN anche attraverso un programma interregionale programmato ed attuato

da coalizioni di amministrazioni regionali con il contributo e la partecipazione di uno o più centri di competenza nazionali. Anche in questo caso alle risorse comunitarie sono associate le risorse del FAS al rafforzamento, per le Regioni dell'Obiettivo "Convergenza" e all'estensione per le regioni dell'Obiettivo "Competitività Regionale e Occupazione" dell'azione del programma (tabella 5).

Tabella 5 Livelli di responsabilizzazione del Programma Operativo Interregionale "Attrattori culturali, naturali e turismo" 2007-2013

(VALORI IN MILIONI DI EURO)					
POIN	**FAS**	**FS**			**TOTALE FAS + FS**
		FESR	**FSE**	**TOTALE**	
ATTRATTORI CULTURALI, NATURALI E TURISMO	946,3	1.031,2	-	1.031,2	1.977,4
ALTRE PRIORITA'	814,0	1.607,7		1607,7	2.410,8
TOTALE	1.760,3	2.638,9	-	2.638,9	4.388,2

Fonte: Allegato al QSN 2007-2013 e nostre elaborazioni

Nella tabella 5 si rileva che, alle risorse allocate nei POR FESR (Tabella 4 sezione a), si deve aggiungere per i territori Calabria, Campania, Puglia e Sicilia anche il Programma Operativo Interregionale (POIN) e il Fondo Aree Sottoutilizzate (FAS) "Attrattori culturali, naturali e turismo" per il ciclo 2007-2013 che complessivamente (per la parte cofinanziata da fondi strutturali) ammonta a circa 2 miliardi di euro.

La strategia di intervento a fondamento del POIN è tesa da un lato a valorizzare le risorse naturali e culturali, l'adeguamento delle competenze professionali degli attori turistici delle regioni del Mezzogiorno e dall'altro a promuovere il rafforzamento della visibilità e della commercializzazione dell'offerta sui mercati internazionali. L'attuazione del POIN consentirà di effettuare degli interventi territoriali connessi con la valorizzazione dei grandi attrattori turistici, attraverso la concentrazione delle risorse sui poli di eccellenza con le linee di attività volte a costruire un sistema di offerta

integrata, che sappia attrarre turismo di qualità sui mercati internazionali, ad attivare filiere produttive interregionali di valorizzazione del patrimonio o di turismo di qualità con interventi caratterizzati da una sufficiente massa critica e di realizzare politiche unitarie di marketing e di commercializzazione turistica del sistema di risorse di eccellenza in grado di mettere a sistema orientando iniziative e politiche di produzione a livello regionale e sub-regionale.

L'attrattività delle regioni italiane, in particolare quelle del Mezzogiorno, è rappresentata dalla dotazione di risorse naturali, paesaggistiche e culturali e dalla qualità della vita, come valore identitario ed elemento distintivo dell'area considerata e in un mercato globalizzato dell'industria turistica e in uno scenario di mobilità internazionale di capitali e di persone, le politiche programmatiche dell'UE affermano l'importanza di un'azione sinergica tra i settori della cultura e dell'ambiente, individuando in questa integrazione l'unicità dell'offerta del territorio italiano e il sistema per avviare uno sviluppo sostenibile ed aumentare l'attrattività delle destinazioni.

4.2 Il Programma Operativo Interregionale (POIN) "Attrattori naturali, culturali e turismo" caratteri e finalità

Il POIN "Attrattori naturali, culturali e turistici" è uno strumento di intervento innovativo della politica regionale comunitaria del ciclo 2007-2013, identificando la sua specificità nella visione strategica sovra-regionale volta a una politica unitaria e competitiva del prodotto turistico per un ristretto numero di territori su cui si rilevano attrattori naturalistici e culturali dotati di forti visibilità sui mercati nazionali e internazionali.

Il POIN in esame attua la strategia definita nella priorità 5 "Valorizzazione delle risorse naturali e culturali per l'attrattività e lo sviluppo" del QSN, e mira a completare ed implementare le strategie con cui i singoli POR concorrono al raggiungimento degli obiettivi della priorità con interventi a carattere interregionale, distinti e coerenti. L'azione sinergica degli interventi ha come obiettivo sostenere il riposizionamento competitivo a livello internazionale del Mezzogiorno come sistema integrato di offerta culturale, naturale e turistica.

Il POIN "Attrattori naturali, culturali e turistici" è uno strumento addizionale anche dal punto di vista finanziario per raggiungere obiettivi strategici cui sono indirizzati i POR nell'ottica dello sviluppo unitaria e di

sistema della competitività complessiva. Il POIN prevede due assi prioritari di intervento :

1) "Valorizzazione ed integrazione su scala interregionale dei Poli e degli attrattori culturali, naturali e paesaggistici in essi localizzati" Esso si configura strumento addizionale, anche dal punto di vista finanziario, nell'ottica dello sviluppo della competitività soprattutto internazionale delle destinazioni turistiche, agendo su delle criticità di contesto che possono riguardare: a) patrimoni culturali e naturali non adeguatamente valorizzati o la concentrazione dei flussi turistici su pochi attrattori di rilevanza eccezionale; b) debolezze della dotazione infrastrutturale per l'accessibilità e la mobilità nelle aree e tra le aree ad alta vocazione turistica; c) mancanza di coordinamenti nella gestione di sistemi di risorse e di beni che incidono sull'efficacia di valorizzazione e di visibilità dell'offerta.

   In tali casi il POIN prevede interventi indirizzati rispettivamente: a') al miglioramento, conservazione e fruizione del patrimonio culturale e naturalistico e al miglioramento e qualificazione dei servizi per la fruizione turistica; b') al rafforzamento e adeguamento qualitativo delle infrastrutture a livello nazionale e interventi a sostegno di sistemi integrati sovra-regionali di offerta connessi alle modalità di soggiorno dei turisti; c') all'adozione di misure di sperimentazione di modelli organizzativi e gestionali di prodotti integrati di offerta turistica.

2) "Competitività delle imprese nel settore turistico-culturale ed ambientale e promozione dell'offerta". In questo ambito, constatata l'estrema frammentazione e la piccola dimensione delle imprese del settore, che offrono livelli qualitativi mediamente inferiori agli standard medi nazionali, e un debole livello di coordinamento dei servizi pubblici e/o privati e in assenza di circuiti interregionali di ospitalità e di accoglienza, il Programma intende favorire l'innovazione e la specializzazione e si impegna a una cooperazione tra imprese turistiche e imprese che operano nella logistica e dei trasporti, della cultura e dell'ambiente.

Il programma mira verso una strategia unitaria e di sostegno dell'offerta turistica nei circuiti di promozione e di comunicazione internazionale, di intermediazione turistica rispetto all'eccessiva frammentazione delle politiche di promozione dell'offerta turistica

soprattutto naturalistica e culturale, nonché la carenza di tour operator specializzati nei diversi segmenti di offerta.

Il POIN vuole rispondere ad alcuni limiti della programmazione 2000-2006 nella quale spesso ha prevalso una logica fortemente localistica a danno di una necessaria e utile azione sovranazionale delle politiche turistiche. I fondi delle politiche regionali e marcatamente quelli cofinanziati dalla Comunità Europea rappresentano un forte impegno a sostegno dello sviluppo turistico, settoriale e di contesto incluso il POIN (attrattori culturali, naturali e turismo) sono valutabili in 4,6 miliardi di euro nel ciclo di programmazione 2007-2013.

Il POIN "Attrattori culturali, naturali e turismo" mira ad aumentare l'attrattività territoriale e a creare opportunità di crescita e occupazione, valorizzando le risorse culturali, naturali e sviluppando le potenzialità turistiche del territorio.

Il programma assume gli obiettivi specifici e li declina in interventi di carattere e valenza interregionale al fine di raggiungere gli obiettivi delineati dalla priorità a livello di intero Mezzogiorno.

Il Programma in esame implementa le strategie con i singoli POR che concorrono al conseguimento degli obiettivi della priorità attraverso un'azione unitaria e di sistema condotta insieme dalle Regioni e da centri di competenza nazionali per creare una forte immagine a livello internazionale. E si esame si configura come uno strumento addizionale, anche dal punto di vista finanziario per il perseguimento di obiettivi strategici nell'ottica dello sviluppo della competitività complessiva del sistema.

Con riferimento a tale programma la strategia di intervento posta a fondamento dell'azione del POIN – FESR (estesa alle regioni dell'aggregato geografico Mezzogiorno per promuovere il rafforzamento della riconoscibilità e della commercializzazione dell'offerta delle regioni del Mezzogiorno sui mercati internazionali e qualificare le competenze professionali degli operatori pubblici e privati del comparto del turismo) è integrata col Programma Attuativo Interregionale (PAIN – FAS).

La strategia si basa su un approccio aggregato che considera in maniera unitaria gli obiettivi di valorizzazione delle risorse culturali, naturali e paesaggistiche e dello sviluppo sostenibile del turismo.

Il carattere interregionale del POIN in esame, oltre ad incrementare l'attrattività turistica delle regioni del Mezzogiorno sui mercati

internazionali, muove dalla necessità da un lato, di superare la frammentazione dall'offerta locale e regionale, dall'altro di raggiungere una piena affidabilità della qualità dell'offerta, attrattori e loro contesto, capace di rafforzare progressivamente, partendo dagli ambiti territoriali che il programma promuove l'immagine e la percezione complessiva dei territori regionali.

L'interregionalità ha il ruolo di realizzare azioni coordinate e di sistema essenziali per integrare l'offerta regionale che deve mantenere le sue differenziazioni e peculiarità identitarie, tuttavia collocandosi su standard qualitativi elevati e proponendosi unitariamente sui mercati turistici.

5. Conclusioni

Nel presente contributo è stata mostrata una ricostruzione delle risorse programmate per le politiche turistiche, settoriali (comprendenti gli incentivi alle imprese turistiche e l'infrastrutturazione materiale e immateriale per promuovere il turismo del territorio) e di contesto (interventi per la valorizzazione del patrimonio culturale e naturale dei territori e politiche pubbliche per incentivare l'imprenditorialità e l'attrattività del territorio e la diversificazione dei consumi turistici) nel periodo 2000-2006 nelle diverse regioni d'Italia e una valutazione della spesa effettivamente sostenuta nei territori; successivamente è stata illustrata la nuova strategia per il turismo in termini di priorità e obiettivi del nuovo ciclo di programmazione 2007-2013 in relazione alle criticità dei risultati riscontrati nel periodo 2000-2006, In particolare è stata posta in evidenza la novità costituita dal QSN, nel quale le due componenti della politica regionale finanziata con risorse nazionali provenienti dal Fondo Aree Sottoutilizzate (FAS) e con le risorse comunitarie provenienti dai Fondi Strutturali (FS) è diventata unitaria. Infatti, il QSN contiene e individua la strategia, gli obiettivi, le priorità e definisce le regole comuni, stabilendo un unico ciclo di programmazione e superando in tal modo i processi di programmazione "paralleli" che in passato hanno caratterizzato la politica regionale in Italia.

Inoltre, è stata illustrata la nuova strategia per lo sviluppo turistico nell'ambito del nuovo ciclo di programmazione 2007-2013, in termini di obiettivi e priorità, descritte e quantificate le risorse dei POR cofinanziate dal FESR nell'ambito della valorizzazione dell'attrattività naturale, culturale e turistica dei territori secondo la Priorità 5 del Quadro Strategico Nazionale (QSN), che vuole realizzare progetti integrati orizzontalmente e

verticalmente, capaci di attivare la filiera del turismo culturale e di quello ambientale ed in grado di osservare la concentrazione per sfruttare le potenzialità dei grandi attrattori, che beneficiano dei flussi della domanda turistica internazionale e di quella dei siti che non sono ancora stati valorizzati e quindi non visibili sui mercati, come il Mezzogiorno dove è maggiore la sottoutilizzazione delle risorse e il potenziale inespresso. Il Mezzogiorno presenta difficoltà strutturali di fronte all'inasprirsi della concorrenza internazionale e necessità di una strategia basata su una maggiore integrazione di politiche che si aggiungono ad altri fondi per accelerare la riduzione delle disparità territoriali e di una programmazione improntata a fare sistema.

In particolare, si è puntato a rendere più esplicito e più netto il collegamento tra turismo e valorizzazione delle risorse culturali e naturali, nella consapevolezza che la vocazione turistica non è di per sé sufficiente a sostenere lo sviluppo del turismo e sono state quantificate le risorse della programmazione operativa regionale cofinanziata dal FESR individuate nel QSN 2007-2013 orientate alla valorizzazione dell'attrattività naturale, culturale e turistica dei territori.

La politica regionale unitaria in materia di valorizzazione delle risorse naturali e culturali per l'attività e lo sviluppo viene attuata principalmente con la convergenza dell'azione del Programma Operativo Interregionale "Attrattori culturali naturali e turismo" per le quattro regioni della "Convergenza" (POIN FESR) e con i medesimi criteri e regole a valere su risorse della politica regionale nazionale, a tutto il Mezzogiorno attraverso l'omonimo programma attuativo Interregionale (PAIN – FAS)
e i programmi attuativi Regionali (PAR FAS) finanziati con risorse del Fondo Aree Sottoutilizzate.

Il POIN "Attrattori vuole rispondere ad alcuni limiti della programmazione 2000-2006 nella quale spesso ha prevalso una logica fortemente localistica a danno di una necessaria e utile azione sovranazionale delle politiche turistiche.

Nel lavoro si sottolinea, inoltre, che le politiche comunitarie di sviluppo regionale, in particolare quelle a sostegno dello sviluppo turistico, hanno superato l'ottica fortemente localistica, per una necessità sovra-regionale.

Riferimenti bibliografici

Candela G. Figini P. (2010), Economia del turismo e delle destinazioni, Mc Graw-Hill, Milano

Candela G. Figini P. (2005), Economia dei sistemi turistici, Mc Graw-Hill, Milano

Candela G. Giannerini S. Scorcu A. E, (2007), Flussi e caratteristiche delle destinazioni turistiche e dei turismi. Una nota introduttiva, Economia dei Servizi.

Cellini R. Cuccia T.(2007), Catania. L'analisi del turismo nella destinazione della città, Economia dei Servizi, 147-165.

Cooper C. P. Flechter J. Fyall A. Gilbert D. Wanhill S. (12008), Tourim:principles and pradctice, Prentice Hall, Essex.

Costa P. Manente M. (2000), Economia del turismo,TUP, Touring Club Italiano, Milano

Costa P. Manente M. Furlan M. C, (2001),, Politica Economica del Turismo,TUP, Touring Club Italiano, Milano

Dattilo A. (2008), Fondi strutturali 2007-2013 Politiche Comunitarie per la Coesione economica e sociale, Edizione CieRre

Franch M. (a cura) (2002), Destination Management Governare il Turismo tra Locale e Globale , Giappichelli Editore, Torino.

*Furlan M. C. (*2007*), Il marketing della destinazione turistica, in F. Casarin (a cura di), Il marketing dei prodotti turistici. Specificità e varietà. Vol. II, G. Giappichelli, Torino*

Ministero dello Sviluppo Economico Dipartimento per le politiche di Sviluppo e di Coesione (2007), La politica regionale nazionale del FAS nell'ambito della programmazione unitaria della politica regionale per il 2007-2013

Pencarelli T. Splendiani S. (2008), Il governo delle destinazioni e dei prodotti turistici: analisi di alcune esperienze, in "Mercati e Competitività Rivista Italiana di Marketing",n 2, Franco Angeli, Milano

Rapporto Svimez 2009 sull'economia del Mezzogiorno (2009), La politica di coesione dell'Unione europea, Il Mulino, Bologna

Viesti G. Prota F. (2007), Le nuove politiche regionali dell'Unione europea, Il Mulino, Bologna

Sitografia

www.dps.tesoro

Angelo Baccarella*

INSIDE THE ELEPHANT
ORWELL'S EPIPHANY OF IMPERIALISM

Riassunto

Uno dei saggi più antologizzati della letteratura inglese, *Shooting an Elephant* (l'Uccisione di un Elefante) va aldilà della mera e semplice denuncia dell'imperialismo e del colonialismo britannico. Il saggio è un resoconto in prima persona della realizzazione della perdita di libertà non solo per i colonizzati ma anche per gli stessi colonizzatori. Scritto nel 1936, il saggio segna il punto di svolta della carriera dello scrittore. Usando il saggio come mezzo di auto scoperta, Orwell racconta la genesi di un'intuizione che avrebbe cambiato la propria concezione dell'imperialismo e del colonialismo, lo avrebbe condotto a lasciare la polizia imperiale e avrebbe connotato non solo le sue idee politiche da questo momento in poi ma anche la sua futura prospettiva in quanto scrittore politico.

Summary

One of the most anthologised essays in the English language, *Shooting an Elephant* goes beyond the mere denouncement of British imperialism and colonisation; it is a first person account of the understanding of the loss of freedom not only for the colonised but also of the colonisers. Written in 1936 it marks the turning point of the writer's career. Using the essay mode as a vehicle of self-discovery, Orwell recounts the genesis of an insight which would change his approach to imperialism and colonialism, lead to his leaving the Imperial Police in Burma and connote not only his political ideas from this point in his life onwards but also his future outlook as a political writer.

* Lettore di Madre Lingua di Lingua Inglese, Facoltà di Economia - Università degli Studi di Palermo

... one can write nothing readable unless one
constantly struggles to efface one's own personality.
(*Why I Write*, George Orwell)

Re-reading Orwell in the context of postcolonial studies as a writer who portrays colonised people and colonisers as his subject matter and criticises colonial rule in response and resistance to imperialism is a critical angle from which to view colonialism itself. Acknowledging the critical context of colonialism in the critique of both colonial discourse and postcolonial theory as writing which opposes colonialism in all its forms is essential to understand postcolonialism, as "it is more helpful to think of postcolonialism not just as coming literally after colonialism and signifying its demise, but more flexibly as the contestation of colonial dominion and the legacies of colonialism" (Loomba 1998: 1106).

George Orwell (1903-1950) was born in Motihari, India, in 1903, and attended school in England. He went to Burma (present-day Myanmar) as an assistant superintendant of the Indian Imperial Police after failing to win a scholarship to university. He spent five years in Burma (1922-27) after which he left the police service embittered for British treatment of the native Burmese:

> "I spent five years in an unsuitable profession (the Indian Imperial Police, in Burma), and then I underwent poverty and the sense of failure. This increased my natural hatred of authority and made me for the first time fully aware of the existence of the working classes, and the job in Burma had given me some understanding of the nature of imperialism" (Orwell [1946] 1984: 25).

His experience in Burma was of fundamental importance for his development as a writer. He is best known for his fictional works such as *Animal Farm* (1945) and *Nineteen Eighty-Four* (1949), but without his Burmese experience, and successively, his experience serving as a volunteer in the Spanish Civil War[1] against Francisco Franco's Nationalist uprising, he would probably not have become the political writer he is today.

In this paper I shall demonstrate that, even though literary criticism ascribes to his Spanish experience the turning point of his writing career, it is, instead, the Burmese experience that turned Eric Blair into George Orwell and that it is this transformation, perceived by the author as such, which determined his future

[1] An account of his experience in the Spanish Civil War is given in *Homage to Catalonia* (1938).

political stance. Largely overlooked or misread, this transformation, narratively articulated, is effectively disclosed in the essay *Shooting an Elephant* (1936). Firstly, I shall point out why he chose the essay genre as a literary expression; secondly, I shall give references to other writings in which Orwell indicates his Burmese experience as a central turning point in his career, successively I shall make a narrative analysis of the essay *Shooting an Elephant* to explore how the elements of the text and context are related and set in opposition to each other in order to achieve a narrative climax in the understanding and recognition of this transformation expressed as an epiphany; and lastly, I shall give my conclusions.

The *Encyclopaedia Britannica* defines the essay as "an analytic, interpretative, or critical literary composition usually much shorter and less systematic and formal than a dissertation or thesis and usually dealing with its subject from a limited and often personal point of view." This literary form can be traced back to the classical period and has many precursors who adopted essayistic writing. But it was not until the late 16th century that the essay form became a recognised literary expression and assumed a connoted approach to "a topic, variously characterized as provisional and exploratory, rather than systematic and definitive" (Chevalier 1997: 31). Michel de Montaigne coined the word *essai* when, in 1580, he gave the title *Essais* to his first publication. Largely considered to be the father of modern essay writing, Montaigne used this genre as a means of enquiry and self-discovery. Unlike the academic article which is usually a contribution to a recognized discipline and being empirical, or documentary or conceptual in nature, and which takes into account previous contributions with which it is in agreement or holds opposing views, the essay is usually addressed to the 'general reader' in a personalised and informal tone with "general formal characteristics that tend to be present in all or most of them: brevity, an expressed authorial subjectivity, a tendency toward nonfictional representation" (Joeres and Mittman 1993: 156). The essay does not offer just facts and information but a thesis with a carefully outlined portrait of a topic or "virtually any other essential element of human nature" (Chevalier 1997: 49). In literature the essay has a contradictory position: the author must succeed in rendering the thesis plausible in view of the fact that "At heart, the essay is the voice of the individual" (*ibid*.: 33).

The period between World Wars I and II and the political events of the first half of the 20th century openly affected British essay writing. The boundaries of the literary were challenged through works of cultural, social and political criticism, enriching and broadening the genre into an important vehicle for shaping public opinion and expressing political dissent.

What marks Orwell as a prolific writer in the essay genre is not only the multiplicity of the non-fictional prose but also the variety of the topics treated;

political, social, cultural commitment and, not least, personal consternation are scattered throughout all his diary, journalistic and essay writings. Such is the case of *Shooting an Elephant*; in this essay Orwell moulds and organises the content based on experience to achieve a literary act, as Raymond Williams masterly points out:

> "the distinction between 'fiction' and 'non-fiction' is not a matter of whether the experience happened to the writer, a distinction between 'real' and 'imaginary'. The distinction that matters is always one of range and consciousness. Written human experience of an unspecialised and primary kind must always be recognised as literature. Particular forms, and the origins of the material, are secondary questions. Orwell began to write literature, in the full sense, when he found this 'non-fictional' form: that is, when he found a form capable of realising his experience directly" (1984: 49).

It is an awareness that stems from personal experience. It is this path that Orwell chooses to take to self-knowledge. He uses scepticism and pragmatism to discuss the basic realities of everyday political and social life, to portray and share his impressions of the world. Self-awareness ultimately arises from experience:

> "Instead of diluting his consciousness through an intermediary, as the mode of fiction had seemed to require, he now writes directly and powerfully about his whole experience. The prose is at once strengthened, as the alteration between an anxious impersonation and a passively impersonal observation gives way to a direct voice" (*ibid*.: 49).

The essayistic first-person narration is the most preferred by Orwell as it lends itself to a very intimate author-reader relationship reducing the distance between the author and recipients of the essay. The communication form becomes more direct as the reader is addressed especially and partakes into the personal experiences including the moods. With this intention, as eyewitness to the experience, Orwell manages to involve the reader emphasising the authenticity of the achievements.

In 1934 he published his first novel, *Burmese Days*, in which he explored the many features of British colonial rule in India, including the relationship between imperial authority and the society it dominated. Based on his experiences in Burma he also wrote several essays, including *A Hanging* (1931) and *Shooting an Elephant*.

Even though Orwell had began to develop a distrust of the British Empire and understand the consequences of the effects of colonialism on the colonised peoples,

in *A Hanging* he "is still very self-consciously trying out the English language and testing his own notions about the aim of literature, which at this point do not include political argument" (Woodcock 1984: 65). Appearing in the *Adelphi* in 1931 it was signed "Eric Blair" and is the only work considered worth preserving by Orwell from his earliest phase as a writer.

It is the second essay set in Burma we would like to explore, as the date of the publication – 1936 – is of fundamental importance to his understanding of British imperialism:

> "Every line of serious work that I have written since 1936 has been written, directly or indirectly, against totalitarianism and for democratic socialism, as I understand it. It seems to me nonsense, in a period like our own, to think that one can avoid writing of such subjects. Everyone writes of them in one guise or another. It is simply a question of which side one takes and what approach one follows. And the more one is conscious of one's political bias, the more chance one has of acting politically without sacrificing one's aesthetic and intellectual integrity" (Orwell [1946] 1984: 28).

An accomplished essayist, George Orwell, in *Why I Write* (1946) – another landmark essay on the writer's life – examines the motives which drive to writing pointing out that the topics faced are indissoluble from the historic period and the social-political events of the age the writer lives in "but before he ever begins to write he will have acquired an emotional attitude from which he will never completely escape" (Orwell [1946] 1984: 25). Listing the motives that make a writer such (sheer egoism, aesthetic enthusiasm, historical impulse, and political purpose), Orwell highlights political purpose as the most important motive outweighing the first three "[...] where I lacked a political purpose [...] I wrote lifeless books" (*ibid*.). In a different political context Orwell admits he would have written less polemical works, "but the exigencies of his time – deprivation of human rights in the British Empire, massive unemployment among the working classes in England, the rise of fascism in Europe – made it impossible for him to retreat to the novel of manners or elegiac poetry" (Chevalier 1997: 1315). Instead, he was "forced into becoming a sort of pamphleteer" (Orwell [1946] 1984: 25). However, artistic purpose was not completely disregarded; indeed it was considered of paramount importance, "What I have most wanted to do throughout the past ten years is to make political writing into an art" (*ibid*.: 28) and, talking about *Animal Farm*, "to fuse political purpose and artistic purpose into one whole" (*ibid.*: 29). Once more, on political purpose he draws on an aphorism which was characteristic of his style, "The opinion that art should have nothing to do with politics is itself a political attitude" (*ibid*.: 26).

One of the most anthologised essays in the English language, *Shooting an Elephant* goes beyond the mere denouncement of British imperialism and colonisation; it is a first person account of the recognition of the loss of freedom not only for the colonised but also of the colonisers. Using the essay mode as a vehicle of self-discovery, he recounts the genesis of an understanding which would change his approach to imperialism, lead to his leaving the Imperial Police and mark not only his political ideas from this point onwards but also his future outlook as a writer:

> "I was in the Indian Police for five years, and by the end of that time I hated the imperialism I was serving with a bitterness which I probably cannot make clear. In the free air of England that kind of thing is not fully intelligible. In order to hate imperialism you have got to be part of it. [...] But it is not possible to be part of such a system without recognizing it as an unjustifiable tyranny" (Orwell [1937] 1983: 244).

In his biography of Orwell, Bernard Crick comments: "So at the end of his Burmese days a specific hatred of imperialism is clear which he soon turned into a general critique of autocracy of any kind." (1980: 174); and Raymond Williams:

> "When he re-entered England […] his primary impulse was negative: a rejection of the system and the ideology he had served. But because of the character of the system there was no other 'England' to which he could immediately go. He could only drop out of the one England and make expeditions to the other" (*ibid*.: 19).

Dropping out of the one England and emerging himself into another was not an effortless venture. He had lived five years in Burma, he had experienced imperialism first-hand and his observation of England was from a perspective of "eyes full of his experience of imperialism" (*ibid*.: 17). The other 'England' he chose to go to was among the working classes:

> "I felt I had to escape not merely from imperialism but from every form of man's dominion over man. I wanted to submerge myself, to get right down among the oppressed, to be one of them and on their side against the tyrants [...] It was the first time that I had ever been really aware of the working class, and to begin with it was only because they supplied an analogy. They were the symbolic victims of injustice, playing the same part in England as the Burmese played in Burma" (Orwell [1937] 1983: 247).

Even though it was his participation in the Spanish Civil War against the dictatorship of General Franco that finally decreed his political standing and literary ambitions, *Shooting an Elephant* depicts the epiphany, the absolute revelation that imperialism, and all forms of political oppression, divest man's freedom of action and thought, "For the first time, his characteristic fusion of personal and public themes is realized, and the essay as a form – vibrant, tight-packed, nervous – becomes a token of his meaning" (Howe [1969] 2002: 352).

The essay *Shooting an Elephant* is set in Moulmein, a town in southern Burma during the colonial period in the 1920s, when the country was a province of India. Through this essay Orwell expresses his views on British imperialism and the social effects of imperialism on a colonised land. The essay is structurally organised into three parts: firstly, Orwell describes the social condition of the Burmese from a British officer's point of view and also illustrates the anti-European feelings of the Burmese towards the British colonisers; secondly, he establishes the British Officer's attitude towards the Burmese and highlights his distaste for British imperialism; finally, he unfolds the devastating effects of imperialism not only on the colonised but chiefly on the colonisers.

Written nine years after leaving the Indian Imperial Police, Orwell, in this first-person recount, puts into the narrator's words and ideas the concepts, feelings and attitude of a young Officer of when he himself was in service and the story leads to the climax of the revelation of the loss of freedom. The considerations are not only of the writer at the time of writing but of the protagonist from the perspective of the time of happening. The duality in the essay underlines the leitmotif of the effects of imperialism till when it reaches the climax of the epiphany. It is the context – the colonial milieu –, Orwell's position in the colonial situation first and his subsequent position against imperialism, that constitute the structure of the text and context and the production of the epiphany. In 1959 Derrida asks the question: "Must not structure have a genesis, and must not the origin, the point of genesis, be already structured, in order to be the genesis of something?" (Derrida [1959] 1978: 167). It is this structure, the context, the combination of the development of the event, the ideas and relationships between all the protagonists, which lead to the grasp of meaning which has a retroactive effect on the outcome of the event, ideas and relationships expressed beforehand. It is when the protagonist understands that he should shoot the elephant that he realises that he could and would simply because he had to even if he didn't want to.

The story is recounted through two perspectives of the event; the perspective of a young police officer, who undertakes a journey to meet and shoot the elephant gone wild, and that of an older Orwell, who recalls the event after years of contemplation. The standpoint articulated by the older Orwell is one that the

younger, other, Orwell could not have known, since the event was too close in time for him to become conscious of the implications in a broader perspective. As he looks back at the young Orwell, he comprehends issues his younger self could not have known or seen. Through this interaction of the two perspectives, experience becomes self-discovery, "The key point is the persona, the 'outside observer' – that is, Orwell. An essential link between the two parts is indeed this character: 'inside' and then 'outside' the experience" (Williams 1984: 51). Mostly, the episode of shooting an elephant sheds critical light on the complex issue of imperialism and its effects on colonised and colonisers alike. The central episode in the essay, the decision whether to kill the elephant or not, is meditated upon by the narrator in the protagonist's mind. Both narrative manners are components of an abrupt dawning of consciousness, an epiphany – "suddenly I realized" (Orwell [1936] 1984: 269) – and a self-awareness which leaves no alternative, "I had got to shoot the elephant" (*ibid*.).

It is this dual personality of Orwell – the narrator nine years after the experience and the protagonist narrating the experience – that gives the reader perceptiveness into the workings of imperialism. The 'inside' and 'outside' narrators interact – one completes the other – and information comes from both sources. Orwell the narrator introduces the setting with the opening remark "I was hated by large numbers of people – the only time in my life that I have been important enough for this to happen to me" (*ibid*.: 266) acknowledging the fact that this hatred was a homage to his power given that he was sub-divisional police officer and contextualised in the relationship between colonisers and colonised. The attitude of Orwell the protagonist is immediately made clear in the prelude:

> "For at that time I had already made up my mind that imperialism was an evil thing and the sooner I chucked up my job and got out of it the better. Theoretically – and secretly, of course – I was all for the Burmese and all against their oppressors, the British. As for the job I was doing, I hated it more bitterly than I can perhaps make clear. In a job like that you see the dirty work of Empire at close quarters" (Orwell [1936] 1984: 266).

The young Orwell felt oppressed "with an intolerable sense of guilt" (*ibid*.). He had seen the repressive actions and reactions of the British Empire and, as an agent of the colonial regime, he utterly regretted his role. It is interesting to note that the older Orwell justifies the younger as he "could get nothing into perspective" (*ibid*.) not only because of his age but also because he was "ill-educated" (*ibid*.) and that he had to sort out his problems "in the utter silence that is imposed on every Englishman in the East" (*ibid*.) of the time trapped between hatred of the empire he served and rage against the Burmese, "With one part of my mind I thought of the

British Raj as an unbreakable tyranny, as something clamped down, in saecula saeculorum, upon the will of prostrate peoples" (*ibid*.). In the *Road to Wigan Pier* (1937) this same concept is expressed in autobiographical detail:

> "I was not going back to be a part of that evil despotism. But I wanted much more than merely to escape from my job. For five years I had been part of an oppressive system, and it had left me with a bad conscience. Innumerable remembered faces – faces of prisoners in the dock, of men waiting in the condemned cells, of subordinates I had bullied and aged peasants I had snubbed, of servants and coolies I had hit with my fist in moments of rage (nearly everyone does these things in the East, at any rate occasionally: Orientals can be very provoking), haunted me intolerably. I was conscious of an immense weight of guilt that I had got to expiate. I suppose that sounds exaggerated; but if you do for five years a job that you thoroughly disapprove of, you will probably feel the same" (Orwell [1937] 1983: 247).

These considerations are essential for the understanding of the young Orwell's stance and political position. In a naive way he understands the Burmese resentment of the British:

> "in an aimless, petty kind of way anti-European feeling was very bitter. No one had the guts to raise a riot, but if a European woman went through the bazaars alone somebody would probably spit betel juice over her dress. As a police officer I was an obvious target and was baited whenever it seemed safe to do so" (Orwell [1936] 1984: 265).

The villagers are unable to convert their hatred into a coherent revolt against British imperialism and the younger Orwell – the protagonist – can do none other than describe the relationships between colonised and colonisers; he is jeered and mocked, the object of hate, he is unable to comprehend the wider significance of his role and office in colonised Burma: "All this was perplexing and upsetting" (*ibid*.: 266). He sees the alienation that imperialism produces but the young Orwell is not ready to grasp the full implications. His is merely an egoistic reaction to the trouble the natives inflict on him and his compatriots, an unaware role in the colonial system he hates, establishing a separation of the coloniser and colonised and characterising the colonised subject as 'Other', "... the greatest joy in the world would be to drive a bayonet into a Buddhist priest's guts. Feelings like these are the normal by-products of imperialism" (*ibid*.). The narrator's conflict of conscience points to one of the underlying themes of *Shooting an Elephant*. The narrator must do his duty as a colonial policeman. He despises the Burmese for loathing and tormenting him as their foreign oppressor; nevertheless he also perfectly well

understands their loathing and tormenting; he even takes their side privately. But it is the older Orwell that fully comprehends the political implications implicit in the resentment of the Burmese: the colonised react to colonisation utilizing the only means they have, and this can only be of a violent nature because it is the only 'language' the coloniser speaks. The colonial situation in inflicting its institutions, at the same time gives the colonised means to exercise their revolt using the same rules and modes the colonisers themselves have imposed; by means of mimicry, the colonised assume behavioural patterns typical of colonial rule: "colonial domination, because it is total and it tends to oversimplify, very soon manages to disrupt in spectacular fashion the cultural life of a conquered people" (Fanon [1959] 1990: 190). The Burmese are the victims of colonisation and the only way they can rebel is through petty acts of resentment ridiculing the British from a distance as when a Burman tripped the young Orwell up "on the football field and the referee (another Burman) looked the other way, the crowd yelled with hideous laughter" (Orwell [1936] 1984: 265). The older Orwell straightforwardly draws attention to imperialism's tendency to impose its cultural institutions, in this case a European sport, onto the colonised peoples and then, successively and deliberately, counterpoises this episode with 'the dirty work of Empire': whilst the colonisers could control the economy and politics of their colonies and impose their rule through brutality, they could not control the scorn and derision of the natives. The colonial space is an agonistic space in which the relationship between colonised and coloniser becomes one of contestation and opposition (Bhabha [1985] 2003). And the retort is the use of the means of repression implemented by the coercive forces of imperialism. This colonial situation is lived by Orwell with torment and it foments his sense of shame: "The wretched prisoners huddling in the stinking cages of the lock-ups, the grey, cowed faces of the long-term convicts, the scarred buttocks of the men who had been flogged with bamboos – all these oppressed me with an intolerable sense of guilt" (Orwell [1936] 1984: 266).

Employing the first-person narration, interweaving essayistic considerations and reflections, the reader is immediately drawn into the setting and comprehends the nature of imperialism, the effects on the colonised but at the same time the effect of colonisation on the colonisers. Orwell continues to give the account of the episode of the shooting of an elephant, "which in a roundabout way was enlightening. It was a tiny incident in itself, but it gave me a better glimpse than I had had before of the real nature of imperialism – the real motives for which despotic governments act" (*ibid*.). An elephant in *must* [2] breaks its chain and runs away wreaking havoc in a poor section of the town. The mahout, the owner and trainer of the elephant,

[2] sexual frenzy - an elephant in must often acts erratically.

pursues the elephant going in the wrong direction and Orwell, the protagonist, as sub-divisional police officer, is called to intervene. On his search for the runaway beast, he discovers the body of an Indian coolie killed by the elephant. He continues his search heading down a hill towards the paddy fields where the elephant is last reported to have been seen. The elephant, now peaceful and docile, is grazing by the side of the road. At first Orwell decides to observe the elephant and wait for the return of the mahout. But en route looking for the elephant, a crowd two thousand strong gather behind him expecting him to kill the beast. Torn between better judgement, realising that being a working elephant it was just as valuable as a "costly piece of machinery" (*ibid*.: 269), and the desire not to appear a fool, he feels compelled to shoot the animal.

Each phase of his search for the elephant is characterised by reflections as the search itself is an allegory and symbolises the effects of the devastating power of imperialism on the colonised territories. The elephant represents British Imperialism understood both as an economic and political power and as the British imperialist project in terms of a civilising mission. The search also preludes Orwell's awareness of the tyranny of imperialism: to find the elephant he has to descend into the very place of the elephant's deeds. The elephant is in a state of sexual frenzy, it cannot be controlled and runs amok to reproduce. Imperialism, in analogy, has the same demeanour: it has reached a state in which it cannot be controlled and in its endeavour for perpetuation it plunders the resources and wrecks havoc to the countries and populations it encounters. Orwell has to follow the elephant's path; to understand imperialism he has to see what imperialism was inflicting onto the colonised peoples. At first he takes with him an old .44 Winchester rifle "much too small to kill an elephant, but I thought the noise might be useful in terrorem" (*ibid*.: 266), itself a symbol of power, and sets out in search of the elephant. The elephant had ravaged the bazaar, symbolising the ruinous effects of British colonialism on Burma's people. Hegemonic control, in seeking to restructure the economies of colonised countries and impose its own culture, system of belief, and forms of government, absorbs the colonised countries into a complex interdependent economic and social relationship and concurrently destroys their institutions and cultures. This is emphasised as Orwell gets nearer to the whereabouts of the elephant: "It had already destroyed somebody's bamboo hut, killed a cow and raided some fruit-stalls and devoured the stock; also it had met the municipal rubbish van, and, when the driver jumped out and took to his heels, had turned the van over and inflicted violence upon it" (*ibid*.: 267). The effects are not only on the economy but also encompass culture and social relations of the peoples colonised (bamboo hut), their religion (the cow – not only a religious symbol but also a symbol of wealth), the natural produce (fruit-stalls) and even what the colonisers themselves establish as civil administration (municipal

rubbish van). Needless to say the worst damage inflicted is on the peoples themselves: despoiling the colonised, colonialism leaves behind poverty and disorder.

The allegory of the voyage is also an allegory of self-awareness; the two Orwells start to interact, the considerations of the one are intertwined with the other:

> "We began questioning the people as to where the elephant had gone, and, as usual, failed to get any definite information. That is invariably the case in the East; a story always sounds clear enough at a distance, but the nearer you get to the scene of events the vaguer it becomes. Some of the people said that the elephant had gone in one direction, some said that he had gone in another, some professed not even to have heard of any elephant" (*ibid*.).

The young Orwell is too close to the happenings of imperialism to understand the political connotations and it is the voice of the older Orwell that juxtaposes his considerations giving the information that was not available to his counterpart at the time of the happening of the account. Approaching the poor quarter where the elephant was last reported to have been seen, the protagonist hears a cry: an old woman was driving a crowd of naked children away from the scene of a dead native. It is interesting to note that here we have the only piece of direct speech in the whole essay: "Go away, child! Go away this instant!" (*ibid*.) This piece of speech is intended for Orwell himself; he is young, he "could get nothing into perspective" (*ibid*.: 266). In the allegory of the voyage, an even younger Orwell must become an adult to grasp the meaning of the damage inflicted by imperialism, and the following scene is not meant to be witnessed by people who would not understand its full implications. Concurrently Orwell uses a symbol of innocence – naked children – to illustrate the workings of imperialism on the colonised people: they must not be witnesses to the death of the people and it is the women who take action, the mothers who attempt to hold back the children; on the other hand, in trying to avoid the witnessing of violence, they highlight the violence being committed. The discovery of the Dravidian coolie[3] is the ultimate damage inflicted by the elephant and a key critical turning point in the essay. Orwell goes to great length to describe the dead man:

> "I rounded the hut and saw a man's dead body sprawling in the mud. He was an Indian, a black Dravidian coolie, almost naked, and he could not have been dead many minutes. The people said that the elephant had come suddenly upon him

[3] A Dravidian is a subaltern in the Indian caste system belonging to the lower-caste.

> round the corner of the hut, caught him with its trunk, put its foot on his back and ground him into the earth. This was the rainy season and the ground was soft, and his face had scored a trench a foot deep and a couple of yards long" (*ibid*.: 268).

Oppression and death are symbolised both in the manner of the murder and in the position of the dead man. Elephant crushing was a common method of execution in Southeast Asia and, in particular, in India. It was suppressed as a capital punishment by the British Empire but here Orwell is demonstrating that the British Empire has simply assumed the role of ruler and as such has power of life and death over the colonised and, at last, imperialism reveals itself to be the dehumanising enterprise it truly is. The dead coolie is a connotation of the victims of imperialism: his death is a crucifixion, "He was lying on his belly with arms crucified and head sharply twisted to one side. His face was coated with mud, the eyes wide open, the teeth bared and grinning with an expression of unendurable agony" (*ibid*.); he had suffered pain "The friction of the great beast's foot had stripped the skin from his back as neatly as one skins a rabbit" (*ibid*.), and the narrating Orwell makes this point clear: "Never tell me [...] the dead look peaceful. Most of the corpses I have seen looked devilish" (*ibid*.). From a temporal distance, in this scene, the older Orwell underlines the damage imperialism causes to the colonised; this distance is necessary and gives the angle to the point of view to the rest of the essay. The young Orwell's first reaction is to kill the elephant; he discards his rifle and sends for an elephant rifle. He assumes another role in British rule, from 'keeper of order' to 'oppressor' and in this very act of sending for a rifle that *could* kill the beast, he commits himself to the killing.

The people of the quarter gather and start to follow him and it is the older Orwell that explains the reason why: "They had seen the rifle and were all shouting excitedly that I was going to shoot the elephant. They had not shown much interest in the elephant when he was merely ravaging their homes, but it was different now that he was going to be shot" (*ibid*.). The crowd is represented as a growing power. In the telling of the story the crowd is depicted through the gaze of the young Orwell, "the whole population of the quarter flocked out of the houses" (*ibid*.); as he approaches the elephant the crowd gathers force; the narrative tone changes and the crowd becomes other: "It was a bit of fun to them, as it would be to an English crowd – and it is always unnerving to have a crowd following you" (*ibid*.). Paradoxically the more the crowd grows, the more alone he feels and it is in this realisation that he perceives the true force of the people as "an ever-growing *army* (my italics) of people jostling at my heels" (*ibid*.); he envisages the consequences of finding the animal and realises that he has no other option than to continue: "I glanced round at the crowd that had followed me. It was an immense crowd, two

thousand at the least and growing every minute. It blocked the road for a long distance on either side" (*ibid*.: 269). He cannot turn back, he becomes the object of the crowd's gaze, and he can only go forward.

The climax of the shooting is highlighted by the reasoning and feelings expressed by the protagonist. The elephant must be shot, imperialism ended, and yet Orwell is still young and does not yet have the lucidity and experience to understand the full implications of his future actions. His making the decision to shoot the animal is not without anguish: "As soon as I saw the elephant I knew with perfect certainty that I ought not to shoot him" (*ibid*.: 268), "one ought not to do it if it can possibly be avoided" (*ibid*.: 269), "Moreover, I did not in the least want to shoot him" (*ibid*.), "And suddenly I realised that I should have to shoot the elephant after all" (*ibid*.), "The people expected it of me and I had got to do it" (*ibid*.), "But I did not want to shoot the elephant" (*ibid*.), considerations which culminate in the decision being taken: "I had got to shoot the elephant" (*ibid*.).

There is another possible alternative considered but Orwell discards this justifying the rejection on the basis of being a "poor shot with a rifle and the ground was soft mud into which one would sink at every step. If the elephant charged and I missed him, I should have about as much chance as a toad under a steam-roller" (*ibid*.: 270). He hypothesises the same fate the elephant had reserved the dead coolie for himself, but with a different outcome: "And if that happened it was quite probable that some of them would laugh. That would never do" (*ibid*.). Again it is the crowd, "only the watchful yellow faces behind" (*ibid*.), that apparently decide his actions. Orwell is caught between the elephant and the crowd: both docile and peaceful but both could, at any moment, become uncontainable. He feels guilt for his position over the crowd coupled with a great fear of them; he feels guilt over the elephant but the beast too may become wild. He is trapped, feels vulnerable, so he regains control of the situation assuming the mask of imperialism, accepting the role of an actor, he feels compelled to act because he has a firearm, the symbol of the power he interprets, and shoots the elephant. He shoots the elephant against his will, against the moral make-up of the young Orwell, who could not and did not manage the situation from a freewill perspective but who chose to do 'the right thing' simply to avoid looking a 'fool', to save face exclusively as a British officer and a tool of imperialism and do his duty as a colonial policeman.

The shooting in itself takes on the appearance of a theatrical farce: Orwell the narrator infers that the whole situation is the acting out of roles, he is an actor in a play written by imperialism and the people watching him are none other than the audience: "The crowd grew very still, and a deep, low, happy sigh, as of people who see the theatre curtain go up at last, breathed from innumerable throats" (*ibid*.:

271). The farce is referred to in the use of metaphors; "Here was I, the white man with his gun, seemingly the leading actor of the piece but in reality I was only an absurd puppet pushed to and fro by the will of those yellow faces behind" (*ibid*.: 269), "They were watching me as they would watch a conjuror about to perform a trick" (*ibid*.); the reflections become an interior dialogue between the older and younger Orwell, "He becomes a sort of hollow, posing dummy, the conventionalised figure of a sahib" (*ibid*.), "A sahib has got to act like a sahib" (*ibid*.), "He wears a mask, and his face grows to fit it" (*ibid*.), "he has got to appear resolute, to know his own mind and do definite things" (*ibid*.). It is in this moment that the younger Orwell realises that his will is not his own: "And suddenly I realised that I should have to shoot the elephant after all. The people expected it of me and I had got to do it; I could feel their two thousand wills pressing me forward, irresistibly" (*ibid*.). He is fully aware of what is expected of him, a police officer, the authority, representing British rule: "For it is the condition of his rule that he shall spend his life in trying to impress the 'natives' and so in every crisis he has got to do what the 'natives' expect of him" (*ibid*.). Imperialism becomes the overwhelming force that imposes roles on both the colonised and the colonisers: "Here was I, the white man with his gun" (*ibid*.); meaningless roles, not benefitting neither the colonised nor the colonisers, roles which stamp out free will and, with it, freedom: "I perceived in this moment that when the white man turns tyrant it is his own freedom that he destroys" (*ibid*.); the two Orwell blend into one and the diachronic and synchronic considerations now belong to both: "And it was at this moment, as I stood there with the rifle in my hands, that I first grasped the hollowness, the futility of the white man's dominion in the East" (*ibid*.); in acting out his role he has no choice, he must simply enact what is expected of him both by the 'audience' and by his 'mask'. He cannot fail nor improvise, "The crowd would laugh at me" (*ibid*.: 270). The imperial 'mask' imposes the use of oppression, a force that turns against imperialism becoming a power for its own sake: it is the 'magical rifle' in his hands, the power that symbolises imperialism which dictates his actions: "I had committed myself to doing it when I sent for the rifle" (*ibid*.); he is a performer and as such must act out to the very end what his part in the piece requires of him, "And my whole life, every white man's life in the East, was one long struggle not to be laughed at" (*ibid*.). He has a duty to fulfil, the duty of the white man, the duty imposed by his office in the mechanism of imperialism (Memmi 1968: 45). Orwell now understands the nature of imperialism, as a young police officer he perceives his loss of free will because of the crowd pressing him forward and as the older narrator, the 'outside' observer, he becomes fully aware that it was imperialism and his role as a police officer that had entailed his part in the act.

The actual scene of the shooting is illustrated in great detail in the diction and description of the events. It is when Orwell actually sees the elephant that he starts to use the pronoun 'he' personalising the beast giving it a 'grandmotherly air'. His first shot is met with a "devilish roar of glee that went up from the crowd" (Orwell [1936] 1984: 271). But the elephant does not die; it is a great force and he does not have the ability to kill it. It takes him several shots to kill the elephant and a prolonged period of time for it to die. In dying the elephant undergoes a transformation accompanied with time perceived from two perspectives: the Orwell protagonist experiences time slowing down whilst Orwell the narrator has the true perception of time; it is in this play of time that the momentum of the transformation itself is disclosed. The elephant's death is first described in terms of actions and all the elephant's movement are connoted by time adverbials to underline the passing of time; "In that instant, in too short a time" (*ibid*.), "At last, after what seemed a long time – it might have been five seconds" (*ibid*.), "with desperate slowness" (*ibid*.). The metaphors and similes adopted contribute to the elephant's transformation: "He looked suddenly stricken, shrunken, immensely old" (*ibid*.), "An enormous senility seemed to have settled upon him" (*ibid*.), "One could have imagined him thousands of years old" (*ibid*.), "At the second shot he did not collapse but climbed with desperate slowness to his feet and stood weakly upright, with legs sagging and head drooping" (*ibid*.). Imperialism is perceived for what it really is: it is old and decadent; it is past its time and in being self-aware of this fact, imperialism strives only for self-preservation. But time is simultaneously fugacious and eternal, it cannot be captured or stopped, it is part of nature and it takes on the connotation of nature: "... in falling he seemed for a moment to rise, for as his hind legs collapsed beneath him he seemed to tower upwards like a huge rock toppling, his trunk reaching skyward like a tree. He trumpeted, for the first and only time" (*ibid*.). In falling the elephant shakes the ground on which Orwell was lying, like the dead coolie, so as to have a better aim, "And then down he came, his belly towards me, with a crash that seemed to shake the ground even where I lay" (*ibid*.). But still the elephant does not die and the breath of the beast punctuates time: "The tortured gasps continued as steadily as the ticking of a clock" (*ibid*.: 272), "but still he did not die" (*ibid*.), "the tortured breathing continued without a pause. He was dying, very slowly" (*ibid*.), "I waited a long time for him to die, but his breathing did not weaken" (*ibid*.).

The elephant enacts the death both of the British Empire and the imperial project as a civilising mission. Portraying imperialism, it finds itself dying due to those it controls (both the colonised and colonisers) and cannot remove itself from its situation. In the premise the narrator Orwell states that he, the younger Orwell, "did not even know that the British Empire is dying" (*ibid*.: 266); after shooting the elephant Orwell, both the protagonist and narrator, become conscious of the fact

that imperialism is in fact dying, "powerless to move and yet powerless to die" (*ibid*.: 272), due to the role it imposes on those it controls but the death of an empire will take time as in the allegory of the dying elephant and its fall will not be without political and economic consequences worldwide. Orwell tries to kill the beast, he shoots repeated shots into the elephant's throat but still the beast doesn't die: "The elephant's mouth was wide and open – I could see far down into caverns of pale pink throat" (*ibid*.); there is nothing more he can do, only time can carry out what has already been started. Orwell leaves the scene as he left the Imperial Police, he does not wait for the beast to die, "In the end I could not stand it any longer and went away. I heard later that it took him half an hour to die. Burmans were arriving with dahs and baskets even before I left, and I was told they had stripped his body almost to the bones by the afternoon" (*ibid*.). When the British Empire finally ends, the colonised peoples will strip it to the bone and make use of what they can in an effort to regain control of their economy.

The epilogue epitomises the relationships undertaken in the 'incident' of the shooting; among the Europeans there is discord, "The older men said I was right, the younger men said it was a damn shame to shoot an elephant for killing a coolie, because an elephant was worth more than any damn Coringhee coolie" (*ibid*.); the mahout is furious but cannot do anything as the protagonist was justified in his actions by the death of the coolie, "And afterwards I was very glad that the coolie had been killed; it put me legally in the right and it gave me a sufficient pretext for shooting the elephant" (*ibid*.). The episode is reabsorbed in the same colonial system that Orwell denounces in the essay. Nevertheless the end line is representative of the thoughts of the older Orwell, the Orwell that had a balanced and pondered perspective of the episode itself; indeed it is the assertion that is itself a paradox that indicates the epiphany: "I often wondered whether any of the others grasped that I had done it solely to avoid looking a fool" (*ibid*.). He had not wanted to be laughed at, and he knew he was playing out a role not imposed by the crowd but by imperialism itself: his qualm was the result of his realisation of his loss of freedom and ironically, through this simple assertion Orwell, through the essay, launches an appeal to end the colonial condition as this moulds both the colonised and colonisers alike and ultimately dictates their actions.

Orwell used the essayistic genre as a vehicle for social criticism and political analyses because of its flexibility, its brevity, and its potential in covering diverse topics. It also allowed him to shape events developing them into literary processes through which he spoke his mind and investigated the world of his time: "He developed as an essayist. Much critical opinion now locates his genius in his essays" (Crick 1980: 18). He developed a literary style in which he managed to

blend "richness and simplicity, complexity and transparency" (Chevelier 1997: 118). Through the essay mode Orwell managed to put content before form, experience before words; it is the age he lives in, and the age he feels he belongs to that pushes him forward into becoming, above all, an essayist: "In a peaceful age I might have written ornate or merely descriptive books, and might have remained almost unaware of my political loyalties. As it is I have been forced into becoming a sort of pamphleteer" (Orwell [1947] 1984: 26). Essay writing was also a means of self-discovery; in writing Orwell explored his experiences from various perspectives – from 'inside' and 'outside' the experience itself – managing thus, to fully understand the implications of the experience, "realising *his* experience – not only what had happened to him and what he had observed, but what he felt about it and what he thought about it, the self-definition of 'Orwell', the man inside and outside the experience" (Williams 1984: 50). *Shooting an Elephant* marks the turning point in his political orientation and was crucial in understanding his stance as a political writer:

> "The strength of 'Shooting an Elephant' is more than literary; it is moral too. The essay is in part a confession of the author's weakness and wrong-doing, and the ring of the prose is absolutely true; it is also that high kind of confession in which the writer sees his deed as being at once his own, typical of the class to which he belongs, and human beyond person and class, so that both the low deed and the seeing of it are made the reader's own as well" (Elliott [1957] 2002: 340).

It is an epiphany, a deeper insight into the truth of imperialism's workings and, above all, into the man who had become a tool of imperialism jeopardising his own freedom:

> "I had reduced everything to the simple theory that the oppressed are always right and the oppressors are always wrong: a mistaken theory, but the natural result of being one of the oppressors yourself. I felt that I had got to escape not merely from imperialism but from every form of man's dominion over man" (Orwell [1937] 1983: 247).

Orwell, through the recount of the 'incident', identifies the exact moment he realises the true nature of imperialism and, at the same time, the discernment of a literary and social role which would lead to his rejection of all forms of oppression and characterise all his future writing: "without the act of awareness and rejection he would not, probably, have been a writer at all" (Williams 1984: 39).

Riferimenti bibliografici

Bhabha H. K. (1985). *Signs Taken for Wonders*, pp. 29-35. In Ashcroft B., Griffiths G. e Tiffin H., (eds.), (2003). *The Post-colonial Studies Reader*. Routledge, London & New York.

Chevalier T. (ed.), (1997). *Encyclopedia of the Essay*. Fitzroy Dearborn Publishers, London and Chicago.

Crick B. (1980). *George Orwell: A life.* Penguin Books Ltd, Harmondsworth.

Derrida J. (1978). *'Genesis' and 'Structure' and Phenomenology*. In *Writing and Difference*. Routledge, London. Paper originally delivered in 1959 at Cerisy-la-Salle, and originally published in de Gandillac M., Goldmann, L., Piaget J. (eds.) (1964). *Genèse et structure*. The Hague, Morton.

Elliott G. (Spring 1957). *Hudson Review*, pp. 149-154. In Meyers J. (ed.). (2002). *George Orwell: The Critical Heritage*. Routledge, London & New York.

Essay. (2010). In *Encyclopædia Britannica*. Retrieved May 24, 2010, from *Encyclopædia Britannica Online*:
http://www.britannica.com/EBchecked/topic/192869/essay.

Fanon F. (1990). *The Wretched of the Earth*. Penguin Books Ltd, Harmondsworth.

Howe I. (January 1969). *Harper's*, pp. 97-103. In Meyers J. (ed.), (2002). *George Orwell: The Critical Heritage*. Routledge, London & New York.

Joeres R. B., Mittman E. (eds.), (1993). *The Politics of the Essay: Feminist Perspectives*. Indiana University Press, Bloomington and Indianapolis.

Loomba A. (1998). *Colonialism/Postcolonialism*, pp. 1100-1111. In Rivkin J., Ryan M. (eds.), (1998). *Literary Theory: An Anthology*. Blackwell Publishers, Oxford.

Memmi A. (1968). *Dominated Man: Notes Towards a Portrait*. Orion Press, London.

Orwell G. (1947). *Shooting an Elephant*. In *The Collected Essays, Journalism and Letters, Volume I: An Age Like This 1920-1940*, pp 265-272 (1984). Penguin Books Ltd, Harmondsworth,

Orwell G. (1937). *The Road to Wigan Pier*. In *The Penguin Complete Longer Non-Fiction of George Orwell*, pp 154-299 (1983). Penguin Books Ltd, Harmondsworth.

Orwell G. (1946). *Why I Write*. In *The Collected Essays, Journalism and Letters, Volume I: An Age Like This 1920-1940*, pp 25-30 (1984). Penguin Books Ltd, Harmondsworth.

Williams R. (1984). *Orwell*. Fontana Paperbacks, Cox and Wyman Ltd, Reading.

Woodcock G. (1984). *The Cristal Spirit*, Fourth Estate, London.

Calogero Massimo Cammalleri *

ACCESSO AGLI ATTI E AI VERBALI ISPETTIVI IN MATERIA DI LAVORO E LORO VALORE NEL PROCESSO **

Riassunto

Il presente studio ricostruisce il sistema di regole accesso agli atti e ai verbali ispettivi in materia di lavoro e ne analizza il loro valore nel processo. Lo scopo dell'indagine è quello di offrire una rilettura e una confutazione degli argomenti dei più recenti orientamenti giurisprudenziali che pur non negando in astratto il diritto di accesso a tali atti lo rendono non esercitabile di fatto, frustrando il diritto di difesa del soggetto passivo dell'ispezione.

Summary

This work studies the system of rules to inspect the file of labour inspection reports and analyzes their use in the labour trial. The purpose of the survey is to offer a a refutation of the arguments of recent case law *de facto* denying the discovery right.

---

* Associato di diritto del lavoro presso il Dipartimento di scienze economiche aziendali e finanziarie dell'Università di Palermo.

** Testo rielaborato con l'aggiunta delle note della relazione dell'autore all'incontro di studio del 28 novembre 2009, organizzato dal Consiglio dell'ordine degli avvocati di Agrigento su «Onere della prova e diritto del lavoro».

1. Premessa

Il tema di indagine, come prelude il titolo, si compone di due sotto-temi: uno prima del processo e uno dentro il processo. Il primo concerne il diritto di accesso ex art. 25 della l. n. 241 del 1990 e s.m.i., con particolare riferimento alla novella del 2005, accesso esercitato a fini difensivi, cioè appunto prima del processo; il secondo concerne il valore probatorio di quei medesimi atti comunque arrivati dentro, "nel" processo.

Si tratta di un *topos* della letteratura concernente i mezzi di prova nel diritto del lavoro, lo testimoniano il dibattito intorno ad essi sempre vivace, la non univoca posizione della giurisprudenza.

Il tema sarà analizzato avendo come punto di riferimento le relazioni con la diffida accertativa e tuttavia con taglio trasversale, così che i risultati raggiunti possano essere adattati ai diversi casi in cui si controverta di rapporti giuridici attinti dal procedimento ispettivo.

Infatti, a petto di una posizione di netto rifiuto all'ostensione opposto dalla P.A. detentrice degli atti oggetto dell'eccesso, il fronte della giurisprudenza amministrativa appare abbastanza contrastato.

Se da un lato si può sostenere che la giurisprudenza dei giudici amministrativi territoriali è nel senso di ritenere ammissibile l'accesso agli atti ispettivi per ragioni difensive, da un altro lato si deve segnalare una prevalenza del contrario orientamento del Consiglio di Stato, anche se non si può dire che esso sia pacifico.

Prima cioè di esaminare i diversi argomenti a favore e contro l'ostensibilità degli atti ispettivi, si dichiara espressamente qual è l'angolo visuale di osservazione, e cioè che le esigenze di difesa della parte che subisce l'ispezione siano tendenzialmente prevalenti sulle, per ora si diranno schiettamente "altre", esigenze di tutela che il divieto di ostensione vuole proteggere.

Questa prevalenza dell'interesse difensivo finisce di essere tendenziale e diventa netta con specifico riferimento al terzo degli insiemi sopra considerati: quello della diffida accertativa, rispetto alla quale si può aggiungere che l'accessibilità degli atti ispettivi, in funzione difensiva (e conciliativa), sia condizione di legittimità sostanziale dell'accertamento (tecnico, come dice la legge) in essa contenuto[1].

Infatti, questa è un'ipotesi in cui sia le dichiarazioni dei lavoratori sia gli accertamenti ispettivi sono immediatamente produttivi di un attacco al patrimonio

---

1 Per la dimostrazione di questo asserto sia consentito rinviare al nostro *Sistema della diffida accertativa per crediti patrimoniali, Strutture, disciplina attuazione e rimedi,* Milano, Franco Angeli, 2009, ove, alle pp. 104 ss. il tema è approfondito e la tesi dimostrata.

del debitore, giusta anche, ma non solo, la possibilità testuale che l'accertamento amministrativo/ispettivo divenga titolo esecutivo e lo divenga in via amministrativa.

Ce n'è abbastanza perché la questione dell'ostensibilità degli atti ispettivi assuma rilevanza e gravità, tenuto conto che essa coinvolge comunque aspetti rilevanti – benché difficilmente sensibili - della persona del lavoratore.

Per questa ragione il terzo insieme sopra considerato sarà usato come banco di prova per valutare la sussistenza di un equilibrio nel giudizio di bilanciamento delle contrapposte esigenze di tutela: quella difensiva del datore di lavoro e quella di riservatezza del lavoratore, sulle quali ancora, talvolta, si fonda la soluzione negativa.

Alla rilettura delle regole che, *specie* alla luce dei più recenti orientamenti giurisprudenziali[2] non negano in astratto, ma rendono non esercitabile di fatto il diritto di accesso a fini difensivi aspira dare un contributo questo studio.

2. L'accesso agli atti ispettivi

Le ragioni per cui un datore di lavoro possa volere esercitare l'accesso agli atti ispettivi a fini difensivi possono essere suddivise in tre insiemi.

---

2 Fa il punto Rausei 2008 p. 1275, cui *adde* dello stesso autore *Ispezione del lavoro,*Ipsoa Milano 2009, pp. 483 ss.; Esposito, L*'accesso agli atti dell'ispezione in materia di lavoro tra diritto di difesa del datore ed interessi del lavoratore* in http://www.privacy.it/esposito200706.html; Da ultimo fanno applicazione del più recente orientamento le sentenze n.5671/10, n.5672/10 e n.6915/10 del Tar Lazio, sez. III*bis* commentate da Del Torto, *Accesso agli atti e motivazione del verbale ispettivo,* in Il punto di pratica professionale http://www.dplmodena.it/altri/Accesso%20agli%20atti%20e%20motivazione%20del%20verbale%20ispettivo%20-%20Del%20Torto.pdf; Anastasio, *Accesso agli atti ispettivi e dichiarazioni dei lavoratori*, DPL 2009 pp. 615ss.; Sferrazza, *L'accesso agli atti ispettivi tra diritto di difesa e interesse pubblico alla tutela dei rapporti di lavoro,* RSS 2008, pp. 741ss.; Lippolis, *Le dichiarazioni acquisite nel corso dell'accertamento ispettivo: tra diritto di accesso ed efficacia probatoria ,* in *Il punto di pratica professionale* http://www.cslavoro.it/archivio/product/30_09pp01.pdf; Testoni, *Il "procedimento" ispettivo: brevi note in margine a C.d.S., sez. VI, sent. n. 3441/09* in http://www.diritto.it/all.php?file=28539.pdf; Tenore V., *il procedimento di controllo ispettivo,* in http://www.amcorteconti.it/tenore.htm; Millo, *L'accesso agli atti dell'ispezione del lavoro,* in Il punto di pratica professionale , http://www.dplmodena.it/2009%2002%20cslp%20-%20accesso%20agli%20atti%20dell'ispezione.pdf;

Il primo insieme è costituito dalla necessità di contestare un accertamento di un ente previdenziale, sia mediante la c.d. impugnazione del verbale di accertamento (art. 24 comma 2 del d. lgs. n. 46 del 1999), sia mediante la c.d. impugnazione della cartella esattoriale (art. 24 comma 5 del d. lgs. n. 46 del 1999).

Il secondo insieme è costituito dalla necessità di contestare una sanzione amministrativa da parte dei servizi ispettivi, sia mediante un ricorso amministrativo – laddove esperibile – sia mediante l'opposizione a ordinanza ingiunzione (artt. 22s della l. n. 689 del 1981). Vi è pure un sotto-insieme costituito dall'esperimento di un'azione di mero accertamento negativo dell'inadempimento oggetto di diffida *ex* art. 13 del d. lgs. n. 124 del 2004, intimata dal servizio ispettivo, laddove proposta prima della emissione e notificazione dell'ordinanza–ingiunzione (artt. 24 e 11 Cost.).

Il terzo insieme è costituito dalla necessità di contestare, mediante lo speciale rimedio previsto dall'art. 17 del d. lgs. n. 124 del 2004, un accertamento di crediti patrimoniali a favore del lavoratore, il cui adempimento gli sia stato diffidato, da parte dei servizi ispettivi, *ex* art. 12 del d. lgs. n. 124 del 2004; ovvero dalla necessità di contestare il rapporto di credito sottostante a un esecuzione forzata minacciata o intrapresa dal lavoratore in forza di una diffida accertativa esecutiva, mediante l'opposizione all'esecuzione o agli atti esecutivi; sia prima sia dopo l'inizio dell'esecuzione.

Indubbiamente i tre insiemi individuati, in cui sussiste un interesse qualificato del datore di lavoro all'accesso, possono coesistere anche nell'ambito di un medesimo procedimento. Potrebbe pure essere il lavoratore ad avere interesse all'accesso, sempre a fini difensivi; ma di questo aspetto – secondario nell'economia del tema - non ci occuperemo.

1.2 Assetti tutelati, quadro normativo e definizione del metodo di indagine

Il quadro regolativo deve essere ricostruito alla luce della nuova *vis* che può assumere l'accertamento ispettivo, tenuto conto che esso è un procedimento unitario, abbia dato o no luogo anche a una diffida accertativa (o a una diffida semplice *ex* art. 13 del d. lgs. n. 124 del 2004).

Con riferimento alla diffida accertativa *ex* art. 12 del d. lgs. n. 124 del 2004 vanno tenute in conto le seguenti peculiari circostanze:

- ✓ che, almeno a partire dalla notificazione della diffida accertativa ad iniziativa della direzione provinciale del lavoro, il lavoratore non è più un terzo, ma parte in causa propria, se non addirittura il querelante ad iniziativa e (prevalente) interesse del quale il procedimento ispettivo, foriero della diffida accertativa, è stato iniziato o coltivato;

- ✓ che l'eventuale conciliazione monocratica non abbia avuto esito positivo per la opposizione di lui.

Con riferimento alla diffida ispettiva *ex* art. 13 del d. lgs. n. 124 del 2004 va tenuto presente che essa può consistere in un accertamento di fatto (ad esempio mansioni del lavoratore), che essa può assurgere a comune presupposto di rivendicazioni tanto del lavoratore quanto degli enti di previdenza.

Consegue che anche in questa ipotesi il contenuto precettivo degli atti ispettivi può risentire della cointeressenza del lavoratore[3].

Alla luce di tali aspetti, gli argomenti solitamente utilizzati per giustificare *a priori* l'inostensibilità dei documenti ispettivi per l'affermata *prevalenza del diritto alla riservatezza* del lavoratore[4] *su quello di difesa* del datore di lavoro, si paleseranno abbastanza deboli.

È come se, dovendo scegliere quale di due diritti in concreto sacrificare, si utilizzasse come parametro quello del mantenimento inalterato del conflitto di intessi in modo da non sacrificarne alcuno, piuttosto che quello della sua rimozione con il sacrificio di un solo di essi.

La ricostruzione dell'istituto dell'accesso agli atti del procedimenti ispettivo deve tenere conto, con particolare riferimento all'accesso per finalità difensive, delle modificazioni legislative intervenute in materia di procedimento amministrativo.

L'art. 24 comma 6 della legge n. 241 del 1990 (nel testo anteriore alla modificazione apportatavi dalla legge n. 15 del 2005) dispone che possano essere sottratti all'accesso gli atti, individuati per via regolamentare, allorché riguardino «[...] la vita privata o la riservatezza di persone fisiche [...] con particolare riferimento agli interessi [...] professionale [...] di cui siano in concreto titolari, ancorché i relativi dati siano forniti all'Amministrazione dagli stessi soggetti a cui si riferiscono»; a sua volta il D.M. n. 757 del 2004 (per gli atti dell'ispettorato) e il regolamento approvato con deliberazione n. 1951 del 16 febbraio 1994 (per gli atti INPS) escludono *tout court* gli atti ispettivi dal diritto di accesso.

In particolare il d.m. n. 757 del 1994 all'art. 2 lettere *b)* e *c)* include tra gli atti non accessibili «i documenti concernenti le richieste di intervento dell'Ispettorato

---

3 Sul punto una recente pronuncia della Cassazione [n. 21209 del 2009] ha affermato che il lavoratore *non è incapace a testimoniare quando l'oggettiva natura della violazione commessa ovvero la posizione giuridica del lavoratore non gli consentano il conseguimento di specifici diritti connessi all'oggetto della causa* [...] e *una sua potenziale pretesa sia inipotizzabile.*

4 Per la negativa Gaspari–Guadagnino 2005 p. 103 e in giurisprudenza C. Stato VI, n. 1842 del 2008, nonché n. 736 del 2009, su cui *infra* nel testo al §.3, e le recenti Tar Lazio citate *supra* alla nota n. 2 Anteriormente alla riforma del 2005 C. Stato VI, n. 65 del 1999 C. Stato 1604 del 1996.

del lavoro» (per esempio, la richiesta di intervento *ex* art. 11 comma 1) e «i documenti concernenti notizie acquisite nel corso di attività ispettiva, quando dalla loro divulgazione possono derivare azioni discriminatorie o indebite pressioni o pregiudizi a carico dei lavoratori o di terzi» (cfr. art. 11 comma 6 e art. 12 comma 1 del medesimo d.m.).

Il sorgere di notevole contenzioso sul diritto di accesso datoriale a tali atti è testimone della solo apparente chiarezza delle norme secondarie;[5] disposizioni a tenore delle quali il divieto non è automatico, ma soggetto alla condizione del pericolo di *«azioni discriminatorie o indebite pressioni o pregiudizi a carico dei lavoratori o di terzi».* Condizione che imporrebbe una specifica motivazione (e non una formula di stile a calco della suddetta condizione di pericolo legittimante il diniego) in ordine alla sussistenza, nel caso concreto, delle specifiche ragioni che ostano all'accesso a quegli atti. Motivazione che dovrebbe di necessità fare riferimento al contenuto di quelli. Questo difetto tecnico nella formulazione delle norme secondarie produce, come vedremo, i due opposti orientamenti: l'uno che le demolisce, disapplicandole; l'altro che le valorizza, avviluppandosi in petizioni di principio che tentano di travestire le formule di stile sulla minaccia della *privacy* e sul pericolo di ritorsioni in sostanza (pseudo) giuridica.

Correlativamente a queste due linee, la posizione della giurisprudenza amministrativa è stata tutt'altro che univoca e soprattutto tutt'altro che costantemente o tendenzialmente contraria all'accesso, a dispetto di un *obiter dictum* del Consiglio di Stato[6] che, in riforma di una sentenza del T.A.R. Liguria[7], ha negato a un datore di lavoro il diritto di accesso agli atti relativi a una ispezione effettuata dalla direzione provinciale del lavoro. A questa sentenza si aggiunge la più recente della sesta sezione[8] che, pur riformando la sentenza del TAR Puglia[9], favorevole all'accesso, ha abbandonato la tesi della negazione *a priori.*

1.3 La giurisprudenza del Consiglio di Stato: tra obiter dicta*, tradizione interpretativa e novella legislativa.*

Il Consiglio di Stato ha sostenuto che la giurisprudenza ha più volte affermato «la sottrazione al diritto di accesso della documentazione, acquisita dagli ispettori

5 L'impugnazione delle quali avanti al Tar del Lazio [v. supra n.2] è stata rigettata.
6 Sentenza sez. VI n. 1842 del 2008.
7 Sentenza n. 629 del 2002.
8 Sentenza n. 736 del 2009
9 Sede di Lecce, sentenza n. 2439 del 2008

del lavoro nell'ambito dell'attività di controllo loro affidata[10]», poiché tale sottrazione sarebbe giustificata dalla «prevalenza dell'interesse pubblico all'acquisizione di ogni possibile informazione, e tutela della sicurezza e della regolarità dei rapporti di lavoro, rispetto al diritto di difesa della società o impresa sottoposta a ispezione».

Nel bilanciamento dei due contrapposti interessi, sicurezza/difesa, i giudici della sesta sezione reputarono che l'interesse pubblico alla non ostensione «non potrebbe non essere compromesso dalla comprensibile reticenza dei lavoratori, cui non si accordasse la tutela» della segretezza dell'accertamento e che tale sarebbe compromissione sì grave da prevalere sul diritto di difesa datoriale, comunque assicurato dallo «obbligo di motivazione per eventuali contestazioni e della documentazione che ogni datore di lavoro è tenuto a possedere».

La contraria opinione, in prevalenza dei giudici territoriali[11], si basa, invece, sulla affermazione della prevalenza del «diritto di difesa» sulla «riservatezza» e pertanto della illegittimità del d.m. n. 757 del 2004, limitativo del diritto, con sua conseguente disapplicazione *ex* art. 5 della legge n. 2248 del 1865 allegato *E)*.

Gli argomenti dei Tar[12], almeno con riferimento allo specifico problema che si sta esaminando, sono senz'altro condivisibili e intuitivamente corretti, giacché il debitore deve essere messo in condizione di costruire la sua difesa esattamente contro le dichiarazioni e contro gli accertamenti che sulle prime si basano e che sono il presupposto di fatto delle diffide.

Sarà quindi utile verificare se gli argomenti in contrario adottati dal Consiglio di Stato, resistano al cospetto della diffida accertativa per crediti patrimoniali del lavoratore, intimata *ex* art. 12 del d. lgs n. 124 del 2004, che, non è necessariamente basata sui libri obbligatori, che è destinata ad aggredire il patrimonio del debitore richiedente l'accesso agli atti ispettivi.

Gli argomenti sono poi abbastanza agevolmente trasferibili in materia di diffida *ex* art. 13, poiché l'adeguamento ad essa determina comunque effetti a livello di rapporto individuale di lavoro e di presupposto contributivo.

Il *primo* argomento è che tali atti sarebbero sottratti al diritto di accesso *ex* art. 24 della legge n. 241 del 1990 per come integrato dalle norme regolamentari di cui al citato d.m. n. 757 del 1994. L'argomento si basa sulla presunzione di legittimità

---

10 C. Stato, VI, n. 65 del 1999, VI, n. 1604 del 1996.

11 TAR Abruzzo n. 128 del 2008 in LG con nota di Rausei 2008; TAR Puglia-Lecce n. 3016 del 2007; TAR Veneto-Venezia n. 30 del 2006; TAR Campania-Salerno n. 2366 del 2002 e n. 1959 del 2004. Ma anche C. Stato, VI, n. 2366 del 2002 e V, n. 2511 del 2008.

12 di Lecce, n. 3016 del 2007; Venezia n. 30 del 2006; Salerno n. 2366 del 2002 e n. 1959 del 2004. V. pure, al riguardo, C. Stato V, n. 2511 del 2008.

della norma regolamentare desunta dalla preminenza del diritto alla riservatezza dei lavoratori rispetto a quello di difesa del datore di lavoro.

Nel giudizio di prevalenza dell'uno sull'altro gioca un ruolo decisivo la considerazione che il diritto alla riservatezza sarebbe strumentale alla tutela di un interesse pubblico; cioè l'efficacia delle ispezioni a tutela della sicurezza del lavoro e alla regolarità dei rapporti.

Cosicché essa verrebbe compromessa dalla «naturale» reticenza dei lavoratori esposti alla ostensione delle loro dichiarazioni, rispetto alla tutela di un interesse privato, quale quello di difesa del datore di lavoro, assicurato già sufficientemente dall'obbligo di motivazione del provvedimento ispettivo.

Non si può fare a meno di osservare che la contrapposizione pubblico/privato, nella selezione della natura degli interessi in conflitto, è posta in modo quantomeno inappropriato. Essa, infatti, raffronta natura del diritto e suo oggetto, mentre il bilanciamento sulla natura esige che siano confrontati termini omogenei.

Rispetto a tale punto di vista il diritto di difesa, cioè la completezza, l'efficacia e la concreta esercitabilità di esso, tutela un interesse pubblico con copertura costituzionale, di rango non inferiore ma addirittura superiore a quello dell'efficienza amministrativa, posto che quest'ultima non è assoluta ma è vincolata all'imparzialità. Si può anzi affermare che non sacrificare le esigenze difensive sia coessenziale al sintagma dell'art. 97 Cost., cosicché nella tutela degli atti, privilegiare il momento inquisitorio, rispetto a quello del contraddittorio, equivale a proporre la tutela di un interesse non preveduto dalla Costituzione, qual sarebbe quello del buon andamento staccato da quello dell'imparzialità.

Il *secondo* argomento, che attiene alla immanenza e all'estensione temporale del divieto, il quale neppure verrebbe meno con la cessazione dei rapporti di lavoro, vuole tutelare la riservatezza «anche in rapporto all'ambiente professionale di appartenenza, più largamente inteso[13]».

A sostegno della presa di posizione dei supremi giudici amministrativi vi è che le dichiarazioni dei lavoratori rese agli ispettori sono prive di valore probatorio nella controversia tra ente di previdenza o lavoratore e datore di lavoro (*ex* art. 10 comma 5[14] del citato d. lgs n. 124 del 2004); ma la regola non è sempre univocamente seguita dalla Cassazione, la quale anzi non esclude in radice la loro utilizzabilità[15]. Pertanto l'accesso agli atti sarebbe inutile non onerandosi il datore di lavoro della contestazione di quelli.

In due diverse recenti pronunzie è stato affermato, una volta, che essi non possono mai costituire «valore probatorio precostituito» né possono essere per il giu-

13 C. Stato. n. 1842 del 2008.
14 Vallebona 2004 p. 646. In argomento, AA.VV. 2008, nonché Cammalleri 2008a.
15 Cass. n. 8335 del 2010; Cass. 24416 del 2008.

dice «fonti esclusive del proprio convincimento[16]» e un'altra volta, che le dichiarazioni dei lavoratori sono sufficiente prova per l'irrogazione di sanzioni[17].

Sfugge all'economia di questo lavoro e alle competenze del suo autore indagare la materia dal punto di vista della teoria generale della prova civile[18], ma con riferimento all'accertamento ispettivo, sulla base del quale siano state emesse diffide accertative, il divieto di accesso e gli argomenti a suo sostegno non paiono convincenti né decisivi, nemmeno alla luce del microsistema di garanzie essenziali alla legittimità costituzionale dell'istituto.

La posizione lavorativa e la sfera di informazioni che la riguardano, custodite dalla p.a., vengono, infatti, ritenute recessive rispetto all'istanza di accesso per tutela giurisdizionale dei diritti dal più attento orientamento giurisprudenziale.

Così, è significativo che la prevalenza del principio generale di accesso agli atti detenuti dalla p.a., anche quelli ispettivi della direzione provinciale del lavoro, contro le istanze che la riservatezza tutelerebbe, venga giustificato da un diverso orientamento del Consiglio di Stato[19], di segno opposto e coeva a quella prima citata, con il richiamo al «*mantenimento dei livelli essenziali delle prestazioni concernenti i diritti civili e sociali che devono essere garantiti su tutto il territorio nazionale ai sensi dell'art. 117 comma 2 lettera m) Cost.*», richiamato dall'art. 2 comma 2 della 1. n. 241 del 1990 come modificata dalla l. n. 15 del 2005.

In applicazione di questo principio il diritto alla riservatezza dei lavoratori è stato considerato in ogni caso recessivo rispetto a quello di difesa del datore di lavoro[20], senza necessita, né possibilità, di adottare regolamenti restrittivi[21].

---

16 Sentenza n. 17049 del 2008, che fa seguito tra le altre a Cass. n. 10228 del 2003, Cass. n. 17555 del 2002. Per una completa rassegna di posizioni: Vallebona 2004 p. 645, *specie* note 3-7.

17 Cass. n. 24416 del 2008, v. anche Cass. n. 24284 del 2008, n. 13910 del 2001; cfr. Comm. Trib. Prov. Bari, n.175 del 2008 e Cass. n. 17049 del 2008.

18 Per una trattazione classica v. Carnelutti, *La prova civile,* (1992) e di recente cfr. l'interessantissima prospettiva di Taruffo (2009)

19 C. Stato, V, n. 2511 del 2008. Questa sentenza in realtà riguarda l'accesso agli atti della d.p.l., modello C/2 storico, da parte di un creditore di lavoratori contro il quale voleva procedere a pignoramento.

20 Più significativamente TAR Abruzzo n. 128 del 2008, sulla base dei medesimi argomenti ha affermato il diritto di un datore di lavoro ad estrarre copia degli atti ispettivi dell'INPS, sulla base dei quali (dichiarazioni dei lavoratori) erano stati riqualificati come subordinati rapporti denunciati come autonomi. Già TAR Veneto n. 301del 2006, aveva affermato che [...] a datare della novella, *ex* legge n. 15 del 2005, alla l.241/1990, il diritto di difesa prevale su quello alla riservatezza. Cfr. pure Bellavista 1995, *passim.*

21 *Contra:* Gaspari – Guadagni 2005 p. 103.

Come abbiamo prima riferito[22] l'orientamento più risalente (con riferimento alla diversa disciplina primaria presupposta), privilegiava il diritto alla riservatezza – assumendolo strumentale al mantenimento di livelli efficienti delle ispezioni a salvaguardia della sicurezza e della regolarità del lavoro.

L'antinomia che palesa il richiamarsi al medesimo principio dei livelli essenziali di tutela per affermare o negare il diritto di accesso è in verità solo apparente, poiché è la stessa legge ordinaria novellata che gestisce e risolve al suo interno il conflitto tra accesso e riservatezza in un ordine nuovo e diverso rispetto a quello del testo originario.

Infatti, l'art. 24 della legge n. 241 del 1990, come emendato dalla legge n. 15 del 2005, contempla le ipotesi di conflitto considerate e le ordina in sistema.

Il testo novellato afferma inequivocabilmente la netta prevalenza della regola generale del diritto di accesso, consentito *ex* comma 6. A questa affermazione affianca, con pari dignità, le eccezioni con possibilità di estenderle finanche alla possibile "segretazione".

L'antinomia è evitata ponendo alle eccezioni precisi limiti. Limiti in ogni caso invalicabili. Essi, riducendo le possibilità di esclusione all'accesso a precise fattispecie, riaffermano il principio generale e impediscono che l'assolutizzazione delle eccezioni (invertendo il normale rapporto tra regola e sua eccezione) frustri il principio generale e produca quell'apparente antinomia la cui postulazione legittima un'ermeneutica sotterraneamente abrogante e maschera l'inversione di regola ed eccezione.

È chiara l'intenzione del legislatore: non ammettere in *subiecta materia* segretazioni assolute e correlativamente la tendenziale prevalenza dell'accesso sulla cura della riservatezza.

E infatti, non è refutabile che a tenore letterale del comma 7 dell'art. 24 della legge accesso novellata, l'accesso ai documenti amministrativi "non ostensibili" deve essere «*comunque*» garantito, allorché esso sia funzionale alla cura e alla difesa degli interessi giuridici del richiedente.

La lettera della disposizione supera anche la possibilità di escludere l'accesso sulla base di una valutazione di «indispensabilità», che invece è riservata ai soli dati *super* sensibili[23].

---

22 *Supra* nota 6

23 Sul punto, Ferrandini-Parvopasso 2004 pp. 1429-1475, *specie* 1446-1452. Fa riferimento *tout court* alla necessaria valutazione della «indispensabilità» la sentenza della sesta sezione del Consiglio di Stato n. 736 del 2009 prima citata, a prescindere cioè dalla natura del dato.

Infine, il diritto di accesso non può essere negato quando la p.a. possa esercitare il potere di differimento a norma dell'art. 24 comma 4 della legge n. 241 del 1990.

Sulla scorta di questo quadro normativo e giurisprudenziale si deve ritenere che gli atti ispettivi e le dichiarazioni raccolte siano pienamente ostensibili, sia nelle ipotesi di conciliazione monocratica preventiva non riuscita, *ex* art. 4 commi 1 e 5, sia nell'ipotesi di diffida *ex* art. 13 del d. lgs. n. 124 del 2004, di prescrizione, di ordinanza ingiunzione, *ex* art. 22 della legge n. 689 del 1981, sia nell'ipotesi di diffida accertativa notificata, *ex* art. 12 commi 1 e 2 del d. lgs. n. 124 del 2004.

In queste fattispecie deve ritenersi che la notificazione degli atti invasivi della sfera giuridica del datore di lavoro segni il *dies ad quem* cui può spingersi l'esercizio dell'eventuale potere di differimento da parte della p.a.

Con la notificazione al datore di lavoro di tali atti, invero, è la stessa p.a. che esterna i risultati dell'ispezione, ragione per la quale la completa conoscenza degli atti presupposti non è più di ostacolo al raggiungimento dello scopo dell'ispezione, dunque all'efficienza di essa. Un'ultrattività del differimento, ovvero l'affermazione della riservatezza oltre questo limite, assunta funzionale al sistema ispettivo in sé considerato, si porrebbe in aperto contrasto con il principio di democraticità che deve informare l'azione amministrativa e finirebbe per attribuire agli atti segreti un valore addirittura superiore agli "atti istruttori" della Santa Inquisizione.

Orbene, allorché come di regola non si tratti di dati *supersensibili,* non è persuasivo ed è privo di elementare consistenza giuridica l'argomento secondo in *subiecta materia* la difesa datoriale potrebbe sempre esercitarsi sulla base delle scritture obbligatorie e della motivazione dell'atto (argomento questo ancora più fantasioso), poiché esso si sostanzia un una valutazione di indispensabilità degli atti.

Ma a prescindere dalla ammissibilità dii un giudizio di tale tipo, sono gli argomenti addotti per negare l'ostensibilità che non reggono a un'attenta disamina; anzi, talvolta, sono argomenti che provano l'esatto contrario.

In tema basti pensare a quando vengano in considerazione omesse o irregolari registrazioni basate su fatti dichiarati dai lavoratori. Oppure si può considerare l'ipotesi dell'inquadramento o della qualificazione del contratto o della sua durata effettiva, del suo inizio, della sua cessazione. Tutti fatti – presupposto anche della esistenza di rapporti di lavoro irregolari – che devono essere conosciuti nella loro oggettività proprio al fine del controllo della motivazione. A nulla dire dell'affermazione nelle diffide dello stesso rapporto di lavoro, quando esso venga assunto irregolare.

Se l'argomento documentario è semplicemente errato sotto il profilo logico-giuridico, quello relativo alla tutela ambientale della professionalità del lavoratore – oltre che giuridicamente infondato – è anche altamente allarmante da un punto di

vista della tenuta dei principi supremi di democrazia e legalità dell'azione amministrativa.

Se l'affermazione fosse fondata le conseguenze della non ostensibilità, senza dire del divieto di accesso, in relazione alle motivazioni che le sorreggono, comporterebbero i seguenti assurdi corollari:

- il primo è che solo le relazioni segrete sono genuine;
- il secondo è che il lavoratore quando «accusa» il datore di lavoro è sottratto al principio di responsabilità;
- il terzo è che gli atti segreti hanno giuridica rilevanza e possono valere come fonte di prova a favore di chi rende le dichiarazioni, anche se rimangono segreti.

Di tutta evidenza i corollari evidenziano che gli atti ispettivi avrebbero un valore «privilegiato» perfino superiore a quello degli atti di indagine penale; infatti, solo gli atti compresi nella c.d. *discovery* (art. 416 comma 2 in comb. disp. con l'art. 192 e l'art. 442 comma 1 *bis* del cod. proc. pen.) possono essere utilizzati, fermo restando che nel successivo processo non sono prova, se su di essi non si dispiega il contraddittorio[24].

Se si considera che sulla base di atti di parte (dichiarazioni, richiesta di intervento) assunte senza contraddittorio, possono emettersi atti idonei a entrare nella sfera giuridica del destinatario, aggredendo il suo patrimonio, ci si avvede che – almeno nel caso in cui l'ispezione si sia conclusa con l'emissione di una diffida accertativa, di una diffida, di una prescrizione, di un'ordinanza ingiunzione, di un verbale di accertamento – tutti gli atti dell'ispezione devono essere messi prontamente a disposizione del datore di lavoro, affinché sugli stessi egli possa concretamente ed effettivamente esercitare il suo diritto di difesa. Massimamente è necessario nel caso di diffida accertativa e di verbali di accertamento, procedimenti che, ancorché non giurisdizionali e meramente unilaterali e amministrativi, sono volti a formare contro il richiedente un titolo idoneo a provocare atti esecutivi.

Se non si riconosce al datore di lavoro questo ampio e tempestivo diritto di accesso si rischia di costruire un sistema che viola l'art. 113 Cost. e rende impossibile il rispetto dell'art. 111 comma 1 Cost. Non sarebbe idoneo a cauterizzare il *vulnus* che la «segretezza» degli atti ispettivi infligge al diritto di difesa e di tutela nemmeno il principio di esclusione del valore probatorio nel processo delle dichiarazioni rese agli ispettori.

Infatti, nel caso della diffida accertativa, dell'ordinanza ingiunzione e dell'iscrizione a ruolo di somme vi è l'anticipazione provvisoria degli effetti esecutivi dell'accertamento (giurisdizionale), mediante la costituzione in via amministrativa di un titolo esecutivo.

---

24 Arg. *ex* Cass. pen. n. 45240 del 2005.

Ancorché contro quest'atto sono previsti rimedi giurisdizionali e non, occorre che l'esercizio di tali rimedi sia consentito in modo efficace; cosa che non sarebbe possibile senza conoscere la (pseudo) prova sui titoli esecutivi considerati si fondano.

Ora, gli è che uno degli scopi della diffida accertativa predicato nella legge è quello della prevenzione della controversia individuale di lavoro correlata alle soluzioni conciliative in sede pubblica.

Sarebbe allora contraddittorio costringere il datore di lavoro – convenuto in senso sostanziale – a un giudizio di accertamento negativo (o comunque a un giudizio di opposizione all'esecuzione) per costringere l'attore in senso sostanziale alla *discovery*, quando invece una preventiva ostensione, a diffida accertativa o a verbale di accertamento già notificati, cioè a giochi fatti, quei giudizi anzi si eviterebbero.

3. Analisi testuale della sentenza C. Stato n. 736 del 2009[25]

Ai risultati raggiunti nel precedente paragrafo, sembrerebbe contraddire in larga parte la decisione citata, che nei commenti che ha suscitato e nei richiami delle pronunzie successive ha finito per assumere il ruolo di fondamento dell'orientamento prevalentemente restrittivo. Poiché dunque si ritiene che esso sia errato si procederà alla confutazione punto per punto degli argomenti da essa addotti, allo scopo di dimostrare che la questione è lungi dall'avere in giurisprudenza una soluzione definitiva.

La sentenza in questione, che non rappresenta certo un *revirement* rispetto all'orientamento negativo del Consiglio di Stato, è però un precedente che in certo qual modo apre, rispetto al proprio più remoto orientamento, alla possibilità di rendere accessibili gli atti ispettivi. Essa pare destinata a modificare l'orientamento permissivo dei Tar e a fondare una prassi nelle regole dell'accesso, perché riprende gli orientamenti operativi, e li riduce, a sua modo, a sintesi.

Sarà giovevole, perciò, alla completa ricostruzione dell'istituto, esaminarne le linee portanti, per verificare quanto gli argomenti addotti possano effettivamente fondare un nuovo assetto e siano rispondenti alla ricostruzione prima proposta, o debbano essere sottoposti a revisione critica.

L'oggetto del contendere foriero della pronuncia ricalca uno schema noto:

---

25 Questa pronuncia, rappresenta lo stato dell'arte in materia di condizioni per l'accesso agli atti ispettivi. I commenti e le prime applicazioni giurisprudenziali citate *supra* alla nota dimostrano che la gravità della pronuncia e i falsi argomenti che la sorreggono non sono stati compresi appieno.

da una parte, «le esigenze di difesa della società ricorrente: esigenze da ritenere prioritarie in base alla vigente normativa e alla giurisprudenza, e che avrebbero imposto la disapplicazione delle citate norme regolamentari»;

da un altra parte, «l'esigenza di salvaguardare la riservatezza e la vita privata di soggetti terzi, in considerazione della peculiarità del rapporto sottostante, trattandosi di rapporto di lavoro normalmente caratterizzato ("soprattutto in un contesto lavorativo come quello attuale, improntato al precariato") dalla presenza di una "parte debole", il lavoratore, per il quale sarebbe giustificata una maggiore tutela da parte dell'ordinamento, mentre l'azienda potrebbe efficacemente difendersi in ogni sede, in rapporto ad eventuali concrete contestazioni».

Per individuare il punto di bilanciamento tra le due opposte esigenze di tutela, la sentenza in discussione si richiama al proprio precedente in *Cons. St., sez. VI, n. 1842 del 22.4.2008,* affermando, in linea di principio correttamente, che *le disposizioni in materia di diritto di accesso mirano a coniugare la* ratio *dell'istituto, quale fattore di trasparenza e garanzia di imparzialità dell'Amministrazione – nei termini di cui all'art. 22 della citata legge n. 241/90 – con il bilanciamento da effettuare rispetto ad interessi contrapposti e fra questi – specificamente – quelli dei soggetti "individuati o facilmente individuabili"...che dall'esercizio dell'accesso vedrebbero compromesso il loro diritto alla riservatezza" (art. 22 cit., comma 1, lettera c).*

Pur partendo da questa premessa ed esatta, il *decisum* commette un condizionante errore ricostruttivo. Esso si palesa quando la decisione inferisce [dal «*successivo articolo 24 della medesima legge, che disciplina i casi di esclusione dal diritto in questione»,* e «*prevede al sesto comma casi di possibile sottrazione all'accesso in via regolamentare e fra questi – al punto d) – quelli relativi a "documenti che riguardino la vita privata o la riservatezza di persone fisiche, persone giuridiche, gruppi, imprese e associazioni, con particolare riferimento agli interessi epistolare, sanitario, professionale, finanziario, industriale di cui siano in concreto titolari, ancorché i relativi dati siano forniti all'Amministrazione dagli stessi soggetti a cui si riferiscono"»*] che le norme regolamentari ad essa disposizione preesistenti (emanate nel vigore di un diverso contesto normativo) possano integrare insuperabili eccezioni all'accesso che invece gli artt. 22 ss. della legge n. 241 del 1990 e s.m.i. consentono in via generale e di principio.

Il vizio ricostruttivo si snoda attraverso tre errati passaggi argomentativi.

Il primo errore e fondamentale, consiste nell'affermare che, *in via attuativa, il D.M. 4.11.1994, n. 757 (regolamento concernente le categorie di documenti, formati o stabilmente detenuti dal Ministero del lavoro e della previdenza sociale sottratti al diritto di accesso) inserisce fra tali categorie – all'art. 2, lettere b) e C) – "i documenti contenenti le richieste di intervento dell'Ispettorato del Lavoro", nonché "i documenti contenenti notizie acquisite nel corso delle attività ispettive,*

quando dalla loro divulgazione possano derivare azioni discriminatorie o indebite pressioni o pregiudizi a carico di lavoratori o di terzi".

Ciò è errato perché la norma regolamentare eccettuativa è formata nel vigore del vecchio testo dell'art. 24 e nel vigore del vecchio testo del TU sulla *privacy.* Ma la norma secondaria anteriore non può automaticamente integrare il precetto eccettuativo della norma primaria posteriore senza un preventivo giudizio di compatibilità della vecchia regola secondaria con la nuova primaria. Laddove la delega della norma primaria posteriore sia più restrittiva di quella nel vigore della quale la normativa regolamentare anteriore è stata emanata, come accade nella novellazione della legge n. 241 del 1990 che ha disposto – a livello di normazione primaria - che le esigenze difensive del richiedente l'accesso vengano fatte salve dalle eccezioni che la normativa regolamentare integrativa è chiamata a concretare, i preesistenti regolamenti non possono essere considerati *tout court* la fonte delle eccezioni all'accesso.

Il secondo non meno grave errore argomentativo consiste nell'affermazione che: «*la giurisprudenza ha più volte confermato la sottrazione al diritto di accesso della documentazione, acquisita dagli ispettori del lavoro nell'ambito dell'attività di controllo loro affidata in rapporto a tale quadro normativo».* Questo è il punto decisivo che rende inutilizzabili i precedenti giurisprudenziale e i loro argomenti.

Codesta citazione della tradizione interpretativa, che sembrerebbe *prima facie* avere già esaminato la questione dello *jus superveniens*, rispetto al regolamento integrativo, evidenzia invece, *ratione temporis*, la natura di meri *obiter dicta* di tali precedenti, in quanto anteriori alla novellazione del limite del diritto di difesa al potere eccettuativo della normazione regolamentare.

Infatti, la pronuncia in esame opera espresso riferimento a *Cons. St., sez. VI, 27.1.1999, n. 65 e 19.11.1996, n. 1604, s*entenze anteriori alla novella della legge n. 15 del 2005.

Il terzo falso argomento consiste nel ribaltare il senso della novellazione, ritenendo che esso abbia ristretto - anzicché ampliare - i termini dell'accessibilità a tali atti in funzione difensiva.

L'argomento fondativo dell'errore consiste nell'equiparazione – esclusa invece dalla lege – tra i dati sensibili e giudiziari e quelli *tout court* contenuti negli accertamenti ispettivi.

Dice infatti la sentenza che: «*è vero che, in via generale, le necessità difensive – riconducibili ai principi tutelati dall'art. 24 della Costituzione – sono ritenute prioritarie rispetto alla riservatezza di soggetti terzi (cfr.* già *Cons. St., Ad Plen. 4.2.1997, n. 5) ed in tal senso il dettato normativo richiede che l'accesso sia garantito "comunque" a chi debba acquisire la conoscenza di determinati atti per la cura dei propri interessi giuridicamente protetti (art. 20, comma 7, L. n. 241/90 cit.).*

Ma poi ritine che *la medesima norma – come successivamente modificata tra il 2001 e il 2005 (art. 22 L. n. 45/01, art. 176, c. 1, D.Lgs. n. 196/03 e art. 16 L. n. 15/05) – specifica con molta chiarezza come non bastino esigenze di difesa genericamente enunciate per garantire l'accesso, dovendo quest'ultimo corrispondere ad una effettiva necessità di tutela di interessi che si assumano lesi ed ammettendosi solo nei limiti in cui sia "strettamente indispensabile" la conoscenza di documenti, contenenti "dati sensibili e giudiziari"».*

Come risalta dal tenore della stessa proposizione argomentativa, la novellazione ha introdotto il requisito della "indispensabilità", quale limite all'ostensione, esclusivamente per i dati sensibili e giudiziari, consequenzialmente escludendo tale ulteriore requisito necessitativo per tutti gli altri dati, come quelli di cui ci occupiamo.

Il ragionamento della sentenza unifica due fattispecie che nella legge sono invece separate: quella della «*effettiva necessità di tutela di interessi che si assumano lesi*» che vale per tutti gli atti e che è del tutto diversa da quella della *stretta indispensabilità* che invece concerne i *dati sensibili e giudiziari.*

Lo sviluppo dell'argomento rivela, inoltre, la sua intrinseca contraddittorietà laddove non esclude (come invece coerentemente avrebbe dovuto fare) che gli accertamenti ispettivi possano essere resi ostensibili per esigenze di difesa con «*possibilità di valutazione "caso per caso", che potrebbe talvolta consentire di ritenere prevalenti le esigenze difensive in questione».*

La valutazione di "prevalenza", infatti, è un parametro diverso da quello della "indispensabilità". Inoltre, la necessità di effettuare una valutazione di "prevalenza" delle esigenze difensive presuppone la pari forza delle due esigenze in bilanciamento, mentre sono le stesse premesse della legge che dichiarano prevalenti le esigenze difensive.

La regola giurisprudenziale del "giudizio caso per caso" fuori dalle ipotesi di "dati sensibili e giudiziari" è dunque arbitraria. È significativo della confusione tra i due ambiti di tutela che l'argomentare della sentenza richiami Cons. St., sez. VI, n. 3798/08 del 29.7.2008[26] per la quale *«l'accesso al contenuto delle dichiarazioni di lavoratori agli ispettori del lavoro,* è ammesso *ma "con modalità che escludano l'identificazione degli autori delle medesime"».*

Che non si tratti di uno svarione derivante dal tralatizio richiamare massime, ma che la citazione sia espressione di una precisa volontà modificatrice della regola della prevalenza del diritto di difesa sancito dalla legge con disposizione di inequi-

26 Si precisa, che in questa sentenza l'accesso venne richiesto «in rapporto alle dichiarazioni di un singolo lavoratore». Rispetto ad esso il Consiglio di Stato ha ritenuto che «non potrebbe dunque essergli garantito l'anonimato», mentre non erano state fornite «chiare indicazioni circa le immediate conseguenze pregiudizievoli – per la tutela delle ragioni difensive dell'azienda – del diniego contestato.»

voco letterale dire, lo si ricava dal tentativo della sentenza di slegare il divieto di ostensione dalla tutela della riservatezza per ancorarlo a un interesse di natura pubblicistico.

L'improvvida operazione ermeneutica si distende attraverso un passaggio della motivazione, invero asfittico e di difficile lettura, che individua nello «*interesse pubblico all'acquisizione di ogni possibile informazione, per finalità di controllo della regolare gestione dei rapporti di lavoro (a cui sono connessi valori, a loro volta, costituzionalmente garantiti)*» un interesse per il quale non possa dirsi *sussistente una generalizzata soccombenza* [... (del segreto, n.d.a.) ...] *rispetto al diritto di difesa delle società o imprese sottoposte ad ispezione.*

Ma ancora una volta l'argomento si rivela falso, perché ancora una volta questo argomento si rifà a un testo della legge anteriore alla novellazione. Per affermare la prevalenza del suddetto interesse fa proprio – inglobandolo testualmente – il testo degli *obiter dicta*[27] che sulla materia si erano formati prima della novellazione: un tautologismo autoreferenziale secondo cui detto interesse «*non potrebbe non essere compromesso dalla comprensibile reticenza di lavoratori, cui non si accordasse la tutela di cui si discute, mentre*» quello di difesa *risulta comunque garantito dall'obbligo di motivazione per eventuali contestazioni, dalla documentazione che ogni datore di lavoro è tenuto a possedere, nonché dalla possibilità di ottenere accertamenti istruttori in sede giudiziaria*».

L'argomento è una diversa formulazione del tema della "indispensabilità". Sebbene non espressamente richiamato, una volta che l'*obiter* ri-stabilisce parità di rango tra le divergenti istanze di tutela, esso funge da argomento di ragionevolezza per escludere che il diritto di difesa sia compromesso dalla *potiore* tutela che così risulta offerta all'efficacia delle delazioni dei lavoratori nel procedimento ispettivo. Sarebbero infatti le tre possibilità difensive, sostitutive del diritto di accesso, che per tale argomentare lo farebbero soccombere: motivazione dell'atto ispettivo, tenuta datoriale delle scritture obbligatorie e istruzione probatoria giudiziale.

L'inconsistenza dei primi due argomenti è stata già dimostrata.

Il terzo è tale che contraddice da sé stesso l'intero impianto argomentativo adoperato per affermare la necessaria "segretezza" degli atti ispettivi.

Infatti, la tutela del lavoratore sia essa quella strumentale all'incentivazione alla delazione sia quella diretta a tutelare la sua riservatezza viene compromessa, alla stessa stregua, tanto se i verbali vengano resi accessibili in via stragiudiziale, quanto se vengano prodotti – come non di rado accade – dall'ente di previdenza, o esibiti su ordine del giudice civile.

Trasferendo gli argomenti contrari all'accesso nell'ambito della diffida accertativa ci si avvede maggiormente della loro inconsistenza. E invero gli è che il

27 C. Stato VI, n. 65 del 1999; C. Stato 1604 del 1996.

lavoratore può esercitare l'azione esecutiva, magari sulla base della sua stessa dichiarazione, senza che il datore di lavoro, possa effettivamente difendersi sia rispetto alla formazione del titolo esecutivo[28] sia rispetto all'aggressione del suo patrimonio.

4. Verbali ispettivi e processo

L'ostensione degli atti ispettivi in funzione difensiva può evitare la celebrazione di un processo inutile, oppure può incanalarne l'*iter* verso una più celere definizione. In questa ultima ricorrenza, gli atti dell'ispezione o resi accessibili o esibiti per ordine del giudice o prodotti spontaneamente, sono destinati a confluire nel processo.

Il valore dei verbali ispettivi e soprattutto la loro resistenza alle altre prove dedotte nel processo continua a rimanere un punto controverso in giurisprudenza, nonostante l'intervento del legislatore con l'art. 10 della legge n. 124 del 2004.

È un dato comunemente acquisito in dottrina l'assenza di una fonte positiva che attribuisca alle dichiarazioni raccolte dall'ispettore un valore probatorio, nel processo, maggiore di quelle raccolte da qualsiasi altro soggetto.[29] Lo conferma la disposizione dell'art. 10 comma 5, del d. lgs. n.124 del 2004 secondo il quale i verbali sono «*fonti di prova*» secondo «*la normativa vigente*» e – ovviamente - solo

---

28 La conoscenza degli atti ispettivi è indispensabile per la proposizione di una efficace domanda di tentativo di conciliazione, istanza che è legata sia al contenuto della diffida accertativa sia alla eventuale richiesta di intervento ispettivo, seguita o non da conciliazione monocratica preventiva negativa. L'istanza datoriale avrà innanzitutto il contenuto di una contestazione totale o parziale della prestazione diffidata, ovvero avrà il contenuto di una eccezione di estinzione della obbligazione; non è escluso che alle contestazioni delle pretese si accompagni una proposta transattiva o un parziale riconoscimento del debito. Consegue che il contenuto minimo dell'istanza conciliativa sarà l'esatta individuazione delle singole prestazioni contestate (*petitum*) e l'affermazione della loro insussistenza o estinzione, o modificazione (*causa petendi*). Contenutisticamente, poiché anche in questa fase l'accertamento dei diritti non si sottrae alle regole di ripartizione degli oneri probatori, in forza delle quali è il lavoratore/ispettore che deve provare l'esistenza dell'obbligazione o dei presupposti di fatto di essa, trattandosi di materia relativa all'adempimento/inadempimento di obbligazioni, allorché l'esistenza non sia utilmente contestabile, sarà il datore di lavoro che dovrà allegare gli elementi da cui desumere l'estinzione della obbligazione e dunque specificare il petitum sostanziale dell'istanza conciliativa [Cfr. art. 66 d.d.l. 1441 quater atti Camera Deputati, sul cui esame ci permettiamo di rinviare a Cammalleri 2008b.].

29 Gragnoli-Zaccarelli, in Colloqui *cit.*.

per gli «*elementi di fatto acquisiti e documentati*».

Le dichiarazioni stragiudiziali – a meno che abbiano valore confessorio - non possono costituire fonti di prova in base alla normativa vigente, né possono fungere da base per costruire una presunzione semplice. Poiché non costituiscono fatti noti secondari, da cui risalire al fatto ignoto principale, ma sono solo attestazioni, estranee alla vicenda concreta cui lo stesso fatto appartiene,[30] sono essi stessi l'oggetto che vede essere provato.

Le dichiarazioni potrebbero entrare nel processo come prove atipiche, nel significato più ampio che vi comprende anche le vicende estranee al processo.[31] In questo caso però esse possono costituire solo argomento di prova, *ex* art.116 comma 2 c.p.c., così come le prove raccolte nel giudizio estinto *ex* art. 310 comma 3 c.p.c..

Se così non fosse si cadrebbe nell'errore di attribuire alle dichiarazioni stragiudiziali un valore uguale (superiore per taluni[32]) a quello delle prove testimoniali, esperite nel processo con le relative garanzie (ancorché talora, di fatto, ciò avvenga[33]).

Com'è noto gli argomenti di prova in senso stretto e le prove atipiche, cioè nel nostro caso i verbali, possono integrare e sostenere le prove vere e proprie, ma non possono *da sole* essere sufficienti a fondare il convincimento del giudice.[34]

Il dato circostanziale della raccolta delle dichiarazioni, cioè quello del "contesto ambientale", è meritevole di approfondimento, in quanto esso è adoperato tanto da chi, in forza di esso, ne sostiene la migliore genuinità, quanto da chi ne sostiene la loro sostanziale irrilevanza.

Al riguardo, una dottrina autorevole osserva che per il "contesto ambientale" in cui si svolgono, andrebbero sottoposte a un vaglio critico particolarmente rigoroso.[35] Ma larga parte della giurisprudenza è di diverso avviso.[36]

Come ogni "deposizione" senza contraddittorio, così quanto verbalizzato dall'ispettore suscita per definizione perplessità, vuoi in considerazione del *metus* del dichiarante e delle tecniche di interrogatorio, di cui non è traccia nei verbali, vuoi perché in difetto di contraddittorio le domande possono essere parziali o suggestive o possono non essere capite.[37] Nondimeno dubbi sorgono circa gli effetti prodotti

---

30 Vallebona , in Colloqui *cit.* ma anche Cass. n.3525 del 2005; *contra:* Gasp-Guad 2005.

31 Cass. SU n. 26795 del 2006, SU n. 11353 del 2004, Trib. Ivrea n. 73 del 2008

32 Perulli in Colloqui *cit*.

33 Pozzaglia, Vaccarella in Colloqui *cit.,* Trib. Agrigento 10 giugno 2004 giud. Gatto

34 *Contra* Trib. Agrigento 10 giugno 2004 giud. Gatto, Trib. Agrigento n. 2745 del 9 febbraio 2004, App. Palerrmo XXX

35 Vaccarella in Colloqui *cit.*

36 Cfr. sentenza citate *infra* nella nota e nella nota 23

37 Talvolta si tratta della compilazione di formulari in cui l'ispettore barra caselle secondo l'interpretazione della risposta del lavoratore.

dalla tecnica di verbalizzazione per riassunto delle risposte, che è unilaterale e priva di controllo (diversamente da quanto è spesso ricca di contestazioni la verbalizzazione nel processo). Queste mere ed elementari constatazioni in ordine al *quomodo* di formazione degli atti ispettivi dovrebbero indurre a ritenere che l'uso delle dichiarazioni debba essere limitato all'effettuazione delle eventuali contestazioni ai testimoni.

Perciò se si arrivasse a ritenere che le dichiarazioni raccolte fuori dal processo siano prove autosufficienti, non si spiegherebbe l'esistenza delle disposizioni sulla prova testimoniale, della garanzia della presenza del giudice imparziale, dei poteri di direzione del processo, del monopolio della verbalizzazione, del contraddittorio tra le parti, della responsabilità per falsa testimonianza.[38]

Prive di consistenza – e perfino sovversive del giusto processo - appaiono le tesi che affermano che la dichiarazione stragiudiziale all'ispettore sarebbe preferibile a quella testimoniale perché immediata, spontanea e priva di condizionamenti da parte del datore di lavoro[39] e perciò perfino resistente, nella sussistenza di un contrasto, alle deposizioni testimoniali di segno contrario.[40] Il rischio di pressioni del datore di lavoro sul testimone si fronteggia, infatti, con la denunzia per falsa testimonianza[41], non con una surrettizia manipolazione delle regole del processo.

Concludendo, le dichiarazioni stragiudiziali non possono sostituire la prova testimoniale; anzi secondo una lungimirante giurisprudenza, allorché vengano acquisiti i verbali al processo, la prova testimoniale dei dichiaranti sulle loro dichiarazioni dovrebbe espletarsi anche d'ufficio.[42]

Poiché, infine, tutto il materiale probatorio concorre, con pari dignità, al libero convincimento del giudice, non essendoci una gerarchia tra la prova testimoniale e la prova presuntiva,[43] vi è una buona ragione ulteriore per escludere che le dichiarazioni stragiudiziali possano assurgere al rango di vere prove, sia mediante lo strumento della presunzione per autosufficienza degli argomenti di prova, sia mediante l'apodittica affermazione della loro maggiore "spontanea genuinità".

Se ciò vale per l'audizione dei lavoratori dichiaranti, discorso diverso va fatto con riferimento alla posizione degli ispettori verbalizzanti. Se, in astratto, non vi sono divieti per escuterli come testi,[44] le limitazioni in ordine al contenuto della

---

38 Non sembrano tenere conto di queste esigenze Perulli *cit*. e Cass. n. 24416 del 2008

39 Perulli *cit*.

40 Giurisprudenza cit. alla nota

41 Così Verde, *cit*., per il quale il «giudice ha a sua disposizione soltanto due armi: la denunzia del testimone per falsa testimonianza e la condanna "esemplare" alle spese nel caso di rigetto di opposizioni pretestuose».

42 Cass. n. 11746 del 2007

43 Cass. n. 27029 del 2006, n. 23228 del 2004, n. 3350 del 2001, n. 9827 del 2000.

44 Pessi, Proia, Verde, in Colloqui *cit.*

prova testimoniale dei verbalizzanti priva di significatività il mezzo stesso. La loro testimonianza, infatti, è generalmente ammessa con riferimento alle modalità dell'ispezione, alle circostanze di contorno e alle circostanze chiarificatrici.[45]

Da una dottrina è stato rilevato che l'ispettore chiamato a testimoniare su fatti cui abbia omesso la verbalizzazione è fondamentalmente un teste inattendibile.[46] Ma l'affermazione non è condivisibile, poiché è appunto dal contraddittorio che scaturisce l'esigenza di integrare circostanze omesse nella verbalizzazione (ad esempio perché ritenute irrilevanti dagli ispettori).

Non è in gioco l'attendibilità, in astratto, del teste ispettore verbalizzante, piuttosto rileva l'ammissibilità di tale integrazione. Rileva che l'audizione su circostanze omesse nella verbalizzazione è inammissibile perché determinerebbe una significativa modificazione delle allegazioni delle parti.

Invece, la testimonianza degli ispettori è irrilevante laddove dovesse vertere sugli stessi fatti attestati in verbale come percepiti direttamente dall'ispettore; così come lo è l'insana prassi (di certo in contrasto con il principio di ragionevole durata del processo) di sentire gli ispettori meramente "a conferma" del verbale.

Come è noto, infatti, in giurisprudenza si ritiene pacificamente (ma senza alcun argomento per superare le autorevoli e insormontabili eccezioni di autorevole dottrina[47]) che il verbale faccia prova piena fino a querela di falso circa i fatti affermati essere avvenuti in presenza del verbalizzante; e tra questi l'esistenza e la provenienza delle dichiarazioni.

Del pari è radicalmente inammissibile la testimonianza avente ad oggetto le valutazioni e le deduzioni già sviluppate nel verbale e ciò a causa del noto divieto di chiedere ai testi giudizi, piuttosto che fatti. Divieto che non prevede eccezioni *ratione subiecti.* Sempre che non si tratti di chiarimento in ordine, per esempio, agli algoritmi di calcolo in vista di un'eventuale CTU.

Infine, è utile ribadire che, nei limiti in cui l'ispettore dovesse essere sentito come teste, occorre un articolato specifico dei fatti, e non la mera e inammissibile richiesta di conferma del verbale, ovvero ancor peggio la generica richiesta di chiarimenti ancora una volta senza capitolato in seguito a prova testimoniale.[48]

---

45 La dottrina è pressoché unanime e la giurisprudenza non si pone il problema e ammette la testimonianza.

46 Marazza, Martone, Pandolfo, Papaleoni, in Colloqui *cit.*.

47 Luiso in Colloqui *cit.,* Montesano, *Limiti dell'efficacia probatoria nel processo civile dei verbali ispettivi redatti da funzionari del Ministero dell'industria dell'esercizio dei compiti di vigilanza nell'attività assicurati ve,* in Giur. it., 1986, IV, 386

48 Trib. Agrigento ord. 27 novembre 2006 n. 4176 del 2006; App. Palermo 23 luglio 2009.

5. Conclusioni

Anche dal più ristretto ambito delineato da Consiglio di Stato emergono alcune situazioni in cui il diritto di accesso non potrà essere negato con le formule della non indispensabilità, della individuabilità del dichiarante, dell'efficacia delle ispezioni.

Si tratta di tutti i casi in cui gli accertamenti ispettivi siano carenti di motivazione; atti a cui – *a fortiori* – dovrebbero però equipararsi anche gli atti ispettivi in cui la motivazione consista nel richiamo mero alle dichiarazioni dei lavoratori, o si riferiscano a dati non desumibili dalle scritture obbligatorie, come, ad esempio, nel caso di contestazione della natura del rapporto di lavoro, di contestazione dell'inquadramento del lavoratore, della dislocazione ed estensione dell'orario di lavoro.

L'istanza di accesso quandi adeguatamente motivata, e non affidata a formule di stile, allorché contenga l'esplicito collegamento tra la contestazione della pretesa dell'atto ispettivo e la sua prova contraria, non potrà essere negata.

Diversamente, conseguirebbe una sorta di pre-inversione dell'onere della prova e un giudizio di merito del giudice amministrativo.

L'arroccamento del Consiglio di Stato sulle posizione antiche, privo come abbiamo dimostrato di argomenti convincenti e spesso in aperto contrasto con la lettera della legge, si rivela inteso a più mantenere il controllo sull'ostensione degli atti ispettivi che a tutelare la riservatezza. Un meccanismo che finisce per invertire il rapporto tra la regola della trasparenza e l'eccezione della segretezza, con la conseguenza di dotare, pur indirettamente, il contenuto dell'accertamento di una valenza di prova legale, seppure provvisoria, tanto da resistere alla possibilità per l'accusato di conoscere le fonti dell'accusa medesima.

In ultima analisi, l'ambiguo orientamento che si è prima avversato produce una solo reale effetto: quello di un inutile moltiplicarsi di processi. Dal processo per ottenere l'accesso a quello per contestare gli accertamenti. Processi che in uno stato di diritto potrebbero essere evitati semplicemente negando alla segretezza dell'azione amministrativa qualunque di cittadinanza nell'ordinamento.

Riferimenti bibliografici

AA.VV. (2008), "Il valore probatorio dei verbali ispettivi", in Antonio Vallebona (a cura di), Colloqui giuridici sul lavoro – Massimario di Giurisprudenza del lavoro, 12.

Anastasio G. (2009). *Accesso agli atti ispettivi e dichiarazioni dei lavoratori.* Diritto & Pratica del Lavoro pp. 615ss.

Cammalleri C.M. (2008a). *La contestazione della pretesa contributi va.* Annali della Facoltà di Economia di Palermo, LXII/LXIII, Biblioteca di Facoltà, Palermo.

Cammalleri C.M. (2008b). *Le proposte di modifica dell'impugna zione del licenziamento: un passo avanti e due indietro (art. 67 del d.d.l. 1441 quater atti camera deputati).* Annali della Facoltà di Economia di Palermo, LXII/LXIII, Biblioteca di Facoltà, Palermo.

Cammalleri C.M. (2009). *Sistema della diffida accertativa per crediti patrimoniali. Struttura della fattispecie, disciplina, attuazione e rimedi.* Franco Angeli, Milano.

Carnelutti F. (ora 1992, ma 1915), *La prova civile.* Giuffrè, Milano.

Degan L. (2005). *La riforma dei servizi ispettivi: d. lgs. 124 del 2004 primi chiarimenti ministeriali.* in «Osservatorio di legislazione, prassi amministrativa e contrattazione collettiva», Diritto delle relazioni industriali, XV, 1: 252258.

Del Torto A. (2010). *Accesso agli atti e motivazione del verbale ispettivo*, in Il punto di pratica professionale. http://www.dplmodena.it/altri/Accesso%20agli%20atti%20e%20motivazione%20del%20verbale%20ispettivo%20-%20Del%20Torto.pdf

Esposito G. (2007). *L'accesso agli atti dell'ispezione in materia di lavoro tra diritto di difesa del datore ed interessi del lavoratore*. in http://www.privacy.it/esposito200706.html

Ferrandini E., Parvopasso D. (2004). *Lavoro e previdenza sociale.* Codi ce della privacy, Giuffrè, Milano.

Forti R. (2006). *Valore dei verbali ispettivi e potere di diffida obbligatoria: due risposte del Ministero del lavoro.* in «Osservatorio di legislazione, prassi amministrativa e contrattazione collettiva», Diritto delle relazioni industriali, XVI, 2: 547549.

Gaspari A., Guadagnino A. (2005). *Le ispezioni in azienda: obblighi, poteri e tutele dopo il D.Lgs. n. 124/2004*, Iuridica Editrice, Roma.

Iero L. (2004). *La nuova vigilanza in materia di lavoro e di legislazione socia le.* Il Lavoro nella Giurisprudenza, 7: 643644.

Lippolis V. (2009). *Le dichiarazioni acquisite nel corso dell'accertamento ispettivo: tra diritto di accesso ed efficacia probatoria.* in Il punto di pratica professionale http://www.cslavoro.it/archivio/product/30_09pp01.pdf

Margiotta S. (2005). *Ispezioni in materia di lavoro.* Ipsoa, Milano, IV ed.

Massi E. (2004). *I nuovi servizi ispettivi: principi e modelli di riforma.* in Pennesi Paolo, Massi Eufranio, Rausei Pierluigi, Diritto e Pratica del Lavoro, 2004, 30 inserto: XIII.
Messineo D. (2004). *Razionalizzazione e coordinamento dell'attività di vigi lanza.* in Caro Lucrezio Monticelli, Michele Tiraboschi (a cura di), La riforma dei servizi ispettivi in materia di lavoro e previdenza sociale, Giuffrè, Milano:
183192.
Millo A. (2009). *L'accesso agli atti dell'ispezione del lavoro.* in Il punto di pratica professionale, http://www.dplmodena.it/2009%2002%20cslp%20-%20accesso%20agli%20atti%20dell'ispezione.pdf
Montesano L. (1986). *Limiti dell'efficacia probatoria nel processo civile dei verbali ispettivi redatti da funzionari del Ministero dell'industria dell'esercizio dei compiti di vigilanza nell'attività assicurative.* in Giurisprudenza italiana, IV: 386.
Monticelli L, Tiraboschi M. (a cura di). *La riforma dei servizi ispettivi in materia di lavoro e previdenza sociale*, Giuffrè, Milano: 205232.
Pennesi P., Papa D. (2006). *Personale ispettivo: nuovo codice di compor tamento.* Diritto & Pratica del lavoro, 17 inserto: IXIX.
Rausei P. (2008). *Accesso agli atti ispettivi.* Diritto & Pratica del Lavoro, 18.
Rausei P. (2009). *Ispezione del lavoro*,Ipsoa, Milano.
Sferrazza M. (2008). *L'accesso agli atti ispettivi tra diritto di difesa e interesse pubblico alla tutela dei rapporti di lavoro.* Rivista di Sicurezza Sociale pp. 741ss.
Taruffo M. (2009). *La semplice verità. Il giudice e la ricostruzione dei fatti.* Laterza, Bari.
Tenore V. (). *Il procedimento di controllo ispettivo.*, in http://www.amcorteconti.it/tenore.htm
Testoni T. (2009). *Il "procedimento" ispettivo: brevi note in margine a C.d.S., sez. VI, sent. n. 3441/09.* in http://www.diritto.it/all.php?file=28539.pdf;
Vaccarella R. (1993). *Titolo esecutivo, precetto, opposizione.* Giurispruden za sistematica di diritto processuale civile (diretta da) Andrea Proto Pisani, UTET, Torino.
Vallebona A. (1983). *L'onere della prova nel diritto del lavoro.* Cedam, Padova.
Vullo E. (1988). *Sull'idoneità probatoria dei verbali ispettivi.* Giustizia Civile, I: 2197ss.

Gabriella Cangelosi*

IL VALORE DEL "TEMPO" DELL'AZIONE AMMINISTRATIVA: PROBLEMATICHE EMERGENTI SULLA TUTELA GIURISDIZIONALE DEL CITTADINO AVVERSO L'INERZIA DELLA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

Riassunto
La certezza dei tempi dell'azione amministrativa e la doverosità dell'esercizio del potere costituiscono elementi qualificanti della riforma introdotta dalla legge sul procedimento amministrativo.
Nell'attività amministrativa si verifica che le istanze formulate dai privati non siano decise con atti espressi o non siano decise affatto, in luogo della cosiddetta inerzia della pubblica Amministrazione. Così emergono problematiche rilevanti sulla tutela giurisdizionale del cittadino avverso l'inerzia amministrativa: dalla configurazione della fattispecie di silenzio alle determinazioni ulteriormente sviluppate dagli orientamenti della dottrina, della giurisprudenza e del diritto positivo.

Summary
The so-called inertia in public Administration slows down and impedes on the provision of essential services, the certainty of timing of administrative action and the exercise of power. These are dutifulness elements of reform introduced also by the Administrative Procedure Act.
In the activity that occurs administrative bodies made by individuals are not decided by acts expressed or are not decided at all, instead of the inertia in public Administration. So emerging issues relevant to the judicial protection of citizens against administrative inertia: the configuration of case determinations of silence to further develop the guidelines of the doctrine, jurisprudence and positive law.

* Professore a contratto di Diritto Pubblico presso la Facoltà di Economia dell'Università di Palermo; dottore di ricerca in "Diritto dell'Economia, dei Trasporti e dell'Ambiente"; collaboratore di ricerca scientifica e di didattica della cattedra di Diritto Pubblico, di Diritto Amministrativo e Diritto Pubblico dell'Economia della Facoltà di Economia dell'Università degli Studi di Palermo.

1. L'inerzia della pubblica Amministrazione oltre un ragionevole tempo.

Il comportamento omissivo della pubblica Amministrazione, che ne configura la condotta caratterizzata dall'inerzia, acquista valore giuridico in forza della norma che prescrive alla medesima l'obbligo di provvedere, sia a fronte di iniziativa del privato che di iniziativa di ufficio, ed acquista un suo particolare significato sempre direttamente ad opera del precetto giuridico avente forza qualificante, non avendo il contegno omissivo alcun suo contenuto in quanto è inerzia[1].

Per ovviare all'inerzia dell'Amministrazione, alla luce della normazione positiva tanto la dottrina che la giurisprudenza offrono molteplici contributi, che colgono ed esaltano le finalità della legge di ricondurre la condotta della pubblica Amministrazione nell'alveo della "imparzialità-trasparenza" e della "leale collaborazione" con il privato, nel rispetto del principio della certezza del diritto.

Le significazioni che il precetto qualificante può attribuire al comportamento omissivo dell'Amministrazione si identificano principalmente nelle figure giuridiche del *silenzio-assenso*, del *silenzio-rigetto* e del *silenzio-inadempimento* (o *silenzio-rifiuto*), anche se non mancano ulteriori specificazioni di tali figure da parte della dottrina. Nelle prime due ipotesi, il *silenzio* assume natura decisoria, rispettivamente, di accoglimento e di reiezione

---

[1] Sul tema del silenzio, ampiamente e costantemente trattato in dottrina, fra i contributi che in generale si occupano dell'argomento, v.: U. BORSI, *Il silenzio della pubblica amministrazione nei riguardi della giustizia amministrativa*, in *Giur. ital*., 1903, IV, 255; F. BRIGNOLA, voce *Silenzio della pubblica amministrazione*, in *Enc. Giur. Treccani*, XXVIII, 1992, 2; E. CANNADA BARTOLI, *Inerzia a provvedere da parte della pubblica amministrazione e tutela del cittadino*, in *Foro padano*, 1956, 1, 175; S. CASSESE, *Inerzia e silenzio della P.A.*, in *Foro amm*., 1963, 1, 30; N. CENTOFANTI, *Il silenzio nel procedimento e nel ricorso amministrativo*, Giuffrè, Milano, 2005; G. FALZEA, *Alcune figure di comportamento omissivo della pubblica amministrazione (spunti ricostruttivi)*, Giuffrè, Milano, 2004; G. FORTI, *Il "silenzio"della pubblica amministrazione e i suoi effetti processuali*, in *Riv. dir. proc. civ*., 1932, 121; F. LA VALLE, *Profili giuridici dell'inerzia amministrativa*, in *Riv. trim. dir. pubbl*., 1962, 360; F. LEDDA, *Il rifiuto di provvedimento amministrativo*, Giappichelli, Torino, 1964; V. PARISIO, *I silenzi della pubblica amministrazione. La rinuncia alla garanzia dell'atto scritto*, Giuffrè, Milano, 1996; E. RESTA, *Il silenzio come esercizio della funzione amministrativa*, in *Foro amm*., 1929, 4, 106; A.M. SANDULLI, *Manuale di diritto amministrativo*, Jovene, Napoli, 1959, 297 ss.; ID., *Il silenzio della pubblica amministrazione oggi: aspetti sostanziali e processuali*, in *Dir. e società*, 1982; F.G. SCOCA, *Il silenzio della pubblica amministrazione*, Giuffrè, Milano, 1971; B. TONOLETTI, voce *Silenzio della pubblica amministrazione*, in *Dig. disc. pubbl*., XIV, 178.

dell'istanza, mentre nella terza ipotesi l'inerzia dell'Amministrazione dà luogo all'inadempimento dell'obbligo di provvedere.
Il protrarsi dell'inerzia della pubblica Amministrazione oltre un ragionevole "tempo", per esigenze di certezza e di tutela del legittimo affidamento del privato al compiuto svolgersi del procedimento ed alla sua conclusione, va inquadrata nell'ambito di una ragionevolezza del tempo incentrata nel decorso di un termine predefinito, perché il contegno omissivo acquisti valore e significato.
L'ordinamento giuridico, infatti, nel prevedere, sia in via generale che con particolare riferimento alle varie circostanze ipotizzate, precisi termini dell'azione amministrativa, così determina il tempo del suo svolgimento, ragionevole in quanto la sua determinazione normativa tiene conto "della sostenibilità dei tempi sotto il profilo dell'organizzazione amministrativa, della natura degli interessi pubblici tutelati e della particolare complessità del procedimento" (art. 2, comma 4, della legge 7 agosto 1990, n. 241), sottraendo o limitando la possibilità della pubblica Amministrazione di incidere sui termini di durata del procedimento.
Il comportamento omissivo è un fatto giuridico, al cui avverarsi l'ordinamento collega talune conseguenze, in funzione della tutela delle legittime aspettative del privato potenziale destinatario dei risultati dell'azione amministrativa. E quando non si tratti di un fatto giuridico produttivo di effetti ampliativi della sfera giuridica del privato interessato, la tutela del medesimo consiste nella facoltà riconosciutagli dall'ordinamento di agire in giudizio avverso l'inerzia dell'Amministrazione, ai sensi dell'art. 2, comma 8, della legge n. 241/1990, che fa riferimento all'art. 21-*bis* della legge 6 dicembre 1971, n. 1034, al fine di far accertare la sussistenza dell'obbligo di provvedere da parte della pubblica Amministrazione, e quindi l'illegittimità del suo inadempimento, nonché la fondatezza della pretesa del privato fatta valere con l'istanza: "il giudice amministrativo può conoscere della fondatezza dell'istanza", cui si aggiunge il riconoscimento al privato di una pretesa risarcitoria per il danno da questo ingiustamente subito a causa "dell'inosservanza dolosa o colposa del termine di conclusione del procedimento" (*ex* art. 2-*bis*, comma 1, della legge n. 241/1990)[2].

[2] Sull'argomento, v. fra gli altri: M. ANGELONE, *Inerzia della pubblica amministrazione e tutela risarcitoria*, ESI, Napoli, 2010; AA.VV., *La nuova disciplina dell'attività amministrativa dopo la riforma della legge sul procedimento*, in "Atti della giornata di studio svoltasi a Caserta il 20 maggio 2005", Giappichelli, Torino, 2005; R. GIOVAGNOLI, *Dia e silenzio dopo la l. n.80 del 2005*, in *Urb. e app.*, 2005, 9, 1001; F. LACAVA, *La nuova disciplina del silenzio inadempimento dopo le leggi n.15/2005 e n-80/2005*, in *Amministrazione in cammino*, 2007; V. PARISIO, *Il silenzio della pubblica*

La certezza normativa dei tempi dell'azione amministrativa e la doverosità dell'esercizio del potere costituiscono elementi qualificanti della riforma introdotta dalla legge sul procedimento amministrativo, il cui carattere innovativo risiede nel contenuto generale della prescrizione normativa del termine entro il quale il procedimento deve concludersi e che, in assenza delle specifiche disposizioni di cui all'art. 2, commi 3, 4 e 5, della legge citata, viene fissato, in via generale, dal comma 2 di detto articolo. L'ineluttabilità dell'azione amministrativa, provocata da iniziativa del privato o da iniziativa d'ufficio, appare contrassegnata dagli effetti, sostanziali e processuali, che la legge fa discendere dal formarsi del comportamento omissivo dell'Amministrazione, indipendentemente dall'effettivo intento o volontà della medesima rimasta inerte, al fine di ovviare al pregiudizio che variamente tale inadempienza può determinare, come nei casi in cui la sindacabilità dell'inerzia si risolve nella dichiarazione giurisdizionale dell'obbligo dell'Amministrazione di provvedere, determinando come e quando tale obbligo debba essere adempiuto ed anche nominando un commissario che provveda in luogo della stessa[3].

Secondo un orientamento della giurisprudenza costituzionale, il legislatore, con l'art. 2 della suddetta legge, ha inteso canonizzare "l'efficacia dell'obbligo di provvedere già esistente nell'ordinamento, con esclusione di ogni forma di insabbiamento di procedimenti, anche nelle fasi *sub*procedimentali", dando così "applicazione generale a regole... che sono attuazione, sia pure non esaustiva, del principio costituzionale di buon andamento dell'amministrazione (art. 97 della Costituzione) negli obiettivi di trasparenza, pubblicità, partecipazione e tempestività dell'azione amministrativa, quali valori essenziali in un ordinamento democratico"[4].

La tutela giuridica del cittadino a fronte dell'inerzia della pubblica Amministrazione, fino all'approvazione della legge n. 205 del 2000, era disciplinata nel quadro di un processo amministrativo di modello squisitamente impugnatorio, strutturato ed organizzato in funzione dell'annullamento di un atto amministrativo denunciato come illegittimo, ed in quanto tale lesivo

---

amministrazione tra prospettive attizie e fattuali, alla luce delle novità introdotte dalla l. 11 febbraio 2005 n.15 e dalla l. 14 maggio 2005 n.80, in *Foro amm. - TAR*, 2006, 2789; E. PULICI, *Il silenzio della pubblica amministrazione: questioni processuali*, Giuffrè, Milano, 2007; R. ROTIGLIANO, *Profili risarcitori dell'omesso o ritardato esercizio della funzione pubblica,* in *Dir. proc. amm*., 2007, 3, 747; G. VECCI, R. CARANTA, *Inerzia, silenzio, ritardo: quale responsabilità per la pubblica amministrazione?*, in *Resp. civ. e prev.*, 2006, 9, 1397.

[3] CONSIGLIO DI STATO, SEZ. IV, 18 ottobre 2007, n. 5433, in *Riv. giur. edil*., 2008, 1, 305.

[4] CORTE COST., 23 luglio 1997, n. 262, in *Cons. St.*, 1997, 2, 1128.

dell'interesse del cittadino, più che della condanna della pubblica Amministrazione ad emettere i provvedimenti positivi o negativi del caso.
I limiti del modello processuale d'impugnazione apparvero evidenti alla luce delle disposizioni contenute negli artt. 24 e 113 Cost., risultando del tutto inadeguato che il *petitum* processuale del modello impugnatorio fosse rappresentato solo dall'annullamento di una determinazione volitiva dalla pubblica Amministrazione, che però rendeva insoddisfacente la tutela accordata al cittadino ricorrente, a fronte di un suo interesse, non tanto alla censura di un comportamento illegale, ma all'assunzione da parte dell'Amministrazione di quella determinazione espressa che essa avrebbe dovuto adottare, considerato che la medesima nonostante tutto poteva persistere nella sua inerzia.

2. L'evoluzione dell'istituto della diffida nel *silenzio-inadempimento*: il preavviso di rigetto.

La disciplina del silenzio della pubblica Amministrazione, costruita nella lunga e travagliata tradizione giurisprudenziale, rappresenta una delle problematiche più rilevanti nell'ambito della tutela del cittadino nei confronti della pubblica Amministrazione, alla quale ha fatto seguito la risposta nel tempo più o meno esaustiva della normazione con soluzioni settoriali, attraverso l'attribuzione di un valore legale tipico al *silentium*, che rifacendosi al concetto del cosiddetto silenzio "significativo" organizza una procedura incentrata nel decorso di un termine, perché assuma rilevanza giuridica il contegno omissivo dell'Amministrazione.
Nell'ambito dell'attuale generale disciplina del procedimento amministrativo, il "primo" degli obblighi posti a carico delle pubbliche amministrazioni, cioè quello relativo alla necessità di "adozione di un provvedimento espresso", riveste un ruolo ancillare rispetto alla tempestività del provvedimento. Ciò che può nuocere agli interessi del privato o delle amministrazioni terze, difatti, è soprattutto l'incertezza giuridica conseguente all'indefinito protrarsi del procedimento quando non sia altrimenti previsto che, in assenza di un provvedimento espresso (positivo o negativo), acquisti rilievo e significato il silenzio protratto per un certo tempo.
In passato, i limiti della risposta legislativa rappresentati dalla circoscrizione del fenomeno dell'inerzia della pubblica Amministrazione a determinate fattispecie di silenzio significativo, vengono in qualche modo superati, negli anni Settanta

del secolo scorso, dall'orientamento della giurisprudenza amministrativa[5] che formula una procedura di messa in mora della pubblica Amministrazione da parte del cittadino interessato al provvedimento, tale da consentire di fissare all'Amministrazione un termine entro cui avrebbe dovuto emettere il provvedimento, termine che, se trascorso invano, avrebbe condotto a qualificare l'inerzia della pubblica Amministrazione come silenzio rifiuto, aggredibile dall'interessato alla stregua di un atto espresso di diniego[6]. In tal modo, nei confronti dell'inerzia dell'Amministrazione oltre un ragionevole tempo il cittadino avrebbe potuto diffidarla a provvedere entro un termine non minore di centoventi giorni e ad attendere ulteriori sessanta giorni dopo lo scadere del termine per potere agire in giudizio avverso il comportamento omissivo della medesima[7].

La mancanza di norme processuali di perfezionamento del sistema di tutela del cittadino leso dall'inerzia amministrativa, si è protratta anche dopo l'entrata in vigore della legge n. 241/1990, che in materia di *silenzio-inadempimento* non ha modificato la disciplina della relativa azione giudiziale del privato in difesa dei propri interessi[8].

Un eloquente contributo legislativo offre la legge n. 205 del 2000, che ha stabilito come i ricorsi avverso il silenzio dell'Amministrazione siano "decisi in camera di consiglio, con sentenza succintamente motivata, entro trenta giorni

---

[5] Prima attraverso l'estensione per analogia dell'art. 5 del T.U.L.C.P. del 1934 e, dopo, con l'abrogazione di questo ad opera dell'art. 6 del d.P.R. n.1199 del 1971, dell'art. 25 del T.U. Imp. Civ. St. del 1957.

[6] CONSIGLIO DI STATO, AD. PLEN., n. 10 del 1978 , in *Riv. amm. Rep. It.,* 1978, 435.

[7] La giustizia amministrativa, salvo eccezioni, ha ritenuto necessaria la messa in mora della pubblica Amministrazione, nonostante l'art. 2 della legge 7 agosto 1990 n. 241 abbia previsto un termine di massima entro cui la pubblica Amministrazione, indipendentemente da ogni iniziativa di diffida, è tenuta a concludere qualunque procedimento amministrativo con un provvedimento espresso (con riferimento all'obbligo della pubblica Amministrazione di rispettare un termine per adottare i provvedimenti, secondo il principio del *dies interpellat pro nomine*).

[8] Il Consiglio di Stato ha sostenuto che "l'art. 2, L. 7 agosto 1990 n. 241 non ha modificato la disciplina applicabile per l'adizione del giudice amministrativo a seguito del silenzio-inadempimento serbato dalla p.a. sulle istanze del privato, sia perché l'azione giurisdizionale non può essere esperita prima che non sia prospettata, mediante la notificazione di un atto di diffida e messa in mora, la possibilità per la p.a. di esser convenuta in un giudizio amministrativo, sia perché la predetta notificazione non è una mera formalità, essendo invece preordinata a fissare il termine entro cui la p.a. medesima può evitare l'insorgenza della lite giudiziaria e provvedere (anche in senso conforme alla pretesa del privato), con ciò svolgendo un'indubbia funzione deflattiva dei processi amministrativi" (CONSIGLIO DI STATO, SEZ. V, 15 settembre 1997, n. 980).

dalla scadenza del termine per il deposito del ricorso, uditi i difensori delle parti che ne facciano richiesta. Nel caso che il collegio abbia disposto un'istruttoria, il ricorso è deciso in camera di consiglio entro trenta giorni dalla data fissata per gli adempimenti istruttori". Inoltre, "la decisione è appellabile entro trenta giorni dalla notificazione o, in mancanza, entro novanta giorni dalla comunicazione della pubblicazione. Nel giudizio d'appello si seguono le stesse regole". Con ulteriore specificazione "in caso di totale o parziale accoglimento del ricorso di primo grado, il giudice amministrativo ordina all'amministrazione di provvedere di norma entro un termine non superiore a trenta giorni. Qualora l'amministrazione resti inadempiente oltre il detto termine, il giudice amministrativo, su richiesta di parte, nomina un commissario che provveda in luogo della stessa…" (art. 21-*bis*).

La legge n. 205/2000 ha concepito il ricorso avverso il contegno inattivo della pubblica Amministrazione prescindendo da qualunque significato simil-provvedimentale ad esso attribuibile e ponendo, quale condizione dell'azione giurisdizionale contro l'inerzia, la sola illegittimità della stessa in rapporto al puro e semplice trascorrere del termine per provvedere stabilito *ex* art. 2 della legge n. 241/1990[9].

Innovativa è la disciplina introdotta dal legislatore nel 2005, ad integrazione della legge n. 241/1990, che sul *silenzio-inadempimento*[10] dispone per il cittadino la facoltà di ricorrere al giudice senza previa diffida ad adempiere (nei confronti dell'inerte Amministrazione), in tal modo, attuando una forma di semplificazione con l'eliminazione di un onere defatigatorio a carico del cittadino: "salvi i casi di silenzio assenso, decorsi i termini di cui ai commi 2 o 3, il ricorso avverso il silenzio dell'amministrazione, ai sensi dell'articolo 21-*bis* della legge 6 dicembre 1971, n. 1034, può essere proposto anche senza necessità di diffida all'amministrazione inadempiente, fintanto che perdura l'inadempimento e comunque non oltre un anno dalla scadenza dei termini di cui ai predetti commi 2 o 3. È fatta salva la riproponibilità dell'istanza di avvio

[9] R. PROIETTI, *Impugnazione del silenzio rifiuto: storia di un'idea rimasta a metà*, in *Dir. e giust.*, 2004, 8, 86.

[10] L'art. 3 della legge n. 15/2005 e l'art. 3 del d.l. n. 35/2005 (come convertito nella legge n. 80/2005), hanno semplificato i presupposti di formazione del *silenzio-inadempimento*, ammettendo che il ricorso giurisdizionale, "decorsi i termini" di conclusione del procedimento, possa essere proposto "anche senza necessità di diffida all'amministrazione inadempiente, fintanto che perdura l'inadempimento e comunque non oltre un anno dalla scadenza dei termini", "salva la riproponibilità dell'istanza".

del procedimento ove ne ricorrano i presupposti" (art. 2, comma 4-*bis*, legge n. 241 del 1990)[11].

Alla luce delle modifiche della legge n. 241/1990, intervenute fino al 2009 (legge 18 giugno 2009, n. 69), si pone fine, per la proposizione del ricorso avverso l'inerzia amministrativa, all'attivazione del complesso *iter* procedurale *ex* art. 25, d.P.R. 10 gennaio 1957, n. 3, che secondo la giurisprudenza caratterizzava il *silenzio-rifiuto* (trascorsi almeno sessanta giorni dall'inizio del procedimento, il cittadino deve notificare all'amministrazione apposita diffida a provvedere entro un termine non inferiore a trenta giorni, alla cui decorrenza potrà attivare il rimedio *ex* art. 21-*bis* della legge 6 dicembre 1971, n. 1034, introdotto dall'art. 2 della legge n. 205/2000)[12].

L'art. 2 della legge n. 241/1990, nell'attuale stesura, invece, prevede che la presentazione del ricorso al Tar contro il *silenzio-rifiuto* può avvenire immediatamente alla scadenza del "termine del procedimento" (o "termine per provvedere"), fermo restando che, stante la formulazione del comma 8, non può escludersi che la diffida sia comunque suscettibile di volontaria applicazione da parte del cittadino[13].

Prima dell'entrata in vigore della legge n. 15 del 2005, la giurisprudenza prevalente riteneva applicabile il termine decadenziale di sessanta giorni decorrente dalla formazione del silenzio, assimilando al regime

---

[11] Articolo così modificato dalla legge 11 febbraio 2005, n. 15 e dal decreto legge 14 marzo 2005, n. 35.

[12] Tra le ultime, CONSIGLIO DI STATO, SEZ. IV, 23 settembre 2004, n. 6201, in *Foro amm. - CDS* Mass., 2004, 2540; IDEM, SEZ. IV, 26 luglio 2004, n. 5316, *ivi* Mass., 2141; IDEM, SEZ. IV, 19 luglio 2004, n. 5184, in *www.giustizia-amministrativa.it*; IDEM, SEZ. IV, 19 luglio 2004, n. 5182, *ivi*, 2124; IDEM, SEZ. IV, 6 luglio 2004, n. 5020, *ivi*, 2113; T.A.R. TOSCANA, SEZ. III, 11 giugno 2004, n. 2047, *ivi*; CONSIGLIO DI STATO, SEZ. IV, 6 aprile 2004, n. 1873, *ivi*; IDEM, SEZ. V, 23 marzo 2004, n. 1553, *ivi*; T.A.R. CAMPANIA, Napoli, SEZ. V, 9 marzo 2004, n. 2781, in *Foro amm. - TAR* Mass., 2004, 796; T.A.R. CALABRIA, Catanzaro, SEZ. I, 5 febbraio 2004, n. 240, *ivi* Mass., 511; CONSIGLIO DI STATO, SEZ. V, 4 febbraio 2004, n. 376, in *www.giustizia-amministrativa.it*; IDEM, SEZ. V, 4 febbraio 2004, n. 360, *ivi*; T.A.R. MARCHE, 3 febbraio 2004, n. 58, in *Dir. e lav. Marche*, 2004, 128; T.A.R. CAMPANIA, Salerno, SEZ. II, 8 gennaio 2004, n. 1, in *Foro amm. - TAR* Mass., 2004, 210; T.A.R. LAZIO, SEZ. II, 9 gennaio 2004, n. 63, *ivi* Mass., 149.

[13] L'attivazione di tale procedura sembra ancora necessaria per la constatazione della responsabilità dei pubblici dipendenti: in materia, infatti, l'art. 25, *cit.*, costituisce regola speciale (e non di semplice applicazione in via analogica come accade per l'emersione del "rifiuto di provvedere"), essendo strumentale ai fini dell'accertamento e determinazione dell'elemento soggettivo "aggravato" del dolo e della colpa grave, da cui dipende, stante la disposizione dell'art. 23, T.U. n. 3/1957, la configurabilità della responsabilità civile dei dipendenti pubblici.

provvedimentale il regime del silenzio costruito attraverso la diffida del privato[14]. L'art. 2, comma 8, della legge n. 241/1990 stabilisce, invece, che per impugnare l'inerzia della pubblica Amministrazione il *dies a quo* è rappresentato dallo spirare dell'ordinario termine procedimentale; mentre il *dies ad quem* è rapportato al decorso di un anno dalla prefata scadenza del termine entro il quale il procedimento doveva concludersi. Si tratta di un termine perentorio, che per la sua ampiezza, mette al riparo il cittadino dal rischio di eventuali decadenze suscettibili, invece, di verificarsi ove il legislatore avesse optato per il termine ordinario di sessanta giorni. Ad ogni modo anche nel caso in cui il termine annuale, *ex* comma 8, fosse già scaduto al cittadino non è preclusa altra via, poiché gli è riconosciuta la facoltà di riproporre l'istanza di avvio del procedimento laddove ne sussistano i presupposti, nel senso della permanenza in capo all'istante di un interesse all'ottenimento del provvedimento connotato dal predicato dell'attualità.
Il comma 8, nel prevedere la proponibilità del ricorso entro un anno dalla formazione del silenzio, e non nell'ordinario termine di sessanta giorni, risolve il problema della "pericolosità" dei silenzi automatici, che costituiva nella giurisprudenza del Consiglio di Stato la fondamentale ragione del mantenimento della diffida *ex* art. 25 d.P.R. n. 3 del 1957, quale presupposto indefettibile per la formazione del *silenzio-rifiuto*.
La previsione della possibilità di ripresentare l'istanza consentirebbe, per la sua valenza garantistica, di fugare definitivamente talune perplessità sorte nel corso dei dibattiti parlamentari in merito alla scelta di non confermare l'obbligatorietà della previa diffida per l'attivazione del rimedio *ex* art. 21-*bis* legge n. 1034 del 1971. L'unico inconveniente sarebbe la postergazione della possibilità di impugnare nuovamente il silenzio mediante ricorso, dal momento che, per effetto della riproposizione dell'istanza, i termini di cui all'art. 2, comma 8, comincerebbero a decorrere *ex novo et integro*.
Nel giudizio avverso il *silenzio-inadempimento* dell'Amministrazione avente per oggetto la sua inerzia, nel caso in cui esso si concluda con l'accertamento positivo della sussistenza dell'obbligo e sia seguito dalla nomina del commissario *ad acta*, tutti gli atti di tale organo s'intendono emessi nell'esercizio del potere dell'autorità amministrativa soccombente nel giudizio sul silenzio e sono impugnabili, secondo i principi generali, con un ulteriore ricorso di legittimità e non nella sede del giudizio di ottemperanza che,

[14] CONSIGLIO DI STATO, SEZ. V, 1 marzo 2003, n. 1128, in *www.giustizia-amministrativa.it*.

conclusosi con la nomina del commissario, ha completamente esaurito il suo scopo[15].

Con la legge n. 80 del 2005, inoltre, si riscrive nell'art. 2 della legge n. 241/1990 l'oggetto del giudizio sul silenzio: è previsto, infatti, che il giudice del silenzio possa conoscere della fondatezza sostanziale della pretesa fatta valere con l'istanza[16].

La legge n. 69 del 2009 segna l'ultima tappa della disciplina che riguarda il *silenzio-inadempimento*, il *silenzio-assenso* e la denuncia di inizio attività (DIA) in modo più residuale[17]. Quanto al *silenzio inadempimento*, si rimodula la disciplina dei termini e degli elementi sospensivi dei termini di definizione del procedimento, in particolare riportandosi i termini legali a trenta giorni. Mentre le altre novità attengono alle conseguenze dell'inosservanza dei termini da parte dell'Amministrazione: l'introduzione dell'art. 2-*bis* nella legge n. 241 del 1990, riguarda l'espressa previsione della risarcibilità del danno ingiusto come conseguenza della violazione dolosa o colposa dei termini assegnati all'Amministrazione per definire il procedimento. L'innovatività di tale articolo, rispetto alla tesi della giurisprudenza che prevedeva la risarcibilità del danno subordinandola alla prova della spettanza del bene finale, consiste nel distacco del danno ingiusto dal problema della spettanza del bene che era da provare nel processo. Infine, in merito alle conseguenze dell'inosservanza dei termini, il fatto rileva come "elemento di valutazione della responsabilità dirigenziale".

Ove non sia espressamente disposto dalla legge in senso contrario, i termini del procedimento hanno natura ordinatoria e non perentoria. Conseguentemente il provvedimento non è illegittimo perché semplicemente tardivo[18].

Un caso di termine perentorio è quello stabilito dall'art. 9 della legge n. 19 del 1990 per la definizione del procedimento disciplinare in seguito a sentenza irrevocabile di condanna del pubblico dipendente[19].

Il rimedio avverso il silenzio della pubblica Amministrazione è caratterizzato dall'azione in giudizio di chi ne abbia interesse. Tale circostanza mette in

---

[15] CONSIGLIO DI STATO, SEZ. IV, 29 febbraio 2008, n. 793, in *Foro amm. - CDS* Mass., 2008, n. 2, 424.

[16] Fra gli altri, dell'argomento si è occupato recentemente STICCHI DAMIANI E., *Il giudice del silenzio come giudice del provvedimento virtuale*, in *Dir. proc. amm*., 2010, n. 1, 1.

[17] S. PERONGINI, *La tutela giurisdizionale avverso l'inerzia della pubblica amministrazione e l'interesse pubblico*, in *Dir. e proc. amm*., 2010, 2, 423; C. LAMBERTI, *Dia e silenzio assenso dopo la legge 69/2009*. in *Urb. e app*., 2010, 1, 5.

[18] CONSIGLIO DI STATO, SEZ. IV, 3 aprile 2009, n. 2110, in *Guida al dir.* Mass., 2009, n. 21, 107.

[19] CONSIGLIO DI STATO, SEZ. VI, 14 gennaio 2009, n. 140, in *Foro amm. - CDS* Mass., 2009, n. 1, 221.

evidenza la lacuna data dall'assenza nel sistema di un'azione esperibile nell'interesse pubblico, dalla quale consegue che l'inerzia della pubblica Amministrazione, salvo il caso in cui possa essere fronteggiata dal titolare di un interesse di parte, rimane senza rimedio giurisdizionale. Di qui la opportunità *de iure condendo* di prevedere forme di azione popolare o addirittura di prevedere (per questo e per altri interventi di stimolo dell'interesse pubblico) la figura di un Pubblico Ministero presso i Tribunali Amministrativi.

3. Il dovere dell'Amministrazione inerte di provvedere.

Le innovazioni introdotte sull'istituto del *silenzio-inadempimento* dalla più recente normativa integrano una disciplina che diviene strumentale al rafforzamento del principio della conclusione del procedimento entro un termine ragionevole, in conformità con la previsione dell'art. II-101 della Costituzione Europea.
La legge sul procedimento amministrativo, nell'attuale stesura, stabilisce che, per esperire il giudizio sul silenzio, non è necessaria la previa diffida all'Amministrazione e che il giudice amministrativo può conoscere la fondatezza dell'istanza, ed inoltre, all'art. 10-*bis*, prevede la comunicazione dei motivi ostativi all'accoglimento dell'istanza: il cosiddetto preavviso di rigetto.
L'introduzione di quest'ultimo istituto sollecita una riflessione sul problema se i termini di conclusione del procedimento siano rispettati con riferimento alla data di comunicazione del preavviso di rigetto oppure alla data del diniego finale.
Relativamente alla prima soluzione, si deve partire dalla considerazione che, ai sensi dell'art. 10-*bis*, il preavviso di rigetto interrompe i termini per concludere il procedimento, che iniziano nuovamente a decorrere dalla data di presentazione delle osservazioni o, in mancanza, dalla scadenza del termine assegnato.
Nella prospettiva civilistica di un'Amministrazione che deve adempiere, si rileva che, nel momento in cui essa comunica il preavviso di rigetto, fa presente di avere concluso il procedimento, ponendo termine agli adempimenti a proprio carico e prospettando che l'istanza non può essere accolta[20]. Si pensi al fatto che tale assunto trova conforto in quanto disposto nel d.lgs. 22 gennaio 2004, n. 42, in materia di autorizzazione paesaggistica: "entro venti giorni dalla ricezione del parere del Soprintendente, l'Amministrazione rilascia l'autorizzazione ad esso

[20] In proposito, si suole prendere in considerazione anche l'art. 2945 del cod. civ. secondo cui, per effetto dell'interruzione del termine, a differenza della sospensione del termine, si inizia un nuovo periodo di computo.

conforme oppure comunica agli interessati il preavviso di provvedimento negativo ai sensi dell'articolo 10-*bis* della legge n. 240 del 1990" (art. 146, comma 8, d.lgs. n. 42 del 2004)[21].

L'orientamento contrario, secondo cui i termini di conclusione del procedimento devono comunque fare riferimento alla data di adozione del provvedimento finale, trae dalla "tempestività", con la quale deve essere comunicato il preavviso di diniego, lo spunto per osservare come essa implicherebbe che la data di adozione del provvedimento finale rispetti i termini di conclusione del procedimento.

La concreta fissazione dei termini per provvedere è demandata al potere regolamentare delle pubbliche Amministrazioni (nei limiti stabiliti dall'art. 2, legge n. 241 del 1990)[22], confidandosi pertanto nell'avvedutezza di tali regolamenti di prevedere la specifica fissazione del termine per la comunicazione sia del preavviso di rigetto sia del provvedimento finale di diniego.

In precedenza, come si è già ricordato, a fronte dell'indeterminatezza dei tempi dell'azione amministrativa, nell'art. 25 del d.P.R. 10 gennaio 1957, n. 3 era stata individuata la procedura idonea a far emergere con certezza il silenzio della pubblica Amministrazione, la cui articolazione contemplava che l'interessato, per far constatare il comportamento omissivo, dovesse utilizzare lo

---

[21] Decreto legislativo 22 gennaio 2004, n. 42, *Codice dei beni culturali e del paesaggio, ai sensi dell'articolo 10 della legge 6 luglio 2002, n. 137*, pubblicato nella *Gazzetta Ufficiale* del 24 febbraio 2004, n. 45.

[22] La competenza del legislatore statale a disciplinare la materia del silenzio della pubblica Amministrazione è disciplinata dall'art. 29 della legge n. 241 del 1990. Attengono alla legislazione esclusiva dello Stato, in quanto riguardanti la determinazione dei livelli essenziali delle prestazioni concernenti i diritti civili e sociali che devono essere garantiti su tutto il territorio nazionale ai sensi dell'art. 117 lettera *m*) della Costituzione: le disposizioni concernenti gli obblighi per la pubblica Amministrazione di concludere il procedimento entro il termine prefissato e quelle relative alla durata massima dei procedimenti; le disposizioni concernenti la dichiarazione d'inizio attività e il silenzio assenso, salva la possibilità di individuare, con intese in sede di Conferenza unificata di cui all'art. 8 del d.lgs. n. 281 del 1997, casi ulteriori in cui tali disposizioni non si applicano.

Le Regioni e gli Enti locali, nel disciplinare i procedimenti amministrativi di loro competenza, non possono stabilire garanzie inferiori a quelle assicurate ai privati dalle disposizioni della legge statale, ma possono prevedere livelli ulteriori di tutela.

Attiene alla legislazione esclusiva dello Stato la disciplina del contenzioso in materia di silenzio della pubblica Amministrazione, rientrando nella materia "giurisdizione e norme processuali, ordinamento civile e penale, giustizia amministrativa" di cui all'art. 117 lettera *l*) Cost.

strumento della diffida ad adempiere da notificare all'Amministrazione, prima di ricorrere alla giurisdizione amministrativa per ottenere sentenza declaratoria dell'obbligo di provvedere.

Alla luce dell'interpretazione della suddetta disposizione normativa [23], la procedura prevista dal d.P.R. del 1957 si rivelava necessaria per poter acclarare il mancato rispetto del profilo di doverosità dell'azione amministrativa.

L'affermazione del principio della certezza normativa dei tempi, entro i quali il procedimento deve concludersi, e del principio di doverosità dell'esercizio del potere, determina che l'inadempimento dell'obbligo di provvedere da parte dell'Amministrazione sia già conclamato alla scadenza del termine procedimentale. In tal senso, non appare più necessario far precedere l'esercizio dell'azione giudiziale avverso il *silenzio-inadempimento* da un atto (la diffida) che avrebbe la funzione inutilmente confermativa di un comportamento (omissivo) che integra la fattispecie a cui la norma attribuisce direttamente una qualificazione.

La normativa del 2005 supera così il precedente orientamento, con la conseguenza che, venuta meno la *ratio* che ispirava l'autorevole dottrina successivamente recepita dall'Adunanza Plenaria del 1978, il contegno omissivo della pubblica Amministrazione assume la *facies* dell'inadempimento, sin dalla scadenza dei termini previsti dall'art. 2 della legge sul procedimento amministrativo.

La diffida, seppur non costituisca più *conditio sine qua non* e, quindi, passaggio procedimentale obbligatorio (non per l'attivazione del rimedio *ex* art. 21-*bis*, legge n. 1034/1971), rimane atto facoltativo, rimesso alla discrezionalità del

[23] Come si è più sopra nel testo rilevato, la norma cui originariamente dottrina e giurisprudenza facevano riferimento come fondamento dell'istituto era l'art. 5 del T.U. n. 383/1934, dettata in materia di ricorso gerarchico nell'ambito della normativa su Comuni e Province, ma ritenuta suscettibile di estensione analogica a tutte le ipotesi in cui fosse infruttuosamente scaduto il termine per l'adozione di un provvedimento amministrativo. Dopo l'abrogazione di tale articolo, a seguito dell'entrata in vigore della legge n. 1034/1971, dottrina e giurisprudenza si impegnarono nella ricerca di altra disposizione cui dare valenza di rimedio generale applicabile analogicamente a tutte le fattispecie di silenzio-inadempimento e prevalse la posizione di un'autorevole dottrina (cfr., A.M. SANDULLI, *Manuale di diritto amministrativo*, 1959, 297 ss., nonché in tutte le successive edizioni dell'opera; ID., *Il giudizio davanti al Consiglio di Stato e ai giudici sottordinati*, Napoli, 1963, in particolare, 89; IDEM, *Sul regime attuale del silenzio-inadempimento della pubblica amministrazione*, in *Riv. dir. proc.*, 1977, 169; ID., *Il silenzio della pubblica amministrazione oggi: aspetti sostanziali e processuali*, in *Dir. e società*, 1982, in particolare, 725) che riteneva l'art. 25 del d.P.R. n. 3/1957 suscettibile dell'impiego in questione. Tale orientamento trovò definitivo riconoscimento nell'Ad. Plen. n. 10 del 10 marzo 1978, *cit*. nella nota n. 6.

privato, al quale spetta di valutare in piena libertà se nella fattispecie concreta essa possa rivestire o no alcuna utilità pratica. In definitiva, l'atto di messa in mora da passaggio potenzialmente vessatorio e defatigante per il privato, si trasforma in uno strumento ulteriore di cui questo dispone nel rapporto con la pubblica Amministrazione.
Si ritiene peraltro che la diffida, da espediente facoltativo la cui utilizzazione era rimessa nelle mani del cittadino vulnerato dall'inerzia dell'Amministrazione, si sia atteggiata piuttosto come un freno che per quasi 15 anni ha rallentato il pieno raggiungimento di quella certezza dei tempi del procedimento, logico riflesso della doverosità dell'esercizio del potere amministrativo, che l'art. 2 della legge n. 241/1990 ha sempre mirato ad affermare e realizzare, svalutando quella carica precettiva riconosciuta a tale disposizione finanche da talune significative pronunzie della giustizia costituzionale[24].

4. Dall'applicazione della "generalizzazione" dell'istituto del *silenzio-assenso* al *silenzio-rifiuto*.

La generalizzazione dell'istituto del silenzio assenso, a seguito della riforma del 2005, si ritiene che inevitabilmente comporti un ridimensionamento degli ambiti del silenzio inadempimento, che sembrerebbe riguardare materie particolarmente sensibili (patrimonio culturale, patrimonio paesaggistico, ambiente, difesa nazionale, pubblica sicurezza, immigrazione, asilo, cittadinanza, salute pubblica, incolumità), escluse dal legislatore, per i maggiori profili di delicatezza, dai meccanismi di semplificazione[25].

---

[24] La Corte Costituzionale, con sentenza n. 262/1997, ha inteso riconoscere efficacia precettiva all'obbligo di provvedere in quanto già esistente nell'ordinamento giuridico sotto forma di regola che attua, sia pure in maniera non esaustiva, il principio costituzionale di buon andamento dell'Amministrazione "negli obiettivi di trasparenza, pubblicità, partecipazione, e tempestività dell'azione amministrativa, quali valori essenziali in un ordinamento democratico". Ed ancora la Corte Costituzionale, con sentenza n. 176/2004, afferma che: "la eventuale inosservanza del termine per la definizione dei procedimenti …pur non comportando la decadenza del potere, connoterebbe in termini di illegittimità il comportamento della pubblica amministrazione, con conseguente possibilità per i soggetti interessati di ricorrere in giudizio avverso il silenzio rifiuto ritualmente formatosi".

[25] S. CATTANEO, *La dichiarazione di inizio attività ed il rito del silenzio dopo la l. 80/2005*, in *Urb. e app.*, 2006, 2, 215; G. FONDERICO, *Il nuovo tempo del procedimento, la d.i.a. e il silenzio assenso*, in *Giorn. dir. amm.*, 2005, 1017; R. GIOVAGNOLI, *op. cit.,* 1001; M. ANDREIS, R. MORZENTI PELLEGRINI, M. CARLIN, G. BOTTINO, *Silenzio-assenso semplificazione competitiva e D.I.A.: problemi e profili applicativi alla luce dei nuovi articoli 19 e 20 della L. 241/1990, sostituiti dalla L. 80/2005*, Giuffrè, Milano, 2005.

Le perplessità, che tale considerazione non manca di suscitare, impongono disegni ricostruttivi volti a valutare l'inerzia della pubblica Amministrazione nel quadro di un'azione amministrativa cui la normativa imprime una forte accelerazione procedurale, premettendosi in via generale che, ogniqualvolta il procedimento amministrativo consegua ineluttabilmente ad un'istanza, in capo alla pubblica Amministrazione sorge il cosiddetto "obbligo di provvedere", il quale si traduce non solo nel dovere di emanare un provvedimento, ma insieme nel dovere di acquisire e valutare tutti i fatti necessari ai fini di una decisione[26].
L'inadempimento dell'obbligo di procedere e di provvedere, disattendendo la pretesa del soggetto istante, concreta un fatto lesivo del suo interesse giuridicamente protetto, legittimando l'accesso del medesimo alla tutela giurisdizionale.
Prima dell'attuale normativa sul procedimento l'ordinamento non affrontò il problema del comportamento inadempiente dell'Amministrazione né in via generale né in altro modo soddisfacente, e decisivo fu l'apporto della dottrina e della giurisprudenza nella elaborazione del *silenzio-inadempimento*: per la formazione della fattispecie occorreva l'inerzia della pubblica Amministrazione protrattasi per un certo periodo, una formale diffida ad adempiere e la successiva ulteriore inerzia della pubblica Amministrazione. A fronte della formazione del *silenzio-inadempimento* diveniva possibile adire il giudice amministrativo affinché lo stesso potesse dichiarare l'obbligo per l'Amministrazione di emanare un provvedimento.
Prima dell'entrata in vigore nel nostro ordinamento dell'art. 21-*bis* della legge n. 1034/1971, inserito dall'art. 2 della legge n. 205/2000 (ove si stabilisce che "il giudice amministrativo ordina all'amministrazione di provvedere"), il Consiglio di Stato, nel 1999, riteneva che il giudice amministrativo, qualora accertasse la palese infondatezza della pretesa del ricorrente ad ottenere il provvedimento satisfattivo del suo interesse, non dovesse entrare nel merito dell'esistenza o meno dell'inadempienza, ma limitarsi a respingere il ricorso per carenza d'interesse in capo al suo autore[27].
Tale indirizzo giurisprudenziale, successivamente, è stato superato dallo stesso Giudice con la nota sentenza dell'Adunanza Plenaria n. 1 del 2002, dove si statuisce, in estrema sintesi, "che l'unico provvedimento adottabile dal giudice

[26] Il problema veniva superato nei casi in cui esistessero dei rimedi previsti *ex lege*, come nel caso dell'esercizio di un potere sostitutivo da parte dell'organo gerarchicamente superiore nei confronti di quello inferiore inerte, e sempre che quest'ultimo non godesse di competenza esclusiva e si trattasse di atti vincolati nell'emanazione; si pensi altresì alla previsione di figure di silenzio amministrativo con attribuzione di valore legale tipico, come nel caso del *silenzio-rigetto* in tema di ricorso gerarchico.
[27] CONSIGLIO DI STATO, SEZ. V, 29 gennaio 1999, n. 72, in *www.filodiritto.com*.

in accoglimento del ricorso sul silenzio è quello con cui, accertato l'inadempimento dell'obbligo di provvedere della P.A., si ordina all'amministrazione di provvedere entro un dato termine senza entrare nel merito di come lo si debba fare".
L'interpretazione restrittiva data dall'Adunanza Plenaria all'art. 21-*bis* prefigurava emergenti problematiche sul piano dello snellimento e celerità dei mezzi di tutela del cittadino, dato che si costringeva il ricorrente, una volta ottenuta la condanna della pubblica Amministrazione a provvedere, a proporre un nuovo ricorso nel caso in cui la stessa pubblica Amministrazione avesse sì ottemperato all'ordine del giudice, ma con l'adozione di un provvedimento diverso da quello legittimamente atteso dall'interessato.
A questa specifica problematica il legislatore ha inteso fornire soluzione in occasione dell'approvazione del cosiddetto decreto sulla competitività, convertito con la legge n. 80/2005, ove il comma 4-*bis* dell'art. 2 della legge n. 241/1990, introdotto qualche mese prima dalla legge n. 15/2002, è stato soppresso e trasformato in un comma 5, riproducente il contenuto dell'ex 4-*bis* ma prevedendo che "il giudice amministrativo può conoscere della fondatezza dell'istanza".
Secondo il vigente testo dell'art. 2 della legge n. 241 del 1990, il giudice amministrativo adito col ricorso *ex* art. 21-*bis* della legge n. 1034 del 1971 non deve limitarsi al solo rilievo dell'inadempimento della pubblica Amministrazione ed alla conseguente condanna della stessa ad emettere un qualsiasi provvedimento, ma può accertare e stabilire, nella sentenza, anche il provvedimento che l'Amministrazione sarebbe tenuta ad adottare in ragione della fondatezza o no della pretesa sostanziale del ricorrente.
L'attribuzione al giudice amministrativo del potere in questione, poiché la chiarezza e semplicità del dettato normativo confliggono con una diffusa mentalità che le tratta come indici di vaghezza, non poteva non costituire fonte di ulteriori problematiche.
Il riferimento della disposizione in parola ad un presunto non meglio precisato potere di cognizione del giudice sulla fondatezza della pretesa sostanziale del privato ingenera immediatamente, in un interprete che si sospetta troppo spesso forviato dall'idea di un giudice amministrativo al servizio di qualcuno (la pubblica Amministrazione) o di qualcosa (l'interesse pubblico) più che del diritto in senso oggettivo, la preoccupazione che a tale giudice si sia inteso attribuire una potestà di eccezionale ampiezza, comportante la possibilità per l'organo giudiziario nientemeno di sostituirsi, senza riserve, alla pubblica Amministrazione nel fare quella giustizia che questa ha omesso di fare, decidendo se e come vada soddisfatto l'interesse del privato attraverso il

provvedimento che la stessa Amministrazione inadempiente sarebbe tenuta ad emettere.
Inevitabilmente la norma ha indotto i soliti benpensanti a ritenere che, con essa, si sia voluto estendere, *in subjecta materia*, la giurisdizione amministrativa oltre i consueti ma anacronistici limiti di un sindacato di legittimità dell'azione amministrativa più coraggioso nel suo profilo formale ma esitante e cauto nel suo versante sostanziale, autorizzando finalmente il giudice amministrativo a fare compiutamente il giudice sindacando l'azione della pubblica Amministrazione anche in ordine al suo uso della discrezionalità, che non è arbitrio, governata com'è da criteri di scelta puntualmente predisposti o preindicati dall'ordinamento.
Verso tale direzione pare avviarsi una certa giurisprudenza nell'interpretazione della clausola inserita nell'art. 2 legge n. 241/90 dalla legge n. 80/2005, secondo la quale detta previsione normativa, in quanto volta a rendere eccezionale l'ipotesi di inerzia dell'amministrazione, giustificherebbe "l'intromissione del giudice anche in ambiti di discrezionalità, non limitando la norma ricordata alle sole ipotesi di atti vincolati la possibilità di pregnante sindacato sulla fondatezza dell'istanza, vale a dire sulla definizione del rapporto sottostante, senza alcuna intermediazione dell'atto amministrativo tra la posizione vantata e l'atto richiesto", assumendosi che detta previsione "oltre a rispondere a esigenze di semplificazione, celerità dell'azione amministrativa e tutela del cittadino – in tale quadro va vista anche la possibilità di azione senza previa diffida – supera la posizione espressa dall'Adunanza Plenaria del Consiglio di Stato con decisione n.1 del 9.1.2002 (cfr. C.d.S., V, 10.4.2002)", secondo cui il giudizio avente ad oggetto il *"*silenzio*"* dell'Amministrazione, quale risulta disciplinato dall'art.21-*bis* della legge 6 dicembre 1971, n. 1034, aggiunto dall'art. 2 della legge 21 luglio 2000, n. 205, sarebbe volto ad accertare unicamente la violazione dell'obbligo dell'Amministrazione di provvedere sull'istanza di un soggetto tendente a sollecitare l'esercizio di un pubblico potere, con la conseguenza che resterebbe estranea al predetto giudizio la conoscibilità della fondatezza della pretesa sostanziale[28].
Altra posizione è stata affermata da altro indirizzo giurisprudenziale, che ha, però, interpretato la norma in questione nel senso di ritenere come apparentemente la stessa abbia esteso al merito amministrativo i poteri del giudice nel processo sul *silenzio-inadempimento*[29], e che rileva come l'attuale

[28] T.A.R. VENETO, SEZ. III, 9 novembre 2005, n. 4304, in *www.giustizia-amministrativa.it*.
[29] T.A.R. SICILIA, SEZ. II, 7 febbraio 2006, n. 332, in *Foro amm. - TAR* Mass., 2006, n. 2, 750. In caso di inerzia nell'adozione di un provvedimento discrezionale, il suddetto T.A.R. ha constatato che "…il giudice può affermare l'obbligo dell'amministrazione di

formulazione dell'art. 2 della legge n. 241/1990 rappresenti un superamento della posizione espressa dall'Adunanza Plenaria del Consiglio di Stato con la citata sentenza n. 1 del 2002[30], in quanto permette al giudice di oltrepassare quel limite, stabilendo il giusto provvedimento che la pubblica Amministrazione deve emettere o rigettando il ricorso per carenza d'interesse. Quest'ultimo caso si riferisce all'inadempienza che riguardi provvedimenti a contenuto vincolato, non ritenendosi la stessa disposizione implicare che, il giudice possa sostituirsi all'Amministrazione resistente nello svolgimento delle potestà discrezionali ad essa riservate: singolare punto di vista, abbastanza ricorrente, quello della paventata sostituzione, che non si comprende a quale teoria processualistica possa riportarsi. La configurazione della fattispecie del *silenzio-rifiuto* è legata ad un vero e proprio *obbligo dell'Amministrazione di provvedere*, aspetto questo ulteriormente messo in luce dagli orientamenti della dottrina e della giurisprudenza[31]. Tale *obbligo*, come non si manca di ribadire[32], sussiste sia

---

provvedere, ma non ha né il potere né gli strumenti per penetrare nella fondatezza della richiesta avanzata dall'istante. Questo perché la potestà discrezionale implica complesse considerazioni di convenienza, opportunità, organizzazione e simili……i cui esiti si pongono quali elementi costitutivi della pretesa che si vorrebbe far valere e la cui assenza implica la mancanza di attualità dell'interesse al ricorso proprio su quel punto. In altri termini, se il potere non è stato esercitato affatto o è stato esercitato in misura incompleta, non si costituisce una situazione suscettibile di essere valutata dal giudice, in quanto i presupposti di fatto e di diritto che incardinano giuridicamente la pretesa del soggetto non sono definiti direttamente dalla legge – che il giudice è tenuto ad applicare – ma richiedono una mediazione della potestà pubblica. Questa conclusione appare coerente col limite che deriva alla giurisdizione amministrativa dalla riserva di amministrazione e dal principio di separazione dei poteri, i quali impediscono al giudice di supplire ad un'amministrazione inerte, circostanza da ritenersi impraticabile anche con riguardo alla natura del giudizio sul silenzio, che esula dal novero della cognizione di merito". La tesi espressa dal T.A.R. siciliano si impernia sulla constatazione dei limiti intrinseci e fisiologicamente invalicabili della giurisdizione intesa come attività di applicazione di regole di diritto**:** la giurisdizione, essendo attività funzionale ad un giudizio sulla conformità o meno dei comportamenti umani a regole giuridiche astratte e predeterminate, non potrebbe avere ad oggetto un giudizio su comportamenti che, come accade in presenza degli atti discrezionali dell'amministrazione, non sarebbero valutabili in base a tali regole ma a parametri aventi natura *extra*giuridica.

[30] In riferimento alla limitazione della cognizione giurisdizionale, *in subjecta materia*, alla mera inadempienza della pubblica Amministrazione dell'obbligo di provvedere.

[31] Vedi, ad esempio, CONSIGLIO DI STATO, SEZ. VI, 11 novembre 2008, n. 5628, in *Foro amm. - CDS* Mass., 2008, n. 11, 3097.

[32] CONSIGLIO DI STATO, SEZ. VI, 11 maggio 2007, n. 2318, in *Guida al dir.*, n. 31, 76, con nota di O. FORLENZA, *Silenzio della PA: ragioni di giustizia ed equità impongono*

qualora la legge "tipizzi" l'istanza, attribuendo al ricorrente la titolarità di una situazione giuridica "differenziata e qualificata"[33], sia a fronte di fattispecie "non tipizzate" di istanze qualora particolari ragioni di giustizia e di equità impongano all'Amministrazione di provvedere comunque[34].

Nonostante le perplessità della dottrina[35], resta il fatto che il riconoscimento di fattispecie "non tipizzate" di inerzie offre l'opportunità di un sensibile incremento dell'ambito di applicazione del rito speciale avverso il *silenzio-rifiuto*. Così, il già richiamato indirizzo giurisprudenziale[36] individua tre tipi di istanze cui far corrispondere l'obbligo di provvedere a carico dell'Amministrazione: la prima tipologia riguarda le richieste di rilascio di provvedimenti accrescitivi della sfera giuridica del richiedente (se titolare di un interesse legittimo "pretensivo"), a meno che trattasi di istanza manifestamente infondata o esorbitante dall'ambito delle pretese astrattamente riconducibili al rapporto amministrativo; la seconda concerne le istanze di riesame di atti autoritativi sfavorevoli precedentemente emanati, ma non impugnati tempestivamente, nel qual caso, però, va esclusa di regola la sussistenza di un vero e proprio obbligo di provvedere dell'Amministrazione in sede di autotutela[37]; infine, la terza tipologia riguarda le domande dirette ad ottenere

---

l'adozione del provvedimento. un parametro troppo incerto che espone al rischio dell'arbitrio.

[33] In tali termini cfr. T.A.R. CAMPANIA, Salerno, SEZ. II, 28 marzo 2007, n. 312; CONSIGLIO DI STATO, SEZ. VI, 4 giugno 2004, n. 3492, in *Foro amm. - CDS*, 2004, 1791; SEZ. V, 10 febbraio 2004, n. 497, in *www.giustizia-amministrativa.it*; SEZ. IV, 8 maggio 2003, n. 2491, *ivi*.

[34] Ipotesi talvolta contemplata dalla giurisprudenza, come, ad es., in CONSIGLIO DI STATO, 14 dicembre 2004, n. 7975, in *Foro amm. - CDS*, 2004, 3513, e in T.A.R. CAMPANIA, Salerno, SEZ. I, 3 luglio 2002, n. 674, in *www.giustizia-amministrativa.it*: ivi si afferma, infatti, che, pur in mancanza di un'espressa previsione legislativa che "tipizzi" l'istanza del privato, l'obbligo di provvedere sussiste comunque in capo all'amministrazione in virtù dei principi di doverosità dell'azione amministrativa e di ragionevolezza e buona fede, coniugati con la sussistenza di evidenti ragioni di giustizia sostanziale e di equità.

[35] O. FORLENZA, *op.cit.*, 80. V. inoltre: W. GIULIETTI, *Limiti e prospettive di tutela giurisdizionale a fronte dell'inerzia tipizzata dell'amministrazione*, in *Dir. e proc. amm.*, 2010, 1, 203.

[36] CONSIGLIO DI STATO, SEZ. VI, n. 2318/2007, *cit.*

[37] Questa fattispecie – pur non difettando né la posizione qualificata, né le ragioni di giustizia ed equità – non è costitutiva di alcun obbligo di provvedere in capo all'amministrazione, in quanto vi osterebbe, a causa dell'inoppugnabilità dell'atto, la necessità di assicurare la certezza delle situazioni giuridiche (in tal senso, FORLENZA, *ibid.*). Ed è proprio questo il profilo maggiormente critico della classificazione proposta dalla suddetta SEZ. VI, proprio perché costruita nell'ottica del procedimento ad istanza di

provvedimenti sfavorevoli (repressivi, inibitori, sanzionatori) nei confronti di terzi, da cui il richiedente può indirettamente trarre vantaggio, nel qual caso il dovere di provvedere sussiste solo qualora il privato sia titolare di un interesse specifico e rilevante che lo differenzi da quello generalizzato, di per sé non immediatamente tutelabile[38].

---

parte e, pertanto, sulla sussistenza di un interesse legittimo di tipo pretensivo (così, ancora FORLENZA, *ibid.*). In senso conforme alla medesima SEZ. VI, cfr.: T.A.R. PUGLIA, Bari, SEZ. I, 3 luglio 2008, n. 1612, in *Urb. e app.*, 2008, 1446, con nota di A. ALBÉ, *Istanza per l'annullamento in autotutela di un permesso di costruire e silenzio della P.A.*; T.A.R. CALABRIA, SEZ. I, 1° febbraio 2008, n. 110, in *Foro amm. - TAR* Mass., 2008, n. 2, 599; T.A.R. LIGURIA, SEZ. I, 30 ottobre 2006, n. 1349, in *Riv. giur. edilizia*, 2007, n. 1, 715; CONSIGLIO DI STATO, SEZ. V, 20 gennaio 2004, n. 2049, in *www.giustizia-amministrativa.it*; CONSIGLIO DI STATO, SEZ. IV, 10 novembre 2003, n. 7136, in *Foro amm. - CDS* Mass., 2003, 3291; CONSIGLIO DI STATO, SEZ. VI, 19 dicembre 2000, n. 6838, in *I contratti dello Stato e degli enti pubblici*, 2001, 255, con nota di M. STECCANELLA, *In tema di concessione di lavori pubblici: possibilità di scissione delle fasi della costruzione e della gestione*; SEZ. II, 17 aprile 1996, n. 772, in *Giur. it.*, 1996, III, 1, 660; SEZ. VI, 1° aprile 1992, n. 201, in *Foro it.*, 1992, III, 380; SEZ. V, 5 giugno 1991, n. 903, in *Foro amm.*, 1991, 2857.

[38] Di queste tre ipotesi, quella maggiormente problematica è senz'altro l'ultima, non essendo sempre agevole distinguere un'istanza prodromica di un obbligo di provvedere da un esposto privo di tale valenza: grava sul giudice del silenzio l'onere di distinguere in concreto la sussistenza di una situazione giuridicamente rilevante da un mero interesse non tutelabile nell'immediato perché genericamente riferibile all'intera collettività (così, CONSIGLIO DI STATO, n. 7955/2004, in *www.giustizia-amministrativa.it*). Nella seconda ipotesi, l'atto del privato, non rappresentando anche interessi di parte, non è configurabile quale istanza in senso tecnico, bensì quale mera denuncia con cui si manifesta all'Amministrazione una determinata situazione di fatto, onde richiedere l'adozione di provvedimenti o misure per le quali il privato è sfornito di un interesse giuridicamente protetto (cfr., E. CASETTA, *Manuale di diritto amministrativo*, Giuffrè, Milano, 2009). Costituiscono fattispecie tipiche di denuncia sia l'atto con cui si sollecita l'adozione di provvedimenti discrezionali in sede di autotutela, sia, di regola, l'atto con cui si richiede l'adozione di provvedimenti repressivo-sanzionatori a carico di terzi. Anzi, è proprio con riferimento a quest'ultima categoria di denuncia che il Consiglio di Stato (SEZ. VI, n. 2318/2007, *cit.*) introduce un elemento di significativa novità: riconoscendo la sussistenza di uno specifico obbligo di provvedere, tale decisione, di fatto, accresce il novero delle istanze significative per la formazione del *silenzio-inadempimento*, giacché parifica o, meglio, trasforma questa tipologia di denuncia in vere e proprie istanze rappresentative di interessi di parte. Con la conseguenza che, ampliando lo spettro delle ipotesi di accesso al nuovo rito sul silenzio, si estende anche il suo ambito di applicazione e altresì si produce un sensibile rafforzamento della posizione del cittadino, il quale può ora aspirare a conseguire un vantaggio personale attraverso l'esercizio del potere

La giurisprudenza propone una ricostruzione dei possibili atti prodromici dell'obbligo di provvedere dell'Amministrazione fondata sul procedimento ad istanza di parte, e quindi, ricostruita dal punto di vista dell'istante, in cui, nel primo e nel terzo tipo si individua la sussistenza di una posizione qualificata del privato, vista come "differenziata da quella della collettività", idonea a rendere configurabile l'obbligo di provvedere in capo all'Amministrazione[39].
Con riferimento al presupposto dell'obbligo di provvedere dell'Amministrazione, una recente giurisprudenza ha ribadito "[...] la sussistenza in capo all'Amministrazione di un obbligo di provvedere sull'istanza del privato ed il successivo accertamento della sua inosservanza": obbligo da individuarsi alla stregua delle recenti indicazioni altresì offerte dal Consiglio di Stato[40].

5. Stato della tutela nei confronti del *silenzio-inadempimento* alla luce della più recente normativa.

La tutela in materia di *silenzio-inadempimento* dell'Amministrazione risulta oggi ulteriormente disciplinata dal Codice del processo amministrativo[41], in vigore dal 10 settembre 2010[42]. L'art. 31 del Codice del processo

---

repressivo nei confronti del terzo. Entrambi i profili (accrescitivo e repressivo) vengono a "saldarsi" in questa nuova ricostruzione di istanza-denuncia (v. anche T.A.R. PUGLIA, n. 1612/2008, *cit.*, e CONSIGLIO DI STATO, SEZ. V, 9 dicembre 2002, n. 6773, in *Riv. giur. edilizia*, 2003, I, 772).

[39] In tal senso, cfr. O. FORLENZA, *ivi.*

[40] T.A.R. PUGLIA Bari, SEZ. I, 22 dicembre 2008, n. 2932, in *Foro amm. - TAR*, 2009, n. 1, 214, con nota di A. GIUFFRIDA, *Rito speciale avverso il silenzio-rifiuto della P.A. e ragioni di effettività della tutela giurisdizionale*.

[41] Il d.lgs. 2 luglio 2010, n. 104, *Attuazione dell'articolo 44 della legge 18 giugno 2009, n. 69*, recante delega al governo per il riordino del processo amministrativo, pubblicato nella *Gazzetta Ufficiale* 7 luglio 2010, n. 156 codifica il processo amministrativo, in attuazione della delega conferita dalla legge 18 giugno 2009, n. 69 (art. 44) al Governo. Sull'argomento, per un iniziale commento, v.: C. E. GALLO, *Il codice del processo amministrativo: una prima lettura*, in *Urb. e app.*, 2010, 1013 ss.; R. CHIEPPA, *Il codice del processo amministrativo alla ricerca dell'effettività della tutela*, in *www.giustizia-amministrativa.it*, 2010; A.M. SANDULLI, *Anche il processo amministrativo ha finalmente un codice*, in *www.federalismi.it*, 2010.

[42] Il Codice in questione è composto di 137 articoli (la bozza ne prevedeva 154), oltre 23 articoli tra norme di attuazione, transitorie e di abrogazione, suddivisi in cinque libri, a loro volta suddivisi in capi ed ha in calce tre allegati, articolati in: Libro I "Disposizioni generali"; Libro II "Processo amministrativo di primo grado"; Libro III "Impugnazioni"; Libro IV "Ottemperanza e riti speciali"; Libro V "Norme finali"; Allegato 2 "Norme

amministrativo[43], in proposito, prevede che, una volta "decorsi i termini per la conclusione del procedimento amministrativo, chi vi ha interesse può chiedere l'accertamento dell'obbligo dell'amministrazione di provvedere"; inoltre, "l'azione può essere proposta fintanto che perdura l'inadempimento e, comunque, non oltre un anno dalla scadenza del termine di conclusione del procedimento. È fatta salva la riproponibilità dell'istanza di avvio del procedimento ove ne ricorrano i presupposti. Il giudice può pronunciare sulla fondatezza della pretesa dedotta in giudizio solo quando si tratta di attività vincolata o quando risulta che non residuano ulteriori margini di esercizio della discrezionalità e non sono necessari adempimenti istruttori che debbano essere compiuti dall'amministrazione".

La norma contenuta nel citato art. 31 non è interpretativa ma integrativa, con effetti innovativi, della disposizione di cui all'art. 2, comma 8, della legge n. 241/1990, laddove quest'ultima, prevedendo che "il giudice amministrativo può conoscere della fondatezza dell'istanza", nessun riferimento contiene in ordine al carattere vincolato o discrezionale dell'attività amministrativa cui l'istanza si rivolge. Appare davvero singolare che una norma processuale (art. 31) integri il contenuto di una norma sostanziale (art. 2), peraltro recependo un orientamento giurisprudenziale alquanto discutibile perché ancorato non ad una certezza ma ad un atteggiamento giurisprudenziale tradizionalmente retrivo nei confronti della discrezionalità amministrativa.

Il sussulto restauratorio che traspare da tale disposizione normativa tende ad insistere su di una concezione del processo amministrativo pervicacemente ancorata alla natura impugnatoria-demolitoria dell'atto, restia a qualunque reale incidenza sull'assetto del rapporto intercorrente con l'Amministrazione ed in contrasto con quel processo evolutivo sempre più tendente a spostare dall'atto al rapporto l'oggetto del giudizio[44].

La norma citata, infatti, esclude il dovere del giudice amministrativo di pronunciarsi sulla fondatezza della pretesa ("il giudice può pronunciare sulla fondatezza della pretesa dedotta in giudizio"), non solo nel caso in cui l'esame dell'istanza del privato comporti l'esercizio di poteri discrezionali, ma anche

---

d'attuazione"; Allegato 3 "Norme transitorie"; Allegato 4 "Norme di coordinamento e abrogazioni".

[43] Il processo amministrativo è stato regolato da leggi risalenti anche di oltre un secolo (regio decreto 17 agosto 1907, n. 642; regio decreto 26 giugno 1924, n. 1054; legge 6 dicembre 1971, n. 1034; legge 21 luglio 2000, n. 205), cui si aggiunge una molteplicità di norme settoriali contenute nella legislazione speciale.

[44] Sull'argomento, v. da ultimo: C. BENETAZZO, *Il potere del giudice amministrativo di "conoscere della fondatezza dell'istanza" nel giudizio avverso il silenzio-rifiuto della P.A.*, in *Foro amm. - TAR*, 2010, 2, 501.

quando la decisione sul ricorso richieda accertamenti valutativi che debbano essere compiuti dall'Amministrazione. E ciò non per esigenze di celerità proprie del rito speciale, come qualcuno potrebbe ritenere confondendo la celerità con una giustizia incompleta o sommaria, ma si suppone perché il principio di effettività della tutela giurisdizionale deve cedere il passo al principio di separazione dei poteri, in base al quale il giudice non può sostituirsi all'Amministrazione stessa nella sfera di competenza di quest'ultima[45]: la separazione dei poteri sembra *come l'araba fenice*, *che vi sia ciascun lo dice* (quando fa comodo), *dove* (o come) *sia nessun lo sa*, e in quale rapporto si ponga con lo stato di diritto e con il principio di legalità, formale e sostanziale, che lo regge non appare chiaro, di fronte ad un giudice amministrativo che, pur dotato di tutti i mezzi per l'accertamento e la giusta composizione degli interessi in gioco, in materia di *silenzio-inadempimento* vede ridotto il suo ruolo a quello di giudice della "punteggiatura" dell'azione amministrativa, che neanche la possibilità di disporre del "commissario *ad acta*" riscatta[46], limitato com'è il suo giudizio sulla fondatezza della pretesa solo nei confronti di "attività vincolata" dell'Amministrazione e sempre che non residuino "ulteriori margini di esercizio della discrezionalità e non sono necessari adempimenti istruttori che debbano essere compiuti dall'amministrazione".

Non solo, ma l'art. 34 del Codice del processo amministrativo rincara la dose statuendo che "in nessun caso il giudice può pronunciare con riferimento a poteri amministrativi non ancora esercitati", né può disapplicare atti che il ricorrente avrebbe dovuto impugnare con l'azione di annullamento. Che la legalità sia un concetto relativo è ormai qualcosa a cui si è da tempo assuefatti, anche se mai cede la speranza che tutti i poteri pubblici siano realmente soggetti soltanto alla legge, nonostante il legislatore abbia fra l'altro disposto che il giudice amministrativo sia tenuto ad applicare un atto amministrativo inoppugnabile anche se illegittimo.

Il Titolo III del Libro IV "Ottemperanza e riti speciali" del Codice del processo amministrativo è dedicato al rito avverso il silenzio della pubblica Amministrazione, codificato senza innovazioni particolari, tranne che per il riferimento all'esigenza di un coordinamento in caso di concorso di azioni diverse con quella relativa alla mera inerzia[47]. E comunque la previsione di una

[45] F. MANZONI, *La tutela giurisdizionale del silenzio rifiuto tra attività vincolata e discrezionale: spunti di riflessione*, in *Foro amm. - TAR*, 2010, 3, 775.

[46] Sulla diretta sequenzialità tra poteri di legittimità del giudice e poteri di merito del commissario, v. da ultimo: E. STICCHI DAMIANI, *op. cit*., 2010.

[47] L'art. 117, in tema di ricorsi avverso il silenzio, dispone che: "1. Il ricorso avverso il silenzio è proposto, anche senza previa diffida, con atto notificato all'amministrazione e ad almeno un controinteressato nel termine di cui all'articolo 31, comma 2. 2. Il ricorso è

conclusiva fase commissariale con poteri di merito perde ogni fascino per l'esclusione, nel giudizio sul *silenzio-inadempimento*, delle materie discrezionali, la quale smorza la prospettiva di un giudizio di legittimità tendente a configurarsi al contempo come giudizio sul rapporto tra Amministrazione e cittadino. Così come appare frustraneo dell'auspicio dell'applicabilità all'azione risarcitoria per danno da inerzia dell'Amministrazione del rito speciale, come più efficace forma di tutela del danneggiato, quanto stabilito dall'art. 117, comma 6, in ordine alla definizione con rito camerale dell'azione avverso il silenzio ed alla trattazione con rito ordinario della domanda risarcitoria.

5. *Cross-fertilization* e l'azione contro il silenzio.

Fino all'entrata in vigore della legge 6 dicembre 1971 n. 1034, la tutela giurisdizionale amministrativa era improntata al modello francese della *décision préalable*, e con l'inerzia l'autorità amministrativa poteva non soltanto compromettere gli interessi del cittadino, ma anche impedirgli il ricorso giurisdizionale.
Nel nostro ordinamento il comportamento omissivo della pubblica Amministrazione ha un'iniziale applicazione di carattere generale per i ricorsi amministrativi come *silenzio-rigetto*, figura questa individuata dalla giurisprudenza, che ne ha esteso via via il raggio d'azione e che più tardi elaborò la figura del *silenzio-inadempimento*[48], aprendosi così le porte di un ricorso giurisdizionale contro il silenzio perfezionatosi, come strumento di

deciso con sentenza in forma semplificata e in caso di totale o parziale accoglimento il giudice ordina all'amministrazione di provvedere entro un termine non superiore, di norma, a trenta giorni. 3. Il giudice nomina, ove occorra, un commissario *ad acta* con la sentenza con cui definisce il giudizio o successivamente su istanza della parte interessata. 4. Il giudice conosce di tutte le questioni relative all'esatta adozione del provvedimento richiesto, ivi comprese quelle inerenti agli atti del commissario. 5. Se nel corso del giudizio sopravviene il provvedimento espresso, o un atto connesso con l'oggetto della controversia, questo può essere impugnato anche con motivi aggiunti, nei termini e con il rito previsto per il nuovo provvedimento, e l'intero giudizio prosegue con tale rito. 6. Se l'azione di risarcimento del danno ai sensi dell'articolo 30, comma 4, è proposta congiuntamente a quella di cui al presente articolo, il giudice può definire con il rito camerale l'azione avverso il silenzio e trattare con il rito ordinario la domanda risarcitoria".
Ulteriori spunti si rintracciano nel precedente Titolo II sul "Rito in materia di accesso ai documenti amministrativi".

[48] G. VECCI, R. CARANTA, *Inerzia, silenzio, ritardo: quale responsabilità per la pubblica amministrazione?*, *op. cit*.

tutela, con la possibilità di esautorazione dell'Amministrazione, che permanga inadempiente, mediante l'intervento sostitutivo del commissario *ad acta* nominato dal giudice (*ex* art. 2, legge n. 205 del 2000).
Nell'ambito dell'azione avverso l'inerzia della pubblica Amministrazione, così come in molti settori dell'ordinamento, il rapporto tra il diritto sovranazionale, da un lato, e quello interno, dall'altro, tende a modularsi secondo un fenomeno di *cross-fertilization*[49], pertanto secondo un principio di interscambio e di reciproca ibridazione.
In tal senso, l'influenza innovativa della legislazione e della giurisprudenza comunitaria non ha tardato a farsi sentire: difatti, al fine di assicurare l'effettività del diritto comunitario, la Comunità europea, seppur in modo disorganico, ha operato una progressiva "europeizzazione"[50] della giustizia amministrativa, indicando non solo le forme di tutela che l'ordinamento nazionale dovesse apprestare, ma introducendo rimedi concreti da utilizzare per la realizzazione di tale obiettivo.
La conoscenza di sistemi diversi non si risolve in un mero momento di riflessione su aspetti o istituti di diritto interno, ma costituisce altresì l'occasione per immaginare possibili sviluppi o diverse tendenze. Sull'inerzia dell'Amministrazione, il confronto con le diverse soluzioni nazionali presenta, dunque, una forte connotazione operativa, ove si ponga mente nell'ambito dell'Unione europea alla condivisione, da parte dei vari ordinamenti, di una "comune" esperienza giuridica che coesiste con il necessario adeguamento degli istituti nazionali ai modelli comunitari[51].
Nell'ordinamento processuale tedesco, ad esempio, l'azione di adempimento trova una disciplina legislativa compiuta, in particolare, nei par. 42 e 43 del *Verwaltungsgerichtsordnung*, nell'ambito dei quali viene indicata tra le azioni

---

[49] Per maggiori approfondimenti cfr.: G. RECCHIA, *Consonanze e dissonanze nel diritto pubblico comparato*, Cedam, Padova, 2000, nonché ID., *La tutela dell'ambiente in Italia: dai principi comunitari alle discipline nazionali di settore*, in *Dir. e gestione dell'ambiente*, 2001, 1, 29 ss.
[50] Tale espressione è utilizzata da T. DE LA MARE (*Judicial cross-fertilization in the European Community*, Firenze, 1995) e altresì ripresa da L. MUSSELLI (*La giustizia amministrativa dell'ordinamento comunitario*, Giappichelli, Torino, 2000, 123 ss.), ritenendosi che tale fenomeno si realizzi "non tanto nell'ottica del trapianto di istituti giuridici da un sistema ad un altro attraverso la mediazione della giurisprudenza comunitaria, quanto piuttosto in quella, più moderna, della *cross-fertilization*, intesa come procedimento di osmosi continua e permeabilità dei diversi sistemi legali".
[51] FRAENKEL C. HAEBERLE, *Giurisdizione sul silenzio e discrezionalità amministrativa (Germania-Austria-Italia)*, in *Quaderni del Dipartimento di Scienze Giuridiche – Università degli Studi di Trento*, Trento, 2004, 67 ss.

ammissibili innanzi al giudice amministrativo accanto all'azione di annullamento (*Aufhebungsklage*) e all'azione di accertamento (*Feststellungsklage*). Tale azione consente al giudice di condannare l'Amministrazione all'emanazione di un atto amministrativo nel caso di rifiuto espresso e nel caso di silenzio, sempre che il ricorrente vanti una pretesa giuridicamente qualificata al provvedimento. Inoltre, ove l'azione di adempimento risulti fondata, la decisione può avere, a seconda dei casi, i seguenti contenuti: nel caso in cui giudice considera la questione, in senso sostanziale, *matura per la decisione* (*wenn die Sache spruchreif ist*)[52], può dichiarare l'obbligo dell'Amministrazione di porre in essere l'attività richiesta (*Verpflichtungsurteil*); altrimenti si limita a dichiarare l'obbligo dell'Amministrazione di provvedere nei confronti dell'attore, attenendosi al principio giuridico enunciato dal giudice (*Bescheidungsurteil*), senza dunque predeterminare in tutto e per tutto il contenuto del provvedimento[53].

L'azione di adempimento nell'ordinamento tedesco non determina alcuna preoccupazione di sovrapposizione dei ruoli del giudice amministrativo e della pubblica Amministrazione, in ordine alla quale, invece, si cerca di conciliare la massima garanzia della situazione giuridica fatta valere in giudizio con l'esigenza di salvaguardia della sfera del potere amministrativo.

In definitiva, l'azione di adempimento (*Verpflichtungsklage*), attivabile in presenza di interessi pretensivi in senso lato, cioè sia nei casi di illegittimo diniego che nei casi di vero e proprio silenzio dell'Amministrazione, comporta sostanzialmente che il giudice non solo ordini all'Amministrazione di provvedere, ma prescriva anche il contenuto della decisione da assumere, nella misura in cui tale contenuto sia vincolato. La dottrina italiana ha richiamato, anche a questo proposito, la *Verpflichtungklage* che, peraltro, aveva già ipotizzato anche senza il supporto della novella del 2005, ragionando solo sul contenuto di accertamento delle pronunzie del giudice amministrativo e sull'atipicità delle azioni giudiziarie di accertamento e di condanna diverse dalle azioni costitutive.

Nell'ordinamento austriaco [54], l'azione contro l'inadempienza (*säumnisbeschwerde*) è riferita soltanto alle situazioni di inerzia

[52] Tale espressione va intesa in relazione alla pretesa giuridica del soggetto fatta valere nell'istanza proposta all'Amministrazione e rivolta all'emanazione del provvedimento.

[53] M. CLARICH, *Tipicità delle azioni e azione di adempimento nel processo amministrativo*, in *Dir. proc. amm.*, 2005, n. 3, 557; A. MASUCCI, *La legge tedesca sul processo amministrativo*, Giuffrè, Milano, 1991, 23 ss.

[54] L. FERRARA, *Prime riflessioni sulla disciplina del silenzio-inadempimento con attenzione alla Saumnisbeschwerde austriaca*, in "La tutela dell'interesse al provvedimento" a cura di FALCON, Università degli Studi di Trento, Trento, 2001.

dell'Amministrazione e si configura come un rimedio straordinario, generalmente preceduto da ricorsi interni all'Amministrazione e paragiurisdizionali. Nella sua decisione il giudice dispone di ampi poteri cognitori, sostitutivi ed esecutivi nei confronti dell'Amministrazione, la quale, allo spirare del termine fissato dal giudice, perde inevitabilmente il potere di provvedere. La Corte amministrativa austriaca a questo punto avrà due possibilità: o decidere in modo pieno ed immediato, emanando il provvedimento al posto della pubblica Amministrazione, oppure limitare la propria decisione alle questioni di diritto ritenute essenziali, ordinando all'Amministrazione di provvedere entro un termine massimo di otto settimane nel rispetto delle statuizioni dettate.
L'approccio della *cross-fertilization* non soltanto rivela aspetti e peculiarità specifiche, ma ne produce un sistema di confronto e bilanciamento produttivo delle soluzioni che possono apparire migliori ai fini di una migliore tutela giurisdizionale da offrire ai privati titolari di legittime aspettative nei confronti di un certo atto o comportamento dell'Amministrazione.
In tale prospettiva si delinea una sorta di specchio attraverso il quale è possibile osservare come l'ordinamento sovranazionale, attraverso un lento processo di *cross-fertilization*, di ibridazione reciproca e continua tra ordinamento comunitario e ordinamenti giuridici nazionali, stia progressivamente modellando gli ordinamenti nazionali medesimi, incidendo con particolare influenza sul diritto amministrativo interno, con inevitabili riflessi sugli sviluppi della disciplina dell'azione avverso il silenzio della pubblica Amministrazione, nonostante le resistenze che il vecchio suole opporre al nuovo.

Riferimenti bibliografici

AA.VV. (2005), *La nuova disciplina dell'attività amministrativa dopo la riforma della legge sul procedimento*, in "Atti della giornata di studio svoltasi a Caserta il 20 maggio 2005", Giappichelli, Torino.

ALBÉ A. (2008), *Istanza per l'annullamento in autotutela di un permesso di costruire e silenzio della P.A.*, In: *Urb. e app.*, 1446

ANDREIS M., MORZENTI PELLEGRINI R., CARLIN M., BOTTINO G. (2005), *Silenzio-assenso semplificazione competitiva e D.I.A.: problemi e profili applicativi alla luce dei nuovi articoli 19 e 20 della L. 241/1990, sostituiti dalla L. 80/2005*, Giuffrè, Milano.

ANGELONE M. (2010), *Inerzia della pubblica amministrazione e tutela risarcitoria*, ESI, Napoli.

BENETAZZO C. (2010), *Il potere del giudice amministrativo di "conoscere della fondatezza dell'istanza" nel giudizio avverso il silenzio-rifiuto della P.A.*, In: *Foro amm. - TAR*, 2, 501.

BORSI U. (1903), *Il silenzio della pubblica amministrazione nei riguardi della giustizia amministrativa*, In: *Giur. Ital.*, IV, 255.

BRIGNOLA F. (1992), voce: *Silenzio della pubblica Amministrazione*, In: *Enc. Giuridica Treccani*, vol. XXVIII, 2.
BUSICO L. (2004), *L'oggetto del rito speciale in materia di silenzio della p.a.*, In: *Nuovo dir.*, 356.
CACCIAVILLANI C. (2002), *La tutela cautelare nei ricorsi avverso il diniego di provvedimento e l'inerzia della P.A.*, In: *Dir. proc. amm.*, n. 1, 91.
CANNADA BARTOLI E. (1956), *Inerzia a provvedere da parte della pubblica amministrazione e tutela del cittadino*, In: *Foro padano*, n. 1, 175.
CASETTA E. (2009), *Manuale di diritto amministrativo*, Giuffrè, Milano.
CASSESE S. (1963), *Inerzia e silenzio della P.A.*, In: *Foro amm.*, n. 1, 30.
CATTANEO S. (2006), *La dichiarazione di inizio attività ed il rito del silenzio dopo la l. 80/2005*, in *Urb. e app.*, 2, 215.
CENTOFANTI N. (2005), *Il silenzio nel procedimento e nel ricorso amministrativo*, Giuffrè, Milano.
CERULLI IRELLI V. (2005), *Osservazioni generali sulla legge di modifica della l.241/90*, parte II, 2, su *www.giustamm.it*.
CHIEPPA R. (2010), *Il codice del processo amministrativo alla ricerca dell'effettività della tutela*, su *www.giustizia-amministrativa.it.*
CLARICH M. (1985), *L'azione di adempimento nel sistema di giustizia amministrativa in Germania: linee ricostruttive e orientamenti giurisprudenziali*, In: *Riv. proc. amm.*, 66 ss.
CLARICH M. (2005), *Tipicità delle azioni e azione di adempimento nel processo amministrativo*, In: *Dir. proc. amm.*, n. 3, 557.
DE LA MARE T. (1995), *Judicial cross-fertilization in the European Community*, Firenze.
DEIANA M. (2000), *Sugli effetti conseguenti all'emanazione del provvedimento espresso successivamente alla formazione del silenzio rifiuto*, In: *Riv. giur. sarda*, 894.
DEL GATTO S. (2002), *Giudizio contro il silenzio della pubblica amministrazione: verifica della pretesa o controllo del calendario?*, In: *Giust. civ.*, n. 3, 804.
FALZEA G. (2004), *Alcune figure di comportamento omissivo della pubblica amministrazione (spunti ricostruttivi)*, Giuffrè, Milano.
FANTINI S. (2001), *Il rito speciale in materia di silenzio della p.a.*, In: *Giust. civ.*, n. 4, 0183B.
FERRARA L. (2001), *Prime riflessioni sulla disciplina del silenzio-inadempimento con attenzione alla Saumnisbeschwerde austriaca*, in *La tutela dell'interesse al provvedimento* a cura di FALCON, Università degli Studi di Trento, Trento.
FONDERICO G. (2005), *Il nuovo tempo del procedimento, la d.i.a. e il silenzio assenso*, In: *Giorn. dir. amm.*, 1017.
FORLENZA O. (2007), *Silenzio della PA: ragioni di giustizia ed equità impongono l'adozione del provvedimento. un parametro troppo incerto che espone al rischio dell'arbitro,* In: *Guida al dir.*, n. 31, 76.
FORTI G. (1932), *Il "silenzio" della pubblica amministrazione e i suoi effetti processuali*, In: *Riv. dir. proc. civ.*, 121.

FRAENKEL-HAEBERLE C. (2004), *Giurisdizione sul silenzio e discrezionalità amministrativa (Germania-Austria-Italia)*, In: *Quaderni del Dipartimento di Scienze Giuridiche - Università degli Studi di Trento*, 67 ss.
GALLO C. E. (2010), *Il codice del processo amministrativo: una prima lettura*, In: *Urb. e app*., 1013 ss.
GIOVAGNOLI R. (2001), *L'oggetto del sindacato giurisdizionale nel ricorso contro il silenzio-rifiuto della p.a.*, In: *Urb. e app*., 1124.
GIOVAGNOLI R. (2005), *Dia e silenzio dopo la l. n.80 del 2005*, In: *Urb. e app*., 9, 1001.
GIUFFRIDA A. (2009), *Rito speciale avverso il silenzio-rifiuto della P.A. e ragioni di effettività della tutela giurisdizionale,* In: *Foro amm. - TAR*, n. 1, 214.
GIULIETTI W. (2010), *Limiti e prospettive di tutela giurisdizionale a fronte dell'inerzia tipizzata dell'amministrazione*, In: *Dir. e proc. amm*., 1, 203.
GRECO G. (1980), *L'accertamento autonomo del rapporto*, Giuffrè, Milano, 58 ss.
GRECO G. (2002), *L'art. 2 della legge 21 luglio 2000, n. 205*, In: *Dir. proc. amm*., n. 1, 1.
LA VALLE F. (1962), *Profili giuridici dell'inerzia amministrativa*, In: *Riv. trim. dir. pub.,* 360.
LACAVA F. (2007), *La nuova disciplina del silenzio inadempimento dopo le leggi n. 15/2005 e n. 80/2005*, In: *Amministrazione in cammino*.
LAMBERTI C. (2010), *Dia e silenzio assenso dopo la legge 69/2009*, In: *Urb. e app*., n. 1, 5.
LAMBERTI L. (2002), *Silenzio: sempre più impervia la via dell'innovazione*, In: *Foro amm. - CDS*, n. 9, 2039.
LEDDA F. (1964), *Il rifiuto di provvedimento amministrativo*, Giappichelli, Torino.
LEONARDI R. (2002), *Il difficile rapporto fra esegesi letterale e buon senso: l'adunanza plenaria limita i poteri del giudice amministrativo in tema di ricorsi avverso il silenzio della pubblica amministrazione (art. 21 bis l. n. 1034 del 1971)*, In: *Giust. civ*., 3, 815.
MANZONI F. (2010), *La tutela giurisdizionale del silenzio rifiuto tra attività vincolata e discrezionale: spunti di riflessione*, In: *Foro amm. - TAR*, 3, 775.
MARTINEZ L. (2009), *La d.i.a. e la tutela del terzo fra l'azione contro il silenzio e l'azione di accertamento autonomo del rapporto amministrativo*, In: *Riv. giur. edil*., n. 3, 103.
MASUCCI A. (1991), *La legge tedesca sul processo amministrativo*, Giuffrè, Milano, 23 ss.
MAZZIA F. (2002), *Il sindacato del giudice amministrativo nelle controversie avverso il silenzio-rifiuto dell'amministrazione non si estende alla fondatezza della pretesa del privato*, In: *Nuovo dir*., 757.
MIRATE S. (2002), *La natura del giudizio ex art. 21 bis della legge n. 1034/1971: l'Adunanza plenaria limita il sindacato del giudice amministrativo all'illegittimità del silenzio*, In: *Giur. it*., n. 6, 1285.
MORBIDELLI G. (1998), *Il procedimento amministrativo*, in AA.VV., a cura di L. MAZZAROLLI, G. PERICU, A. ROMANO, F.A. ROVERSI MONACO, F.G. SCOCA, Bologna, II, 1144 ss.

MURRA R. (1994), *È corretta formazione del silenzio impugnabile*, In: *Ragiusan*, 121, 14.
MUSSELLI L. (2000), *La giustizia amministrativa dell'ordinamento comunitario*, Giappichelli, Torino, 123 ss.
OCCHIENA M. (1998), *Riforma della l. 241/90 e "nuovo" silenzio-rifiuto: del diritto v'è certezza*, In: *www.giustamm.it*.
PARISIO V. (1996), *I silenzi della pubblica amministrazione. La rinuncia alla garanzia dell'atto scritto*, Giuffrè, Milano.
PARISIO V. (2006), *Il silenzio della pubblica amministrazione tra prospettive attizie e fattuali, alla luce delle novità introdotte dalla l. 11 febbraio 2005 n.15 e dalla l. 14 maggio 2005 n.80*, In: *Il foro amm. - TAR*, 2789.
PERONGINI S. (2010), *La tutela giurisdizionale avverso l'inerzia della pubblica amministrazione e l'interesse pubblico*, In: *Dir. e proc. amm.*, 2, 423.
PROIETTI R. (2004), *Impugnazione del silenzio rifiuto: storia di un'idea rimasta a metà*, In: *Dir. e giust.*, 8, 86.
PULICI E. (2007), *Il silenzio della pubblica amministrazione: questioni processuali*, Giuffrè, Milano.
RECCHIA G. (2000), *Consonanze e dissonanze nel diritto pubblico comparato*, Cedam, Padova.
RECCHIA G. (2001), *La tutela dell'ambiente in Italia: dai principi comunitari alle discipline nazionali di settore*, In: *Dir. e gestione dell'ambiente*, 1, 29 ss.
RESTA E. (1929), *Il silenzio come esercizio della funzione amministrativa*, In: *Foro amm.*, n. 4, 106.
RICCIARDI A. (2005), *Le modifiche al capo I sui principi*, in BIONDI C., MOSCARA M., RICCIARDI A., *La riforma del procedimento amministrativo*, Maggioli Editore, Rimini, 28.
ROTIGLIANO R. (2007), *Profili risarcitori dell'omesso o ritardato esercizio della funzione pubblica*, In: *Dir. proc. amm.*, n. 3, 747.
SANDULLI A.M. (1949), *Questioni recenti in tema di silenzio della pubblica amministrazione*, In: *Foro ital.,* n. 3, 128.
SANDULLI A.M. (1959), *Manuale di diritto amministrativo*, Jovene, Napoli, 297 ss.
SANDULLI A.M. (1963), *Il giudizio davanti al Consiglio di Stato e ai giudici sottordinati*, Napoli.
SANDULLI A.M. (1977), *Sul regime attuale del silenzio-inadempimento della pubblica amministrazione*, In: *Riv. dir. proc.*, 169.
SANDULLI A.M. (1982), *Il silenzio della pubblica amministrazione oggi: aspetti sostanziali e processuali*, In: *Dir. e società*.
SANDULLI A.M. (2010), *Anche il processo amministrativo ha finalmente un codice*, su *www.federalismi.it*.
SARRA R. (2002), *Ricorso avverso il silenzio dell'amministrazione: un freno all'estensione dei poteri decisori del giudice amministrativo*, In: *Rass. avv. Stato*, n. 1, 146.
SASSANI B. (2000), *Prime considerazioni sulla nuova procedura del silenzio*, In: *Giust. civ.*, n. 10, 455.

SCOCA F.G. (2002), *Il silenzio della pubblica amministrazione alla luce del suo nuovo trattamento processuale*, In: *Dir. proc. amm*., n. 2, 239.
SCOCA F.G. (1971), *Il silenzio della pubblica amministrazione*, Giuffrè, Milano.
STECCANELLA M. (2001), *In tema di concessione di lavori pubblici: possibilità di scissione delle fasi della costruzione e della gestione,* in *I contratti dello Stato e degli enti pubblici*, 255.
STICCHI DAMIANI E. (2010), *Il giudice del silenzio come giudice del provvedimento virtuale*, In: *Dir. proc. amm*., n. 1, 1.
TARANTINO L. (2003), *L'azione di condanna nel processo amministrativo*, Giuffrè, Milano, 28 ss.
TONOLETTI B. (1998), voce: *Silenzio della pubblica amministrazione*, In: *Dig. disc. pubbl*., vol. XIV, 178.
VECCI G., CARANTA R. (2006), *Inerzia, silenzio, ritardo: quale responsabilità per la pubblica amministrazione?*, In: *Resp. civ. e prev*., 9, 1397B.
VIZZARI G. (2004), *Sul ricorso avverso il silenzio della p.a.*, In: *Foro amm*. - *CDS*, n. 3, 855.

Stefano De Cantis*, Mauro Ferrante**

A GENERAL FRAMEWORK TO MEASURE SEASONAL VARIATIONS IN TOURISM

Riassunto
Numerosi studi hanno analizzato la stagionalità nel turismo dal punto di vista delle cause e degli impatti, sia da una prospettiva teorica che applicata. Tuttavia, la definizione stessa di stagionalità e, soprattutto, la sua operativizzazione e misura da un punto di vista statistico, non è stata adeguatamente presa in considerazione. Nonostante siano state proposte ed utilizzate diverse misure, risultano piuttosto carenti considerazioni circa il loro corretto impiego. Il presente lavoro intende analizzare le principali misure per l'analisi della stagionalità nel turismo, classificandole in relazione al loro impiego più appropriato. Richiamando alcuni lavori di Kuznets, gli autori intendono riproporre la distinzione tra misure di intensità e misure di forma all'interno di uno schema logico di riferimento.

Summary
A high number of studies have investigated seasonality in tourism in terms of causes, and impacts, both from the theoretical and the applied perspective. However, the definition of seasonality and, most of all, its application and measurement have not received the same attention. Many are the measures proposed and used but, on the contrary, careful considerations and critical recommendations on their appropriate use have not been so adequate. This paper wants to analyse the main seasonality measures proposed in tourism literature, classifying them according to their properties. According to Kuznets's works, we re-propose the distinction among measures of amplitude, measures of pattern, and measures of their temporal variations, within a logical step-by-step framework.

* Associato di Statistica Sociale presso il Dipartimento di Metodi Quantitativi per le Scienze Umane dell'Università degli Studi di Palermo
** Assegnista di ricerca presso il Dipartimento di Metodi Quantitativi per le Scienze Umane dell'Università degli Studi di Palermo.

1. Introduction

"Nature and human institutions conspire to produce seasonal variations in industrial and trade activity. Climatic seasons bring changes in the length of the day and night, in temperature and precipitation; [...] Conventions also exercise a pervasive and often a conspicuous influence upon business and its periodical records" (Kuznets, 1933:9-10).

We decided to start this work on measures for seasonal variations in tourism by citing directly Kuznets's work (Kuznets, 1933) because it represents an important and still actual contribute from manifold perspectives. Even if it has been often cited in literature on seasonality, the methodological issues and, most of all, the logical framework proposed by Kuznets have been almost ignored in the analysis of seasonality of tourism aggregates, particularly, from the point of view of the statistical measurement.

Seasonal variations in tourism demand are one of the main distinctive feature of tourism-related phenomena, and many academic works are related to this topic, in terms of causes, impacts, and policy implications. However, despite the importance of seasonality in tourism being widely acknowledged, it has been argued that the phenomenon is, at the same time, one of the least understood (Hingham, Hinch, 2002), and relatively few studies have made the attempt of comparing seasonality measures with regards to their merits and limitations (Koenig, Bischoff, 2005).

Given these premises this work aims to propose a step-by-step framework for the analysis of seasonality of tourism aggregates, by integrating Kuznets's findings with some of the most recent works in tourism literature. Section two will discuss some methodological issues we derived from Kuznets's work. Section three will present a general framework for the analysis of seasonality in tourism. Final considerations conclude this work in the last section.

2. Kuznets's contribution in the analysis of seasonality

What appears to be more interesting in Kuznets's works (Kuznets, 1926; 1932; 1933), for the clarity and the explicit reference to the methodological issues and to the adequate statistical procedures of seasonality measurement, could be synthesized by the following statement:

"Nor is it only the magnitude of the primary effects of Seasons that differs for the various economic activities, producing seasonal swings of varying size or amplitude; the timing of these effects is also different, creating different patterns as the season begins in one month or another" (Kuznets, 1933:10).

In fact, this assertion highlights the two main features of seasonal variations: pattern and amplitude. The author's work (Kuznets, 1933) is wide both in the scope of the analysis and in the description of procedures, problems, and interpretation

relative to the analysis of seasonal variations in selected groups of firms in industry and trade, of US economy from 1919 to 1931.

The attention paid in seasonality measurement process appears since the detailed description for the calculus of what he called *average seasonal indexes* (Kuznets, 1933:28).

This procedure allows to highlight the main problems associated to the measurement of this simple measure of seasonal variation. With reference to seasonal indexes the author highlighted: a) the need to decompose the series to isolate the seasonal component; b) the importance of identifying the shape, or pattern, of seasonal movements and to check for their stability; c) the possibility to roughly quantify the significance of regularly recurring seasonal variations in the series under analysis (Kuznets, 1933:28-29). But Kuznets was not less careful in analysing empirically and interpreting similarities and differences in seasonal variations, by considering: a) several regional contexts (spatial variability of seasonality); b) comparisons among industries; c) temporal changes in seasonal patterns - in which he faced the problem of measuring temporal changes or persistence in seasonal pattern; d) temporal changes in seasonal amplitude - in which he critically analysed and proposed analytical methods to check for changes from period to period and from year to year.

3. Analyzing seasonality in tourism within a comprehensive framework

On the basis of the methodological structure followed by Kuznets, we decided to propose a step by step framework to analyse seasonal variations in tourism which also could take into account for the recent developments in time series analysis and the main applied studies on this topic. Therefore, the following framework can be seen both as a synthetic review of the approaches used in tourism academic literature, and as a tool for practitioners. It is divided in five steps - each characterized by a specific aim, data requirement, graphic and statistical tools - as follows.

Step 1: Exploratory analysis. In the first stage of the analysis of seasonality of tourism-related aggregates (such as arrivals, overnight stays, tourists expenses, etc.) it is common practice to plot the series of data against time (line plot), or to tabulate the series, to describe its main features. By considering (for simplicity) monthly series, one can obtain an insight of the general pattern of the series through some specific cross-tabulation of data (such as years against months) or through specific graphic representations, such as the so-called cycle plot, which is constructed, by plotting all January values, then all February values, and so forth, to get an idea of the trend corresponding to each month. Finally, one can considers the share of values for each month in a given year to highlight the inequality in the

distribution of the aggregates within each year and, eventually, to compare the shape of the series among several years.

Step 2: Seasonal adjustment. In the analysis of seasonal series it is important to be able to isolate and quantify the influence of seasonal component, and so to decompose the series into a trend-cycle, a seasonal, and an irregular component, by assuming a specific deterministic or stochastic structure for the series. The simplest method to eliminate the influence of the (deterministic) trend-cycle component is to consider the ratio between each monthly value and the annual average monthly value, but the most common approach for measuring seasonality in tourism series consists of estimating *seasonal factors* using ratios of observation-to-moving average, often called *ratio-to-moving average* (Lim, McAleer, 2001), or *relative deviations* (Kuznets, 1933). However, in tourism literature, other procedures have been proposed. Ashworth and Thomas (1999), for example, highlighted the distinction between models characterized by deterministic or stochastic seasonality. Deterministic parameters for seasonality are obtained by using dummy variables (one for each month, or quarter) in a multiple regression model. They also used the HEGY seasonal unit root test (Hylleberg, *et al.*, 1990) to examine changes in seasonality of employment in the United Kingdom.

Gonzàlez and Moral (1996)used structural time series models with stochastic factors to analyse international arrivals to Spain. Koenig and Bischoff (2004), following Jeffrey (1985), used principal components analysis for investigating patterns in occupancy performance data. However, in economic applications the most widely-used procedures to decompose a time series are X-12 ARIMA (mainly in US countries), TRAMO-SEATS (mainly in EEUU countries, see (Gòmez, Maravall, 1996), and, generally, through spectral analysis decomposition. In addition, one could also apply a transformation to the series to make stationarity assumptions plausible. The most common transformations used in seasonal time series involve the differences of the series (usually first-differences or twelfth-differences), log-transformation, and, more generally, the family of Box-Cox transformations (Box, Cox, 1964).

All these (deterministic or stochastic) methods have permit the so-called *seasonal factors* to be derived, which should represent only the seasonal component of the series. They are usually centered on the value 100, which would indicate a multiplicative seasonal component in line with the trend-cycle component. Values greater (or smaller) than 100 would indicate a seasonal component above (or below) the trend-cycle component.

Step 3: Exploratory analysis of seasonal factors. Similar analysis carried out in step 1 can be used to describe the main features of the series of seasonal factors, which should represent the seasonal component once the trend, cycle, and irregular components have been eliminated. Cycle plot, seasonal stacked lines or other graphic, and cross-tabulation are simple and useful tools in this exploratory stage to synthesize salient aspects of seasonal variations. Some authors used other graphical

representations as well, categorizing seasonal factors by season, distinguishing between peak season, off-season, and shoulder season (Rossellò, 2004).

Step 4: *Specific facets of seasonality - Pattern and amplitude*. Once a general idea of the seasonal pattern of the series is obtained, analytical measures can be used to synthesize and compare the burden and the features of seasonality. As we already pointed out and according to previous studies (Kuznets, 1932; Sutcliffe, Sinclair, 1980 Fernàndez-Morales, 2003), in the analysis of seasonality it is possible to focus on several aspects, such as: a) the pattern of seasonal swing, i.e. the distribution of seasonal factors within the months of a given year; b) the amplitude of seasonal swing, through a measure of synthesis of seasonal factors in a given year; c) the persistency or the variations in seasonal pattern, through some measures of variability of seasonal pattern among several years; d) the persistency or the variations in seasonal amplitude, through some measures of variability of seasonal amplitude among several years. Several measures have been undertaken to evaluate all these different facets of seasonality (Lundtorp, 2001), but we reviewed fallacies and misleading uses in several applied studies.

For example, the analysis of the pattern, as pointed out by Kuznets, should be logically performed before the analysis of the amplitude. *Seasonal indexes* derived, in most of the cases, as a simple mean of seasonal factors in each month, over all the years considered, are a useful tool to analyze the intra-year pattern of seasonal factors (for formulas and detailed descriptions of main seasonality measures used in tourism academic literature see De Cantis, Ferrante, 2008). They allow the analysis of the pattern of seasonal factors (on average, during all the years considered), and several authors (Lim, McAleer, 2001) used these indexes to define high and low tourism seasons. However, the reliability of seasonal indexes is related to the values of the *coefficient of variability* which is a measure of the variability of seasonal factors for a given month, for all the years considered. Under this perspective Kuznets proposed an articulated procedure (but less used in applied works) to derive seasonal indexes as stable as possible, by eliminating the effect of extreme values of seasonal factors (Kuznets, 1933:28-29).

Consequently, the assessment of the stability of seasonal pattern is a pre-requisite to analyze the seasonal burden. With reference to seasonal amplitude several measures have been proposed in tourism academic literature (Yacoumis, 1980) (e.g. *seasonal peak*, *seasonal ratio*, *seasonal range*), to quantify in some way the inequality in the distribution of tourism flows within a single year.

However, ever since Wanhill (1980) founded that some of the above cited measures have serious deficiencies when used as measures of inequality, the most common amplitude measures used in tourism academic literature are the so-called *coefficient of seasonal variation*, the *Gini concentration index*, and (less frequently) the *Theil index*. These measures provide information on the variability of seasonal factors in a given year. A brief discussion about the comparison between the Gini coefficient and other seasonality measures (in particular the

seasonality indicator) was made by Lundtorp (2001). As a graphical tool, the Lorenz curve could also be used to represent the inequality in the distribution of seasonal factors within a given year. However, since both these measures, and the Lorenz curve do not take into account for the natural order of months, they do not provide any information on the pattern of seasonality. This means that very different tourism seasons could produce very similar values of seasonal amplitude and the way round for similar seasonal patterns (De Cantis, Ferrante, 2008:268).

In addition, it is important also to analyze changes both in seasonal pattern and amplitude. These changes can be analyzed yearly or by grouping several years, to compare different periods. Simple variability indexes of pattern and amplitude measures are useful tools to evaluate changes over several periods or from year-to-year. In tourism, Sutcliffe and Sinclair (1980) following Kuznets (1933) used a coefficient that involves only first moments rather than the frequently used Pearsonian coefficient of second moment correlation, in finding that the Pearsonian *r* exaggerates the importance of the larger deviations from the arithmetic mean. The measure used is quite similar to that advocated by Gressens and Mouzon (1927) and it is called *index of similarity* (Kuznets, 1933:281-283).

To analyze changes in seasonal amplitude simple graphical tools or growth rates can be calculated. Moreover, the coefficient of linear regression of the deviations of the original data from the moving average (i.e. seasonal factors) on the deviations of the average seasonal index from 100, has been used as a measure of amplitude. This coefficient is called *amplitude ratio* (Kuznets, 1933::324), and the analysis of the series for several years allows comparisons between each year and the corresponding average seasonal index.

To conclude, pattern, amplitude, and their temporal changes should not be considered as independent, but they are inter-related, and the presence of relevant changes (mainly in the pattern) could suggest to back again to the seasonal adjustment step to take into account for these changes - eventually by dividing the series into several periods to perform the analysis separately.

Step 5: Modeling and decomposing seasonality. The last step of a logical framework in analyzing seasonal variation in tourism could involve a deeper analysis of seasonality measures through the use of more sophisticated models. The goal is to relate seasonal measures (of pattern, amplitude, or amplitude change) to explanatory variables to study spatial and temporal variations, differences among market segments, or among destinations. Considering the Gini index, some authors performed a decomposition in order to know the contribution of each market segment to the total concentration index. There are numerous formulae for calculating the Gini index, not including that of Gini. Alternate methods include that of Pyatt (1976), who used matrix algebra and game theory, or those which are covariance based, including those of Pyatt, *et al.* (1980). Recently, Fernàndez-Morales and Mayorga-Toledano (2008) decomposed the Gini index by national markets to assess the contribution of these market segments to the overall level of

seasonality, by applying the decomposition of the Gini index by Lerman and Yitzaki (1985), a well--established technique in the field of economic inequality, but almost new to tourism academia.

Jeffrey and Barden (1999) proposed a seasonality indicator that could be decomposable by markets (e.g., nationalities), and that could yield the contributions to the total concentration ratio of individual markets, as well as the potential effects of their growth. Several decomposition models, incorporating either deterministic or stochastic seasonal effects, are presented and compared by Grainger and Judge (1996) and a similar approach is taken by Sørensen (1999). Other statistical techniques used to analyze seasonality in tourism include cluster analysis, principal components analysis (Jeffrey, Barden, 1999; Koenig, Bischoff, 2004), and financial portfolio theory (SooCheong, 2004).

Sutcliffe and Sinclair (1980) further developed a seasonal decomposition approach to identify "changes in the pattern" and "pure changes in the level of seasonality" (i.e. amplification of the existing seasonal pattern) in tourist arrivals in Spain over the period 1951 to 1976.

Wall and Yan (2003) used a classic time-series approach to identify the structure, characteristics, and intensity of temporal fluctuations in China's international visitor arrivals from 1980 to 1998. The topic of seasonality in forecasting literature would require a more extended literature review. In tourism academic literature several papers have put forward sophisticated methods for modeling tourism seasonality with the aim of improving forecasting models. Goh and Law (2002), Gustavsson and Nordström 2001) and Kim and Moosa (2001), for instance, examined the effect of different specifications of seasonality on forecasting performance, and Kulendran (1996), and Kulendran and Wong (2005) also compared a number of forecasting models in the context of predicting international tourist flows. Finally, many works of Lim and McAleer (among which see (Lim, McAleer, 2001; Lim, McAleer, 2002) are also dedicated to the seasonal modeling of forecasting international tourism demand.

4. Final remarks

Seasonal variation in tourism demand are widely recognized, both as a phenomenon and as an issue, by practitioners as well as by the academic literature, in terms of causes, impacts, tourists behavior, and policy implications. In this paper we presented an overview of the ways of quantifying and measuring the burden and the characteristics of seasonal variations in tourism series, starting from Kuznets's contributions. We proposed a five-step framework that constitutes both a way to gather a reasoned guide of approaches to and the statistical tools to measuring seasonality, and a way to present a general and comprehensive scheme to support practitioners in the study of seasonal tourism indicators, in order to

formulate tourism marketing and development policies. Reviewing the academic literature, we noted relatively little attention paid to the distinction among measures in relation to the specific facets of seasonality (pattern, amplitude, and their relative changes) and, most of all, we highlighted some logical limits and methodological constraints facing seasonality measures. Consequently, the use of measures that consider a single aspect of seasonality could hide fallacies in the interpretation of results, as well as the stability of the seasonal pattern is a logical pre-requisite to compare the magnitude of seasonal variations.

Further comments have to be made in relation to data quality. Indeed, in tourism most of the analyses of seasonality are conducted on time series of guest arrivals or overnight stays in accommodation establishments. However, as pointed out by Vaccina and Parroco (2004), guest arrivals can be biased as indicators of the actual number of tourists in a given destination. This is due to several aspects, among which: the presence of unobserved tourism, arising from the use of second houses, and rented houses, for which information on tourists flows - in the majority of European countries - are not collected; problems related to survey methodology, such as the double-counting effect, the un-matching between arrivals and overnight stays, the impossibility to obtain information on multi-destination trips, and so on. As a final recommendation, the framework proposed should not be seen as a fixed sequence of steps, being, in most cases, the researcher's responsibility to choose the approach and techniques to be used, in relation to main goals, theoretical models, and the data.

Riferimenti bibliografici

Ashworth J., Thomas B. (1999). Patterns of seasonality in employment in tourism in the UK. *Applied Economics Letters* 6(11):735-739.

Box G.E.P., Cox D.R. (1964). An analysis of transformations. Journal of the Royal Statistical Society, Series B} 26:211--246.

De Cantis S, Ferrante M. (2008). Seasonality in tourism: a critical review of its main measures. In *First joint meeting of the Soci\'{e}t\`{e} de Classification and the Classification and Data Analysis Group of the Italian Statistical Society*. ESI, Naples, pages 265-268.

Fernàndez-Morales A. (2003). Decomposing Seasonal concentration. *Annals of Tourism Research*, 30(4):942-956.

Fernàndez-Morales A. Mayorga-Toledano M.C. (2008). Seasonal concentration of the hotel demand in Costa del Sol: A decomposition by nationalities. *Tourism Management*, 29:940-949.

Gini C. (1912). Variabilità e mutabilità. *Studi economico-giuridici della Facoltà di Giurisprudenza dell'Università di Cagliari*, a.III, parte II.

Goh C., Law R. (2002). Modeling and forecasting tourism demand for arrivals with stochastic nonstationary seasonality and intervention. *Tourism Management*, 23:499-510.
Gòmez V., Maravall A. (1996). Programs TRAMO (Time Series Regression with ARIMA noise, Missing observations and Outliers) and SEATS (Signal Extraction in ARIMA Time Series). Instruction for the user, *Working Paper* 9628, Bank of Spain, Madrid, 1996.
Gonzàlez P. Moral P. (1996). Analysis of tourism trends in Spain. *Annals of Tourism Research*, 23:739-754.
Grainger J., Judge G. (1996). Changing patterns of seasonality in hotel and tourism demand: an analysis of Portsmouth monthly arrivals data. *Discussion Paper Number 73*. Department of Economics, University of Portsmouth, Portsmouth.
Gressens O., Mouzon E.D. (1927). The validity of correlation in time sequences and a new coefficient of similarity. *Journal of the American Statistical Association*, 22:483-92.
Gustavsson P., Nordström J. (2001). The impact of seasonal unit roots and vector ARMA modelling on forecasting monthly tourism flows. *Tourism Economics*, 7:117-133.
Hingham J., Hinch T.D. (2002). Tourism, sport and seasons: the challenges and potential of over-coming seasonality in the sport and tourism sectors. *Tourism Management* 23(2):175-185.
Hylleberg S., Engle R., Granger C., Yoo B. (1990). Seasonal integration and cointegration. *Journal of Econometrics*. 44:215-238.
Jeffrey D. (1985). Spatial and temporal patterns of demand for hotel accommodation. Time-series analysis in Yorkshire and Humberside, UK. *Tourism Management*, 6(1):8-22.
Jeffrey D.J., Barden R.R.D. (1999). An analysis of the nature, causes, and marketing implications of seasonality in the occupancy performance of English hotels. *Tourism Economics*, 5(1):69-91.
Kim J.H., Moosa I. (2001). Seasonal behaviour of monthly international tourist flows: specification and implications for forecasting models. *Tourism Economics*, 7(4):381--396.
Koenig N., Bischoff E. (2004). Tourism demand patterns in turbulent times: analysing Welsh accommodation occupancy data for 1998-2001. International Journal of Tourism Research 6(4):205-220.
Koenig N., Bischoff E. (2005). Seasonality Research: The State of the Art. *International Journal of Tourism Research*, 7(4-5):201-219.
Kulendran N. (1996) Modelling quarterly tourist flows to Australia using cointegration analysis. *Tourism Economics*, 2(3):203-222.
Kulendran N., Wong K.K.F. (2005). Modeling Seasonality in Tourism Forecasting. *Journal of Travel Research*, 44:163-170.
Kuznets S. (1926). *Cyclical Fluctuations: Retail and Wholesale trade, United States, 1919-1925*. Adelphi Co, New York.
Kuznets S. (1932). Seasonal pattern and seasonal amplitude: measurement of their short-time variations. *Journal of the American Statistical Association*, 27, 177:9-20.
Kuznets S. (1933). *Seasonal Variations in Industry and Trade*. NBER, New York.
Lerman R.I., Yitzaki S. (1985). Income inequality effects by income. *The Review of Economic and Statistics*, 67(1):151-156.

Lim C., McAleer M. (2001). Monthly seasonal variations -- Asian tourism to Australia. *Annals of Tourism Research*, 28(1):68-82.
Lim C., McAleer M. (2002). Time series forecasts of international travel demand for Australia. *Tourism Management*, 23(4):389-396.
Lundtorp S. (2001). Measuring tourism seasonality. In T. Baum and S. Lundorp, editors, *Seasonality in tourism*, pages 23-48. Pergamon, Amsterdam.
Pyatt G. (1976). On the interpretation and disaggregation of the Gini coeffcients}. *The Economic Journal*, 86:243-255.
Pyatt G., Chen C.N., Fei J. (1980). The distribution of income by factor components. *The Quarterly Journal of Economics*, 95(3):451-473.
Rossellò J., Riera A., Sansò A. (2004). The economic determinants of seasonal patterns. *Annals of Tourism Research* 31 (3):697-711.
SooCheong J. (2004). Mitigating tourism seasonality-A quantitative approach. *Annals of Tourism Research*, 31(4):819-836.
Sørensen N. (1999). Modelling the seasonality of hotel nights in Denmark by county and nationality. *Tourism Economics*, 5(1):9-23.
Sutcliffe C.M., Sinclair M.T. (1980). The measurement of seasonality within the tourist industry: an application to tourist arrivals in Spain. *Applied Economics* 12(4):429-441.
Vaccina F., Parroco A.M. (2004). Estimates of hidden tourism to plan local services: The Sicilian case. *SCORUS 2004*, Minneapolis.
Wall G., Yan M. (2003). Disaggregating visitor flows--the example of China.
Tourism Analysis, 7(3/4):191-205.
Wanhill S.R.C. (1980). Tackling seasonality: A technical note. *International Journal of Tourism Management*, 1(4):243-245.
Yacoumis J. (1980). Tackling seasonality - the case of Sri Lanka. *International Journal of Tourism Management* 1(2):84-98.

Guglielmo Faldetta[*] , Barbara La Cara[**]

DIVERSITÀ DI GENERE E SODDISFAZIONE DEI LAVORATORI: UN'ANALISI EMIPRICA NEL SETTORE ALBERGHIERO[***]

Riassunto

Il presente articolo intende analizzare il rapporto esistente tra l'implementazione di politiche volte a valorizzare le diversità di genere e la soddisfazione dei lavoratori all'interno delle organizzazioni aziendali. A tal fine, dopo aver trattato taluni aspetti definitori sul concetto di diversità, ed in particolare sulle diversità di genere, si descriveranno gli strumenti per la gestione delle diversità di genere, per poi analizzare le relazioni tra questi e la soddisfazione dei lavoratori. L'articolo presenta anche i risultati di un'analisi empirica svolta presso alcune aziende operanti nel settore alberghiero in provincia di Palermo, attraverso la quale si indagheranno proprio le relazioni sopra menzionate.

Summary

This article aims to analyze the relations between the diversity management and the satisfaction of workers in business organizations. First we will offer some considerations about the concept of diversity, and specifically of gender diversity. Then we will describe some tools that can be used in gender diversity management. After that, we will analyze the relations between the implementation of these tools and the satisfaction of workers. The article offers also the results of an empirical study that we carried out in some organizations operating in the hospitality industry in the area of Palermo, in order to investigate the above-mentioned relations.

[*] Ricercatore di Organizzazione Aziendale presso l'Università "Kore" di Enna; professore incaricato di Organizzazione Aziendale nel Corso di Laurea in Scienze del Turismo presso la Facoltà di Economia dell'Università di Palermo.

[**] Dottoressa in Scienze del Turismo con tesi di laurea sulla Valorizzazione delle diversità di genere nelle organizzazioni aziendali.

[***] Il presente lavoro, seppur condiviso nella sua impostazione generale, va attribuito nella sua stesura al dott. Faldetta relativamente ai paragrafi 1 e 2, e alla dott.ssa La Cara relativamente ai paragrafi 3 e 4.

1. Le diversità: aspetti definitori

Il presente articolo si focalizza sulle relazioni tra la valorizzazione delle diversità di genere all'interno delle organizzazioni aziendali e la soddisfazione dei lavoratori, nella convinzione che l'efficace e corretta pratica del *gender diversity management* possa condurre le organizzazioni ad avere lavoratori soddisfatti. Sembra, allora, quanto mai opportuno iniziare la trattazione tentando di offrire alcune note sintetiche sul concetto di diversità, con particolare riguardo alle diversità di genere.

In tal senso, appare piuttosto evidente come il partire dal termine "diversità" segnali già una sorta di pregiudizio, legato al fatto che esiste una "normalità", accanto alla quale si situano delle "deviazioni" da essa che, pur nel riconoscimento della loro importanza, vanno comunque ricondotte o, meglio, "integrate", rispetto a ciò che viene reputato normale. Sembra possibile, dunque, rintracciare dei latenti, o a volte espliciti, elementi discriminatori in una impostazione di fondo avente quale finalità quella di progettare e poi implementare politiche e strumenti che, pur volendo in qualche modo combattere e contrastare le discriminazioni, finiscono col partire da un'idea di "diversità" contrapposta ad un'idea di "normalità" (Costa, Gianecchini, 2009).

Nel prosieguo della trattazione, si cercherà allora di impostare il tema in oggetto a partire da premesse diverse, legate al concetto di "unicità" della persona, vista in costante e perenne relazione con altre persone.

In generale, la diversità può avere una dimensione primaria ed una secondaria (Loden, Rosener, 1991). La prima è legata al patrimonio innato della persona; le relative declinazioni, quali l'età, il sesso, l'origine etnica, le capacità e le caratteristiche mentali e fisiche, la razza e l'orientamento sessuale, non possono essere modificate.

La seconda fa riferimento ad elementi acquisiti nel tempo e modificabili nel corso della vita, quali il background educativo, la situazione familiare, la localizzazione geografica, la religione, il reddito, il ruolo organizzativo, l'esperienza organizzativa e lo stile di lavoro.

Ancora, le diversità possono essere distinte in visibili e non visibili. Le prime sono immediate e si riferiscono ad elementi visibilmente differenti, come può essere, ad esempio, il colore della pelle o il sesso; le differenze invisibili, al contrario, sono le caratteristiche non riconoscibili al primo impatto.

Di seguito, ci si concentrerà sulle diversità di genere le quali, come verrà tra breve mostrato, sono soltanto in parte legate alla dimensione primaria, denotando infatti, al contempo, alcune caratteristiche tipiche della dimensione secondaria.

1.1. Le diversità di genere

Il tema delle diversità di genere ha certamente presentato negli ultimi anni un crescente grado di interesse da parte non solo degli studiosi, peraltro di differenti discipline quali quelle legate al management e all'organizzazione, alla psicologia, alla sociologia, al diritto, ma anche degli operatori economici e della politica in generale. Tale fenomeno può essere certamente spiegato, almeno in parte, da un dato oggettivo, costituito dalla progressiva femminilizzazione del mercato del lavoro.

La partecipazione delle donne all'interno dei mercato del lavoro è sicuramente cresciuta, anche in Italia, seppure con un costante ritardo rispetto a molti paesi europei. Lo sviluppo, peraltro, non è stato soltanto quantitativo, ma anche qualitativo, nel senso che si è registrata una sempre maggiore propensione a non interrompere tale partecipazione al momento della gravidanza e del conseguente parto. Tale aspetto ha portato ovviamente ad un innalzamento delle professionalità e delle competenze espresse generalmente dalle donne, le quali progressivamente e, in certi casi, lentamente hanno cominciato ad occupare posizioni lavorative sempre più qualificate all'interno delle organizzazioni aziendali (Bombelli, 2000).

Questa tendenza, oggettivamente rilevabile, non ha impedito però che permanessero e, in certi casi, si sviluppassero taluni fattori in qualche misura discriminatori, proprio legati alle differenze di genere. A tal proposito, va chiarito che, se le differenze legate meramente al sesso si basano su una classificazione di tipo biologico, e pertanto afferente alla dimensione primaria e non modificabile, le differenze di genere sono legate anche a fattori sociali e culturali, questi ultimi, invece, soggetti al cambiamento.

Secondo una interpretazione strettamente psicologica, che appare alquanto riduttiva, le discriminazioni di genere sarebbero il frutto della presenza di "barriere" tra uomini e donne, determinate dalle differenti caratteristiche psicologiche femminili; in tal senso, le organizzazioni non sarebbero ancora in grado di riconoscere e valorizzare quei tratti tipicamente attribuiti alle donne, quali l'attenzione per gli altri, l'empatia, la gentilezza, la mancanza di ambizioni, la tendenza ad accettare gli ordini, ecc., privilegiando, al contrario, i tratti tipicamente attribuiti all'universo maschile, quali l'aggressività, l'ambizione, la capacità di leadership, l'indipendenza, la competitività (Fontana, 2002).

Tali discriminazioni, poi, si concretizzano in alcuni fenomeni ampiamente studiati ed analizzati, nonché verificati, quali (Costa, Gianecchini, 2009):

- la discriminazione occupazionale (*sex typing*), ossia la ridotta presenza femminile in taluni settori, e viceversa la preponderante presenza in altri;

- la discriminazione orizzontale, ossia la ridotta presenza femminile in talune funzioni interne alle organizzazioni, e, viceversa, la preponderante presenza in altre;
- la discriminazione verticale (*glass ceiling*), ossia la difficoltà delle donne ad occupare le posizioni apicali all'interno delle gerarchie aziendali;
- lo svantaggio retributivo (pay gap), ossia la differenza di trattamento economico mediamente riscontrata tra uomini e donne, a parità di mansioni svolte e collocazione gerarchica.

Secondo, invece, una interpretazione più organizzativa, le discriminazioni di genere potrebbero essere spiegate sulla base della disparità del rapporto numerico tra i generi, per cui le pressioni esercitate dal gruppo maggiore (gli uomini) costringerebbero il gruppo minore, ossia le donne, ad atteggiamenti di tipo difensivo.

Al di là di quale sia l'interpretazione corretta, appare alquanto evidente che le differenze di genere, e le conseguenti discriminazioni, sono in massima parte frutto di una stereotipizzazione culturale che, seppur soggetta a dinamismo, si è andata negli anni, o nei decenni, consolidando. Pur essendo questo un fenomeno di origine sociale in senso ampio, esso si inserisce all'interno delle organizzazioni nella dinamica tra esigenze di omogeneità e categorizzazione, tipiche delle strutture formali e gerarchiche, ed esigenze di valorizzazione delle specificità e delle unicità delle persone, altrettanto necessarie per l'efficace funzionamento delle organizzazioni. A tale tema, pertanto, appare opportuno dedicare delle brevi considerazioni, che di seguito vengono svolte.

1.2. Diversità e omogeneità

Come appena detto, si vogliono qui proporre alcune brevi riflessioni sulla tensione esistente tra l'esigenza di valorizzare le diversità, e dunque le specificità ed i caratteri di unicità delle persone, e l'implementazione di una struttura organizzativa formale, fatta di ruoli, regole procedure, che metta al centro l'omogeneità e le tipizzazioni.

Nel progettare la struttura delle relazioni all'interno delle organizzazioni, infatti, è importante capire se, ed in che misura, le relazioni che via via si formano e si sviluppano sono influenzate da un lato dai ruoli formali, e dall'altro lato da quelle caratteristiche che vengono attribuite alle persone in funzione delle categorie e delle tipizzazioni culturali. E' evidente, infatti, che se tale influenza fosse elevata, le relazioni tra le persone risulterebbero fortemente aderenti alla struttura formale dell'organizzazione e alla sua cultura dominante. Ciò, da un lato, potrebbe avere effetti benefici per l'organizzazione stessa, in quanto ridurrebbe gli attriti tra

struttura formale e struttura informale, e permetterebbe in qualche maniera alla cultura di permeare a fondo i membri dell'organizzazione. Dall'altro lato, tale elevata influenza potrebbe risultare un vincolo per la nascita e lo sviluppo di relazioni libere tra le persone, e dunque per la valorizzazione delle loro specificità e diversità.

L'omogeneità sociale, se da un lato produce coesione all'interno di un gruppo, e dunque può facilitare la comunicazione, la diminuzione dei comportamenti opportunistici, la reciprocità, dall'altro lato relega in secondo piano la diversità, e con ciò può inibire la creatività e l'innovazione.

Ibarra propone, a tale proposito, una classificazione dicotomica delle organizzazioni, distinguendo tra *organizzazione integrata* e *organizzazione burocratica* (Ibarra, 1992):

1. la prima sarebbe caratterizzata da autonomia, diversità e fluidità nelle relazioni;
2. la seconda si caratterizzerebbe, all'opposto, per la coesione, la similarità e la stabilità nelle relazioni.

Lo stesso autore auspica che all'interno delle organizzazioni le due tipologie coesistano e vivano in equilibrio; quella integrata, infatti, faciliterebbe la diffusione e l'interpretazione di nuove informazioni, permetterebbe alle idee di essere trasformate presto in azioni e faciliterebbe le azioni non di *routine* e la flessibilità nel rispondere ai cambiamenti, ma, dall'altro lato, rischierebbe di affrontare il problema del "caos" organizzativo, D'altro canto, i sistemi gerarchici possono avere difficoltà nella sperimentazione e nell'innovazione ma, al contempo, hanno una maggiore capacità di utilizzare la conoscenza standardizzata e le *routine*.

In effetti, la vita organizzativa non si svolge tra attori generici che interpretano dei ruoli definiti universalmente, come quelli tipicamente appartenenti alle categorie di "uomini" e "donne", ma tra persone particolari e concrete, che vanno perciò considerate non come membri di una categoria, ma nella loro interezza e nel contesto delle loro relazioni.

Se le burocrazie hanno il pregio di creare ordine e regole, doveri e diritti in linea di massima universali, e dunque "giusti", incorrono nel problema di trattare tutte le persone che rientrano in una particolare categoria allo stesso modo, senza tenere conto della loro specificità e della loro posizione in relazione alle altre persone.

Come fa notare Heimer (1992), l'universalismo, e dunque l'omogeneità e l'uguaglianza, viene spesso preferito in quanto è la via più semplice, per la stessa ragione per cui lo è la standardizzazione. Il particolarismo, e dunque la valorizzazione delle unicità e delle differenze, invece, è più complesso e più difficile da gestire. Più una regola è universale, meno categorie e situazioni c'è bisogno di distinguere. Più una regola è particolare, al contrario, più difficile è determinare a quale categoria di persone va applicata; le regole, inoltre, non

possono, in linea di massima, arrivare a considerare tutte le situazioni individuali concrete e particolari.

La tendenza comune nelle aziende è quella di trattare le persone con giustizia nell'applicare le regole, mentre il considerarle nella loro specificità e unicità viene spesso visto nell'ottica dell'ingiustizia, dell'avvantaggiare qualcuno a scapito di altri, del non dare a tutti le stesse possibilità. In effetti, l'adottare regole formali e universali può risultare più comodo e più semplice, in quanto il particolarismo, al contrario, implica familiarità e conoscenza intima delle persone, e dunque relazioni forti, stabili e durevoli. D'altra parte, il particolarismo può riportare indubbi benefici nelle relazioni con gli altri membri dell'organizzazione.

Il particolarismo non va confuso con l'individualismo che, al contrario, è antisociale e si basa sul potere, sul controllo e sulla competizione tra le persone. Ciò che va affermato, invece, è la ricerca dell'autenticità delle persone, che si manifesta nell'apertura verso gli altri e che può formare le basi per l'interazione cooperativa. La cooperazione, in questo approccio, non è frutto della totale e incondizionata identificazione con l'organizzazione o con un gruppo, ma trae origine dall'apprezzamento e dal rispetto delle differenze umane e dell'unicità delle persone.

E' in questo senso che Pievani e Varchetta (2000) parlano di "strategie dell'unicità", articolando queste su tre livelli:

1. un livello *strutturale interno*, che il riguarda il fatto che la conoscenza, risorsa chiave nelle aziende odierne, va situata nel contesto delle relazioni tra persone specifiche, "in una trama esperienziale nella quale le donne e gli uomini esigono di chiamare e hanno bisogno di essere chiamati per *nome*. La conoscenza si origina, si fonda e si sviluppa con donne e uomini veri, soggetti e non più individui" (Pievani, Varchetta, 2000, p. 75).
2. un livello *strutturale esterno*, che sottolinea la rinnovata ricerca di una qualità relazionale da parte di tutte quelle persone che, a vario titolo, interagiscono con l'azienda, e che sono anch'esse delle persone distinte e uniche. "E' proprio il gesto del chiedere e del porgere che sottolinea e nutre l'*unicità*" (Pievani, Varchetta, 2000, p. 76).
3. un livello *psicologico-etico*, il quale sottolinea l'esigenza di porre in essere scelte e comportamenti attenti alle singole specificità delle persone, con la conseguente possibilità del verificarsi di resistenze legate al non considerare quali unici principi dell'azione quelli fondati sulla razionalità.

Gli autori cercano così di coniugare un approccio relazionale, nella convinzione che l'organizzazione è innanzitutto una trama di relazioni, con l'affermazione dell'importanza delle specificità individuali, nell'ottica che queste non devono essere un dato, ma si formano continuamente attraverso l'interazione sociale.

Tutto questo non deve fare pensare alla negazione dell'esigenza di una certa quantità di regole formali e universali, senza le quali si potrebbe incorrere in una sorta di caos organizzativo; ciò che è importante è il ricercare un equilibrio tra universalismo e particolarismo.

2. Il *diversity management*

A questo punto della trattazione, dopo avere focalizzato l'attenzione sugli aspetti definitori relativi al concetto di diversità, e di diversità di genere in particolare, si cercherà di offrire delle riflessioni in merito alle politiche organizzative finalizzate alla gestione e valorizzazione di tali diversità.

Il cosiddetto *diversity management* può essere definito come un "processo di cambiamento interno all'azienda il cui scopo è quello di valorizzare e utilizzare al meglio i contributi che ciascun dipendente è in grado di offrire per il conseguimento degli obiettivi aziendali" (Bombelli, 2001).

Avendo compreso come il concetto di diversità, ed in particolare quelle di genere, è legato soltanto in minima parte agli aspetti evidenti, si può affermare che bisogna sensibilizzare l'organizzazione anche verso quegli aspetti come la personalità o lo stile di lavoro affinché si crei un ambiente in cui ciascuno viene pienamente valorizzato, i talenti siano utilizzati e vengano raggiunti gli obiettivi organizzativi.

In tal senso, la gestione delle diversità può caratterizzarsi per tre obiettivi strategici (Castoldi, Iandoli, Rippa, Zollo, 2005): creare un'organizzazione inclusiva, dove si possa lavorare e vivere bene, dove i lavoratori possano sentirsi a pieno titolo "cittadini" (Faldetta, 2010); coinvolgere i lavoratori nell'individuazione e nella definizione delle loro esigenze; includere la gestione delle diversità nel campo delle politiche e delle strategie aziendali, andando oltre, quindi, il mero ambito della gestione delle risorse umane.

Per questo, appare quanto mai importante fare riferimento alla cultura organizzativa esistente, ed agire in primo luogo su tale ambito (Bodega, 1997; Gagliardi, 1986; Schein, 1992; Smircich, 1985). A tale proposito, al fine di evitare i riduzionismi conseguenti ad approcci eccessivamente particolaristi o universalisti, va considerato il fatto che, essendo il comportamento umano "incastrato" in un network di relazioni sociali (Granovetter, 1985), diventa, a nostro avviso, consequenziale proporre un approccio alla cultura che enfatizzi le strutture delle relazioni interpersonali; la comprensione della cultura organizzativa passa dunque necessariamente dal capire come i legami del network tra le persone formino le loro percezioni nel mondo sociale.

In tal senso, la cultura andrebbe considerata in chiave dinamica come un processo continuamente costruito e ricostruito mediante l'interazione tra le persone; non è possibile, quindi, pensare esclusivamente che essa formi i suoi membri, ma a questo va aggiunto che essa è incessantemente formata e modificata da essi e dalle loro relazioni (Faldetta, 2005).

Una cultura organizzativa in chiave relazionale deve anche considerare la storia dell'organizzazione e di ciascun gruppo che opera al suo interno, proprio in virtù dell'incessante interazione tra le persone; tale interazione lascia, per così dire, il suo "precipitato" in quella che può essere chiamata "cultura" e, al tempo stesso, ne risulta forgiata e condizionata.

In effetti, le organizzazioni, essendo caratterizzate da incessanti relazioni interpersonali tra i propri membri, possono al limite presentare "una presunta unità di un quadro di riferimento sociale per quella che si può definire una cultura minimale" (Bodega, 1997, p. 68). Anche se esistono dei valori culturali diffusi e condivisi, non sempre questi uniscono le persone in modo totalitario, ma permettono solitamente comportamenti personali distinti e, al limite, di carattere individualista.

Appare più verosimile che la cultura organizzativa sia in realtà composta da diverse subculture in qualche modo interconnesse, collegate, o anche, a volte, sovrapposte; alcune di tali subculture, in certi casi, possono assumere anche il carattere di contro-culture, che solitamente sono minoritarie. Se si vuole identificare una cultura organizzativa in qualche modo "unitaria", allora, questa va intesa in senso pluralista come emergente dall'insieme di subculture.

Ecco che allora, se si vuole affrontare il tema della valorizzazione delle differenze all'interno delle organizzazioni, appare opportuno progettare e strutturare delle occasioni, ad esempio formative, che consentano alle persone di avviare un processo di consapevolezza dei propri bisogni e valori.

L'analisi e la condivisione della dimensione culturale è un passaggio complementare a quello individuale, che risulta necessario per comprendere innanzitutto le proprie diversità e per mettere a fuoco l'eventuale esistenza di un gruppo dominante.

E' necessario, quindi, tenere conto di un disagio che può emergere nel momento in cui si viene indicati come omogenei ad un gruppo, a cui soggettivamente non si sente di appartenere (Bombelli, 1999). La classificazione delle persone, ancorché necessaria per leggere e comprendere dei fenomeni, si può rapidamente trasformare in una lettura stereotipica, dove le categorie diventano eccessivamente rigide.

Volendo sintetizzare alcuni interventi che un'organizzazione può mettere in atto al fine di riconoscere il ruolo delle donne, e gestire dunque le differenze di genere, si potrebbe:

- rimuovere la cultura dello straordinario, ed in generale dell'orario lungo, tipica del "produttivismo", che certamente non favorisce le donne, introducendo anche sistemi di misurazione delle performance che non tengano necessariamente conto del tempo speso sul posto di lavoro;
- utilizzare strumenti e canali di reclutamento formali e non reti di passaparola, evitando al contempo quelle forme di discriminazione tipiche delle attività di reclutamento che sfavoriscono l'investimento sulle donne di giovane età, le quali subiscono l'incertezza legata alla possibilità della gravidanza e della maternità;
- ridurre la soggettività nei sistemi di valutazione, al fine di evitare comportamenti discriminatori a sfavore delle donne, e limitare dunque il fenomeno del *pay gap*;
- evitare di avere una donna da sola nei team di lavoro, la quale potrebbe trovarsi isolata e non vedere riconosciuto il proprio contributo;
- affidare alle donne incarichi sfidanti per prepararle a ruoli di responsabilità;
- progettare orari di lavoro flessibili, impiegando anche il part-time, senza che questo penalizzi le donne sotto il profilo retributivo, formativo, e nei percorsi di carriera;
- utilizzare se è il caso, il telelavoro, ed in particolare l'*homeworking*, in modo da favorire quelle donne che hanno la necessità di trascorrere del tempo a casa con i propri figli;
- introdurre efficaci politiche di *work-life balance* (Faldetta, 2008), e dunque pianificare il rientro al lavoro di una donna dopo un periodo di assenza dovuto per esempio a una maternità, limitare gli spostamenti relativi alla sede di lavoro, progettare percorsi di carriera che tengano conto del diverso ciclo di vita professionale delle donne, offrire strumenti per la cura dei figli, quali asili nido o contributi economici, offrire adeguati permessi e congedi familiari.

Tali strumenti, non certo esaustivi nella loro elencazione, presuppongono in ogni caso al fine di una loro efficace implementazione un cambiamento nella cultura, nei valori, e nei comportamenti che si manifestano al loro interno. Spesso, infatti, risulta determinante a tal fine riuscire a combinare efficacemente gli strumenti formali messi a disposizione dalle organizzazioni, e tutto ciò che rientra nella cosiddetta organizzazione "informale", ossia la cultura organizzativa, il supporto del management, o il grado di autonomia di cui godono i dipendenti.

3. Gestione della diversità di genere e soddisfazione dei lavoratori

3.1. Aspetti generali

La gestione della diversità di genere, ora accennata, si inserisce nella più ampia gestione delle risorse umane e, più precisamente, focalizzandosi su una delle possibili fattispecie della diversità, tiene conto del genere, in quanto dimensione primaria e afferente al patrimonio innato di ogni individuo e, pertanto, non modificabile (Barbarino, Jacobs, Maggio, 2001; Cuomo, Mapelli, 2007), ma intrinsecamente legata anche ad aspetti sociali e culturali, afferenti questi alla dimensione secondaria. Tale approccio consente di guardare all'individuo dentro l'organizzazione sia come detentore di aspetti non negoziabili e non modificabili – come il sesso – sia come portatore di capacità e di competenze, al fine di realizzare una compresenza di differenze nel contesto lavorativo, le quali, se idoneamente connesse alle esigenze organizzative, possono contribuire alla creazione di valore e sviluppare ambienti inclusivi nei quali ognuno può esprimere il proprio potenziale individuale e trovare cittadinanza.

Non si tratta, dunque, di considerare negativamente l'attitudine a stereotipare (Cuomo, Mapelli, 2007) i comportamenti attesi dalle donne e dagli uomini, rintracciando aspetti *communali* nelle prime e *agentici* negli altri (Baiunco, Piccardo, 2007); al contrario, partendo da tale assunto, si vuole iniziare a percorrere un processo di valorizzazione, il quale consta di un graduale cambiamento della cultura organizzativa (Cuomo, Mapelli, 2007). Nello specifico, esso ha avvio da uno stadio di rifiuto della diversità o della sua discriminazione, fino a raggiungere l'obiettivo di un'efficace implementazione della gestione delle diversità di genere.

3.2. Implementazione: vantaggi e svantaggi

L'implementazione della gestione delle diversità di genere, nella forma a cui in questa sede si fa riferimento, evita di concepire il capitale umano come un mero mezzo per raggiungere un fine, valorizzato sovente allo scopo di raggiungere un vantaggio competitivo rispetto alle altre aziende (Faldetta, 2002), in termini di maggiori performance e visibilità sociale. In questa sede si tenta di proporre una visione che implica di ridurre il turnover in azienda allo scopo di potenziare i risultati individuali e organizzativi, innescando una reazione in grado di determinare un aumento della produttività degli attori che agiscono in azienda e della ritenzione delle conoscenze (Bagdadli, Ragnoni, 2004).

Brevemente, i benefici organizzativi desumibili da tale pratica possono essere ricondotti alla riduzione di tre classi di costo afferenti in maniera più o meno diretta ai costi del personale: i costi legali, ossia quelli sono relativi alla violazione delle pari opportunità; i costi di *recruiting* e di *training;* i costi connessi alla salute, al ricambio del personale e all'assenteismo. Malgrado le premesse favorevoli, diviene anche opportuno evidenziare alcuni fra i possibili ostacoli o svantaggi all'attuazione della gestione delle diversità di genere.

Esistono, infatti, delle barriere all'ingresso, legate all'introduzione del "diverso" in ambito organizzativo o, allo stesso modo, al come si considera l'alterità. Esse possono essere riassunte in tal senso: stereotipi e pregiudizi; pianificazione delle carriere; ambiente di lavoro; discriminazione alla rovescia; sistemi di valutazione e di ricompensa nonché difficoltà legate al *work-life balance*. Nel dettaglio, i rischi che potenzialmente si corrono sono: una diminuzione dell'uniformità e dell'equità percepita all'interno del sistema, motivata dalla minaccia per la quale soltanto un'esigua porzione della popolazione lavorativa può godere dei vantaggi previsti; oppure l'esasperazione della criticità propria dello stesso cambiamento della cultura organizzativa, in genere di medio-lungo termine e, quindi, non coerente con la logica di breve termine a cui è assoggettata l'azienda; l'incomunicabilità e l'inconciliabilità di alcuni valori, caratteristiche tali da produrre pesanti inefficienze nelle performance aziendali nonché a livello di clima organizzativo.

3.3. Influenza della valorizzazione sulla soddisfazione dei lavoratori

Se controversa è apparsa finora la convinzione circa l'introduzione delle politiche di valorizzazione di genere, essa acquista rilievo, adesso, se posta in relazione alla soddisfazione dei lavoratori. In tal senso il *focus* si sposta sull'influenza esercitata dalla stessa valorizzazione sulla soddisfazione percepita dai dipendenti, e si vogliono considerare i bisogni e le motivazioni al lavoro dei dipendenti stessi (Costa, Gianecchini, 2005), le competenze, con particolare attenzione a quelle proprie di genere individuate da Boyatzis nel 1982 (Cataldo, Iandoli, Rippa, Zollo, 2005), nonché si evidenzia la presenza o assenza di eventuali fattori igienici e motivanti (Herzberg, 1966; Costa, Gianecchini, 2005) e come essi si rapportano alle variabili in grado di generare la soddisfazione dei lavoratori. Il ragionamento di fondo, pertanto, si basa sul definire se e in che modo si attua un processo di valorizzazione di genere e in quale misura esso influenza la predetta soddisfazione dei lavoratori (Rastogi, Rathi, 2008).

Volendo individuare, ora, i principali elementi della soddisfazione e come essi andrebbero inseriti nella gestione della diversità di genere, diremo che:

- il benessere sociale, che riguarda la creazione delle condizioni di lavoro che migliorano il grado di salute personale, riducendo lo stress lavorativo avvertito; va monitorato per incidere sull'autostima dei dipendenti e incrementare, in tal modo, la qualità del lavoro da essi svolto, misurata dalla *self efficacy*, dal coinvolgimento e dalla maggiore tendenza a interagire con gli altri;
- la possibilità di avanzare nella carriera, la quale presuppone che si inserisca in azienda una gerarchia meritocratica, volta all'eliminazione degli stereotipi che, di converso, determinano la persistenza del fenomeno del *glass ceiling*;
- il tempo lavorativo, il quale va analizzato per rendere fattibile un soddisfacente bilanciamento casa-lavoro, specie per quanto concerne la flessibilità;
- la pressione e la pesantezza del ruolo, che vanno osservate per definire il giusto carico di lavoro, in relazione alle condizioni familiari del lavoratore;
- la creatività, la quale è una leva che il management può utilizzare per sviluppare la massima espressione del potenziale degli attori coinvolti, facendo sentire il dipendente parte attiva del sistema aziendale, riducendo la monotonia della mansione e motivando al lavoro, incrementando, in definitiva, la considerazione che il dipendente ha di sé;
- il lavoro di gruppo, il quale va promosso in quanto favorisce lo scambio e il confronto fra i soggetti, riducendo la conflittualità a favore della coesione tra le diverse persone in azienda e permettendo a queste ultime di crescere professionalmente in un clima lavorativo più consono allo sviluppo delle capacità personali, qualora siano ben relazionate a quelle altrui;
- l'equità distributiva, prima solo accennata, la quale è cruciale poiché fa riferimento a sistemi di ricompense commisurati al valore della persona, potendo, dunque, ridurre o eliminare il *pay gap* tra uomini e donne, introducendo uguaglianza nelle retribuzioni e riconoscendo una congrua retribuzione rapportata alla mole e alla tipologia del lavoro svolto.

4. Un'analisi empirica nel settore alberghiero

4.1. Metodo di lavoro e campione

Lo studio in questa sede proposto mira, in primo luogo, a delineare le dinamiche aziendali in merito alla predisposizione di eventuali politiche di valorizzazione in alcune aziende del palermitano[1]. Lo strumento di lavoro adottato è un questionario suddiviso in fogli e ulteriormente in sezioni. I fogli – 1, 2 e 3 – hanno una diversa destinazione e, precisamente, si è chiesto:

- al dirigente, di compilare il "foglio 1" relativo alla denominazione, alla dimensione e alla classificazione ufficiale dell'azienda e comprendente la sezione A (sull'azienda) e il "foglio 3", uno per ogni dipendente, relativo al rendimento dei lavoratori (sezione C);
- al dipendente, di compilare il "foglio 2" in merito alle proprie generalità, alla conciliazione casa-lavoro e alla soddisfazione per il lavoro medesimo - rispettivamente sezione B1, B2 e B3.

In via sperimentale ed *ex post* rispetto all'analisi svolta è stata aggiunta un'ulteriore sezione al foglio 3 – la sezione D – relativa alla progettazione delle mansioni lavorative dei singoli dipendenti, di competenza del vertice aziendale. Si è optato per tale strumento considerato che l'indagine si sarebbe svolta in corrispondenza dell'alta stagione turistica e al fine di operare in maniera quanto meno invasiva nel rispetto dell'altrui lavoro. Gli *item* complessivi sono 55, ma il *focus* a questo livello di analisi si sposta sulle sezioni B2 e B3.

Nello specifico, prendiamo in esame due macroaree, la *valorizzazione delle diversità di genere,* assunta quale variabile indipendente, e la *job satisfaction,* entrambe spiegate da 10 *item*. La scala di risposte adottata è di tipo Likert a 5 punti, ovvero ordinale e qualitativa, e considera giudizi che vanno da "molto insoddisfatto/a" a "molto soddisfatto/a" per quanto afferisce le due aree di riferimento prima accennate, indicando, in casi limitati, anche la modalità di risposta N.A.[2]

Si è provveduto, infine, al rispetto di una duplice *privacy* – interna ed esterna - al fine di non alterare le risposte dei dipendenti, operata mediante una preventiva codifica dei questionari[3].

---

[1] L'analisi ha interessato esercizi alberghieri siti in Palermo e Provincia.
[2] Le risposte N.A. essendo ritenute delle non risposte, non rientrano nell'analisi.
[3] Privacy interna, tra dirigente e lavoratore, ed esterna, in quanto, al momento dello spoglio dei dati si evidenziano esclusivamente le relazioni tra il *foglio 2* e il *foglio 3*.

Per esigenze di omogeneità nel confronto, il questionario è stato indirizzato ad alberghi dalle 3 alle 5 stelle, con una capacità ricettiva tra le 20 e le 60 camere e con massimo 25-35 dipendenti totali. Il campione in tal modo ottenuto si compone di 122 unità di lavoratori, tra regolari e irregolari, distribuiti fra le 7 aziende esaminate. Dal campione di partenza, per alcuni casi, è stata compiuta una scelta a monte, a livello direzionale, di far partecipare all'analisi esclusivamente o principalmente la fetta dei dipendenti regolari o con un contratto lavorativo pluriennale. E' venuta meno, pertanto, la possibilità, da parte nostra, di evidenziare eventuali e possibili livelli di insoddisfazione circa le minori garanzie riguardo al considerare il lavoro come un impiego fisso; al livello di retribuzione; alle eventuali minori attenzioni dell'azienda nei loro confronti. Un altro filtro si verifica qualora il dirigente decida di sottoporre il questionario ai soli dipendenti con una maggiore esperienza lavorativa maturata in azienda; costoro, difatti, se da un lato permettono di evidenziare la coesione e il consolidamento delle relazioni personali all'interno della realtà aziendale, dall'altro, essendo stati scelti, non potrebbero non essere di parte, esplicitando, come sovente avviene, principalmente dei pareri positivi circa la gestione aziendale e le attenzioni dell'azienda stessa nei loro confronti.

Considerati tali limiti, la percentuale di risposta è stata del 47%, valore che va depurato delle percentuali relative ai questionari incompleti, cioè comprensivi del solo foglio 2 o del solo foglio 3 (rispettivamente il 5% e il 19% delle risposte). Per quanto riguarda, invece, i questionari completi, hanno partecipato all'analisi 23 donne contro 20 uomini.

Tenendo conto esclusivamente dei questionari completi, il campione risulta composto in prevalenza da lavoratori di età compresa fra i 18 e i 25 anni e fra i 35 e i 45, in possesso di un diploma (69,8%), celibi/nubili per il 58,1% e coniugati per il 32,6%, in possesso di un contratto lavorativo a tempo indeterminato (76,2%) e che svolgono una mansione lavorativa di tipo operativo e con scarso contenuto decisionale seguita da un'alta soddisfazione per il lavoro in generale (91%).

Il periodo di permanenza medio in azienda è superiore ai 3 anni di lavoro e il campione ha risposto, per la maggioranza, che non ha mai ottenuto una promozione (81%).

4.2. Risultati

Al fine di andar oltre qualsiasi forzatura concettuale e potere, quindi, prendere i dati nella loro natura qualitativa, abbiamo proceduto, in primo luogo, a trasformare gli stessi da qualitativi a quantitativi sintetizzandoli attraverso l'applicazione dell'indice Capursi-Librizzi, Is_r (Capursi, Librizzi, 2008) con scelta di r pari a 0,5.

Tale indice è compreso tra 0 e 1, a seconda che si riscontri una massima concordanza sul giudizio peggiore o migliore e i nostri valori sono compresi tra 0,94 e 0,97.

Successivamente, abbiamo messo a rango i valori ottenuti – suddivisi per distribuzione dei dipendenti totali e per genere – assumendoli come valori di partenza per gli *steps* di analisi seguenti e raggruppandoli per macroaree. Non è stato inserito l'*item* 20, "Attrezzature per genitori lavoratori", in quanto per esso si registrava un elevato numero di risposte N.A., il che consente di evidenziare la scarsa se non inesistente predisposizione di apposite zone in azienda volte alla realizzazione di una conciliazione casa-lavoro.

Figura 1 – *Valori di sintesi e suddivisione delle variabili per macroaree – distribuzione dei dipendenti totali*

Dipendenti TOTALI			
X valorizzazione		**Y job satisfaction**	
Item	**Is_r**	**Item**	**Is_r**
25	0,942935	16	0,938889
22	0,943056	34	0,940217
26	0,943182	17	0,941667
31	0,945946	32	0,944293
21	0,946023	24	0,944444
18	0,947011	27	0,947674
23	0,947917	33	0,948370
30	0,947917	35	0,948370
19	0,948370	28	0,950000
29	0,952035	36	0,963315

Figura 2 - *Valori di sintesi e suddivisione delle variabili per macroaree – distribuzione delle dipendenti donne*

Dipendenti DONNE			
X valorizzazione		Y job satisfaction	
Item	**Is_r**	**Item**	**Is_r**
25	0,942935	16	0,940341
22	0,946023	17	0,942935
26	0,946023	34	0,942935
31	0,947368	32	0,948370
30	0,947917	24	0,948864
21	0,948864	33	0,951087
23	0,953125	35	0,951087
29	0,954545	28	0,954545
18	0,966957	27	0,955357
19	0,971667	36	0,964674

Figura 3 - *Valori di sintesi e suddivisione delle variabili per macroaree – distribuzione dei dipendenti uomini*

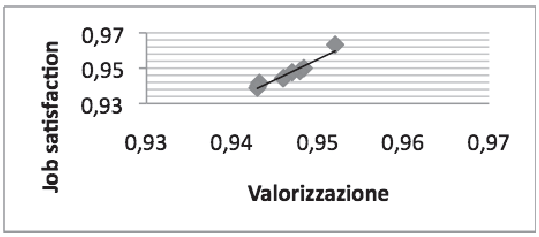
Dipendenti UOMINI			
X valorizzazione		Y job satisfaction	
Item	**Is_r**	**Item**	**Is_r**
22	0,940217	16	0,937500
26	0,940341	34	0,937500
25	0,942935	24	0,940217
21	0,943182	32	0,940217
23	0,943182	17	0,940341
31	0,944444	27	0,940341
30	0,947917	28	0,945652
29	0,949405	33	0,945652
19	0,961818	35	0,945652
18	0,965217	36	0,961957

Le variabili, congiuntamente agli *item* di riferimento, sono indicate nelle figure 1, 2 e 3, come accennato in precedenza, per le tre distribuzioni. Come si nota, l'area della valorizzazione è costituita dagli *item* relativi alla flessibilità nel lavoro concessa dall'azienda (Faldetta, 2008); all'attenzione riconosciuta dall'azienda; al *work-life balance* (Chiesi, Musolesi, Pero, Storti, 2006; Faldetta, 2008; Sorrenti, 2009); alla coerenza tra competenze (Cataldo, Iandoli, Rippa, Zollo, 2005) dei lavoratori e mansione svolta; all'equità percepita sia relativamente alla propria retribuzione per il lavoro svolto, sia in relazione al livello di retribuzione dei colleghi (*pay gap*, Cuomo, Mapelli, 2007); al lavoro svolto in gruppo (Blum, Fields, 1997), distinguendo ancora fra *team* composti da membri dello stesso sesso o da membri di sesso differente.

Le variabili che permettono, invece, di determinare la soddisfazione per il lavoro, sono le seguenti: carico e condizioni di lavoro[4]; creatività (Henard, McFadyen, 2008; Santoro, Tesio, Viada, 2008); formazione professionale; certezza di un lavoro fisso; senso di realizzazione desunto dallo svolgimento della mansione lavorativa; *problem solving*; clima organizzativo (Varchetta, 2004), misurato in termini di conflittualità nei rapporti con i superiori e con i colleghi; equità percepita (equità distributiva, Asencio, Stets, 2008) e soddisfazione generale.

Tracciate le nubi di dispersione (figg. 4, 5 e 6), abbiamo stimato regressione lineare e correlazione, pervenendo a ulteriori sintesi e giudizi.

Figura 4 – *Nube di dispersione e retta di regressione (dipendenti totali)*



[4] Variabile volta a investigare l'eventuale pressione e/o pesantezza del ruolo svolto rispetto alle proprie capacità e competenze, nonché alle mere condizioni quali i tempi e i ritmi lavorativi, con le quali la mansione viene svolta.

Figura 5 - *Nube di dispersione e retta di regressione (dipendenti donne)*

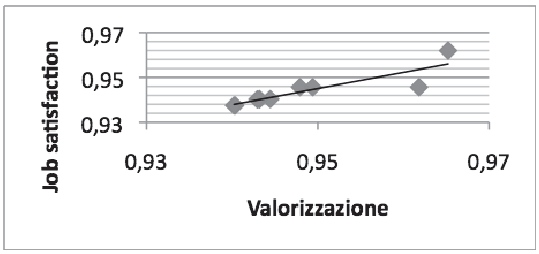
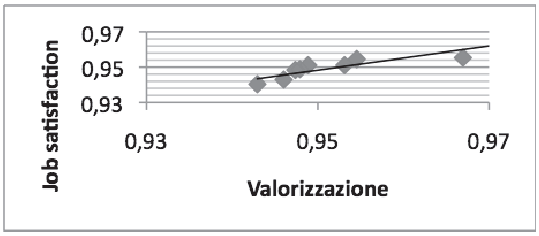


Figura 6 - *Nube di dispersione e retta di regressione (dipendenti uomini)*



Si evidenzia un r pari a 0,96, determinazione pari al 92,49% e b_y uguale a 2,32 per quanto attiene alla popolazione dei dipendenti totali. I valori decrescono facendo riferimento alla suddivisione per genere. Nella fattispecie mostriamo r_{uomini} pari a 0,88 contro r_{donne} di 0,91; b_{uomini} è di 0,72 e b_{donne} è di 0,69; infine, R^2 per gli uomini è del 77,5% mentre per le donne si assesta all'83,37%.

4.3. Discussione

Possiamo affermare che, in generale, tenendo conto della distribuzione dei dipendenti totali, è presente un'alta concordanza tra le variabili X e Y, in quanto a valori grandi della valorizzazione corrispondono alti valori della *job satisfaction* e, più precisamente, la *reciproca dipendenza* (Vianelli, Ingrassia, pp. 237-238) viene espressa da un coefficiente di regressione lineare prossimo all'unità, pari a 0,96. Una simile riflessione può essere fatta per i valori degli uomini e delle donne, ponendo l'attenzione su uno scarto di 0,03 tra i valori di r a favore delle lavoratrici, aspetto questo che evidenzia come la correlazione fra i due fenomeni sia lievemente più forte con osservanza al genere femminile.

Andando ad analizzare come varia in media il carattere della soddisfazione al variare della valorizzazione, diremo che per la distribuzione dei dipendenti totali la *job satisfaction* aumenta di 2,32 volte all'aumentare della valorizzazione, relazione che diviene meno evidente se consideriamo le distribuzioni per genere. Per mezzo dei dati desunti, si pone l'accento sul fatto che la soddisfazione per il lavoro percepita dagli uomini è maggiormente connessa e, quindi, influenzata positivamente dalla diffusione in azienda delle politiche di valorizzazione, il che suggerisce una maggiore sensibilità degli uomini ai cambiamenti interni all'organizzazione. Aspetto che andrebbe visionato, tuttavia, anche da un altro punto di vista, perché se da un lato a maggiore valorizzazione corrisponde maggiore soddisfazione, stessa cosa si riscontra nel caso negativo.

Spostando, quindi, l'attenzione sul conseguimento, da parte dei lavoratori uomini medesimi, di percentuali più basse circa la soddisfazione in generale, si potrebbe dire che un sentimento largamente diffuso è il sentirsi trascurati a seguito delle minori attenzioni del vertice aziendale e delle politiche da esso intraprese; e si riproporrebbero, così, nuove barriere (Cuomo, Mapelli, 2007) che, di fatto, ostacolano la modificazione di una cultura aziendale edificata sulla condivisione delle specificità di ogni singolo lavoratore e ricondurrebbero l'organizzazione all'interno di un *circolo vizioso* (Sorrenti, 2009), privo di ogni radicata forma di valorizzazione, finendo col ledere, in ultima istanza, il *reciproco determinismo triadico* (Borgogni, Petitta, Falcone, 2005) presente tra organizzazione, individuo e prestazione.

Leggendo, però, i valori sulla correlazione congiuntamente ai valori di R^2 ci accorgiamo che solamente il 77,5% della variazione prima descritta a proposito della *job satisfaction* maschile è spiegata dal rapporto esistente tra i due fenomeni e si ritiene pertinente rimandare a un momento successivo l'investigazione di altre motivazioni e interrogarsi circa la corretta interpretazione del dato che risulta essere, in tal modo, discordante. Da un canto gli uomini sono più soddisfatti se vi è valorizzazione, ma tale affermazione può essere ritenuta discretamente vera, in quanto quelle variazioni aumentative possono essere generate da molteplici altre variabili di contesto. Per le lavoratrici la percentuale di determinazione sale all'83,37%, ovvero appare più incisivo il nesso di causa-effetto fra le variabili.

Tuttavia, è da notare che in questi due casi – per gli uomini e per le donne – la soddisfazione per il lavoro cresce in maniera più lenta rispetto alla valorizzazione e ai valori ottenuti per i dipendenti totali. Questo può essere dovuto o a un errore di fondo nella selezione delle variabili, o dello strumento d'indagine, o ancora a una mancata, se non pure scorretta implementazione, in azienda del *gender diversity management*, a scapito dell'equità distributiva.

Si posticipa, infine, a studi futuri sondare l'ambito delle eventuali relazioni tra *job satisfaction* e rendimento nonché determinare la valorizzazione anche dal punto di vista dell'azienda, confrontandolo con quello appena proposto dei lavoratori.

Riferimenti bibliografici

Arthur W.Jr., Bell S.T., Decuir A.D. e Edwards B.D. (2008). *Relationships between facets of job satisfaction and task and contextual performance.* Applied Psychology: An International Review, vol. 57, n. 3, p 441.

Asencio E.K. e Stets J.E. (2008). *Consistency and Enhancement Processes in Understanding Emotions.* Social Forces, vol. 86, n. 3, marzo, pp 1055-1058.

Bagdadli S. e Ragnoni M. (2004). *Le pratiche di gestione dei talenti.* Sviluppo & Organizzazione, n. 203, maggio/giugno, pp 18-21.

Baiunco M. e Piccardo C. (2007). *Leader donne*. Sviluppo & Organizzazione, n. 221, maggio/giugno, p 98.

Barbarino M.C., Jacobs B. e Maggio M.A. (2001). *Diversity management*. Sviluppo & Organizzazione, n. 184, marzo, pp 31-32.

Blum T.C. e Fields D. (1997). *Employee satisfaction in work groups with different gender composition*. Journal of Organizational Behavior, vol. 18, pp 187-191.

Bodega D. (1997). *Organizzazione e cultura*. Guerini, Milano.

Bombelli M.C. (1999). *Management delle differenze: gestire il genere*. Economia & Management, n. 6.

Bombelli M.C. (2000). *Soffitto di vetro e dintorni: il management al femminile*. ETAS, Milano.

Bombelli M.C. (2001). *Il difficile equilibrio fra identicazione e diversità*. Sviluppo & Organizzazione, n. 184, marzo/aprile, pp 26-27.

Borgogni L., Petitta L. e Falcone S. (2005). *Dalle competenze allo sviluppo delle persone*. Sviluppo & Organizzazione, n. 208, marzo/aprile, p 24.

Capursi V. e Librizzi L. (2008). *La qualità della didattica: indicatori semplici o composti?* In: Capursi V. e Ghellini G. (eds), Dottor Divago – Discernere, valutare e governare la nuova università, pp 140-142, Franco Angeli, Milano.

Cataldo G., Iandoli L., Rippa P. e Zollo G. (2005). *Tempi organizzativi di lavoro e tempi di vita familiare.* Sviluppo & Organizzazione, n. 210, luglio/agosto, pp 35-50.

Chiesi M., Musolesi C., Pero L. e Storti C. (2006). *Orari personalizzati, flessibilità aziendale e conciliazione*. Sviluppo & Organizzazione, n. 213, gennaio/febbraio, pp 67-86.

Costa G. e Gianecchini M. (2005). *Risorse umane. Persone, relazioni e valore.* McGraw Hill, Milano.

Cuomo S. e Mapelli A. (2007). *Diversity management. Gestire e valorizzare le differenze individuali nell'organizzazione che cambia*. Guerini e associati, Milano.

Faldetta G. (2002). *The Content of freedom in resources: The Open Source Model.* Journal of Business Ethics, n. 39, pp 179-188.

Faldetta G. (2008). *Corporate Family Responsability e Work-Life Balance*. Franco Angeli, Milano.
Faldetta G. (2010). *Comportamenti di cittadinanza organizzativa e work-life balance: alcune considerazioni sull'equilibrio tra tempo dedicato al lavoro e tempo dedicato alla vita privata*. Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale, n. 1-2, pp 74-85.
Fontana R. (2002). *Il lavoro di genere*. Carocci, Roma.
Gagliardi P. (1986). *Le imprese come culture. Nuove prospettive di analisi organizzativa*. Isedi, Torino.
Granovetter M. (1985). *Economic action and social structure: the problem of embeddedness*. American Journal of Sociology, Vol. 3, pp 481-510.
Heimer C.A. (1992). *Doing your job and helping your friends: universalistic norms about obligations to particular others in networks*. In Nohria Business School Press, Boston, MA.
Henard D.H. e McFadyen M.A. (2008). *Making knowledge workers more creative.* Research-Technology Management, marzo/aprile, Vol. 51, n. 2, pp 40-46.
Hofstede G.J. (1998). *Attitudes, values and organization culture: disentangling the concepts.* Organization studies, Vol. 19, n. 3, pp 477-493.
Ibarra H. (1992). *Structural alignments, individual strategies, and managerial action: elements toward a network theory of getting things done*. In Nohria N. e Eccles R.G. (eds.), Networks and organizations: structure, form, and action, Harvard Business School Press, Boston, MA.
Ingrassia G. e Vianelli S. (1986). *Istituzioni di metodologia statistic*a. Palumbo, Palermo.
Loden M. e Rosener J.B. (1991). *Workforce America! Managing Employee Diversity as a Vital Resource*. Business One Irwin, Homehood, IL.
Pievani T. e Varchetta G. (2000). *Le strategie dell'unicità: idee ed esperienze gestionali.* Studi organizzativi, n. 1, pp 73-102.
Rastogi R. e Rathi N. (2008). *Job Satisfaction and Psychological Well-Being*. The Icfai University Journal of Organizational Behavior, vol. 7, n. 4.
Santoro S., Tesio V. e Viada L. (2008). *L'immagine della gestione delle risorse umane in Italia.* Sviluppo & Organizzazione, gennaio/febbraio, p 86-100.
Schein E.H. (1992). *Organizational culture and leadership*. Jossey Bass, San Francisco, CA.
Smircich L. (1983). *Concepts of culture and organizational analysis.* Administrative Science Quaterly. Vol. 28, n. 3, pp 339-358.
Sorrenti R. (2009). *Diversity Management & Work-Family Balance, vie possibili tra equilibrio personale e competitività aziendale.* In: Panetta C. e Romita M.T. (eds), Gender diversity e strategie manageriali per la valorizzazione delle differenze, pp 144-147, Franco Angeli, Milano.
Stets J.E. e Asencio E.K. (2008). *Consistency and Enhancement Processes in Understanding Emotions.* Social Forces, vol. 86, n. 3, marzo, pp 1055-1078.
Varchetta G. (2004). *Soddisfazione per il lavoro e climi organizzativi.* Sviluppo & Organizzazione, n. 206, novembre/dicembre, p 94.

Vincenzo Fasone*, Pasquale Maggiore**

I SISTEMI MULTI-AEROPORTO IN OTTICA ECONOMICO AZIENDALE: UNA PROPORSTA TASSONOMICA

Riassunto
Negli ultimi anni nel settore aeroportuale si è assistito alla creazione di grandi gruppi aziendali operanti in sistemi multi-aeroporto. Tali sistemi, infatti, sembrano consentire possibili percorsi strategici potenzialmente di successo sia da un punto di vista strettamente economico-aziendale che organizzativo e sociale.
Il presente lavoro, attraverso un approccio integrato, intende proporre un'analisi tassonomica su tale concetto. L'obiettivo specifico è quello di riuscire a proporre una possibile tassonomia dei sistemi multi-aeroporto in una prospettiva di integrazione, finora trascurata, tra la variabile della localizzazione geografico/territoriale degli aeroporti e quella del livello di coordinamento manageriale esistente tra i medesimi.

Summary
In recent years in the airport business it was developed a trend towards large corporate groups operating in multi-airport system (MAS). In fact, the MAS seem to allow strategic paths potentially successful both from a economic point of view, organizational and social.
This paper, through an integrated approach, aims to propose a taxonomic analysis of this concept. The specific purpose is to be able to propose a possible integration, so far mistreated, between the "geographical" (local or regional airports) and "managerial" (level of managerial coordination) variables.

* Ricercatore in Economia Aziendale.

** Dottorando di Ricerca in Tecnologie e Management delle Infrastrutture Aeronautiche.

1. Note introduttive in tema di aziende e sistemi aeroportuali

Negli ultimi decenni, la gestione degli aeroporti ha subìto una notevole trasformazione, soprattutto con riferimento alle modalità di conduzione delle attività di natura economica. Il settore, infatti, ha attraversato una fase di cambiamento che ha prodotto una sostanziale ridefinizione del *business* di riferimento. In effetti, non pochi tentativi sono stati fatti per giungere alla definizione di un modello adeguato a sostenere la crescita e lo sviluppo di tali realtà operative in un contesto che diveniva sempre più dinamico e competitivo.

In Italia la gestione di un aeroporto può essere affidata ad una società di capitali attraverso lo strumento della concessione. La concessione che può avere una durata pari a quaranta anni, vede nella società di gestione quell'istituto chiamato a (Giannetti, 2006):

- contribuire alla realizzazione e manutenzione delle infrastrutture di volo;
- predisporre e gestire i servizi necessari al funzionamento dell'aerostazione;
- realizzare e gestire (o dare in concessione) gli spazi destinati ai servizi di ristorazione e al commercio;
- coordinare e controllare l'attività degli operatori presenti nell'aeroporto.

Raccordandosi con i vari operatori del settore, nel rispetto delle norme vigenti, le aziende aeroportuali devono, per loro specifica *mission,* assicurare l'erogazione di tutti i servizi utili all'efficace funzionamento delle strutture aeroportuali. Tra gli attuali orientamenti, inoltre, assume particolare rilievo la progressiva trasformazione dell'aeroporto da semplice infrastruttura di pubblica utilità ad azienda che offre servizi *airside* e *landside* (Gillen, 2011) e che contestualmente sta abbandonando la storica ottica monopolistica e pubblica per acquisire una crescente attenzione verso le logiche di mercato, in linea anche con le rilevanti modifiche in tema di regolamentazione nazionale e internazionale (Graham, 2008; Sebastiani, 2004; Starkie, 2002; Doganis, 1992).

Jarach (2001) evidenzia come all'interno del settore le aziende leader cercano ormai di ri-orientare il modello classico mono-modale di gestione in favore di nuovi modelli strategici volti a potenziare il peso della c.d. *secondary demand*.

In tale ottica, l'affidamento della gestione a società di capitali è coerente con una nuova concezione di aeroporto, inteso come una moderna impresa che si interfaccia con molteplici attività e sviluppa il suo notevole potenziale economico con crescente attenzione al passeggero, le cui esigenze hanno progressivamente conquistato un ruolo "centrale" per il sistema del trasporto aereo.

Le società di gestione aeroportuale sono, quindi, quegli istituti economici (Zappa, 1956) che esplicano la propria ragion d'essere attraverso il soddisfacimento dei bisogni umani legati alla funzione d'uso dei beni e dei servizi, più in generale delle attività, che insistono all'interno di un aeroporto e dei bisogni di coloro i quali, direttamente o indirettamente, collaborano alla vita delle aziende di gestione aeroportuale.

Inoltre, alla luce della crescente globalizzazione dei mercati e della sempre più accentuata concorrenza tra cosiddetti *sistemi paese*, si è sviluppato attorno agli aeroporti un articolato dibattito sul tema della competitività territoriale (Valdani e Ancarani, 2000). In tale ambito, taluni contributi (Percoco, 2010; Siciliano e Zucchetti, 2006; Zucchetti e Baccelli, 2001) hanno sottolineato il ruolo delle infrastrutture di trasporto quali elementi potenzialmente determinanti per la crescita e lo sviluppo di certe aree geografiche. Ponendo l'attenzione sul settore del trasporto aereo e sul ruolo degli aeroporti, è stata messa in evidenza l'esistenza di una specifica relazione fra lo sviluppo locale e l'attività aeroportuale (Sinatra, 2001).

Gli aeroporti, infatti, rivestono un ruolo cruciale non solo per il macroambiente dei trasporti, nel quale sono interlocutori essenziali ma, più in generale, per migliorare la qualità dell'offerta di un territorio e per contribuire al suo sviluppo economico, competitivo e sociale (European Union Committee of the Regions, 2004).

L'aeroporto, del resto, genera valore economico su due fronti:

- come attività economica in sé;
- come infrastruttura di supporto all'economia dell'area geografica di riferimento.

A partire da tali consapevolezze, gli studi di management del trasporto aereo si sono focalizzati sulle tematiche che riguardano il governo delle società di gestione. Aziende che si trovano a dover gestire, in modo efficace ed efficiente e secondo un criterio di economicità, uno o più scali aeroportuali, fino alla configurazione di veri e propri "sistemi multi-aeroporto", con la responsabilità, certamente non esclusiva, di trainare lo sviluppo dell'economia territoriale, sia essa regionale o metropolitana.

Sempre più spesso, infatti, gli aeroporti, che per decenni hanno operato come singole entità o semplicemente come parte di un ampio sistema nazionale, a partire dalla metà degli anni '90 e contestualmente al processo di privatizzazione, il quale ha favorito l'ingresso del *know-how* dell'imprenditorialità privata, si sono resi protagonisti di significative acquisizioni di quote azionarie di aeroporti limitrofi e, sovente, anche di scali collocati al di fuori dei confini nazionali (Forsyth *et al.*, 2011).

Come sottolineato da Doganis (2001), la tendenza alla creazione di pochi grandi gruppi aeroportuali, che inizialmente sembrava una mera replica di quanto avvenuto nell'ambito delle compagnie aeree, è considerata una delle inevitabili conseguenze della *deregulation* in materia di trasporto aereo. A ben vedere, tralasciando qualsiasi tendenza imitativa, la creazione di un "sistema multi-aeroporto" o *multi-airport system* (MAS) sembra essere una possibile strategia che gli aeroporti adottano al fine di ricercare migliori condizioni di sopravvivenza e sviluppo. Tali sistemi, infatti, sembrano rappresentare possibili percorsi strategici,

potenzialmente di successo sia da un punto di vista strettamente economico-aziendale, nonché organizzativo e sociale.

In base a tali brevi note, lo studio dei sistemi aeroportuali e delle loro strategie sembra sollevare numerose problematiche se, come affermato, "*gli aeroporti sono elementi assolutamente fondanti all'interno del tessuto economico-produttivo, turistico e commerciale di un territorio, grazie all'effetto moltiplicatore cui danno vita per il sistema delle transazioni commerciali dell'area*" (Falini, 2006).

Nel presente lavoro, dopo avere introdotto il tema, nel secondo paragrafo si presenteranno i principali contributi esistenti in letteratura sui sistemi multi-aeroporto cercando di evidenziarne eventuali limiti, successivamente nel terzo paragrafo si procederà ad elaborare una proposta tassonomica che consentirà di inquadrare le differenti fattispecie di *multi-airport system* e, infine, prima di giungere a delle conclusioni si forniranno talune evidenze empiriche.

2. I sistemi multi-aeroporto: un'analisi dei principali contributi presenti in letteratura

Precisato quanto sopra, per la comprensione di cosa sia esattamente un MAS, è necessario cercare di costruire un *background* di riferimento attraverso l'analisi dei principali contributi rinvenibili in letteratura.

In questa direzione, in prima approssimazione con de Neufville (1995), un MAS è "*l'insieme degli aeroporti che, indipendentemente dagli assetti proprietari o manageriali, serve il traffico aereo di un'area metropolitana*". In tal senso, ad esempio, il sistema multi-aeroportuale di Londra è costituito, oltre che dagli aeroporti di Heathrow, Gatwick e Stansted sotto la proprietà e la gestione della *British Airport Authority* (BAA), anche dall'indipendente aeroporto di Luton.

Coerentemente alla definizione già ricordata, un MAS viene anche definito da Bonnefoy *et al.* (2010) "*come l'insieme di due o più aeroporti importanti che servono il traffico commerciale all'interno di una regione metropolitana*".

In base a tali definizioni, l'elemento caratterizzante l'esistenza di un MAS sembra essere prevalentemente quello geografico/territoriale. Contrariamente l'unità della proprietà e del controllo di più aeroporti, seppur può rafforzare l'idea della presenza di un MAS, non sembra definire elettivamente l'individuazione di un sistema multi-aeroporto.

L'approccio evidenziato nei contributi richiamati, seppur genericamente apprezzabile e condivisibile, non sembra, *sic et simpliciter*, adeguato allo stesso tempo a rappresentare le criticità e le dinamiche di natura economico-aziendale insite nelle gestioni aeroportuali.

Del resto, tali definizioni di MAS appaiono essere carenti per la mancata considerazione degli aspetti propriamente gestionali sottesi al governo di un aeroporto o, come in questo caso, di un sistema multi-aeroporto. In realtà un

elemento essenziale per l'identificazione di un MAS, infatti, sembra essere l'esistenza di una direzione unitaria tale da coordinare, in modo armonioso e coerente, le attività degli aeroporti che servono il traffico aereo di un'area ben definita, sia essa regionale o metropolitana.

In letteratura, a ben vedere nel tentativo di considerare l'aspetto manageriale, Forsyth *et al.* (2011) hanno affermato che un MAS esiste quando "*una società detiene la proprietà di più aeroporti o nei casi in cui un aeroporto possiede una partecipazione maggioritaria o, almeno, strategica in altri aeroporti*".

Tali Autori hanno evidenziato le differenze, in termini di processi decisionali, esistenti tra le alleanze strategiche aeroportuali e il caso di una società che gestisce più aeroporti (*multi-airport company*). Infatti, secondo la loro analisi, la creazione di una *multi-airport company* genera una struttura decisionale centralizzata mentre, differentemente, nelle alleanze strategiche i *partner* assumono autonomamente le proprie decisioni e definiscono le proprie strategie considerando gli effetti che queste possono avere sull'intero *network*. Questo importante contributo, tuttavia, sembra trascurare del tutto, in contrasto con quelli precedenti, l'aspetto geografico del sistema in parola.

Martìn e Voltes-Dorta (2011), trascurando gli elementi definitori, cercano di mettere in evidenza una serie di caratteristiche dei sistemi in parola, attraverso talune evidenze empiriche, ed affermano che "*i MAS sono presenti in numerose città, per esempio, Londra, New York, Parigi o Tokyo, le quali sono capaci di attrarre e generare enormi livelli di traffico*". Aggiungono, inoltre, che "*tali sistemi si caratterizzano per la presenza di un grande aeroporto internazionale che funge da hub per i maggiori vettori internazionali, e da uno (o più) aeroporti secondari i quali si focalizzano sul traffico domestico, regionale o pendolare*".

Per di più, sviluppando un'analisi di tipo quantitativo, gli stessi hanno affrontato il tema dell'efficienza in un MAS. Più in dettaglio, mettendo a confronto i differenti livelli di efficienza riscontrabili in un MAS con quelli ottenuti qualora i servizi aeroportuali venissero aggregati in un'unica struttura, essi concludono che, a causa della presenza di economie di scala non esaurite - ai livelli attuali di produzione - l'atomizzazione del traffico aereo (tra più aeroporti) genera un aumento dei costi operativi a livello di sistema.

Secondo Curi *et al.* (2011), i quali hanno sviluppato un'analisi empirica sul caso italiano, invece, le dimensioni aeroportuali non sono necessariamente critiche nel generare differenze in termini di efficienza operativa ma divengono cruciali quando si considera l'intero *business* aeroportuale.

Oum *et al.* (2008), infine, attraverso applicazioni di analisi statistiche di tipo *bayesiano*, giungono ad affermare che l'efficienza operativa delle strutture aeroportuali non varia con la forma proprietaria ma bensì con la composizione

societaria, sostenendo che strutture di proprietà interamente pubblica o privata presentano maggiori livelli di efficienza rispetto alle forme miste.

In sintesi, si può affermare che la letteratura esistente in tema di definizione del concetto di MAS, attualmente focalizzi l'attenzione in modo alternativo su i due principali aspetti caratterizzanti un sistema multi-aeroporto, cioè quelli territoriali e manageriali.

Muovendo da tali contributi, nel prossimo paragrafo si cercherà di offrire un quadro più ampio e completo delle differenti tipologie di *multi-airport system* che è possibile identificare alla luce di una lettura integrata del fenomeno che consideri contestualmente l'approccio territoriale e manageriale.

3. Le differenti fattispecie di sistemi multi-aeroporto e un tentativo di proposta tassonomica

Partendo da questo fondamentale *background* e cercando di offrire una lettura integrata dei contributi sopra richiamati, appare possibile affermare che l'identificazione di un MAS non possa prescindere dalla contestuale considerazione di due essenziali variabili: la localizzazione e il grado di coordinamento esistente tra un complesso di aeroporti.

Un primo e più ampio inquadramento delle differenti fattispecie di MAS, quindi, potrebbe essere effettuato attraverso l'ausilio di una prima matrice che consideri contestualmente l'aspetto geografico (regionale o metropolitano) e il grado di coordinamento manageriale (alto o basso) esistente tra gli aeroporti.

Figura 1 - *Differenti tipologie di "multi-airport system" in un'ottica coordinamento manageriale-area geografica.*

Coordinamento manageriale	Alto	**I**	**II**
	Basso	**III**	**IV**
		Regionale	Metropolitana
		Area geografica	

La figura appena descritta consente di identificare, seppure in prima approssimazione, diverse fattispecie di MAS. Dal punto di vista qui in esame, tuttavia, le realtà più interessanti sono quelle che si caratterizzano per un elevato livello di coordinamento manageriale, cioè quelle situazioni in cui gli aeroporti sono gestiti in modo armonico (quadranti I e II); negli altri casi (quadranti III e IV), aeroporti appartenenti alla medesima area geografica, regionale o metropolitana, non ricevono alcun coordinamento e definiscono strategie autonome e, talvolta, in conflitto.

Appare opportuno rilevare che nella figura precedente, seppure in modo tacito, il livello di coordinamento manageriale si considera in prima battuta quale variabile dipendente dall'assetto societario o, più precisamente, dalla proprietà dell'azienda aeroportuale. Ciò significa, concretamente, individuare un elevato livello di coordinamento quando più aeroporti sono sottoposti ad una stessa società di gestione o a gestioni differenti che hanno il medesimo soggetto economico.

In base a quanto affermato, per *multi-airport system* si potrebbe, pertanto, intendere l'insieme degli aeroporti che, sottoposti alla direzione e al coordinamento di un unico soggetto gestore (o di un unico soggetto economico), serve il traffico aereo di un'area dai confini definiti, sia essa metropolitana o regionale.

In realtà, più correttamente il coordinamento manageriale dovrebbe intendersi quale capacità delle aziende interessate di armonizzare le proprie azioni. Tale opera di armonizzazione può avvenire tramite la produzione di documenti di programmazione condivisi, lo scambio di risorse (umane, tecniche, finanziarie), l'intrapresa di azioni comuni di promozione e valorizzazione delle infrastrutture gestite, più in generale attraverso l'intrapresa di azioni condivise in risposta alle esigenze dei differenti gruppi di *stakeholder*, ecc.

La maggiore o minore intensità, misurata in termini quantitativi (ad esempio: numero di documenti predisposti in comune, numero di azioni di promozione condivise, ecc.) rispetto ad un valore soglia identificato volta per volta in relazione alle unità d'analisi considerate, determinerà il grado di coordinamento definito alto o basso.

In linea con ciò ampliando l'analisi, occorre dunque contemplare quelle situazioni nelle quali, a prescindere dall'esistenza di un unico soggetto gestore o di un unico soggetto economico, un gruppo di aeroporti costituisce un vero e proprio *network* attraverso accordi più o meno formali, siano essi taciti o espliciti.

In altri termini, ci si riferisce a un complesso di aeroporti che persegue e condivide un "progetto comune", indipendentemente da rapporti di partecipazione o controllo, quale risultato di autonome strategie che, nel rispetto delle vocazioni territoriali di ogni singolo scalo, riescono a comporre un quadro coerente, privo di duplicazioni e ricco di complementarietà.

Il concetto di governo qui accolto, a differenza di quanto avveniva nel caso precedente, contempla solo gli aspetti sostanziali dell'attività di direzione e coordinamento e prescinde, pertanto, dal controllo di "diritto".

Le considerazioni appena sviluppate possono essere schematizzate e più facilmente comprese attraverso la presentazione della seguente figura.

Figura 2 - *Differenti tipologie di "multi-airport system" in un'ottica proprietà - disegno strategico.*

Proprietà	Unica	**I**	**II**
	Differenziata	**III**	**IV**
		Unico	Differenziato
		Disegno Strategico	

Si potranno avere, pertanto, situazioni nelle quali una sola proprietà, deputata al governo di un complesso di aeroporti, definisce un unico disegno strategico da perseguire (quadrante I) ovvero, differentemente, definisce e persegue strategie specifiche per ogni singolo scalo aeroportuale senza che si trovi un momento di sintesi nella più ampia formula imprenditoriale (quadrante II); a tali fattispecie si aggiungono quelle realtà nelle quali più proprietà definiscono, in maniera più o meno formale, delle strategie comuni da perseguire (quadrante III) e quelle nelle quali, invece, definiscono e ricercano strategie autonome (quadrante IV).

In altri termini, compiendo uno sforzo tassonomico, così come riportato di seguito (vedi *Fig. 3*), appare possibile parlare di:

- "MAS *Integrato*" nei casi in cui un'unica proprietà definisce un disegno strategico unitario per un complesso di aeroporti (quadrante I);

- "MAS *Proprietario*" per fare riferimento a quelle fattispecie nelle quali pur in presenza di un solo soggetto economico non si giunge alla definizione di un progetto comune per i differenti aeroporti (quadrante II);
- "MAS *Strategico*" quando, indipendentemente dalla proprietà, gli aeroporti decidono (in modo spontaneo o deliberato) di perseguire un complessivo, coerente e armonico disegno strategico (quadrante III);
- "MAS *Territoriale*" per fare riferimento ad aeroporti appartenenti ad un medesimo territorio ma le cui proprietà sono indipendenti e non ricercano alcuna forma di coordinamento (quadrante IV).
-

Figura 3 - *Una proposta tassonomica sulle differenti tipologie di "multi-airport system".*

Proprietà	Unica	**I - MAS *Integrato*** *Disegno strategico unico e proprietà unica*	**II - MAS *Proprietario*** *Disegno strategico differenziato e proprietà unica*
	Differenziata	**III - MAS *Strategico*** *Disegno strategico unico e proprietà differenziata*	**IV - MAS Territoriale** *Disegno strategico differenziato e proprietà differenziata*
		Unico	Differenziato
		Disegno Strategico	

Come intuibile dall'analisi finora sviluppata, numerosi insiemi di aeroporti possono configurare un *multi-airport system*, ma solo quando i rapporti tra le parti, generalmente intesi in termini di forza-debolezza, vengono visti in un'ottica collaborativa è possibile ottenere un proficuo sviluppo di un siffatto modello. Del resto, come efficacemente evidenziato da Chandler (1990), la cooperazione interaziendale si presenta come uno dei più plausibili e proficui percorsi di sviluppo in un contesto ormai globalizzato, nel quale - chiosa Ruisi (2005) - è arduo ritenere che una singola entità possa, in qualche modo, essere auto-sufficiente.

I MAS, pertanto, soprattutto quelli qui qualificati come "*integrati*" e "*strategici*", possono essere interpretati come una rete di aeroporti gestiti in una logica sistemica e assimilabili, per questo, ai *network*. Come noto, del resto, anche la logica reticolare sembra in grado di consentire l'ottenimento di migliori condizioni competitive, di efficienza ed efficacia.

Oltretutto, il corretto intendimento di cosa sia una rete di imprese si interseca con la tematica del governo efficiente delle transazioni e delle relazioni contrattuali; il problema della *governance* in un *network* si rivela, al pari di quanto evidenziato nei MAS, di estrema importanza poiché la sopravvivenza di questo insieme reticolare prevede la definizione e il controllo di un gran numero di relazioni.

In ogni caso, la logica reticolare sembra in grado di consentire l'ottenimento di migliori condizioni competitive. I *network*, infatti, definiti quali insiemi di "relazioni cooperative organizzate, di tipo non collusivo, funzionali all'inter-azione tra imprese, autonome sul piano competitivo, per la valorizzazione delle complementarietà e delle competenze specifiche e per l'accesso alle opportunità esterne offerte dalla complessa evoluzione ambientale" (Albertini, 1991), possono consentire (Cassandro, 1992) tra l'altro:

- l'ottenimento della dimensione minima per la realizzazione di determinate strategie;
- il conseguimento di specifiche economie (ad esempio, di scala, di scopo, ecc.);
- la riduzione di tempi e rischi;
- il superamento di barriere o lo sfruttamento di opportunità normative;
- influenza sulle dinamiche di settore e controllo della concorrenza;
- ottenimento e sviluppo di risorse tangibili e intangibili non acquisibili sul mercato o acquisibili a condizioni economicamente proibitive, ecc.

Un *network*, in altri termini, può essere definito come un *quid* eterogeneo e complesso che coinvolge una molteplicità di attori mossi da obiettivi specifici e comuni.

4. Prime evidenze empiriche e prospettive di ricerca

Al fine di indagare empiricamente sui temi oggetto del presente studio, si è deciso di adottare uno schema a due fasi. Nella prima fase vengono presentati i risultati relativi all'esame di quattro casi aziendali che rappresentano una prima ricognizione sul campo funzionale, oltre che a rilevare le prime evidenze empiriche, a testare la metodologia di analisi. Nella seconda fase sarà ampliato il campione della ricerca rendendolo statisticamente rilevante e adottata una metodologia di indagine più complessa. Nel presente paragrafo saranno illustrati i risultati della prima fase e sarà descritto il metodo e il piano di lavoro della seconda fase, che darà luogo ad un prossimo prodotto di ricerca. Nella prima fase sono stati analizzati i vari documenti di comunicazione economico-finanziaria, con particolare riferimento alle composizioni azionarie e alle partecipazioni detenute, e le principali scelte strategiche intraprese, ed evidenziate in documenti quali *master plan*, piani di sviluppo, ecc., di quattro differenti sistemi multi-aeroporto (sia di

tipo metropolitano che regionale): "MAS della Puglia", "MAS di Milano", "MAS della Sardegna", "MAS della Sicilia".

Ribadendo che l'obiettivo è quello di fornire talune prime evidenze empiriche, al fine di qualificare i casi selezionati in base alla tassonomia proposta, appare opportuno fornire qualche informazione circa l'identificazioni di tali "sistemi complessi".

Anzitutto, il sistema aeroportuale Pugliese è costituito dagli aeroporti di Bari, Brindisi, Foggia, Taranto, i quali sono sottoposti ad un'unica società di gestione, l'*Aeroporti di Puglia SpA*, il cui capitale sociale è quasi interamente detenuto dalla Regione[1]. Si tratta, pertanto, di una fattispecie nella quale un unico soggetto economico controlla, attraverso un'unica entità giuridica, quattro scali regionali definendo delle strategie che, con l'obiettivo primario di consentire alla Puglia di assumere un ruolo importante nella costruzione di reti, materiali ed immateriali, che ne favoriscano l'integrazione economica nell'area europea e mediterranea, ricercano una compenetrazione tra obiettivi di sostenibilità economico-aziendale e di sviluppo socio-territoriale. Tali aeroporti, caratterizzandosi per una gestione ed un coordinamento unitari che si concretizza nel perseguimento di un unico disegno strategico, formano un "MAS *Integrato"*.

Il MAS di Milano, qui considerato, oltre agli aeroporti di Linate e Malpensa (gestiti dalla *SEA SpA*), include quello di Bergamo-Orio al Serio (gestito dalla *SACBO SpA*). In tale caso l'individuazione dei confini di operatività dei menzionati aeroporti coincide con l'identificazione della medesima *catchment area*. Ciò trova ulteriore supporto nell'analisi della composizione azionaria della società di gestione dell'aeroporto di Bergamo nella quale *SEA* detiene una partecipazione del 30,98%. Si tratta di un sistema multi-aeroporto particolarmente complesso che comprende tre dei principali scali italiani, sia in termini di movimenti aerei, che per numero passeggeri e trasporto *cargo*. In altri termini, si individua un MAS nel quale un soggetto economico, il Comune di Milano, attraverso due entità giuridicamente distinte, *SEA* e *SACBO*, controlla tre differenti scali aeroportuali. L'analisi condotta permette di affermare che, complessivamente, nonostante l'esistenza di relazioni proprietarie, con riferimento alle politiche di *SEA* e *SACBO* gli aeroporti rispettivamente governati definiscono strategie di sviluppo non integrate tra loro. La collocazione degli scali in prossimità di uno dei maggiori centri metropolitani, nonché principale polo industriale e commerciale del territorio nazionale, infatti, non appare richiedere un particolare coordinamento considerato che tali realtà riescono già allo stato attuale ad ottenere risultati ampiamente

[1] Gli altri azionisti della AdP SpA sono: Camera di Commercio di Taranto (0,400%), Camera di Commercio di Bari (0,059%), Amministrazione Provinciale di Bari (0,058%), Comune di Bari (0,040%), Comune di Brindisi (0,012%), Amministrazione Provinciale di Foggia (0,009%), Camera di Commercio di Brindisi (0,004%), Camera di Commercio di Lecce (0,002%) e Amministrazione Provinciale di Brindisi (0,002%).

positivi. In base alla proposta tassonomica del presente contributo, pertanto, si tratta di un "MAS *Proprietario*".

Con riferimento alla Sardegna, invece, sono gli aeroporti di Alghero, Cagliari e Olbia ad essere presi in considerazione. Tali aeroporti, sottoposti alla gestione di entità giuridicamente distinte (rispettivamente *SOGEAAL SpA*, *SOGAER SpA* e *GEASAR SpA*) che non hanno un medesimo soggetto economico[2], sembrano configurare un MAS caratterizzato, oltre che dalla localizzazione geografica, dalla definizione di strategie che seppure assunte autonomamente dalle singole società di gestione sembrano ampiamente complementari e coerenti tra loro.

Il completamento del quadro delle concessioni quarantennali per gli aeroporti di Alghero Cagliari e Olbia - come chiarito all'interno del Piano Regionale dei Trasporti della Sardegna (2008) - definisce un contesto certo di riferimento per lo sviluppo delle rispettive società di gestione e per la promozione degli stessi aeroporti attraverso l'autofinanziamento.

Il documento, inoltre, precisa come, "*il successo delle politiche di sviluppo di questi scali dovrà inquadrarsi nel più ampio quadro di crescita del sistema aereo sardo. Fondamentale, da questo punto di vista, il ruolo, svolto dall'amministrazione regionale, di coordinamento attività degli aeroporti sardi*". Il "decollo" del sistema multi-aeroporto sardo, aggiunge, "*deve avvenire in una logica di messa a sistema degli aeroporti, all'interno della quale ciascuna struttura possa valorizzare sia le proprie vocazioni che quelle dell'intera Sardegna secondo rapporti di integrazione e complementarietà*".

A titolo esemplificativo, lo scalo di Olbia che registra una stagionalità accentuata nei 4 mesi di picco estivo, nel quale si concentrano circa il 65% dei flussi totali dell'anno, di cui il 39% nei due mesi di Luglio e Agosto, ha posto in essere delle azioni di *co-marketing* con la Regione Sardegna per la promozione e creazione di pacchetti turistici atti ad ampliare la stagione turistica, al fine di consolidare flussi turistici al di fuori del picco estivo. Solo attraverso azioni di questo tipo sarà possibile sviluppare in modo armonico la competizione fra gli aeroporti e fra le istanze locali. Tali realtà configurano, quindi, un "MAS *Strategico*".

Infine, volgendo l'attenzione alla Sicilia, trascurando gli aeroporti delle isole minori gestiti direttamente da ENAC e considerando gli aeroporti di Catania, Palermo e Trapani, gestiti da differenti società di gestione (rispettivamente *SAC SpA*, *GESAP SpA* e *Airgest SpA*), si rileva come questi ultimi non siano accomunati dall'esistenza di un'unica entità giuridica (società di gestione) né tantomeno da un solo soggetto economico. Questi aeroporti, infatti, appartenenti ad un medesimo territorio regionale, costituiscono un MAS solo per la variabile geografica e non

[2] La Regione Sardegna ha una partecipazione significativa in SOGEAAL SpA (Alghero) pari all'80,20%. Gli azionisti di riferimento, invece, sono: la Camera di Commercio di Cagliari (94,54%) per SOGAER SpA e Meridiana SpA (78,9%) per GEASAR SpA.

anche per l'esistenza di un disegno strategico comune e condiviso. Si tratta, pertanto, secondo quanto proposto di un "MAS *Territoriale*".

Figura 4 - *Prime evidenze empiriche sulle differenti tipologie di "multi-airport system" in un'ottica economico-aziendale.*

Proprietà	Unica	**I - MAS *Integrato* *PUGLIA***	**II - MAS *Proprietario* *MILANO***
	Differenziata	**III - MAS *Strategico* *SARDEGNA***	**IV - MAS Territoriale *SICILIA***
		Unico	Differenziato
		Disegno Strategico	

I risultati testé presentati, come detto in avvio di paragrafo, rappresentano un livello di analisi di prima approssimazione sul tema generale della ricerca. Il limitato numero di aziende coinvolte nella ricerca, infatti, non giustifica la possibilità di fare inferenze che possano condurre a generalizzazioni sulle indicazioni di merito emerse. Per tale ragione, obiettivo precipuo della seconda fase di ricerca sarà quello di giungere alla definizione di un campione di aziende maggiormente rappresentativo della realtà, ottenuto tramite opportune tecniche di campionamento.

In particolare, si ricorrerà ad una tecnica di campionamento non probabilistica (o *judgemental*), più in dettaglio, sarà utilizzato un campionamento definito *purposive heterogeneous*.

Il campionamento non-probabilistico fornisce un ampio spettro di alternative tecniche basandosi su giudizi oggettivi utili per selezionare i casi per rispondere alle domande di ricerca e raggiungere gli obiettivi. Un campionamento c.d. *purposive* è spesso utilizzato quando si lavora con campioni piccoli di dimensione così come nelle ricerche che utilizzano i casi di studio e quando l'obiettivo è quello di selezionare casi particolarmente informativi. Per di più, nello specifico, come detto si adotterà un campionamento c.d. eterogeneo (*heterogeneous purposive* o *maximum variation*) il quale permette di raccogliere dati, descrivere e spiegare i temi chiave osservati.

Inoltre, per lo sviluppo della ricerca si utilizzerà un approccio *multi-metodo*, il quale permetterà di dar luogo a triangolazione di dati. La definizione dei differenti casi di studio farà riferimento a differenti metodi per la raccolta e l'interpretazione dei dati al fine di testare i risultati ottenuti e rafforzare la loro validità. In altri termini, si cercherà attraverso la triangolazione di aggirare il problema delle distorsioni provocate dal ricorso ad uno specifico metodo, per una maggiore validità e attendibilità delle conclusioni. L'analisi attraverso i casi di studio, infatti, sarà sviluppata attraverso l'analisi documentale, in parte per mezzo di questionari e anche mediante interviste semi-strutturate.

Con riferimento ancora una volta ai limiti dell'attuale ricerca, si evidenzia per di più la necessità di definire una scala *quali-quantitativa* maggiormente idonea a misurare il livello di coordinamento esistente tra differenti aeroporti e che si potrebbe concretizzare, in estrema sintesi, nella definizione di un complessivo disegno strategico.

5. Conclusioni

Il presente lavoro ha inteso dare un iniziale contributo ad una tematica complessa che necessita di ulteriori sistematizzazioni teoriche e puntuali verifiche empiriche. Partendo da un fondamentale *background* di letteratura, nella prospettiva di studio qui proposta si è ricercata un'integrazione, finora trascurata, tra la variabile della localizzazione geografica degli aeroporti e quella del livello di coordinamento manageriale esistente tra i medesimi.

La contestuale considerazione di questi due aspetti caratterizzanti, che si è concretizzata nella proposta tassonomica, consente, a ben vedere, di allargare la visione d'analisi attraverso la considerazione del c.d. "MAS *Strategico*" e del "MAS *Proprietario*", che le pre-esistenti accezioni non riuscivano a cogliere, limitando di fatto la considerazione ai MAS di tipo integrato e territoriale sebbene non definendone i caratteri precipui e talvolta senza una specifica e opportuna denominazione.

Ribadendo la necessità di fornire, in una seconda fase di ricerca, maggiori e più strutturate evidenze empiriche, l'aspetto più critico sembra essere quello della corretta "misurazione" del livello di coordinamento manageriale esistente che per certi versi potrebbe rappresentare anche un limite della ricerca.

Il contributo di questo studio deve, dunque, essere interpretato soprattutto in termini di brevi riflessioni su talune prime evidenze empiriche in tema di tassonomia dei sistemi multi-aeroporto.

Riferimenti bibliografici

Albertini S. (1991). *Gli accordi strategici*, Egea, Milano.
Bonnefoy F., de Neufville R., Asce L. e Hansmann J. (2010). *Evolution and development of multi airport systems: a worldwide perspective*, In: Journal of Transportation Engineering, vol.136, n.11.
Cassandro P.E. (1982). *I gruppi aziendali*, Cacucci, Bari.
Chandler A. D. (1990). *Scale and scope: the dynamics of industrial capitalism*, Balknap Press, Cambridge.
Curi C., Gitto S. e Mancuso P. (2011). *New evidence on the efficiency of Italian airports: A bootstrapped DEA analysis*, In: Socio-Economic Planning Sciences, vol.45, n.2.
Doganis R. (2001). *The Airline Business in the 21st Century*, Routledge, London.
Doganis R. (1992). *The airport business*, Routledge, London.
de Neufville R. (1995). *Management of multi-airport system. A development strategy*", In: *Journal of Air Transport Management*, vol.2, n.2.
European Union Committee of the Regions (2004). *Own-Initiative Opinion on Lowcost Airlines and Territorial Development. Opinion of the commitee of the regions on the Third Report on Economic and Social Cohesion* presented to the 55th plenary session, In Official Journal of the European Union, Brussels.
Falini A. (2006). *L'aeroporto come sistema complesso o come sistema di sistemi*, In: Martellini M. (eds), Economia e gestione delle imprese aeroportuali, pp 73-102, Franco Angeli, Milano.
Forsyth P., Niemeier H. M. e Wolf H. (2011). *Airport alliances and mergers - Structural change in the airport industry?*, In: Journal of Air Transport Management, n.17.
Giannetti R. (2006). *L'analisi dei costi nelle società di gestione aeroportuale*, Giappichelli editore, Torino.
Gillen D. (2011). *The evolution of airport ownership and governance*, In: Journal of Air Transport Management, n.17.
Graham, A. (2008). *Managing airports. An international perspective* (third edition). Butterworth-Heinemann, Oxford.
Jarach D. (2001). *The evolution of airport management practices: towards a multi-point, multi-service, marketing-driven*, In: Journal of Air Transport Management, vol.7, pp 119-125.
Martìn J. C. e Voltes-Dorta A. (2011). *The dilemma between capacity expansions and multi-airport systems: Empirical evidence from the industry's cost function*, In: Transportation Research, vol. 47, n.3.
Oum T., Yan J. e Yu C. (2008). *Ownership forms matter for airport efficiency: a stochastic frontier investigation of worldwide airports*, In: Journal of Urban Economics, n.64.
Percoco M. (2010). *Airport activity and local development: evidence from Italy*, In: Urban Studies, vol.47.
Porter M. E. (1985). *Competitive advantage*, The Free Press, New York.
Ruisi M. (2005). *Analisi strategica. Per una ricerca delle determinanti del successo aziendale*, Giuffrè, Milano.
Sebastiani M. (2004). *Le gestioni aeroportuali tra Stato e mercato*, In: L'Industria, vol..3.

Siciliano G. e Zucchetti R. (2006). *L'impatto economico degli aeroporti per il proprio territorio. Il caso di Orio al Serio*, In: Trasporti & Cultura, n.14.
Sinatra A. (2001). *Aeroporti e sviluppo regionale: rassegna di studi*, Guerini, Milano.
Starkie D. (2002). *Airport regulation and competition*, In: Journal of Air Transportation Management, n.8.
Valdani E. e Ancarani F. (2000). *Strategie di marketing per il territorio*, Egea, Milano.
Zappa G. (1956). *Le produzione nell'economia delle imprese* (Tomo I), Giuffrè, Milano.
Zucchetti R. e Baccelli O. (2001). *Aeroporti e territorio*, EGEA, Milano.

Vincenzo Fasone *

LO SVILUPPO DELLA DIMENSIONE "NON-AERONAUTICA" NELLA GESTIONE AEROPORTUALE

Riassunto
Negli ultimi decenni il business aeroportuale ha subito una sostanziale trasformazione divenendo un settore maggiormente dinamico e competitivo.
Tra le principali criticità del settore si annoverano: i processi di privatizzazione, lo sviluppo commerciale, la misurazione delle performance, la qualità dei servizi, la sicurezza, la relazione con le compagnie aeree, l'impatto socio-economico e ambientale, ecc.
In questo *paper*, attraverso l'analisi di un caso di studio, si cercano di evidenziare le problematiche emergenti del settore con specifico riferimento alla dimensione *non-aviation* del business.

Summary
The airport business during last decades has been substantially transformed from being a governmental appendix into a dynamic and competitive industry.
Today the main issues which affect airport management still refers to privatization, commercial development, performance measurement, quality of service, security, airlines relationship, airside and landside capacity, sources of financing, socio-economical and environmental impact, etc.
This paper, through a case study analysis, tries to outline the emerging issues in the industry with specific reference to non-aviation businesses.

* Ricercatore in Economia Aziendale.

1. Note introduttive

Negli ultimi decenni, la gestione degli aeroporti ha subìto una notevole trasformazione, soprattutto con riferimento alle modalità di conduzione delle attività di natura economica.

Il settore, infatti, ha attraversato una fase di cambiamento che ha prodotto una sostanziale ridefinizione del *business* di riferimento.

In effetti, non pochi tentativi sono stati fatti progressivamente per giungere alla definizione di un paradigma adeguato a sostenere la crescita e lo sviluppo di realtà operative che registravano delle perdite d'esercizio strutturali in un contesto che diveniva sempre più dinamico e competitivo.

In molti Paesi, a seguito anche di rilevanti modifiche in tema di regolamentazione nazionale e internazionale, tale tensione ha portato a guardare al settore in una prospettiva sempre più orientata al mercato[2].

A partire dal 1978, con l'*Airline Deregulation Act*, la deregolamentazione del settore aereo negli USA ha prodotto enormi cambiamenti nell'approccio alla gestione di tali strutture e già dai primi anni ottanta si sono registrate notevoli innovazioni con riguardo alle modalità di definizione e gestione dei sistemi aeroportuali. Tra le principali novità – certamente – si evidenzia la crescente spinta verso lo sviluppo della dimensione commerciale oltre a quella relativa ai processi di privatizzazione.

Tali ultimi processi, che hanno registrato differenti direttrici di sviluppo nei vari paesi, sono stati introdotti nel tentativo di attrarre nuovi investimenti dal settore privato al fine di rivitalizzare ed assecondare il *trend* settoriale.

([2]) Si cfr. DOGANIS R., (1992). *The airport business*, Routledge, London.

All'interno di questo quadro di settore un'altra criticità affrontata dalle strutture aeroportuali a livello comunitario riguarda, senza dubbio, la politica d'integrazione perseguita dalla Comunità Europea intrapresa già dal 1987 e che ha portato negli anni novanta al mercato comune[3]. L'abbattimento delle frontiere politiche e commerciali, in realtà, ha causato non pochi problemi agli operatori che si sono ritrovati a ridefinire i propri scenari di riferimento.

I recenti eventi terroristici, quali l'attacco alle "Twin towers", unitamente ad altri fenomeni di portata mondiale ad esempio la SARS, per di più, hanno imposto all'interno del settore particolare attenzione da un lato ai sistemi di sicurezza e dall'altro alla generazione e alla diffusione di fiducia tra i viaggiatori.

Ancora oggi, tra i problemi che riguardano le gestioni aeroportuali - senza presunzione di esaustività - assumono primaria rilevanza: i processi di privatizzazione, lo sviluppo commerciale (quale attività accessoria), la misurazione dei risultati, la qualità dei servizi, la sicurezza, le relazioni con le compagnie aeree (da annoverare tra i preminenti *stakeholder*), la capacità infrastrutturale (con riguardo sia alla *airside* che alla *landside*), le fonti di finanziamento, l'impatto socio-economico e ambientale.

Ogni aeroporto, inoltre, fronteggia la sfida riguardante il coordinamento delle tante attività che insistono intorno al *core*

([3]) Nel 1987 è stato introdotto il primo pacchetto in materia di liberalizzazione, che prevedeva la riduzione parziale delle restrizioni tariffarie e l'applicabilità al settore del trasporto aereo degli articoli del Trattato in materia di concorrenza. Il secondo pacchetto entrato in vigore nel 1990 ha rafforzato la posizione sui temi già introdotti con il primo aprendo alla concorrenza a più vettori sulle rotte con maggiore densità, inoltre, trasferendo agli Stati membri il potere di autorizzare l'ingresso nel mercato dei nuovi operatori. Con il terzo e ultimo pacchetto si è completato il processo di liberalizzazione europeo. Questo pacchetto ha gradualmente introdotto la libertà di fornire servizi entro l'Unione Europea ed ha fatto strada nell'aprile 1997 alla libertà di cabotaggio, il diritto per ogni compagnia aerea di uno Stato membro di effettuare trasporti tra due località di un altro Stato membro.

business e che consentono allo stesso di sviluppare la propria dimensione sistemica in considerazione delle relazioni esistenti con i vari portatori di interesse[4].

Graham[5] sintetizza in tre punti chiave i cambiamenti intercorsi nel settore aeroportuale negli ultimi anni:

1. l'espansione delle attività commerciali accessorie;
2. i processi di privatizzazione;
3. la diversificazione proprietaria.

In Italia, gli effetti prodotti da tutti i fenomeni in precedenza presentati hanno avuto negli ultimi anni un particolare impatto e hanno incoraggiato la liberalizzazione, la privatizzazione e l'internazionalizzazione del settore.

Sul territorio nazionale la gestione degli aeroporti è affidata a società di capitali[6] attraverso lo strumento della concessione[7].

La concessione, che può avere una durata pari a quaranta anni, vede nella società di gestione quell'istituto chiamato a[8]:

([4]) Tra i vari *stakeholder*, infatti, si devono considerare differenti tipologie di soggetti: gli utenti, i lavoratori, i residenti dell'aerea limitrofa, le *lobby* ambientaliste, gli organismi governativi, ecc.

([5]) GRAHAM A., (2008). *Managing airports. An international perspective*, Butterworth-Heinemann (*third edition*), Oxford.

([6]) Le società di gestione aeroportuale sono quegli istituti economici che esplicano la propria ragion d'essere attraverso il soddisfacimento dei bisogni umani legati da un lato alle attività che insistono all'interno di un aeroporto, dall'altro ai bisogni di coloro i quali direttamente o indirettamente collaborano alla vita delle aziende aeroportuali.

([7]) Il Codice della Navigazione agli artt. 705 e 706 definisce ruoli, competenze e responsabilità dei vari soggetti operanti nel settore dell'aviazione civile. In particolare il gestore aeroportuale è il soggetto al quale le disposizioni normative affidano, insieme ad altre attività, il compito di amministrare e di gestire le infrastrutture aeroportuali e di coordinare e controllare le attività dei vari operatori presenti nello scalo, riconoscendogli il ruolo di soggetto responsabile dell'efficienza ed operatività dell'aeroporto in regolarità e sicurezza. L'idoneità del gestore aeroportuale ad espletare le predette attività è attestata dalla certificazione rilasciata dall'ENAC.

- contribuire alla realizzazione e manutenzione delle infrastrutture di volo;
- predisporre e gestire i servizi necessari al funzionamento dell'aerostazione;
- realizzare e gestire (o dare in concessione) gli spazi destinati ai servizi per la ristorazione e al commercio;
- coordinare e controllare l'attività degli operatori presenti nell'aeroporto.

Inoltre, per esercitare l'attività di gestione aeroportuale è necessario – come detto in precedenza – rispettare le diverse norme introdotte dai vari organismi nazionali e internazionali. Nel territorio nazionale, al fine di supportare il governo delle gestioni sono stati istituiti due importanti enti quali l'ENAC (Ente Nazionale per l'Aviazione Civile) e l'ENAV (Ente Nazionale di Assistenza al Volo). Il primo ha il compito di regolamentare la fornitura dei servizi di navigazione aerea (regolazione tecnica, controllo, certificazione e rilascio di licenze), il secondo si occupa dell'addestramento e aggiornamento professionale del proprio personale oltre ad assicurare la conformità degli apparati e dei sistemi di radio-navigazione alle regolamentazioni tecniche internazionali e nazionali vigenti, nonché il loro mantenimento in efficienza, anche mediante controlli e misurazioni in volo[9].

Raccordandosi, dunque, con i vari operatori del settore nel rispetto delle norme vigenti le società di gestione devono per loro specifica *mission* assicurare l'erogazione di tutti i servizi utili all'efficace funzionamento delle strutture aeroportuali. Tali servizi sommariamente possono essere distinti in servizi d'assistenza al

---

([8]) GIANNETTI R, (2006a). *L'analisi dei costi nelle società di gestione aeroportuale. La delibera CIPE 86/2000 e le informazioni per le decisioni,* Giappichelli editore, Torino.

([9]) Per maggiori approfondimenti si cfr. il D. L. 237/04 "Interventi urgenti nel settore dell'aviazione civile".

volo e a terra (evidentemente con riferimento alle varie tipologie d'utenti).

Se i precedenti servizi possono certamente inquadrarsi all'interno del *core business* di una società di gestione aeroportuale, è importante rilevare come negli ultimi tempi si sta assistendo ad una progressiva crescita di servizi di natura accessoria all'interno delle strutture che stanno generando una crescita sostenuta d'altre aree d'affari.

I bilanci di molte società di gestione mostrano, infatti, inequivocabilmente come la presenza di fonti di reddito di natura accessoria (si fa riferimento prevalentemente alle attività commerciali che si stanno sviluppando all'interno delle stesse infrastrutture aeroportuali) sia particolarmente apprezzabile e contribuisca in modo sempre più rilevante alla composizione del reddito netto globale.

2. Le gestioni aeroportuali: definizione, tipologie e organizzazioni societarie

Al fine di introdurre al tema e definire il concetto di gestione aeroportuale si ritiene necessario, dapprima, richiamare alcuni riferimenti normativi.

La riforma delle gestioni aeroportuali va ricondotta alla legge finanziaria per l'anno 1994 (Legge 24 dicembre 1993, n. 537) la quale ha definito i principi per l'attuazione di un modello di gestione degli aeroporti nazionali da affidare a soggetti privati in grado di garantire lo sviluppo e l'ammodernamento delle infrastrutture e dell'organizzazione in modo adeguato alle esigenze del bacino di traffico servito, anche attraverso il reperimento di risorse economiche derivanti dai processi di privatizzazione resi possibili per effetto dell'articolo 1, comma 1, della Legge n. 351/95.

Quest'ultima legge ha abolito l'obbligo della partecipazione pubblica al capitale sociale delle società di gestione ed ha conseguentemente dato progressivamente allo Stato la possibilità di liberarsi dagli impegnativi oneri necessari per sostenere un settore che richiede costanti interventi per i necessari adeguamenti infrastrutturali e per la predisposizione degli strumenti e delle procedure maggiormente idonee all'erogazione del servizio.

Con tale percorso, in più, il legislatore ha inteso raggiungere l'uniformazione della situazione della gestione degli aeroporti che tuttora fa registrare una frammentazione di tipologie delineatesi fin dagli anni '60.

Tale modello economico-giuridico, che ha generato una spinta verso la privatizzazione, muoveva dalla considerazione che al fine di supportare il processo di liberalizzazione presente nel settore era opportuno adeguare anche le strutture societarie dei vari operatori.

Fino all'attuazione delle norme di riforma, si distinguevano le forme di:

a) *gestione parziale,* affidate per una durata massima ventennale con un provvedimento di concessione ministeriale, concernente una parte dell'aeroporto (tipicamente l'aerostazione, mentre la gestione delle infrastrutture di volo rimane di competenza dello Stato) cui si accompagna una convenzione che regola diritti e doveri del rapporto. La società concessionaria fa propri gli introiti di natura commerciale e i diritti di imbarco passeggeri e merci;

b) *gestione parziale in regime precario,* basata su un provvedimento di autorizzazione *ex* art. 38 del codice della navigazione, con il quale la società che ha richiesto la gestione parziale viene, in attesa del perfezionamento della convenzione e del conseguente decreto ministeriale di concessione, anticipatamente immessa nel possesso di alcuni beni aeroportuali che consentono di svolgere i servizi essenziali al funzionamento dello scalo. La società introita solo i corrispettivi di natura

commerciale, mentre i diritti aeroportuali restano di competenza dello Stato;

c) *gestione totale affidate con leggi-provvedimento,* attraverso la quale al gestore totale viene concesso lo sfruttamento economico dell'intero sedime aeroportuale facendo propri anche i diritti aeroportuali. Secondo tale modello il gestore è incaricato dell'esercizio e dello sviluppo dell'intera infrastruttura. Attraverso il ricorso a leggi speciali in passato, ad esempio, nei seguenti aeroporti si sono registrate situazioni simili: Genova Sestri (Legge 16 aprile 1954, n. 156), Milano Malpensa e Linate (Legge 18 aprile 1962, n. 194), Torino Caselle (Legge 21 luglio 1965, n. 914), Roma Fiumicino e Ciampino (Legge 10 novembre 1973, n. 755), Bergamo Orio al Serio (Legge 27 dicembre 1975, n. 746), Venezia Tessera (Legge 24 dicembre 1986, n. 938);

d) *gestione diretta dello Stato*, in cui è l'ENAC che provvede direttamente alle esigenze organizzative dello scalo, cioè alla realizzazione e alla manutenzione dei beni aeroportuali. Si tratta di un'ipotesi di marginale rilevanza economica nei quali si svolge attività, per lo più, d'aviazione generale.

La scelta di politica effettuata privilegia, invece, ora, una marcata separazione dei ruoli tra:

- la Pubblica Amministrazione concedente, essenzialmente chiamata a funzioni di regolazione e di vigilanza dirette a garantire e verificare il miglior soddisfacimento dell'interesse pubblico negli aspetti della sicurezza, della conformazione alle innovazioni comunitarie ed alle regole degli organismi internazionali di settore, della realizzazione dei principi di liberalizzazione, dello sviluppo dell'aeroporto coerente con le esigenze dell'utenza, della tutela del cittadino-passeggero,
- i soggetti privati concessionari, società di gestione, a cui viene affidato per un lungo periodo il sedime aeroportuale che

costituisce l'oggetto di uno sfruttamento economico esclusivo compatibile con il soddisfacimento dell'interesse pubblico.

Il modello della gestione totale introdotto è così destinato a sostituire le diverse tipologie di gestione parziale o precarie.

Di qui la necessità di affidare la gestione ad un unico soggetto, secondo regole privatistiche improntate ad un'elevata flessibilità.

In tale ottica, l'affidamento della gestione totale a società di capitale è coerente con una nuova concezione di aeroporto, inteso come una moderna impresa che si interfaccia con molteplici attività e sviluppa il suo notevole potenziale economico con sempre maggiore attenzione al passeggero, le cui esigenze hanno progressivamente conquistato un ruolo "centrale" per il sistema del trasporto aereo.

Il modello gestionale rafforza le capacità imprenditoriali del concessionario, ne sollecita comunque l'attenzione verso le garanzie di migliore presidio dell'operatività in sicurezza degli scali e chiarisce il quadro delle competenze e delle connesse responsabilità che ricadono sui soggetti che, a vario titolo, svolgono attività in ambito aeroportuale.

Nella sostanza, la società concessionaria di gestione totale dovrà pertanto gestire l'aeroporto secondo strategie di sviluppo in cui il management potrà misurare la propria capacità imprenditoriale diretta a captare l'interesse degli eventuali investitori intenzionati ad assumere partecipazioni azionarie.

Sul punto, è rilevante far notare – come già ricordato - che la normativa di riforma e, in particolare, la Legge n. 351/95 ha fatto venire meno l'obbligo della maggioranza pubblica del capitale sociale nelle società di gestione, aprendo in tal modo la strada ad ipotesi di privatizzazioni non solo formali bensì sostanziali e quindi con riguardo all'effettiva titolarità della quota di maggioranza del capitale azionario. La partecipazione degli enti pubblici è, dunque, consentita ma non più obbligatoria.

L'estremo ritardo nell'attuazione della riforma delle gestioni aeroportuali ha, tuttavia, frustrato le attese dei singoli azionisti pubblici, intenzionati a cedere le proprie partecipazioni valorizzate per effetto di concessioni di lungo periodo, e delle società medesime che speravano nell'apporto di capitali privati per sviluppare importanti programmi d'investimento.

Di conseguenza, in pendenza d'attuazione del processo di privatizzazione delle gestioni aeroportuali, al fine di presidiare con continuità e regolarità lo svolgimento del trasporto aereo, è ancora l'intervento pubblico ad assicurare con specifiche disposizioni di legge[10] le risorse necessarie a garantire il progressivo adeguamento delle infrastrutture aeroportuali.

Sostanzialmente, quindi, è ancora saldamente in essere la situazione derivante dal previgente regime giuridico in base al quale l'espletamento dei servizi aeroportuali ritenuti di rilevante interesse generale era affidato in regime di concessione e di esclusiva allo stesso gestore delle infrastrutture aeroportuali, mentre l'intervento pubblico sopperiva all'onere dell'ammodernamento e dello sviluppo delle infrastrutture aeroportuali, nonché, attraverso la partecipazione azionaria allo stesso equilibrio economico-finanziario delle società di gestione.

In tale prospettiva, scarsa attenzione è riservata alla qualità e all'efficienza del servizio offerto all'utenza, all'economicità della gestione, all'uso efficiente delle risorse, alla tutela ambientale, alla comparazione con i mercati europei.

In questo contesto, il processo di liberalizzazione è considerato quale fase prodromica alle privatizzazioni dei diversi settori economici per conseguire gli obiettivi di riduzione del debito pubblico, di diffusione dell'azionariato e allargamento del mercato

---

([10]) Si fa riferimento, ad esempio, all'art. 5 della Legge n. 135/97 e all'art. 1 della Legge n. 194/98.

borsistico e soprattutto per aumentare l'efficienza e la competitività delle imprese.

È tuttavia necessario apprestare misure dirette a evitare i rischi di un'insufficiente attenzione all'interesse pubblico e di eccessivo perseguimento dei fini lucrativi che potrebbe seguire al mero trasferimento di una situazione di monopolio naturale dalla mano pubblica ai privati.

A tale fine l'ente concedente potrà convenzionalmente imporre il rispetto di una carta dei servizi, l'impegno a conseguire determinati obiettivi di efficienza e qualità, la misura massima delle tariffe applicabili, l'impegno a consentire l'accesso ai potenziali concorrenti.

Attualmente, cercando di fare sintesi, alla luce del quadro di riferimento sin qui definito, la situazione italiana relativa alle differenti tipologie di gestioni presenti nei vari scali è la seguente:

- *gestioni totale per legge speciale* (negli aeroporti di: Roma Fiumicino e Ciampino, Milano Linate e Malpensa, Venezia Tessera, Torino Caselle, Genova e Bergamo);
- *gestione totale* ex *D. M. 521/97* (negli aeroporti di: Catania, Firenze, Verona e altri aeroporti che hanno ottenuto la concessione nel periodo compreso tra il 2001 e il 2008);
- *gestione parziale* (negli aeroporti di: Ancona, Parma, Perugia e Salerno ed altri per i quali è in corso la predisposizione del decreto interministeriale di affidamento della gestione totale tra cui Brescia e Rimini);
- *gestione diretta* da parte dell'ENAC (negli aeroporti di: Lampedusa, Pantelleria, Roma Urbe e altri aeroporti minori).

Guardando, invece, agli assetti proprietari delle società di gestione aeroportuali, esse hanno assunto nei diversi Paesi differenti configurazioni in rispetto alle leggi e alla normativa di riferimento. In sintesi si può affermare che i vari assetti proprietari si sviluppano all'interno di un *continuum* dove da un lato si ha la

proprietà interamente pubblica, all'altro nel quale la proprietà è interamente privata[11]. Complessivamente si possono individuare[12]:

- *proprietà interamente in mano pubblica con controllo diretto da parte dello Stato.* Si tratta di una realtà molto diffusa soprattutto nei Paesi meno sviluppati[13,14];
- *proprietà interamente in mano pubblica con gestione e controllo delegato ad un'apposita Authority*. La necessità della creazione di una specifica autorità cui delegare funzioni di gestione e controllo risiede nelle specificità insite nel settore del trasporto aereo da cui discende l'opportunità di affidare ad enti molto specializzati e con competenze specifiche in tale ambito tali responsabilità. Esistono varie esperienze di creazione di specifiche *authority*[15];
- *proprietà mista (pubblica e privata).* Tale assetto proprietario si è sviluppato in paesi, soprattutto in Italia, in cui lo Stato ha mantenuto un forte controllo che poi, con il tempo e con l'incombente crisi della finanza pubblica, è diminuito sempre più

---

(11) Si cfr. BRUNI M., (2004). *Strategie nel settore aeroportuale*, EGEA, Milano.

(12) BRONZETTI G., (2002). *Le imprese di gestione aeroportuale. Aspetti di pianificazione e controllo*, Franco Angeli, Milano, pp. 30-32 e BRUNI M., (2004). *op. cit.*

(13) BRUNI M., (2004). *op. cit.*, p. 80.

(14) Falini distingue ulteriormente il caso in questione da quello in cui la *proprietà delle strutture pertiene ad Enti Pubblici Locali e l'esercizio dei servizi aeroportuali avviene sotto il controllo diretto dell'autorità statale.* L'aeroporto, in questo caso, viene gestito da un'apposita divisione dell'Aviazione Civile, appartenente al Ministero dei Trasporti o a quello della Difesa, che fornisce tutti i servizi collegati come, ad esempio, il controllo del traffico aereo e i servizi meteorologici. Si cfr. FALINI, A., (2006), "L'aeroporto come sistema complesso o come sistema di sistemi", pp. 73-102, in MARTELLINI M., *Economia e gestione delle imprese aeroportuali* (a cura di), Franco Angeli, Milano.

(15) L'esempio più importante di autorità aeroportuale è la *British Airport Authority* (BAA), fondata nel 1966, alla quale venne affidata la gestione di alcuni aeroporti e nel 1987 è stata quotata alla borsa valori di Londra.

anche a causa del continuo progredire del processo di privatizzazione;

- *proprietà totalmente privata*. Tale tipologia di compagine societaria è particolarmente diffusa nelle piccole realtà aeroportuali, sebbene si tratti di realtà ancora abbastanza limitate dal punto di vista numerico.

Il tema degli assetti proprietari richiede un approfondimento sul processo di privatizzazione delle società di gestione aeroportuale sviluppatosi a partire dalla seconda metà degli anni '80. Il processo di privatizzazione si è concretizzato, infatti, con metodi differenti in base al fine perseguito. Si è assistito per esempio alla collocazione sul mercato, alla cessione diretta di quote di capitale a soggetti industriali, al trasferimento della gestione aeroportuale attraverso un provvedimento di concessione.

Le differenti organizzazioni societarie presenti in Italia, come si può evincere dai dati riportati nell'"Annuario Statistico ENAC" del 2006, delineano una realtà composita in cui operano circa 40 società. Prevalentemente le quote del capitale sociale sono detenute da enti locali (soprattutto Comuni), da C.C.I.A.A. e solo in pochi casi da azionisti privati.

3. Il ruolo della dimensione "non aeronautica" nella definizione delle strategie di sviluppo aziendale: talune evidenze empiriche

Il concetto di aeroporto, così come definito dal D. Lgs. n. 18 del 1999, che recepisce la Direttiva 96/67/CE, definisce l'aeroporto come "qualsiasi terreno appositamente predisposto per l'atterraggio, il decollo e le manovre di aeromobili, inclusi gli impianti annessi che esso può comportare per le esigenze del traffico e per il servizio degli aeromobili, nonché gli impianti necessari per fornire assistenza ai servizi aerei commerciali".

In letteratura Doganis[16] definisce l'aeroporto quale complesso di beni (piste, immobili, impianti e attrezzature varie) che consentono la realizzazione del trasporto aereo per i passeggeri, le merci e la posta. Osserva, inoltre, Martellini[17] come l'aeroporto storicamente considerato come "fornitore di capacità" e quindi come infrastruttura pubblica supportata dallo Stato a disposizione di utilizzatori terzi, oggi assume sempre più connotazioni aziendali con annessi vincoli economici di efficacia ed efficienza.

A partire da tali definizioni, si osserva però come le realtà aeroportuali abbiano subito una significativa evoluzione, passando da un'accezione strettamente collegata agli aspetti infrastrutturali e coerente con l'individuazione dell'aeroporto come luogo destinato a soddisfare esclusivamente l'interesse al viaggio, all'odierna considerazione che privilegia la definizione di impresa diretta ad esaudire le diverse esigenze del frequentatore dell'aeroporto.

L'elemento di maggiore interesse, conseguentemente, è considerato quello dinamico della gestione, attinente all'esercizio dell'infrastruttura e delle diverse attività che sono divenute connaturali alla crescente richiesta di un'utenza assai diversificata.

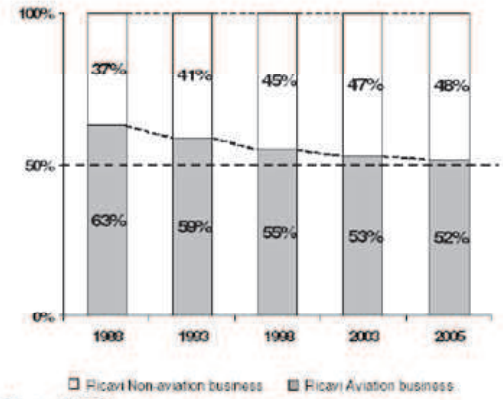
In estrema sintesi, le attività che si sviluppano in un complesso aeroportuale, che possono essere suddivise in prima approssimazione in aeronautiche e non aeronautiche (anche dette *aviation* e *non aviation*), negli ultimi anni hanno subito una profonda trasformazione - nel senso di un'attenta ridefinizione – volta a privilegiare sempre più le attività non caratteristiche (o non aeronautiche).

A supporto di quanto appena affermato, i dati 2006 forniti dalla IATA (*International Air Transport Association*) riportati nel successivo GRAFICO 1 mostrano come la struttura dei ricavi degli aeroporti europei, ha evidenziato nel corso degli ultimi anni un

(16) Si cfr. DOGANIS R. (1992), *op. cit.*
(17) Si cfr. MARTELLINI, M., (2006), *op. cit.*

progressivo incremento nella dimensione *non aviation* che ha già approssimativamente raggiunto il pareggio con i ricavi derivanti dalla gestione *aviation*, in altri termini con il *core business* aeroportuale.

Grafico 1 - *Struttura dei ricavi negli aeroporti europei*



Fonte: IATA, 2006.

Tale trasformazione non può però essere improntata esclusivamente al conseguimento di un maggior utile, seppur necessario, bensì alla razionalizzazione dell'intero sistema che deve trovare un punto di equilibrio tra l'interesse economico che è il cardine dell'attività imprenditoriale e il fine pubblico.

Il settore dei trasporti, infatti, è interessato da profonde modificazioni e sta progressivamente perdendo i caratteri di settore protetto e di tipo monopolistico grazie alle sollecitazioni derivanti

da una normativa europea che impone il principio dell'apertura dei mercati in cui i diversi soggetti giuridici sono chiamati a competere in termini di efficacia, efficienza e di economicità delle gestioni, affrontando al contempo con la necessaria tempestività e flessibilità le rinnovate esigenze del trasporto aereo.

L'importanza del cambiamento in tali forme, non riguarda più tanto l'assetto giuridico, quanto piuttosto l'evoluzione della capacità produttiva e della dinamicità gestionale in un contesto affrancantosi dalle farraginose procedure della Pubblica Amministrazione e in cui grazie al *know-how* dell'imprenditorialità privata si potrà indurre un virtuoso circuito anche per nuove occasioni occupazionali.

È sempre più evidente come la ridefinizione del business aeroportuale necessariamente debba assecondare l'emergere nel settore di nuove *business idea* (idee imprenditive), volte a collegare in relazione di armoniosa consonanza la struttura delle società di gestione con il loro sistema di prodotto e di mercato al fine di raggiungere migliori livelli di competitività e di economicità[18].

Parafrasando Normann[19], la tensione volta ad eliminare o a sfruttare taluni "inconvenienti" sorti in tale ambito aziendale può costituire a tutti gli effetti un'importante forza trainante da cui possono nascere nuove idee imprenditoriali.

Il paragrafo successivo alla luce di un'esperienza concreta cerca di mostrare alcune possibili soluzioni intraprese in uno specifico contesto aziendale dove l'emergere di "forze trainanti spontanee" ha condotto il management ad una ridefinizione delle strategie di sviluppo aziendale che si concentra particolarmente sulla dimensione accessoria al *core business* aeroportuale, cioè la dimensione "non aeronautica".

([18]) Sul tema si veda ampiamente NORMANN R., (1979). *Le condizioni di sviluppo delle imprese*, ETAS libri, Milano.

([19]) NORMANN R., (1979). *op. cit.*

3.1. *L'esperienza della società di gestione dell'aeroporto di Olbia Costa Smeralda*

Presentazione del caso. La GEASAR S.p.A., società di gestione dell'aeroporto di Olbia Costa Smeralda costituita nel 1985, ha iniziato la sua operatività nel marzo del 1989 dopo aver ottenuto dal Ministero dei Trasporti l'affidamento dell'aerostazione e delle relative pertinenze.

Nell'ottobre 2004, dopo 15 anni dall'avvio della fase operativa, la società ha ottenuto la concessione quarantennale, che affida alla stessa la gestione totale dell'aeroporto. Contestualmente all'affidamento della concessione, l'Enac ha rilasciato anche il "Certificato di Aeroporto" secondo il "Regolamento per la costruzione e l'esercizio degli aeroporti" adottato dal consiglio di amministrazione dell'Ente nell'ottobre 2003. Tale documento certifica le società di gestione e prevede un continuo presidio da parte delle stesse sui processi relativi alla sicurezza.

Attualmente nel territorio nazionale l'aeroporto di Olbia è il primo scalo tra quelli che non superano la soglia dei due milioni di passeggeri e l'ottavo tra gli aeroporti a ricevere la certificazione di cui già in menzione.

All'interno del quadro teorico di riferimento testé definito l'azienda oggetto di approfondimento del presente caso di studio costituisce, probabilmente, la realtà imprenditoriale che nel proprio settore più di ogni altra ha impresso una svolta strategica alla propria attività attraverso la definizione di nuove *business idea* e la riconfigurazione dei confini del proprio business puntando, in maniera decisa, sulle attività non aeronautiche (*non aviation*) al fine assicurarsi prospettive di sopravvivenza e sviluppo.

Dal punto di vista metodologico sebbene si ravvisi come i risultati di una ricerca basata su più casi è spesso considerata più

efficace, e più in generale l'intero studio è considerato più robusto, allo stesso tempo, però, si evidenzia come gli obiettivi raggiungibili attraverso il *single case* normalmente non si possono soddisfare attraverso il *multiple-case*. I "rare case", i "critical case" e i "revelatory case" spesso è più probabile che per definizione siano casi singoli[20]. Per tale ragione l'approccio seguito ha privilegiato la scelta del singolo caso ritenuto particolarmente significativo. Ciò, peraltro, non preclude la generalizzazione dei risultati ottenuti - sebbene non in termini statistici - rispetto a realtà nelle quali si riscontrano similari caratteristiche di contesto.

Il profilo dell'azienda[21]. La GEASAR è una società del gruppo "Meridiana" che, in coerenza con il proprio modello di business imperniato sullo sviluppo di un'offerta "turistico integrata", si occupa di trasporto aereo, di gestioni aeroportuali ed organizzazione di viaggi e vacanze.

La compagine azionaria è costituita da: Meridiana SpA (79,8%), la Camera di Commercio di Sassari (10%), la Camera di Commercio di Nuoro (8%), la Regione Sardegna (2%) e il Consorzio Costa Smeralda (0,2%).

La società controlla a sua volta (in modo totalitario) la Eccelsa S.r.l. e la Cortesa S.r.l.

Il livello di fatturato registrato per l'anno 2008 è pari a 29.059.000 € e il livello di occupazione si è attestato su 222,6 unità equivalenti su base annua. L'incidenza dei ricavi *non aviation*[22] sul totale è pari a circa il 43%.

---

(20) SAUNDERS M., LEWIS P., THORNHILL A., (2003). *Research Methods for Business Student*, Prentice Hall (3rd edn.), London.

(21) Si cfr. il sito aziendale all'indirizzo: www.geasar.it.

(22) Analizzando in dettaglio il fatturato, a partire dai dati presentati all'interno del bilancio consolidato 2008 di "Meridiana", si evidenzia la seguente composizione: "ricavi aeronautici" per 6.240.000 €, "ricavi per diritti d'imbarco passeggeri/merci, approdo decollo e sosta" per 4.425.000 €, "ricavi per diritti servizi controlli sicurezza" per 3.036.000 €, "ricavi

L'appartenenza ad un gruppo, evidentemente, comporta dei significativi riflessi sulle strategie che l'azienda aeroportuale di Olbia definisce e persegue.

L'azienda si propone, nell'ambito delle proprie attività, alcuni obiettivi:

- pianificare lo sviluppo dell'aeroporto e la realizzazione delle infrastrutture aeroportuali;
- gestire secondo criteri di efficacia, efficienza ed economicità la struttura aeroportuale;
- promuovere lo sviluppo territoriale.

Facendo riferimento ai principali dati di traffico[23] lo scalo si posiziona, in base a dati relativi al 2008, al 17° posto per ciò che concerne il numero di movimenti aerei e il numero di passeggeri trasportati sui servizi aerei commerciali e al 24° posto in base al totale cargo trasportato.

Il ruolo e lo sviluppo della dimensione "non aeronautica"[24]. Con l'ottenimento della concessione totale di durata quarantennale, l'azienda conferma il suo ruolo di gestore totale delle attività sia operative che di management svolte nello scalo di Olbia.

Tra le principali attività si evidenziano: la gestione dei servizi di *handling* (per il tramite di Eccelsa Aviation S.r.l.) e la gestione delle attività commerciali sia attraverso l'operatività di Cortesa S.r.l. sia indirettamente mediante sub-concessione.

---

per sub-concessioni di locali, aree e servizi" per 5.652.000 € e "ricavi per attività commerciali aeroportuali" per 4.520.000 €. Le prime tre voci rappresentano ricavi di natura tipica o aeronautica le ultime due fanno riferimento a ricavi di natura accessoria o non aeronautica. Complessivamente, trascurando talune voci di ricavo (ad esempio quelle relative a vari contributi in conto esercizio) e limitando l'analisi sul totale dei ricavi prima elencati (23.873.000 €) si registra un'incidenza della parte non aeronautica pari al 42,6%.

([23]) Si cfr. ENAC (2009), *Dati di traffico 2008*, Direzione Analisi Economiche, Roma.

([24]) Si cfr. il bilancio consolidato 2008 di "Meridiana".

In armonia con il piano strategico di sviluppo aziendale la GEASAR persegue un contestuale sviluppo delle attività *aviation* e *non aviation.*

L'attuale livello tariffario italiano determina di fatto l'erogazione di servizi aeronautici non remunerativi, una forte pressione sulla struttura finanziaria e reddituale delle società di gestione e sottrae al sistema aeroportuale la capacità di autofinanziare il proprio sviluppo.

Coerentemente con tale premessa e con l'obiettivo di diversificare la propria attività, l'azienda ha avviato una serie di investimenti in attrezzature ed infrastrutture per migliorare la funzionalità dei servizi e delle attività non aeronautiche.

Proprio per rispondere a tale esigenza, ad esempio, è stata sviluppata una nuova *business idea* attraverso la creazione dell'MBC (*Meeting & Business Center*). L'MBC è un'iniziativa - creata in collaborazione con la SPS S.r.l. (*Sviluppo Performance Strategie*), per il supporto al business di aziende private e pubbliche, che ha per obiettivo quello di offrire servizi nell'ambito della formazione e dell'organizzazione di *meeting* e congressi.

Sono stati realizzati, invece, degli investimenti infrastrutturali per la realizzazione di un nuovo *terminal* per consentire, tra le altre cose, l'allargamento degli spazi dati in sub-concessione e lo *start-up* di un ristorante rivolto ad un *target* di clientela di alto livello con vista sul piazzale, come anche – a scadere del contratto con l'attuale concessionario – la gestione diretta con la società Cortesa del servizio di approntamento catering ai voli privati.

Sono state attivate, inoltre, due nuove attività di *food & beverage*: la mensa per operatori aeroportuali ed un *wine bar* nell'area commerciale dell'aerostazione passeggeri.

All'interno del sedime aeroportuale l'azienda ospita, inoltre, nel tentativo di contribuire alla crescita e alla diffusione della cultura dell'imprenditorialità turistica e promuovere lo sviluppo del tessuto sociale ed economico, il corso di laurea in "Economia e Imprese

del Turismo". Tale iniziativa, che ha riscosso un significativo apprezzamento da parte degli addetti ai lavori, rappresenta un concreto esempio di integrazione tra l'aeroporto, l'università e la comunità locale.

Per ciò che concerne le attività aeronautiche, la controllata Eccelsa Aviation ha ottenuto, nel Maggio 2008, l'importante "Certificazione di prestatore di servizi di assistenza a terra" (*handler*). L'azienda ha tra l'altro ottenuto, nei primi mesi del 2009, un prestigioso riconoscimento di settore per l'aviazione privata posizionandosi tra le migliori strutture in campo internazionale in termini di qualità del servizio.

Negli ultimi tempi, per di più, la GEASAR si è riappropriata dell'attività di manutenzione, gestione delle infrastrutture ed impiantistica aeroportuale, in precedenza affidate a società del settore, per riportare al proprio interno un *know how* ritenuto strategico.

Il management della GEASAR, nel corso del 2008, ha peraltro sviluppato e ulteriormente proseguito i contatti intrapresi, sotto il coordinamento della regione sarda, per valutare la creazione di un sistema aeroportuale del nord Sardegna volto alla realizzazione di sinergie gestionali e di mercato.

Note conclusive. Il caso di studio analizzato sembra dimostrare come la strategia sia necessariamente il frutto di un processo di sviluppo delle conoscenze (di apprendimento) e come la capacità del management di rinnovare un sistema di idee dominanti ormai inadeguate rappresenti la chiave di volta per la gestione strategica.

La riconfigurazione del business avvenuta all'interno della GEASAR, per di più, evidenzia il carattere di *prime mover*[25] della società.

([25]) Si definiscono con Normann "prime mover" quei soggetti che riescono a passare dal ricorso a competenze ristrette e tradizionali alla mobilitazione di competenze più vaste, e dall'accettazione delle

I "prime mover", infatti, sono rappresentati da quei soggetti che piuttosto che concentrarsi esclusivamente sulle loro competenze distintive riescono a sviluppare un ulteriore fondamentale competenza, quella di mobilitare e gestire gli attori esterni e le loro competenze. In ultima analisi, sono quei soggetti che riescono a sviluppare "un modello integrato basato sulla visione […] per mettere insieme degli operatori in possesso di *asset* e competenze dissimili, formando così un sistema nuovo ed efficace di creazione del valore"[26].

4. Considerazioni finali

Concludendo si può affermare che il caso di studio analizzato prospetta una possibile utile soluzione ad uno degli attuali problemi delle gestioni aeroportuali di cui già discusso all'interno della presente trattazione, quello relativo al governo sistemico delle tante attività che insistono intorno all'infrastruttura stessa nonché del coordinamento delle varie responsabilità in capo ai vari portatori di interesse esistenti.

In tale prospettiva, sembra quanto mai opportuno che i manager delle aziende aeroportuali riescano a trovare una via per superare le criticità insite nella gestione di tali società, riuscendo a definire un opportuno *framework* concettuale all'interno del quale collocare il *business* aeroportuale.

Ulteriormente, si rileva come il ruolo della dimensione *non aviation,* da quanto mostrato nel corso dello sviluppo del caso di studio, sta assumendo una dimensione rilevante al punto da

---

definizioni e delle regole del gioco preesistenti all'impostazione di nuove regole del gioco che trascendono i confini tradizionali di settore e le definizioni tradizionali dei sistemi di business. Si veda diffusamente: NORMANN R., (2002). *Ridisegnare l'impresa*, ETAS libri, Milano.

([26]) NORMANN R., (2002). *Op. cit.,* pag.77.

prospettare una completa riconfigurazione dello specifico business aeroportuale volta alla definizione di rinnovati percorsi di sopravvivenza e sviluppo delle aziende.

Bibliografia e testi consultati

BRONZETTI G., (2002). *Le imprese di gestione aeroportuale. Aspetti di pianificazione e controllo*, Franco Angeli, Milano.

BRUNI G, (1999). *Contabilità del valore per "aree strategiche d'affari",* Giappichelli editore, Torino.

BRUNI M., (2004). *Strategie nel settore aeroportuale*, EGEA, Milano.

CODA V., (1988). *L'orientamento strategico dell'impresa*, UTET, Torino.

ENAC (2009), *Dati di traffico 2008*, Direzione Analisi Economiche, Roma.

ENAC, (2008). *Annuario Statistico ENAC 2006*, Roma.

FALINI, A., (2006), "L'aeroporto come sistema complesso o come sistema di sistemi", pp. 73-102, in MARTELLINI M., *Economia e gestione delle imprese aeroportuali* (a cura di), Franco Angeli, Milano.

GIANNETTI R, (2006a). *L'analisi dei costi nelle società di gestione aeroportuale. La delibera CIPE 86/2000 e le informazioni per le decisioni,* Giappichelli editore, Torino.

GIANNETTI R, (2006b). *L'analisi dei costi nelle società di gestione aeroportuale. L'activity based costing e l'activity based management,* Giappichelli editore, Torino.

GRAHAM A., (2008). *Managing airports. An international perspective*, Butterworth-Heinemann (third edition), Oxford.

JARACH, D. (2002), *Marketing aeroportuale. Gestire l'impresa aeroporto nel nuovo millennio*, EGEA, Milano.

MANGIA G., (2006). *Un'analisi organizzativa del business system aeroportuale. Il caso dell'aeroporto internazionale di Napoli*, Franco Angeli, Milano.

MARTELLINI M., (2006). *Economia e gestione delle imprese aeroportuali* (a cura di), Franco Angeli, Milano.

NORMANN R., (2002). *Ridisegnare l'impresa*, ETAS libri, Milano.

NORMANN R., (1979). *Le condizioni di sviluppo delle imprese*, ETAS libri, Milano.

OSSOLA G, (1996). *L'economia delle aziende di gestione aeroportuale,* Giappichelli editore, Torino.

RUISI M., (2005). *Analisi strategica Per una ricerca delle determinanti del successo aziendale*, Giuffrè editore, Milano.

SAUNDERS M., LEWIS P., THORNHILL A., (2003). *Research Methods for Business Student*, Prentice Hall, London.

SORCI C., (2002). *Lezioni di economia aziendale*, Giuffrè editore, Milano.

E. M. Ester Gendusa*

DESTRUTTURAZIONE DEGLI STEREOTIPI DI "RAZZA" E DI GENERE NELLA NARRATIVA DI BERNARDINE EVARISTO.

Riassunto

Informata a paradigmi ermeneutici che traggono origine nell'area di intersezione tra Studi culturali, teorie di genere e Studi (post-)coloniali, la presente analisi della produzione narrativa di Bernardine Evaristo intende illustrarne la peculiare destrutturazione di modelli stereotipati di 'razza' e di genere, nonché la conseguente riconfigurazione di qualificazioni identitarie tradizionalmente ascritte al carattere nazionale britannico. A tal fine, i romanzi della scrittrice – *Lara* (1997), *The Emperor's Babe* (2001), *Soul Tourists* (2005) e il più recente *Blonde Roots* (2008) – vengono esplorati alla luce di un itinerario critico nel quale la concettualizzazione di *nation* si rivela uno strumento analitico produttivamente funzionale.

Summary

Informed by hermeneutic paradigms originating in the intersection between Cultural studies, gender theories and (Post-)colonial studies, the present analysis of Bernardine Evaristo's narrative production is intended to delineate its peculiar destructuring of stereotyped models of 'race' and gender. It also aims at foregrounding Evaristo's riconfiguration of identity qualifications traditionally ascribed to the British national character. To this end, her novels – *Lara* (1997), *The Emperor's Babe* (2001), *Soul Tourists* (2005) and *Blonde Roots* (2008) – will be explored in light of a critical itinerary in which the conceptualization of *nation* reveals itself as a productively functional analytic tool.

* Dottoranda in 'Storia della cultura e della tecnica' presso il Dipartimento ETHOS dell'Università di Palermo. Laureatasi in Lingue e letterature straniere presso l'Ateneo palermitano, E. M. Ester Gendusa ha conseguito il *Master of Arts* in 'Gender, Culture and Politics' al Birkbeck College di Londra sotto la supervisione della Prof.ssa Lynne Segal. I suoi principali interessi scientifici vertono sulla interrelazione tra Studi di Genere, Studi (post-)coloniali e Culturali. Autrice di saggi e articoli su Doris Lessing, Bernardine Evaristo, Arundhaty Roy ed Erna Brodber, pubblicati in volumi di rilevanza nazionale e internazionale, ha altresì tradotto in italiano saggi di Peter Hulme e Chantal Zabus, nonché l'intervista di Alastair Niven a Bernardine Evaristo.

1. Introduzione

Informata ad una griglia interpretativa in cui i paradigmi ermeneutici degli Studi culturali, delle teorie di genere e degli Studi (post-)coloniali convergono intersecandosi in maniera inscindibile, la presente analisi della produzione narrativa di Bernardine Evaristo intende illustrarne la peculiare destrutturazione dei modelli stereotipati di "razza" e di genere, nonché la conseguente riconfigurazione delle qualificazioni tradizionalmente ascritte al carattere nazionale britannico.[1] A tal fine, i romanzi fin qui prodotti da Evaristo, e più precisamente *Lara* (1997), *The Emperor's Babe* (2001), *Soul Tourists* (2005) insieme al recente *Blonde Roots* (2008), saranno esplorati alla luce di un itinerario critico nel quale la concettualizzazione di *nation* – così come originariamente elaborata da Benedict Anderson (1991) ed ulteriormente problematizzata da Catherine Hall (1992) – si rivela uno strumento analitico produttivamente funzionale. Di fatto, esso diventa inevitabile allorquando il ruolo ricoperto dalla letteratura nel processo di *national styling* è preso in considerazione, così come avviene nella presente analisi.

Com'è noto, la seminale elaborazione teorica di 'nazione' che si deve ad Anderson risiede sul concetto di 'costrutto culturale' e, di conseguenza, sull'idea che la configurazione del carattere nazionale che ne deriva sia da intendere come innestata nella contingenza storica. Come egli stesso afferma:

> nationality, or, as one might prefer to put it in view of that word's multiple significations, nation-ness, as well as nationalism, are cultural artefacts of a particular kind. To understand them properly we need to consider carefully how they have come into historical being, in what ways their meanings have changed over time. (Anderson, 1991: 4)

Nell'estendere tale nozione, la studiosa culturalista Catherine Hall enfatizza la natura eterogenea della nazionalità nonché le molteplici forze socio-culturali, spesso antagoniste, che la pervadono. Più specificamente, Hall asserisce che le *imagined communities*

[1] Occorre evidenziare come tale rimodellizzazione sia da intendere quale *interna* al sistema culturale britannico, dal momento che Evaristo, essendo nata e cresciuta a Londra, è un'autrice inglese seppur il suo retroterra familiare sia caratterizzato da plurime appartenenze culturali. Evaristo è infatti figlia di padre nigeriano dalle origini brasiliane e di madre anglo-irlandese. Non è quindi un caso che la scrittrice faccia dell'ibridismo della sua condizione biografica il motivo ispiratore – talvolta sotteso, talaltra più esplicito – di una produzione letteraria variegata la cui cifra formale risiede, parallelamente, in un'innovativa commistione di stili.

> have always been constructed through elaborate ideological and political work which produces a sense of nation and national identity, but a sense which can always be challenged, for there is no national identity – rather competing national identities jostle with each other in a struggle for dominance. "Britishness" and "Englishness" are continually contested terrains in which meaning is not given but discursively constructed and reconstructed in conditions of historical specificity. (Hall, 1992: 240)

Inoltre, in considerazione del fatto che la nozione storicamente e culturalmente situata di identità nazionale non può non essere analizzata quale esito dell'interconnessione di molteplici variabili di differenziazione tra loro interagenti, la griglia di riferimento analitico fin qui delineata conferirà priorità al nesso costituito dalle categorie di *gender* e *race* che verranno quindi applicate nella loro inestricabile articolazione. Un'articolazione, questa, altresì giustificata dal loro ulteriore attestarsi quali pratiche di significazione culturale.

Sullo sfondo di tale quadro interpretativo i romanzi di Evaristo si rivelano spazi testuali in cui l'autrice dà voce alle (micro)storie non narrate dalla storia ufficiale inglese ed europea, assumendo una prospettiva fortemente problematica, ed al contempo scevra di qualsivoglia recupero nostalgico nonché lontana da ogni tensione pacificatoria. In particolare, le sue opere si imperniano attorno alle vicende (principalmente anglo-europee) di personaggi (per lo più) femminili e di colore o di origini miste (eccezion fatta per Doris, protagonista del più recente *Blonde Roots*) impegnati in processi complessi di negoziazione identitaria, volti a contrastare sistemi di discriminazione che si articolano su più livelli dal momento che la subordinazione di 'razza' vi si interseca con quella di genere[2]. Infatti, se, da un lato, Londra – variamente esperita, di volta in volta, dalle protagoniste dei romanzi – nega loro pieno diritto di cittadinanza (alla luce delle loro origini etniche, allocate al di fuori dell'Inghilterra), dall'altro, tali figure femminili risultano essere doppiamente oppresse in quanto vittime, all'interno delle loro stesse comunità, di ulteriori e specifiche relazioni di genere inferiorizzanti.

[2] Preme precisare che il termine 'razza', cui non si attribuisce valore epistemico, nella misura in cui esso indica una costruzione storico-sociale e, perciò, empirica e convenzionale, è qui consapevolmente mutuato da una discorsività interna all'ottica coloniale. Per una nozione di razza come costruzione storica e quindi priva di qualsivoglia fondamento biologico, si rimanda a Gates H. L. (1986: 6) e a Hodes M. (1999: 2).

2. *Lara*

Percorso da forti motivi autobiografici, *Lara* (1997), il primo dei suoi quattro romanzi nell'originale struttura 'in versi', indaga il processo di superamento di una collocazione sociale liminare da parte della protagonista, una giovane donna di origini miste. Evaristo, nel proporre la figurazione di un'identità femminile ibrida quale costruzione complessa – perché frutto della mescolanza di molteplici appartenenze culturali – vi esplora le contraddizioni della multiculturalità londinese contemporanea dove persistono sovrapposizioni di conflittuali asimmetrie di genere.

Nel personaggio di Lara, eponima protagonista del romanzo nata da un matrimonio misto tra un immigrato nigeriano dalle lontane origini brasiliane e una donna anglo-irlandese, Evaristo scardina i paradigmi identitari monolitici di un'iconografia nazionale che, quale riflesso semantico di un discorso dominante dai contorni essenzialistico-manichei[3], pone in questione, il suo diritto di cittadinanza nella Londra degli anni Sessanta e, dunque, di riconoscimento all'interno della nazione britannica che pure le ha dato i natali. Ne derivano speculari modelli comportamentali di natura discriminatoria che, nel rifunzionalizzare caratteri somatici ai quali viene di fatto attribuito valore sociale, contribuiscono a determinare un ulteriore differimento del suo senso di appartenenza al contesto socio-culturale inglese. Ne è un esempio la seguente conversazione, che intercorre tra una giovane Lara e la sua amica Susie:

> 'Where'you from, La?' Susie suddenly asked
> one lunch break on the playing fields.' 'Woolwich.'
> 'No, silly, where are you from, y'know originally?'
> 'If you really must know I was born in Eltham, actually.'
> My dad says you must be from Jamaica,' Susie insisted.
> 'I'm not Jamaican! I'm English!' 'Then why are you coloured?' (Evaristo, 1997: 65)

Lara esperisce dunque – così come era accaduto al padre al suo arrivo dalla Nigeria – gli effetti del retaggio coloniale nella misura in cui subisce forme di discriminazione razziale in una Londra (che il romanzo quindi è lungi dal rappresentare come luogo aproblematico di esperienze) in cui agli immigranti

[3] La nozione di polarità 'manichea' è di Frantz Fanon. Abdul R. JanMohamed, entro un'ottica (post-)coloniale, la applica poi all'analisi dei testi letterari. A tal proposito, si vedano rispettivamente Fanon F. (1996 [1952]) e JanMohamed A. R. (1983).

provenienti dai margini dell'"impero" così come ai loro figli è attribuita un'identità di razza che continua ad etichettarli come *outsiders*.

Ad acuire l'iniziale impossibilità di identificazione da parte di Lara, ulteriormente complicata dal suo essere di origini miste[4], è l'assetto patriarcale che permea la stessa comunità nigeriana a Londra, i cui membri si fanno veicolo di relazioni inferiorizzanti di genere che vorrebbero Lara confinata in una posizione di subalternità non soltanto, inizialmente, nei confronti del padre, ma anche, più avanti nel romanzo, nei confronti di Josh, suo fidanzato nigeriano. Questi, volendosi fare 'voce' della 'tradizione' nigeriana a Londra, ne recupera le pratiche culturali in termini tali da renderle depositi di modelli comportamentali sessisti, come si evince dalla seguente critica che muove a Lara:

> 'You'll not marry a Nigerian if you can't obey me' […]
> 'You don't even know what
> Jollof rice is, let alone how to cook it. You're strictly
> a fish fingers and mash girl. You'll make a sorry wife'. (Evaristo, 1997: 90)

La doppia subordinazione esperita da Lara (doppia perché a carico non soltanto della categoria analitica di razza ma anche di genere sessuale), impedendole di identificarsi sia con la comunità britannica (che la ostracizza per via dei suoi caratteri somatici, poiché essi non corrispondono ai tradizionali cliché stereotipati dell'*Englishness*) sia con quella nigeriana (che invece la discrimina sessualmente) esita, per Lara, in una sostanziale *inbetweenness* identitaria. Seppur in maniera problematica e non senza contraddizioni (non ultime insistite forme di *gender as performance*[5]), Lara, al fine di reagire al nesso di relazioni di 'razza' e di genere che ne limita il pieno riconoscimento sociale quale cittadina inglese, intraprende una complessa opera di ricostruzione della propria storia familiare – e paterna in particolare –, lungo un percorso fattuale così come immaginativo che, in quanto opposto alle pratiche di stampo imperialistico, comporta il disvelamento delle (micro)storie non scritte della Storia. È il viaggio o, ancora meglio, una molteplicità di viaggi a connotare questa fase di acquisizione di un senso personale del Sé (personale perché creativo e non stereotipato) da parte di Lara. Così, inizialmente, il/la lettore/lettrice la segue lungo le tappe della sua personale

[4] Sul tema si veda in particolare Ifekwnigwe J.O. (2004).

[5] Tale elaborazione concettuale trova origine negli scritti di Luce Irigaray e nelle concettualizzazioni di Judith Butler che i primi hanno influenzato. Seppur ognuna in termini specifici e perciò non coincidenti, le due teoriche, attraverso il concetto di *gender as performance*, contestano l'essenzialismo delle identità sessuali e ne individuano gli effetti in atti performativi in cui i soggetti femminili o *transgender* aderiscono ad iscrizioni identitarie di stampo sessista allo scopo però di ribaltarle e di mostrarne la natura non ontologica.

cartografia di Londra (di cui visita – esperendole in maniera rinnovata – le aree abitate prevalentemente da immigrati di origine africana e afro-caraibica)[6] e, successivamente, lungo plurimi spostamenti attraverso i continenti europeo, africano ed americano cui si intrecciano recuperi immaginifici (per lo più in termini di affabulazioni in prima persona) attraverso cui viene data voce alle figure del passato familiare di Lara.

Intervenendo nella narrazione come voci autonome, tali figure si fanno latrici di storie la cui narrazione si inserisce in un processo comunicativo non dialogico che di fatto non prevede l'interazione di Lara. Se da un lato, quindi, questa strategia narrativa consente ad Evaristo di inserire nel circuito immaginifico europeo le voci di soggetti storici che, altrimenti, rimarrebbero inascoltati, dall'altro, essa stessa dimostra la difficoltà (o la non volontà?) da parte delle generazioni di colore nate in Gran Bretagna di riappropriarsi in termini assolutistici e nostalgici del proprio passato culturale[7].

Entro un movimento narrativo costruito sull'intersecarsi di livelli temporali diversi, tali spostamenti permettono a Lara di tracciare la trama della sua eredità multiculturale e di inscriversi all'interno di una rete di appartenenze che lei stessa ricrea e in cui non manca di innestarsi una genealogia femminile cui è data visibilità a partire dall'*incipit* del romanzo[8]. La riappropriazione da parte di Lara – seppur in termini immaginifici – di talune porzioni del suo passato familiare appare funzionale all'operazione di riconfigurazione simbolica attraverso cui Evaristo fa sì che Londra, nella contemporaneità, entri in relazione (relazione dai termini rinnovati rispetto alla dinamiche in atto nella fase politica imperialistica) con metropoli dal passato coloniale, quali Lagos e Rio. Ne deriva un'immagine di

---

[6] Questi spostamenti di Lara consentono ad Evaristo di alludere ad una dimensione potenzialmente democratica di Londra che si fa terreno di negoziazione di diritti civili. In questo senso, la protagonista "begins to discover, or rather reproduce, her own version of post-colonial London; a new hybrid identity that challenges the inevitability of a divided and racist capital to suggest, instead, a positive diasporic space" (Murray, 1999: 38-46).

[4] A tal proposito appare significativa la distinzione operata da Vanessa Guignery secondo cui "second or third generation children of immigrants, thy think in terms of 'going to visit' their roots rather than 'going back' to them" (Guignery, 2008: 203).

[8] In particolare, la voce con cui la narrazione si apre appartiene a Tolulope, la bisnonna di Lara, una schiava di origini africane deportata in Brasile, la cui storia (dagli abusi subiti – e perpetrati dal padrone della piantagione – che ne provocano la morte sino alla rinascita simbolica attraverso l'acqua) può essere letta come una sorta di anticipazione, in *nuce*, delle vicende che segneranno l'esperienza di Lara. L'aver dato voce a Tolulope è un modo per Evaristo, non soltanto, come abbiamo visto, di garantire visibilità ad una porzione di storia che la metropoli tende a cancellare, ma si rivela anche per la protagonista del romanzo un tentativo di recuperare legami familiari al femminile attraverso le diverse epoche storiche. Il parallelismo è ancor più insistito se si considera che entrambe le donne subiscono forme di discriminazione tali che ne determinano una doppia subordinazione (di genere e di razza).

Londra che, man mano, si costruisce non soltanto attraverso conflittuali riconfigurazioni interne – dovute principalmente al progressivo arrivo degli immigrati dalle ex-colonie inglesi (come lo stesso padre di Lara) e alle dinamiche sociali che coinvolgono i/le loro figli/e – ma anche in relazione ai molteplici spostamenti di Lara e, per suo tramite, in relazione alle storie personali dei suoi antenati. Quindi, non più indiscusso fuoco prospettico di pratiche narrative, Londra è adesso percepita come luogo decentrato all'interno di una rete di relazioni multiple che lega diverse capitali coloniali[9]. Londra si attesta dunque come uno spazio che potremmo definire '(post-)coloniale' secondo la qualificazione che ne fornisce John McLeod nel suo *Postcolonial London* (2004). Alla luce della posizione teorica che informa il succitato lavoro, infatti, Londra è passibile di essere qualificata sia come il cuore della nazione (ancora pregna di forme di retaggio imperiale) ma anche quale spazio multiculturale e potenzialmente sovversivo, seppur in termini utopistici. Più specificamente in McLeod asserisce che:

> On the one hand, London is the location where the British Government and so many state agencies have their national headquarters, circumstances that assist in the city's imaginative fashioning almost as a synecdoche for the nation. On the other hand, as a specifically urban location, which has welcomed for centuries people from overseas, London's transcultural facticity has made possible new communities and forms of culture indebted to its history of "peopling" which in turn come to pose a considerable challenge to the pastoral articulation of English national culture as representative. In this conception, London can be considered a profoundly disruptive location, incubating new social relations and cultural forms which conflict with advocacy of a national culture or the pursuit of cultural nationalism. (McLeod, 2004:18)

In quanto pervasa da narrazioni in prima persona di alcune delle figure che popolano la storia familiare di Lara, l'articolazione del tessuto narrativo del romanzo, nel rispondere alle *master narratives* occidentali, si rivela un tentativo riuscito di sovvertire matrici letterarie logocentriche i cui flussi discorsivi lineari vengono così interrotti e resi frammentari. Inoltre, la scelta deliberata di scrivere un 'romanzo-in-versi', che, come vedremo, caratterizza anche il successivo *The Emperor's Babe*, consente alla Evaristo di rompere la fissità dei tradizionali generi letterari occidentali i cui confini così subiscono un processo di produttiva

[9] Vi persistono, però, come abbiamo visto, forme discriminatorie che problematizzano ulteriormente tale proiezione potenzialmente positiva.

fertilizzazione. La loro permeabilità quindi deve essere vista come il sostegno stilistico di un tessuto narrativo in cui si realizza il superamento da parte di Lara dell'iniziale dicotomia 'Bianco/Nero' che informava la sua posizione di soggetto metropolitano dalle origini miste.

Alla fine del romanzo, quale esito della reazione al nesso di forme di subordinazione di genere e di razza, le negoziazioni identitarie di cui Lara si è resa protagonista le permettono di proclamare un rinnovato – quanto consapevole – senso di appartenenza all'Inghilterra: quale soggetto di origini miste e in qualità di giovane donna. Il romanzo dà forma, così, a una nuova definizione di *Englishness* che quindi viene estesa, seppur in ambito narrativo, ad un soggetto sociale femminile che si rivela esito di plurime interconnessioni cultuali e iscrizioni diasporiche. È infatti di questa modalità di appartenenza (trans)nazionale che Lara, dopo aver riconciliato le sue molteplici connessioni culturali, si appropria consapevolmente quando reclama il suo diritto di cittadinanza in quella che in termini assertivi definisce "*my* island – the 'Great' Tippexed out of it – tiny amid massive floating continents" (Evaristo, 1997: 140, enfasi mia). *Lara*, dunque, delinea una modalità transnazionale di cittadinanza che – nel sovvertire tradizionali iscrizioni interrelate di 'razza' e di genere – si costruisce, in linea con le politiche ascrivibili al femminismo nero, sulla base dell'elaborazione di nuovi paradigmi identitari, storicizzati ed inclusivi del soggetto femminile metropolitano, che necessariamente alterano l'equilibrio coercitivo dello 'stato-nazione'. Ne consegue che, attraverso l'esperienza di Lara, il romanzo di Evaristo contribuisce a riscrivere la storia '(post-)coloniale' della metropoli londinese, che, così come suggerisce McLeod, è frutto anche di riconfigurazioni simboliche che originano dagli spazi testuali:

> Postcolonial London does not denote a given place or mark a stable location on a map. It emerges at the intersection of the concrete and the noumenal, between the material conditions of metropolitan life and the imaginative representations made of it. It is as much a product of "facticity" as a creation of the novels, poems and other texts. (McLeod, 2004: 8)

3. *The Emperor's Babe*

La questione dell'identità nazionale pervade pure il successivo tragi-comico *The Emperor's Babe* (2001), in cui tale questione è trasferita nella Britannia romana. Nel romanzo, attraverso la figura della protagonista Zuleika – donna di colore che, figlia di genitori sudanesi, nasce e cresce nella Londra romana del III secolo e vive un rapporto amoroso con l'imperatore Settimio Severo – Evaristo mette in questione l'assioma di un passato britannico contraddistinto da una presunta 'purezza' razziale.

Preceduto da una fase preliminare di ricerche storiche personalmente condotte dalla Evaristo in Italia e ispirato (come non manca di riconoscere l'autrice stessa nei ringraziamenti finali) da *Staying Power* (1984) di Peter Fryer (testo seminale che documenta la presenza di persone di colore nelle Isole britanniche già a partire dall'epoca romana e quindi ben prima dell'arrivo della *SS Windrush* in 1948[10]), *The Emperor's Babe* diventa l'occasione per Evaristo di porre sotto scrutinio la storia britannica ma anche quella del periodo classico europeo. Fedele all'aforisma di Oscar Wilde ("The only duty we owe to history is to rewrite it") che funge da prefazione al romanzo, quest'ultimo, come suggerisce Louise Bernard (2009: 125), "throws into sharp relief the idea of heritage as a peculiar kind of industry".

Costretta a sposare Felix, alla tenera età di undici anni, un senatore romano molto più grande di lei, Zuleika, come si diceva prima, finisce col vivere un breve – seppur intenso – rapporto d'amore con Severo (che presenta anch'egli origini africane), cosa che si rivelerà tanto fatale da provocare la morte della giovane donna. La deliberata enfasi che Evaristo pone sulle origini libiche di Severo e la non-convenzionale rappresentazione della pluralità etnica della *Londinium* romana svela gli abusi insiti nel processo di trasmissione della storia ufficiale. Il romanzo partecipa così alla decostruzione immaginativa di un'economia simbolica di stampo manicheo che, a sua volta, si è rivelata strumentale alle pratiche culturali del colonialismo.

La Britannia di Evaristo, che si configura come un avamposto dell'impero romano, o, più precisamente, come una "less than dazzling little colonia" (Evaristo, 2002: 15), è epitomata nel romanzo in una Londra decentrata le cui commistioni etniche e linguistiche richiamano inevitabilmente il carattere cosmopolita della Londra contemporanea. La sovrapposizione che ne deriva esita in una reciproca e produttiva fertilizzazione immaginifica attraverso la quale, da un alto, la *Londinium* romana è attualizzata attraverso visioni della Londra contemporanea nonché

[10] Si tratta della nave a bordo della quale nel 1948, all'indomani, cioè, della seconda guerra mondiale, giunse in Inghilterra il primo consistente gruppo di immigrati provenienti dalle (ex-)colonie inglesi e più precisamente dalla Giamaica, invitati dal governo laburista per tamponare la mancanza di manodopera a seguito del conflitto.

tramite i deliberati anacronismi linguistici di Evaristo, nati dall'accostamento di sistemi linguistici diversi e temporalmente distanti – ovvero, il latino, l'italiano e l'inglese quotidiano contemporaneo. Dall'altro lato, le proiezioni positive della metropoli, colta in epoca romana, alludono al produttivo potenziale transnazionale della metropoli contemporanea.

È su questo sfondo che la formula stilistica adottata dalla Evaristo, ovvero quella del 'romanzo-in-versi' risponde alla volontà di sfidare la rigidità del canone logocentrico occidentale agendo, al contempo, da tessuto formale di una narrativa che diventa spazio testuale di revisione simbolica della storia britannica (e della classicità europea). Esaminato sotto questa luce, lo status sociale di Zuleika, che è quello di una donna di colore libera e non di una schiava, contribuisce ulteriormente a denaturalizzare quelle concrezioni immaginifiche di soggetti di colore prodotte e riprodotte in seno a pratiche discorsive imperiali e, parallelamente, consente di mettere in luce la natura di "representational construct" (Ermath, 1992: 56) della Storia così come scritta negli archivi ufficiali.

Tuttavia, per quanto ad una prima analisi la ri-costruzione immaginifica di Londra che Evaristo fornisce nel romanzo possa apparire quasi come condotta in termini di levità giocosa, essa, deliberatamente finalizzata a contrastare forme di amnesia nazionale nonché le 'erosioni' della Storia, non si sviluppa in termini semplicistici, ma è anzi problematizzata dalla sensibilità di Evaristo – trasversale alle sue opere – alle istanze di genere.

Se è vero che, almeno in rapporto alla relazione con l'imperatore Severo, la sessualità di Zuleika si rivela una forma di *empowerment* (cfr. Niven, 2004: 282),[11] è innegabile che il matrimonio della giovane donna con il maturo e fisicamente inattraente Felix si rivela soggetto a dinamiche sociali improntate ad una gerarchizzazione – a detrimento di Zuleika – delle relazioni di genere che la legano al marito. A tal proposito anche i termini della loro unione rivelano quanto essa sia il risultato di uno scambio tra uomini (il padre e il futuro marito), così com'è chiaramente illustrato dalle parole che Felix usa nel rivolgersi al futuro suocero:

> ['']Do not worry about her dowry, it is of no
> consequentia to me, of course
>
> you will benefit greatly form this *negotium*.
> I think we can safely say that your business
>
> is due to expand considerably.' (Evaristo, 2001: 17, enfasi mia)

[11] L'istanza della sessualità come una possibile forma di *empowerment* femminile è stata esplorata da Audre Lorde nel suo noto saggio "Uses of the Erotic: The Erotic as Power" (1984: 53-59).

Sebbene altrove l'autrice definisca Zuleika una donna "*victorious*" (cfr. Niven, 2004: 282), capace di dar prova di un carattere assertivo, il romanzo chiaramente mette in luce le asimmetrie intrinseche alle dinamiche relazionali di genere e problematizza, come vedremo, questioni relative all'appartenenza nazionale. Nei fatti, sebbene Zuleika sia e si senta una cittadina romana – così come si evince da una sua stessa asserzione: "Yet I was Roman too./ Civis Romana sum" (Evaristo, 2002: 54) –, il suo diritto di cittadinanza è apertamente posto in questione dalla sorella di Felix che simbolicamente la ostracizza a causa delle sue origini etniche. Antistia, infatti, non esiterà a dire:

A real Roman is born and bred,
I don't care what anyone says,

and that goes for the emperor too,
jumped-up *Leeebyan*. Felix will never

take you to Rome, Little Miss *Nooobia*" (Evaristo, 2002: 53).

Inoltre, la relazione che lega Zuleika all'impero romano richiama i termini problematici dell'inclusione delle donne nel moderno 'stato-nazione': costretta a subire un matrimonio impostole da giovane, Zuleika partecipa della ricchezza imperiale non in quanto donna e cittadina romana, ma per via del suo essere la moglie di un senatore romano. Così, la sua auto-realizzazione è confinata entro gli angusti e soffocanti confini della domesticità e il suo trasgredire il rigido – quanto asimmetrico – sistema di ruoli di genere, coltivando il rapporto con l'Imperatore, sarà punito violentemente. Se infatti le plurime relazioni di Felix con le sue concubine romane sono socialmente condonate quale segno del suo potere, l'infrazione del legame coniugale da parte di Zuleika è invece condannata con la morte non appena la morte stessa dell'Imperatore la lascia indifesa nei confronti di un sistema socio-culturale (quello della Londra romana) in cui vigono strutture patriarcali.

4. *Soul Tourists*

Analogamente a *The Emperor's Babe*, il terzo romanzo della Evaristo, *Soul Tourists* (2005), dimostra quanto la visione essenzialistica di un passato culturale britannico – e quindi europeo – sia frutto di arbitrarie operazioni di rimozione culturale dalla Storia occidentale dei legami con le alterità. *Soul Tourists* racconta infatti di un viaggio in auto attraverso l'Europa che diventa l'occasione per portare

alla luce la presenza – spesso oscurata dalla tradizione storico-letteraria occidentale – di persone di colore nella Storia del continente europeo. Nel romanzo il recupero di passati inascoltati si coniuga ad un consapevole ricorso a soluzioni stilistico-formali dove prosa e poesia si fondono, contribuendo così in maniera originale a ribaltare ed innovare ulteriormente i generi narrativi del canone letterario britannico e, conseguentemente, europeo.

In *Soul Tourists* la decostruzione della nozione di 'razza' quale elaborazione discreta ed omogenea è così estesa all'intera Europa ed abbraccia molteplici livelli temporali. Il romanzo consente dunque alla Evaristo di disvelare e sovvertire quelle dinamiche discorsive che hanno oscurato le figurazioni simboliche dell'Alterità etnica attraverso deliberate omissioni dei fatti storici.

Incentrato sul viaggio attraverso l'Europa e fino al Medio Oriente di due cittadini britannici di colore, Stanley Williams e Jessie O'Donnell, il romanzo si prefigge (riuscendovi) di recuperare sul piano immaginifico voci perdute che rivelano la presenza africana nel passato europeo, una presenza deliberatamente sottaciuta entro le pratiche ufficiali del "fare Storia". Lungo il viaggio, Stanley – che condivide con la defunta e amata madre il potere di percepire entità immateriali – incontra, tra gli altri, Lucy Negro (la Dark Lady di William Shakespeare), la Black Nun (la figlia della regina Marie-Therese, nata da una sua presunta relazione con un uomo di colore), Mary Seacole, Alexander Pushkin e, infine, la regina Charlotte Sofia.

Per quanto tenui possano essere i legami di tali personaggi con il passato europeo (si tratta infatti di figure immateriali che parlano dai margini dello spazio storico) il fatto stesso di aver dato loro voce – quantunque all'interno di un'operazione letteraria – si rivela funzionale alla delineazione da parte di Evaristo di quello che Bruce King ha definito un "usable past for Black Britons of today" (King, 2002: 147). La loro presenza funge infatti da garanzia per il diritto di appartenenza sia di Jessie che di Stanley, motivo, quello dell'appartenenza, che pervade la narrativa fin dal suo inizio.

Profondamente radicate nelle circostanze materiali dell'Inghilterra degli anni Ottanta, le sezioni iniziali del romanzo ritraggono le negoziazioni identitarie messe in atto da Stanley e il suo interrogare quella preconcetta e stereotipata idea del carattere nazionale britannico tramandatagli, e conseguentemente filtrata, dal padre, un immigrato giamaicano. In una delle prime pagine del romanzo, ove la riflessione è affidata al narratore di terza persona significativamente interrotto dal discorso indiretto libero del padre di Stanley, Evaristo mette in luce l'introiezione da parte del giamaicano dei discorsi di tipo razzista ed essenzialista sulla cittadinanza – e quindi l'appartenenza – che confutano il suo diritto di residenza nella metropoli e che, bisogna sottolinearlo, operano attraverso la sua

> brown skin that had been, for thirty-two years, his formal application to British society, determining his acceptance or rejection, something he was always going on about. *We doan belong ina this country… we doan belong, Stanley*. The bitterness at his transformation form fully qualified chemist in his home country to ill-paid postman in his adopted one never quite overcome" (Evaristo, 2005: 19).

A tal proposito occorre evidenziare che il romanzo si fa specchio dell'intricata relazione tra pratiche discorsive di tipo discriminatorio operanti attraverso la semantica corporale e il loro riflesso sui modelli comportamentali, ovvero, in ultima analisi, in termini di effetti sociali. A questo stesso connubio è stato dato ampio rilievo, in ambito sociologico, in *Scattered Belongings*, lavoro seminale di Jayne Ifekwnigwe, la quale asserisce che "access to structures of opportunity can be denied or extended to individuals on the basis of the social meaning attached to perceived phenotypes (physical characteristics) – skin pigmentation, hair textures, hair and eye color" (Ifekwnigwe, 1999: 13).

Il romanzo riflette la sensibilità di Evaristo verso il diverso senso di posizionamento sociale esperito a Londra, da un lato, dagli immigrati di colore e, dall'altro, dai/lle loro figli/e nati/e e cresciuti/e nella metropoli e di volta in volta modificatosi in relazione ai cambiamenti intercorsi nelle politiche di *race relations*. Tuttavia, se è vero che, a tal proposito, Londra ha consentito a Stanley di seguire una traiettoria sociale – certo preclusa al padre – "from grammar school boy to university graduate, to City analyst" (Evaristo, 2005: 19), tale scalata socio-economica non ha dissolto la sua sensazione di inadeguatezza. A rivelarlo concorrono le sue riflessioni dinanzi all'atteggiamento di una cameriera bianca nei confronti suoi e di Jessie: "When we ordered the full monty, she all but stomped out in to the kitchen. 'It's because we are black,' [Stanley] muttered" (Evaristo, 2005: 43).

Tuttavia, l'inadeguatezza sociale (e razziale) non è l'unico sentimento a dominare lungo l'intero romanzo. In realtà, fedele ai cambiamenti verificatisi nella scena socio-culturale britannica a partire dagli anni Cinquanta, la narrativa di Evaristo riesce non soltanto a rovesciare percezioni e modelli rappresentativi riduttivi a carico dei cosiddetti (con un'espressione palesemente contraddittoria) 'immigrati di seconda generazione', ma anche nel registrare la loro crescente auto-consapevolezza di attori sociali, così come dimostra la risposta (tratta dalla succitata scena) di Jessie a Stanley: "You can decide that or you can decide she is a sad cow and would be that way with anybody. The choice is yours, Mr Paranoid Williams" (*Ibidem*).

Non è quindi un caso che verso la fine del romanzo, l'auto-consapevolezza di Stanley sembra aver subito un considerevole sviluppo, nel momento in cui chiede a sé stesso:

> Was he, Stanley, really an outsider? Maybe one did not have to blend in or be accepted to belong. You belonged because you made the decision to and if you truly believed it, no one could knock it out of you. (Evaristo, 2005: 189)

Sul piano stilistico, diversamente da *Lara* e da *The Emperor's Babe*, *Soul Tourists* non può essere qualificato come 'romanzo-in versi', ma piuttosto quale atipico ed originale 'romanzo-con-versi' nella cui prosa si innesta, oltre alla poesia, una vasta tipologia di forme testuali, tra cui liste della spesa e persino il referto di un medico legale, per non parlare delle icone dei segnali stradali ad apertura di ogni nuovo capitolo. Tale composito tessuto narrativo esita in ciò che è stato definito una "postmodern experimentation in narrating versions of historical fiction in the form available to poets" (Bernard, 2009: 125).[12] Così nell'opera di Evaristo la Storia – con la 'S' maiuscola – è riscritta secondo le coordinate tracciate da uno scavo storiografico che ora si nutre di una pluralità di forme testuali capaci di rivelare aspetti quotidiani di (micro)storie individuali, un tempo espunti dai circuiti rappresentativi ufficiali.

Gli spazi testuali della Evaristo intervengono così nella riconfigurazione dell'identità nazionale, e ne disvelano il carattere di costrutto culturale che, conseguentemente, si rivela anche, a sua volta, l'esito di pratiche socio-culturali di tipo relazionale. Ne consegue pure la natura di elaborazione simbolica che si sviluppa lungo le coordinate della contingenza storica, come sottolinea Benedict Anderson nel suo *Imagined Communities* (1983) in cui vengono esplorati i concetti speculari di 'nazione' e di 'carattere nazionale'. Secondo Anderson,

> nationality, or, as one might prefer to put it in view of that word's multiple significations, nation-ness, as well as nationalism, are cultural artefacts of a particular kind. To understand them properly we need to consider carefully how they have come into historical being, in what ways their meanings have changed over time. (Anderson, 1991: 4)

[12] Difficilmente collocabili entro consolidate etichette letterarie sono pure le sue "poesie coreografiche", che traducono la formazione teatrale giovanile di Evaristo, esperienza culminata con la fondazione negli anni Ottanta del *Theatre of Black Women*, voce del coevo femminismo nero londinese.

Giunti a questo punto dell'analisi è importante sottolineare che nella sua denaturalizzazione della storiografia egemonica, inglese così come europea, Evaristo non persegue il mero ribaltamento delle verità epistemologiche tradizionali o dei paradigmi identitari dominanti, ma, al contrario, offre un itinerario simbolico in cui l'eterogeneità interna dei gruppi sociali può assumere un valore normativo, sì da evitare ogni romanticizzazione della differenza etnica o ogni potenziale ribaltamento etnocentrico.

5. *Blonde Roots*

Ciò sembra profilarsi in particolare nel suo ultimo romanzo, *Blonde Roots* (2008), nel quale Evaristo offre una storia dello schiavismo 'al contrario' – dove gli inglesi sono resi schiavi di padroni di colore – quale tentativo di superare polarità identitarie tradizionali.

Diversamente dai tre precedenti romanzi, *Blonde Roots* è la prima opera della Evaristo interamente in prosa. In essa la strategia di sovvertimento delle forme della narrativa occidentale canonica, non più attuata nell'intreccio di prosa e poesia, è invece veicolata da una moltiplicazione prospettica per cui nel romanzo la storia dello schiavismo è filtrata principalmente (ma non esclusivamente) dalla prospettiva e dalle esperienze di Doris, una giovane donna inglese il cui percorso di vita tocca i tre punti di una tratta degli schiavi ridisegnata: la "Cabbage Coast" in Inghilterra, Londolo (la capitale dell'"United Kingdom of Great Ambossa" sulla costa "Aphrikan") e le "West Japanese Islands" in prossimità di "Amarika". Il romanzo sembra suggerire che la crisi dei discorsi egemoni si è fatta estrema nella misura in cui Evaristo decostruisce prospettive stereotipate sostituendole con figurazioni alternative, capaci di sovvertire la tradizionale polarità 'Bianco/Nero' e di porre in questione narrative totalizzanti. Basti dire che, nel romanzo, parzialmente strutturato come un lungo *memoir*, è Doris, una donna bianca, a sentire il bisogno di risalire alle radici del suo passato familiare proprio per controbilanciare le omissioni della Storia e dei suoi discorsi egemonici. Così nel primo libro del romanzo, Doris afferma: "I am proud to declare that I come from a long line of cabbage farmers" (Evaristo, 2008: 7).

Probabilmente meno vivido di *The Emperor's Babe* per quel che concerne la rappresentazione storica della Londra nera (Wajid 2008), *Blonde Roots* fonde produttivamente fatti storici e finzione narrativa. Nell'innesto, il passato – specialmente le realtà brutali della tratta degli schiavi – sono rese attraverso l'uso dell'inglese contemporaneo quasi a suggerire che i suoi effetti storici continuano a perpetuarsi nell'epoca presente.

6. Conclusioni

In conclusione, la narrativa di Evaristo contesta una visione omogenea e discreta di identità nazionale inglese così come i tradizionali contorni dell'immaginario culturale europeo. Simultaneamente, pone sotto scrutinio la visione mono-culturale su cui tale immaginario si fonda e, parallelamente, recupera in termini immaginifici i microcosmi di un passato europeo interrazziale che l'archivio ufficiale ha deliberatamene oscurato. A loro volta, nell'appropriarsi di modalità di appartenenza alla nazione britannica '*multi-ethnic-accented*', i suoi personaggi diventano veicoli attraverso cui alle controparti marginali dei modelli identitari britannici/europei egemonici è data voce e conferita visibilità. In questo senso, per dirla con Dave Gunning (2009: 165), "Evaristo is able to […] assert a vision of history tuned to the political requirements of her age".

Occorre precisare infine che la natura oppositiva delle configurazioni identitarie introdotte dalla Evaristo può essere apprezzata pienamente solo se, come abbiamo visto, tali modelli si esaminano attraverso le lenti dell'inestricabile nesso ermeneutico di genere e di 'razza'. Ne consegue che i romanzi di Evaristo possono essere considerati come parte di uno specifico cambiamento in atto nelle pratiche culturali britanniche così come ha evidenziato Lola Young (2005: 13) nell'individuare "a process of becoming embedded in British culture whilst re-constructing and re-defining what 'British' means". Portato agli estremi in *Blonde Roots* e implementato attraverso il ricorso della Evaristo a processi creativi che contemplano ciò che definiremmo 'immaginazione storiografica', il cambiamento cui allude la Young, lungi dal generare ulteriori separazioni e scissioni, esita significativamente nella ri-creazione immaginifica di connessioni storiche precedentemente oscurate. Queste ultime, a loro volta, implicano inevitabilmente l'atto politico di profilare nozioni inclusive di identità e di posizionamento socio-culturale, così come sembra suggerire la stessa Evaristo in una recente intervista in cui afferma: "I have thus far interrogated African history within a European/Western context, and also the past with the present, never one to the exclusion of the other" (Collins, 2008: 1203).

Riferimenti bibliografici

Anderson B. (1991 [1983]). *Imagined Communities*. Verso, London.
Bernard L. (2009). *Bernardine Evaristo*, In: Arana V.R. (ed.), Twenty-first-century "black" British writers, pp 119-127, Gale, Detroit.
Collins M. (2008). *My preoccupations are in my DNA. An interview with Bernardine Evaristo by Micheal Collins*, Callaloo, vol. 31, n. 4, pp 1199-1203, Johns Hopkins University Press, Baltimore.
Evaristo B. (1997). *Lara*. Angela Royal, Tunbridge Wells.
Evaristo B. (2002 [2001]). *The Emperor's Babe*. Penguin, London.
Evaristo B. (2005). *Soul Tourists*. Penguin, London.
Evaristo B. (2008). *Blonde Roots*. Hamish Hamilton, London.
Fanon F. (1996 [1952]). *Pelle nera maschere bianche*. Marco Tropea Editore, Milano.
Fryer P. (1984). *Staying Power. The History of Black People in Britain*. Pluto Press, London & Sidney.
Gates H.L. (1986). *Writing "Race" and the Difference It Makes*, In: Gates H.L. (ed.), "Race", Writing, and Difference, pp 1-20, The University of Chicago Press, Chicago.
Guignery V. (2008). *(Re-)Mapping London. Visions of the Metropolis in the Contemporary Novel in English*. Publibook, Paris.
Hall C. (1992). *Missionary Stories: Gender and Ethnicity in England in the 1830s and 1840s*, In: Grossberg L. et al. (eds), Cultural Studies, pp 240-276, Routledge, London.
Hodes M. (1999). *Introduction*, In: Hodes M. (ed.), Sex, Love, and Race. Crossing Boundaries in North American History, pp 1-9, New York University Press, New York.
Ifekwnigwe J.O. (1999). *Scattered Belongings*. Routledge, London.
Ifekwnigwe J.O. (2004). *'Mixed Race' Studies: A Reader*. Routledge, London.
JanMohamed A. R. (1983). *Manichean Aesthetics*. The University of Massachusetts Press, Amherst.
King, B. (2002). *Review of Bernadine Evaristo's The Emperor's Babe*, World Literature Today, vol. 76, n. 1, p 147, University of Oklahoma Press, Norman.
Lorde A. (1984). *Uses of the Erotic: The Erotic as Power*, In: Lorde A. (ed.), Sister Outsider, pp 53-59, Crossing, Berkeley.
McLeod J. (2004). *Postcolonial London. Rewriting the Metropolis*. Routledge, London.
Murray P. (1999). *Stories Told and Untold: Post-Colonial London in Bernardine Evaristo's* Lara, Kunapipi, vol. 21, n. 2, pp 38-46, Dangaroo Press, Aarhus.
Young L. (2005). *Foreword*, In: Sesay K. (ed.), Write Black Write British, pp 13-14, Hansib, Hertford.

Margherita Giambalvo*

"MORALS AND CIVILISATION": PROGRESSO MORALE E PROCESSI DI CIVILIZZAZIONE NELL'EVOLUZIONISMO ETICO DI H. G. WELLS

Riassunto

Sulla base dell'analisi dell'articolo "Morals and Civilisation" pubblicato da H. G. Wells nel 1897, il saggio indaga la relazione tra le teorie evoluzionistiche, pienamente condivise dallo scrittore, e la sua idea in merito alla genesi dei codici morali delle società civilizzate. In tal senso, risulta significativo l'uso della ragione che, nel progressivo predominio sull'istinto, costituisce il fondamento di ogni comunità di individui, laddove l'egoistico sentimento di dominio del singolo e le necessità riproduttive, propri dell'uomo primitivo, confluiscono nei codici comportamentali delle forme sempre più "moralmente evolute" della vita tribale e, successivamente, delle società moderne.

Summary

On the basis of the analysis of the article "Morals and Civilisation" published by H. G. Wells in 1897, the essay researches into the relation between the evolutionary theory, fully shared by the writer, and his idea about the genesis of the civilized societies' moral codes. In this context, the use of reason is emphasized, as, in its progressive predominance on the instincts, it is the foundation of each group of individuals. In these groups the egoistic sentiment of dominance and the reproductive needs, peculiar to the primitive man, converge on the behavioral codes of the more and more "morally evolved" forms of tribal life and, then, of modern societies.

* Professore a contratto di Lingua Inglese nel Corso di laurea in Sviluppo Economico e Cooperazione Internazionale.

Introduzione

L'ideologia morale che H. G. Wells matura agli inizi della sua carriera di scrittore è fortemente influenzata dalla teoria evoluzionistica di Darwin e, in particolare, dalla lettura che di quest'ultima dà T. H. Huxley (1825-1895). L'eminente scienziato ha sostenuto e divulgato l'idea dell'evoluzione biologica dell'essere umano, suggerendo un percorso di maturazione etica successivo al raggiungimento della piena maturità fisica.

Come accade per tanta parte della riflessione di Wells sulle tematiche scientifiche, anche il concetto di evoluzionismo etico viene reso pubblico dall'autore attraverso la scrittura giornalistica e, in particolare, in due dei numerosi articoli scientifici che scrive alla fine del XIX secolo: Human Evolution, an Artificial Process e Morals and Civilisation.[1] La piena accettazione della spiegazione evoluzionistica dell'origine dell'essere umano e del suo posto nella natura costituisce il punto di partenza della riflessione wellsiana sul comportamento morale dell'essere umano. Lo scrittore, infatti, è fermamente convinto che il percorso evolutivo che ha portato l'uomo ad avere le sembianze e i comportamenti che presenta nel II millennio, è stato segnato da una serie di modificazioni di natura biologica e socio-comportamentale.

Tenendo presente questo presupposto ideologico-scientifico, la cui rilevanza è stata sottolineata da studiosi quali Haynes, Parrinder, Hammond, Kagarlitckij, Reed e Mackenzie, il presente saggio intende dimostrare come Wells individui le potenzialità di applicazione dei principi darwiniani ai meccanismi comportamentali, evidenziando le modalità evolutive di adattamento ad un ambiente "artificiale" (nel senso primo di creato dall'uomo) che diventa progressivamente comunitario. Della vita di gruppo, da quella tribale a quella delle società più complesse, viene considerato il forte potere di condizionamento e modifica dei comportamenti umani in relazione alle diverse finalità che, nel corso della storia, le differenti comunità di esseri umani si sono trovate a perseguire.

Nel sottolineare il passaggio dall'evoluzione biologica all'evoluzionismo etico, si intende, inoltre, illustrare come Wells consideri determinante la relazione fra l'istintività latente nell'essere umano – in particolare le pulsioni sessuali, legate

[1] I due articoli sono stati pubblicati entrambi per la prima volta sulla *Fortnightly Review* rispettivamente nel n. 60 dell'ottobre del 1896 (pp. 590-95) e nel n. 61 del febbraio del 1897 (pp. 263-68).

all'atavico richiamo riproduttivo, finalizzato a garantire la prosecuzione della specie – e l'azione della ragione, quale strumento di dominio dell'istinto e fondamento del soddisfacimento dei nuovi bisogni della convivenza civile. In tal senso, verrà mostrato come il dominio della parte animale dell'essere umano si origini dalle necessità della vita di gruppo e trovi nella razionalità la sua forza maggiore per costruire un codice etico condiviso, utile al mantenimento dell'equilibrio all'interno di ogni comunità di esseri umani. Comunità che Wells, al termine dell'articolo analizzato, immagina come una manifestazione concreta dell'ideale auspicato dalle teorie socialiste, delle quali subisce il fascino proprio all'inizio della sua carriera negli anni novanta del XIX secolo.

1. Evoluzione biologica, evoluzione etica: tra la scrittura giornalistica e l'influenza del pensiero di Huxley

La riflessione sulla teoria evoluzionistica darwiniana, l'elaborazione dell'idea di evoluzione etica e la previsione sui risvolti futuri di entrambi i percorsi evolutivi che Wells elabora sono strettamente legati alla scrittura giornalistica e al rapporto con Huxley. Per dar conto dell'atmosfera nella quale lo scrittore inizia l'attività di saggista ed editorialista è opportuno ricordare che la Londra dell'ultimo ventennio del XIX secolo assiste ad un'enorme crescita delle tirature dei quotidiani più noti, dal *The Times* al *Daily News* al *Telegraph*, ma soprattutto al proliferare di quotidiani e riviste settimanali e mensili. Accanto agli storici *Punch, Pall Mall Gazette* e *Spectator*, nascono, infatti, *Answers* (1881), *Tit Bits* (1891), *Fortnightingly Review* (1891), *Saturday Review* (1894), *Evening News* (1894), *Nature* (1894), *Daily Mail* (1896), *Weekly* (1896) e numerosi altri ancora. Wells viene travolto da questo mondo in crescita del quale comprende a pieno il potenziale, soprattutto per quanto riguarda i temi legati alla scienza. Gran parte del successo dei suoi articoli deriva, infatti, dalle richieste del pubblico di fine Ottocento, sempre più interessato a quegli argomenti; Wells li affronta in versioni molto fruibili, come già individuato dal critico coevo Brown il quale afferma che "[…] the public was becoming increasingly interested in science, and here was the man who brought to science a unique gift for popular expression and penetrating vision for its future possibilities" (Carnegie Brown, 25).

Negli articoli scientifici, molti dei quali pubblicati sulla *Fortnightingly Review*, grazie anche al fortunato rapporto di lavoro con il facoltoso editore Frank Harris,Wells affronta con rigore gran parte delle tematiche contemporanee, nate dal dibattito sull'origine e sul destino dell'essere umano. In questi suoi scritti, in

particolare quelli sull'evoluzionismo etico, si sente preminente l'influenza di Darwin, ma, soprattutto, di Huxley, che, quale strenuo sostenitore delle idee del celebre naturalista, è stato soprannominato "Darwin's bulldog". L'esperienza di vita del noto studioso, il suo metodo d'indagine scientifica e la sua interpretazione delle teorie darwiniane hanno influenzato profondamente il pensiero scientifico di Wells. In occasione di una comunicazione alla Oxford Philosophical Society nel novembre del 1903, lo scrittore ricorda che quella esperienza rappresenta "the nucleus" attorno al quale egli "arranged a spacious digest of facts"; a conferma di ciò, N. e J. Mackenzie riferiscono che alla fine della sua vita egli soleva ripetere che quel nucleo aveva avuto "a lot of expansion and supplementing since then, but nothing like a fundamental reconstruction."[2] L'interesse nei confronti dell'essere umano e del suo posto nella natura e nella storia è una delle più importanti eredità huxleiane. Huxley, com'è noto, è stato uno dei maggiori fautori e divulgatori delle scoperte di Darwin, nonché suo allievo ed intimo amico. La pubblicazione di *The Origin of the Species* nel 1859 decreta la sua piena accettazione dei principi evoluzionistici, in quanto gli unici capaci di fornire una spiegazione razionale e non dogmatica della formazione delle specie animali e della comparsa dell'uomo sulla Terra (White, 2003).

Secondo la teoria darwiniana il percorso selettivo attraverso diverse forme di adattamento ha forgiato l'essere umano come essere autonomo in grado di garantire la sopravvivenza della propria specie, così come è accaduto per le altre forme viventi presenti sulla Terra.[3] Huxley accetta come unica verità scientifica il fatto che l'uomo si sia evoluto dalle scimmie antropomorfe attraverso un processo di selezione naturale e considera questa acquisizione un'autentica rivoluzione che smentisce la creazione divina della tradizione biblica. Lo studioso, peraltro, affronta il tema delle dinamiche evolutive fra l'uomo e la natura in una serie di comunicazioni che precedono la pubblicazione del volume di Darwin *The Descent of Man* nel 1871.[4] Wells, seguendo le orme del maestro, condivide la chiave di lettura darwiniana e riprende il tema evolutivo trasferendolo dal piano biologico a quello etico (Hammond, 2001).

---

[2] Cit. in MacKenzie N., MacKenzie J. (1987). *The Life of H. G. Wells: the Time Traveller*, p. 57, Hogarth Press, London.

[3] Cfr. Darwin C. (1993). *The Origin of the species* (1859), cap. I, The Modern Library, New York.

[4] La raccolta degli interventi sull'argomento è stata pubblicata con il titolo di *Evidence as to Man's Place* in *Nature* nel 1863.

La questione del progresso evolutivo dell'uomo rappresenta il nodo fondamentale della riflessione di Huxley e Wells sul destino dell'umanità. Le teorie darwiniane hanno evidenziato come nel corso dei millenni l'essere umano si sia evoluto attraverso un processo di selezione naturale che ha forgiato l'essere biologico; diviene, dunque, centrale per i due studiosi capire cosa è seguito alle trasformazioni fisiche che hanno forgiato l'essere umano e se questi possa agire autonomamente nel determinare il proprio percorso futuro. Huxley affronta il problema evolutivo nella più celebre delle sue *Romanes Lectures*, "Evolution and Ethics," pubblicata nel 1893. Qui egli stabilisce, in primo luogo, una distinzione fra processo evolutivo biologico e processo evolutivo sociale; il primo implica una lotta naturale per la sopravvivenza e deve essere misurato in termini biologici; il secondo determina un conflitto artificiale fra gli esseri viventi, mirato ad ottenere dei "means of enjoyment"[5] e deve essere misurato in termini etici: a sopravvivere, in questo secondo caso, è l'uomo dal comportamento etico migliore. Nel processo evolutivo sociale l'esercizio del libero arbitrio per il perseguimento del piacere personale implica una lotta continua, simile a quella per la sopravvivenza. Nonostante contempli l'esistenza di questa lotta, Huxley confida in un agire costruttivo degli esseri umani, estraneo all'idea della predisposizione genetica e soggetto all'influenza di fattori sociali. Egli sostiene che l'evoluzione etica dell'essere umano sia intimamente legata al suo essere membro cooperativo di una società organizzata; Reed, commentando il citato articolo "Evolution and Ethics," evidenzia che, "primordially the qualities man shared with ape and tiger were beneficial to him, but with the emergence of organized society they became defects and it was therefore in its best interest to overcome the vestigial impulses."(Reed 1982: 34). D'altra parte, Darwin per primo affronta il problema della socialità degli individui di una specie affermando che "in social animals it [natural selection] will adapt the structure of each individual for the benefit of the whole community; if the community profits by the selected change" (Darwin 1993: 115).

Wells accoglie pienamente la soluzione huxleiana di un'evoluzione etica legata alla collaborazione sociale e affronta il problema nell'articolo "Human Evolution, an Artificial Process" e, in modo più specifico, in "Morals and Civilisation". Lo scrittore riprende la distinzione tra progresso biologico e progresso sociale prospettando una sorta di sdoppiamento del percorso evolutivo: terminata l'evoluzione biologica dell'uomo in quanto essere vivente comincia quella etica dell'essere pensante; come aveva già affermato Huxley, "social progress means a

[5] Cit. in Parrinder P. (1970). *H. G. Wells*, p. 9, Oliver and Boyd, Edinburgh.

checking of the cosmic progress at every step and the substitution for it of another, which may be called the ethical process; the end of which is not the survival of those who may happen to be the fittest […] but of those who are ethically the best" (Huxley, 1893-94). L'essere eticamente evoluto è per Wells il prodotto dell'aggregarsi di qualità artificiali acquisite dagli individui che compongono le società attraverso il tramandarsi di strumenti educativi sociali:

> […] in civilised man we have an inherited factor, the natural man, who is the product of natural selection, the culminating ape, […] and an acquired factor, the highly plastic creature of tradition, suggestion and reasoned thought (Wells H. G. 1896: 594).

L'essere umano, dunque, diviene il prodotto estremamente malleabile della tradizione, del consiglio sapiente e della riflessione logica, forgiandosi, dunque, attraverso un processo di acquisizione di fattori artificiali (senza alcuna accezione negativa, ma in quanto frutto di un percorso compiuto dall'essere umano nei rapporti con i suoi simili). Questo percorso che ha modificato l'essere umano trasformandolo da essere primitivo abituato alla vita in branco in essere "civilizzato" adatto a vivere in comunità sempre più strutturate, viene illustrato e spiegato in "Morals and Civilisation"; in questo articolo, nel quale, come sostiene Parrinder "[Wells] reflects the 'primordialist' fascination with human bestiality, violence, and atavism which is notable among English and, especially American writers influenced by Darwin", (Parrinder 1970: 11) lo scrittore prospetta scenari di violenza atavica e comportamenti istintuali come fase iniziale del percorso evolutivo del comportamento umano. Su questo sfondo egli riapre l'eterna diatriba tra istinto e ragione nella quale la sperimentazione dell'umana bestialità è la condizione necessaria per richiamare il controllo della ragione. Come afferma Reed, "he […] saw reason, self-control, self-denial, and the extension of the self beyond the self as clear advantages upon man's basic animality" (Reed 1982: 8). In questi termini, l'idea di un percorso biologico in perenne divenire reintroduce il problema dell'esercizio del libero arbitrio e del comportamento etico dell'uomo. Haynes afferma, in proposito "[…] evolutionary theory […] posited a universe of chance happenings and […] seemed to stress the determination of human character by heredity and environment, thereby precluding free will." (Haynes 1980: 127). Per contenere gli effetti del determinismo biologico, Wells ribadisce la necessità del predominio della ragione. Lo scrittore evidenzia la possibilità dell'uomo di controllare i processi naturali seguendo un percorso evolutivo etico. Come sostiene

ancora Haynes "[…] he followed Huxley and J. S. Mill in holding that natural process must be curtailed, controlled and replaced by an ethical one" (Haynes 1980: 129). In tal senso, l'uomo è stato ed è in grado di evolversi seguendo un percorso di crescita morale grazie al corretto uso dell'intelletto che lo distingue dagli altri esseri animali e gli consente di domare le pulsioni dell'istinto, condizione che si rivela necessaria in relazione all'evoluzione verso forme sempre più complesse di vita comunitaria.

2. Istinto riproduttivo e moralità sessuale nelle comunità tribali

Nel ripercorrere quello che già Huxley aveva definito "ethical progress" della specie *Homo sapiens*, Wells identifica quattro principali stadi evolutivi attraverso i quali l'essere umano, da una primordiale condizione di bestialità, nella quale è preda delle pulsioni istintuali, giunge a divenire "a civilised man". All'inizio di "Morals and Civilisation" egli manifesta chiara questa premessa:

> Civilised man […] seems to have progressed through a series of stages from the merely bestial state in which unqualified instinct sufficed, to his present condition; of which stages, gregarious cannibalism, tribal savagery, the militant barbarism and the militant civilized state may be taken as typical" (Wells 1897: 264).

In realtà, lo scrittore, dopo avere prospettato questi quattro stadi come una sorta di modello nel quale inserire le diverse comunità di esseri viventi che si sono succedute nella storia dell'essere umano, riduce lo schema a tre fasi evolutive principali che contemplano la "tribal savagery", il "barbarism" e la "militant civilisation". Nel seguire l'analisi delle tre fasi, illustrata da Wells, è interessante notare come la progressiva civilizzazione, intesa, almeno nelle sue fasi iniziali, come una condizione di vita in comunità, si sviluppi parallelamente al processo di contenimento dell'istinto sessuale la cui originaria funzione è la prosecuzione della specie. In tal senso, lo scrittore fa riferimento al "development of sexual morality, quale esempio del modo in cui si origina il codice morale delle società civili, attraverso "a process of modification as well as addition, whereby, it may be, what was eminent virtue in the tribal savage may ultimately become sin in the civilised man" (Wells 1897: 264).

Guardando a queste premesse, non è difficile percepire la forte influenza della teoria evoluzionistica, che, non soltanto fornisce a Wells la possibilità di tracciare un percorso diacronico di adattamento dell'essere umano ad un ambiente non più naturale ma sociale, ma anche di dare dei codici morali delle civiltà moderne una chiave di lettura scientificamente fondata e svincolata dal dogma cristiano.

Wells individua nella fase di primordiale bestialità una totale assenza di moralità sessuale che corrisponde al dominio dell'istinto riproduttivo:

> In the mere solitary beast – solitary after the feline fashion – there is pratically no sexual morality, but only a group of more or less complex and interacting instincts, the net object of which […] is to direct energies of the individual towards an abundant propagation of vigorous offsprings (Wells 1897: 265).

Dunque, la carica energetica della bestialità primordiale è finalizzata alla creazione di una specie sempre più forte e vigorosa, in grado di garantirne la continuità. Tuttavia, questa necessità, che appartiene ad una condizione di vita in solitudine, è destinata a modificarsi non appena l'essere umano si aggrega ad altri simili in primitive forme di vita "associata". Un serie di vincoli, la cui finalità principale è la sopravvivenza del branco prima e della tribù poi, cominciano a limitare le pulsioni sessuali dei singoli componenti attuando un processo evolutivo all'interno del quale la sopravvivenza delle specie deve avvenire attraverso quella delle comunità. In tal modo, la vita di gruppo condiziona il comportamento del singolo trasformando l'adattamento naturale in modificazione sociale. Questa modificazione si concretizza inizialmente in una non ben identificata idea di contenimento degli istinti animali che nelle comunità tribali assume le forme archetipe dei tabù, quali primitive forme di codici comportamentali.

Il passaggio dalla necessità della sopravvivenza della specie a quella della comunità non annulla l'istinto riproduttivo, ma lo convoglia, piuttosto, verso il piano della preminenza del gruppo che viene perseguita attraverso l'introduzione di quella che Wells definisce "sober poligamy". La creazione di una prole forte e vigorosa, in grado di difendere la tribù e renderla sempre più forte, rimane il fine primo anche delle comunità di individui più complesse. Una poligamia contenuta diviene l'unico comportamento possibile per non sprecare le energie necessarie all'affermazione bellica della tribù, per contenere l'aggressività dei soggetti maschi e preservare la prole dai possibili danni arrecati da rapporti promiscui.

Dunque, la vita di gruppo pone dei vincoli che si originano proprio dalla sua stessa natura e che costituiscono il germe della creazione dei codici morali necessari

perché l'uomo si trasformi da selvaggio in civilizzato. Appare chiara, in tal senso, la distinzione, già prospettata da Wells nel precedente articolo "Human Evolution, an Artificial Process", tra una "natural selection" ed una "artificial selection" (Monti, 1982) e che, nell'articolo oggetto d'analisi, si arricchisce di contenuti che privilegiano l'importanza delle relazioni sociali all'interno del gruppo. Come sarà illustrato nel paragrafo successivo, l'importanza attribuita al condizionamento sociale, inteso come frutto delle necessità del gruppo, è influenzata dalle teorie socialiste che Wells conosce durante gli anni degli studi londinesi. Un'ulteriore elaborazione della funzione del condizionamento sociale è la possibilità di incidere sul percorso evolutivo "artificiale" dell'essere umano, in quanto parte di una collettività, attraverso l'attuazione di processi educativi. Lo scrittore confida nella possibilità d'intervento dell'uomo, in grado di controllare i processi naturali e non per emularli, bensì per sostituirvi un processo evolutivo etico. In tal senso, vi è la possibilità per l'uomo di crescere e contrastare un eventuale pericolo involutivo seguendo un percorso di crescita morale grazie al corretto uso dell'intelletto che lo distingue dagli altri esseri animali e gli consente di domare le pulsioni dell'istinto.

L'elaborazione di "sexual codes" da parte delle comunità tribali rappresenta una prima vittoria della ragione sull'istinto che è primariamente sessuale e finalizzato alla riproduzione. La ragionevole limitazione della libera attività sessuale costituisce la tappa fondamentale del costituirsi di gruppi sociali la cui sopravvivenza è legata all'osservanza di regole; tali regole sono finalizzate al mantenimento di un equilibrio all'interno della comunità, necessario a garantirle un futuro prospero. Come afferma Monti "la artificial selection, fondata sulla crescita intellettuale e l'accumulo di informazioni nell'uomo *sapiens,* resta fondamentale per comprendere tutta l'enfasi huxleiana che Wells avrebbe attribuito alle scelte etico-morali dell'uomo, nonché all'*education* vero fattore discriminante, sociale e non certo biologico, per la sopravvivenza e il graduale miglioramento della specie" (Monti 1982: 389). Il dualismo "natural selection" / "artificial selection" si fonda, dunque, su un'altra dicotomia estremamente dibattuta, quella fra istinto e ragione che, rispettivamente, corrispondono all'influenza di fattori naturali e fattori culturali ed esperienziali propri della specie umana (Monti 1982: 389).

La spiegazione evoluzionistica dell'origine dell'essere umano ha svincolato quest'ultimo dalle prescrizioni morali imposte dalle diverse forme del cristianesimo, lasciando un vuoto etico e comportamentale che Huxley prima e Wells successivamente cercano di colmare elaborando il concetto di evoluzione etica; in questo percorso la ragione domina progressivamente gli istinti creando un sistema di vincoli dettati dalla vita in comune. Nello stesso tempo, però, la spiegazione

darwiniana lascia intravedere il pericolo involutivo determinato dal possibile riaffiorare degli istinti animali originari. L'essere umano stesso, secondo Darwin, rimane inerme rispetto ai processi di selezione naturale; egli afferma, infatti, che "[…] natural selection […] is a power incessantly ready for action, and is as immeasurably superior to man's feeble efforts, as the works of Nature are to those of Art" (Darwin 2005: 89). Il pericolo dell'impossibilità di dominare le forze della Natura è reso ancor più palese dalle affermazioni darwiniane circa l'evolversi delle specie e la loro estinzione nel contesto della lotta per la sopravvivenza: "[…] I think it inevitably follows, that as new species in the course of time are formed through natural selection, others will become rarer and rarer, and finally extinct." (Darwin, 2005: 142). Darwin affronta il tema dell'evolversi delle specie sulla terra attraverso un'analisi biologica comparativa, ma il timore di una regressione ad uno stato istintuale nel quale l'uomo potrebbe ricadere, costretto di nuovo alla lotta per la sopravvivenza, permane dando luogo alla spiegazione fornita da Huxley e Wells. L'idea di evoluzione etica, infatti, consente di suggerire l'adozione di opportuni codici morali per evitare la riemersione degli istinti animali.

L'elaborazione di vincoli dettati dalla vita in comunità costituisce il primo stadio di contenimento dell'iniziale fase istintuale che, nei gruppi di individui più strutturati di trasforma progressivamente in un vero e proprio codice comportamentale. Questo codice si arricchisce nel tempo di usi e consuetudini che si generano all'interno del gruppo e che sono derivati dalla necessità di soddisfare bisogni che non sono soltanto del singolo ma che riguardano la collettività. In tal senso, l'ambiente sociale nel quale opera l'individuo ne influenza il comportamento allo stesso modo in cui l'ambiente naturale interferisce nelle trasformazioni fisiche dell'essere umano. Per questo motivo Wells sostiene, inoltre, che non esiste un codice morale assoluto, ma che ogni diversa codificazione è relativa alla comunità nella quale si origina:

> There is no morality in the absolute. It is relative to the state, the civilization, the corporate existence to which the man beast has become adapted on the one hand, and to the inherent possibilities of the man on the other. And the data of morality must vary with the state, the social environment rather, in which the man exists; the alternative Judgments of right and wrong in action, that is, must vary (Wells 1897: 266).

Istinto e libero arbitrio, dunque, vengono contenuti all'interno di una griglia di usi e costumi e norme di comportamento che variano a seconda del grado di civilizzazione raggiunto e che divengono poi una sorta di modello uniformante al

quale i soggetti della comunità devono aderire per mantenere l'equilibrio interno e promuovere la crescita del gruppo, impedendone la regressione.

3. Norme comportamentali e codici morali: il futuro delle società moderne

Quelli che nelle prime forme tribali si configurano quali modelli comportamentali vincolanti, nelle società più evolute divengono delle vere e proprie norme comportamentali fondate sul predominio dell'intelletto. Wells lega ancora una volta la necessità di una moralizzazione (che significa principalmente contenimento o circoscrizione) dell'attività sessuale al fine primario di quest'ultima che è la procreazione, ovvero la garanzia di continuità. Quando, infatti, la preoccupazione della morte della prole diventa più remota, e ciò accade nelle società più complesse, la quantità numerica dei figli o la loro efficienza fisica diventa secondaria alla loro istruzione e moralizzazione: questa fase corrisponde al periodo di creazione della famiglia monogamica che determina una nuova fase dello sviluppo dell'essere umano:

> The replacement of polygamy by monogamy marks a new phase in human development […]. It marks a phase when a violent death has become sufficiently remote and the community so complex, that the importance of the moral and even the intellectual training of offspring had come to weight against the importance of their number and physical efficiency. […] the monogamic family with an entire prohibition of wasted energy, is no doubt the moral ideal, so far as sex is concerned, of modern militant civilized state (Wells 1897: 266).

Il matrimonio monogamico è, dunque, la più efficace delle regole sociali, codificate giuridicamente dalle società moderne al fine di mantenere un ordine sociale che consenta ad uno stato civilizzato di permanere in un equilibrio all'interno del quale il libero arbitrio del singolo trovi il suo limite nella relazione con gli altri componenti del gruppo sociale.

Il percorso fin qui analizzato lascia intendere come Wells associ il processo di civilizzazione primariamente al processo di moralizzazione della sessualità, intesa

come desiderio riproduttivo. Non si tratta, secondo lo scrittore, di una legge organica che riguarda l'essere umano in quanto membro della specie animale poiché ogni processo di civilizzazione è "unique and has its own unique possibilities" (Wells 1897: 266). Tuttavia, la continuazione del processo di civilizzazione deriva proprio dal ritenere la moralità sessuale necessaria per il bene della prole e per la preservazione dell'energia necessaria a dar forza agli stati, cosa che, indirettamente, garantisce la continuità della specie attraverso un processo evolutivo, non più semplicemente biologico, ma etico.

L'affermazione dell'esistenza di un percorso evolutivo etico, fondata sull'analisi dello sviluppo delle società del passato e sostenuta dalla riflessione huxleiana, consente a Wells di fare delle previsioni sugli sviluppi futuri che, in una dimensione utopica, egli si spinge ad immaginare come comuni all'umanità intera. Questa operazione è resa possibile in seno al maggior contributo che la rivoluzione darwiniana ha dato non soltanto a Wells, ma all'intera cultura occidentale: l'interpretazione dinamica dei processi naturali come anche di quelli culturali. Lo scrittore ha dato particolare rilievo a questa possibilità traendo dal passato il sapere necessario a fare il salto nel futuro.

La volontà costante di formulare ipotesi sul futuro dell'uomo e sul destino della Terra è l'aspetto del pensiero e del metodo scientifico di Huxley che influenza in maniera determinante la scrittura di Wells. In essa il dato reale e la sua oggettiva analisi costituiscono la necessaria premessa alla formulazione di ipotesi frutto della creatività dell'autore. Come afferma in proposito Kagarlitckij, "frequentando il corso del professor Huxley, il futuro scrittore aveva imparato ad unire l'interesse per i fenomeni con una comprensione profonda degli stessi e con il coraggio delle supposizioni. Egli aveva trovato il 'giusto metodo' di affrontare il mondo, metodo che lo scrittore avvertirà poi sempre, qualunque fosse il campo del sapere cui si rivolgerà" (Kagarlickij 1974: 28).

Il metodo huxleiano consente a Wells di immaginare il prosieguo del percorso evolutivo etico dell'essere umano e di dare dei suggerimenti a riguardo delle possibilità di incidere su questo percorso, non smentendo la sua vocazione di educatore. Riferendosi alla propria riflessione sull'origine e lo sviluppo dei codici morali, lo scrittore asserisce:

> Now, if what is here laid down is valid, it follows that the future of our civilization depends upon the possibility of constructing a rational code of morality to meet the complex requirements of modern life, and of efficiently

> organizing the forces of moral suggestion to render it operative (Wells 1897: 267).

Al termine dell'articolo analizzato i toni della descrizione di possibili sviluppi delle società moderne diventano decisamente utopici, non tanto nella misura in cui descrivono scenari sociali spropositati rispetto alla realtà storica contemporanea, quanto piuttosto per la loro accezione filantropica e buonista. Lo scrittore stesso afferma che nello scrivere il suo articolo aveva in mente l'idea che la elaborazione di una teoria sulla moralità dovesse essere dedotta da uno stato sociale ideale:

> The idea which pervades this paper, although it has not been distinctly formulated so far, the idea that a moral theory should be deduced from an ideal social state has, however, played its part (Wells 1897: 267).

Nel periodo in cui Wells scrive l'articolo analizzato, simpatizza molto con le idee socialiste; egli frequenta anche gli incontri dei socialisti nella casa di William Morris (1834-1896), rimane entusiasta e riaffronta più volte gli argomenti trattati. Le rivoluzionarie idee socialiste lo attraggono prevalentemente per la carica energetica e l'intento trasformativo e si sposano perfettamente con il suo ideale di società umana; come egli stesso dichiara:

> Moreover, in Socialism, we have a very complete theory of social organization, necessarily involving a scheme of private morals (Wells 1897: 268).

Il suggerimento di un modello da perseguire costituisce l'epilogo dell'articolo e del processo evolutivo morale in esso analizzato. L'autore s'interroga sulla condizione della moralità a lui contemporanea ed auspica l'intervento degli agenti sociali, incaricati di elaborare, insegnare e far rispettare le regole sociali che sono all'interno di ogni codice etico; grazie allo sforzo di questi soggetti - dai politici, agli insegnanti, agli educatori - può realizzarsi il sogno di una società ideale che richiama fortemente il modello del socialismo utopico:

> And yet one may dream or fancy an informal, unselfish, unauthorized body of workers, a real and conscious apparatus of education and moral

suggestion, held together by a common faith and a common sentiment, and shaping the minds and acts of destinies of men (Wells 1897: 268).

Conclusioni

Alla luce dell'analisi dell'articolo "Morals and Civilisation", condotta in questa sede, è possibile notare come Wells abbia elaborato la propria teoria dell'evoluzionismo etico partendo dalla riflessione huxleiana sulla rivoluzione darwiniana. La nuova chiave di lettura dell'origine dell'uomo sulla terra rappresenta il fulcro attorno al quale si snoda l'idea dell'evoluzione etica dell'essere umano, resasi necessaria per colmare il vuoto morale che la confutazione del dogma cristiano ha lasciato. Quest'ultimo viene sostituito da un nuovo codice morale del tutto laico, sebbene per alcuni aspetti sembri ispirarsi all'idea di fratellanza delle prime comunità cristiane. Questo codice, che si evolve dalle semplici forme primitive ai sistemi più elaborati delle società moderne, si fonda sul contenimento dell'istinto sessuale, non più per evitare la reiterazione del peccato originale, quanto piuttosto per la protezione della prole, quale garanzia di sopravvivenza delle comunità. Il prevalere della ragione sull'istinto è ritenuto necessario per la moralizzazione dei comportamenti, dettata a sua volta dalla struttura stessa delle comunità, laddove l'interesse del singolo deve integrarsi con quello del gruppo, affinché possa essere garantito il processo di civilizzazione verso forme sempre più sofisticate di società. La riflessione sui codici morali delle società moderne lascia, in fine, aperta la riflessione sul futuro; in tal senso, lo scrittore auspica che si possa realizzare una società ideale nella quale ogni singolo componente contribuisca serenamente al progredire del gruppo, attraverso il rispetto di un codice morale percepito fortemente come proprio.

Riferimenti bibliografici

Bergonzi B. (1961). *The Early H. G. Wells*, Manchester University Press, Manchester.

Brome V. (1951). *H. G. Wells: a Biography*, Longmans, Green, London.

Carnegie Brown I. J. (1929), *H. G. Wells*, S.l. Nisbet, Londra.

Darwin C. (1993). *The Origin of the Species* (1859), Modern Library Edition, Random House Inc., New York.

Darwin C. (1995). *The Descent of Man* (1871), Modern Library Edition, Random House Inc., New York.

Dickson L. (1969). *H. G. Wells: His Turbulent Life and Times*, Macmillan, London.

Draper M. (1987). *H. G. Wells,* Macmillan, Basingstoke.

Hammond J. R. (2001). *A Preface to H.G. Wells*, Longman, Harlow and London.

Haynes R. (1980). *H. G. Wells, Discoverer of the Future: the Influence of Science on His Thought*, Macmillan, London and Basingstoke.

Huxley T. H. (1893-94). *Evolution and Ethics* in Collected Essays, vol. 9, Macmillan, London.

Huxley T. H. (1861). *On the Zoological Relations of Man with Lower Animals*, in Natural History Review (New series), London.

Kagarlickij J. (1974). *H. G. Wells: la vita e le opere*, Mursia, Milano.

Mackenzie N. and J. (1987). *The Time Traveller: The Life of H. G. Well*s, Hogarth Press, London.

Monti A. (1982). *Invito alla lettura di Herbert George Wells*, Mursia, Milano.

Parrinder P. (1977). *H. G. Wells*, Capricorn Books, New York.

Philmus R., Hughes D. (1975.) *Early Writings in Science and Science Fiction by H. G. Wells*, University of California Press, Berkeley.

Reed J. R. (1982). *Natural History of H. G. Wells*, Ohio UP, Athens.

Wells, H. G. (1984). *Experiment in Autobiography: Discoveries and Conclusions of a Very Ordinary Brain – Since 1866*, Faber & Faber, London.

Wells, H. G. (Sept.1889). *Holiday Science*, in Henley House Magazine, pp. 215-20, London.

Wells, H. G. (1896). *Human Evolution, An Artificial Progress*, in Fortnightly Review, LX, Oct., pp. 590-5, London.

Wells, H. G. (Feb. 1897). *Morals and Civilisation*, in Fortnightly Review, LXI, pp. 263-8. London.
White P. (2003). *Thomas Huxley: Making the 'Man of Science'*, Cambridge University Press, Cambridge.

Eugenio Greco*

EVOLUZIONE DELLA FECONDITA' ITALIANA: IL CONTRIBUTO DELLE DONNE STRANIERE

Riassunto
In questo lavoro si puntualizzerà quali sono state le cause che hanno determinato il mutamento demografico nel nostro Paese. Prima causa principale è stato il calo delle nascite dovute alle trasformazioni sociali e familiari, ma ciò è stato colmato dall'incremento delle nascite da cittadini stranieri. La fecondità italiana si è ripresa grazie alla presenza delle donne straniere nel nostro Paese. Dalle considerazioni svolte nel corso delle analisi è agevole desumere le modalità con cui ciò si è verificato, con quali differenti cause ed effetti, nelle varie aree del nostro Paese.

Summary
In this work some of the main causes of demographic changes in our country are pointed out. First of all there is the birth decrease introduced by social and familiar changes, even if filled by the birth increase from foreign people. The presence in our Country of foreign women contributed to the Italian fertility increase. Moreover, the analysis also showed different causes and effects of such phenomena in Italian regions.

---

* Professore Associato di Demografia (SECS-S04), Dipartimento di Metodi Quantitativi per le Scienze Umane, Facoltà di Economia, Università degli Studi di Palermo.
Si ringrazia per la cortese collaborazione dattilografica il Dott. Salvatore Alotta.

1. Introduzione

L'ultimo mezzo secolo di trasformazioni sociali ha radicalmente mutato il panorama demografico del nostro Paese. A loro volta, le trasformazioni demografiche, indotte dai cambiamenti socio-economici, hanno profondamente inciso sulla struttura sociale: questo processo di transizione socio-demografica ha agito con rapidità e intensità in precedenza mai sperimentata nel mondo, nelle società occidentali in modo particolare e, in misura più incisiva, nel nostro Paese.

Sul versante delle componenti della dinamica demografica in cinquant'anni è cambiato tutto. In termini di sopravvivenza, le migliorate condizioni di vita, una maggiore attenzione alla prevenzione e ancor più il progresso della tecnologia medico-sanitaria, accanto a stili di vita più salutari che in altri paesi economicamente avanzati, hanno avuto come conseguenza l'aumento della vita media (per i maschi, com'è risaputo,la speranza di vita alla nascita ha raggiunto i 79-80 anni, mentre per le femmine l'indicatore è pari a 84-85 anni).

Il calo della fecondità italiana - scesa a metà degli anni Settanta al di sotto del "livello di sostituzione" (due figli per donna) e tuttora a valori molto bassi (pari a 1,3-1,4 nel 2007), nonostante la modesta ripresa verificatasi a partire dal 1995 (quando si è riscontrato il minimo assoluto di 1,19) - costituisce, per durata e intensità, l'esempio più significativo di manifestazione di questo fenomeno nella transizione demografica europea.

Peraltro, l'allungamento della vita individuale si è accompagnato a una generale posticipazione degli eventi che determinano le transizioni sociali salienti di una storia di vita: si studia più a lungo, si ritarda l'uscita dalla famiglia, si diventa economicamente autosufficienti, si mette su famiglia o ci si sposa in età più elevata, si mettono al mondo meno figli e in età decisamente più avanzata che in passato. Dal punto di vista sociale tutto ciò ha comportato profonde trasformazioni nella struttura sociale e familiare, di cui la riduzione della dimensione dei nuclei familiari, non è certo il più significativo degli indicatori.

Sotto l'aspetto strettamente demografico questo complesso di fattori - e, segnatamente, l'aumento della sopravvivenza e il calo della fecondità - ha spinto con forza l'Italia, in tempi relativamente non lunghi, al vertice della graduatoria dell'invecchiamento mondiale. Si tratta di un preoccupante aspetto strutturale della società italiana: l'Italia demograficamente è uno dei paesi più vecchi del mondo se non il più vecchio. L'evoluzione intrinseca di questi indicatori dovrebbe spingere all'adozione di politiche sociali adeguate.

In questo quadro di trasformazioni socio-demografiche, ascrivibili sostanzialmente a fattori endogeni e assimilabili a quelli che hanno caratterizzato le altre società europee, si è inserito di prepotenza un nuovo fattore, stavolta esogeno che sta introducendo nuovi e fortissimi elementi di dinamica al quadro demografico, sociale ed economico del Paese: le migrazioni internazionali. Si può dire, a buona ragione che il fenomeno delle migrazioni internazionali in Italia

presenti delle caratteristiche peculiari in ambito europeo, dove pure la presenza di popolazione non autoctona si è sedimentata nel tempo.

L'elemento che rende l'Italia del tutto peculiare rispetto al fenomeno delle migrazioni internazionali è la sua trasformazione - in un arco di tempo storicamente piuttosto breve - da Paese di fortissima emigrazione a paese di intensa immigrazione.

Dopo solo poco più di un ventennio di movimenti migratori ancorché intensi, sia in entrata che in uscita, è iniziata la nuova fase di immigrazione, inizialmente modesta e poi più intensa, che ha condotto l'Italia ad essere attualmente una delle mete europee privilegiate di consistenti flussi in entrata dall'estero, tali da far raggiungere alla popolazione straniera regolarmente presente livelli di oltre i quattro milioni e mezzo di persone alla fine del 2009. Rispetto ad altri grandi paesi europei di storia immigratoria meno recente, come la Germania, la Francia e il Regno Unito,l'Italia ha dunque visto crescere la presenza straniera in modo incontrollato in tempi molto più brevi e a ritmi intensi, mostrando capacità sociali di assorbimento e adattamento alla nuova realtà maggiori che altrove in Europa, nonostante le inevitabili e comprensibili difficoltà di accoglienza che certamente permangono, e presumibilmente non verranno meno, nel breve e medio periodo.

La distribuzione della popolazione straniera sul territorio italiano è fortemente disomogenea. Essa è caratterizzata da una consistente presenza nell'area settentrionale, e in misura inferiore, nelle regioni del Centro e del Sud, tranne che in alcuni comuni della Sicilia.

Come conseguenza dell'aumento del fenomeno migratorio, si è osservato in Italia un incremento nel tempo delle nascite da cittadini stranieri. Questo fenomeno può aver avuto un'influenza sulla leggera ripresa della natalità osservata negli ultimi anni, data la maggiore propensione delle donne straniere ad avere figli (nel 2007, il numero dei nati da stranieri rapportato al totale dei nati da residenti in Italia si è posto all'11,4%; proporzione che sale al 15,5% se si considerano anche i nati da coppie miste); l'incremento delle nascite si è tradotto in un aumento del numero medio di figli per donna che è passato dal minimo di 1,19 figli del 1995 a 1,37 del 2007. Calcolato separatamente per le due componenti italiana e straniera della popolazione residente, l'indicatore assume i valori di 1,28 e, rispettivamente, di 2,40 figli per donna.

La popolazione immigrata presente in Italia proviene da paesi con dinamiche riproduttive diverse da quelle italiane, dinamiche che permarranno per qualche anno, ma che, nel tempo, potranno adeguarsi ai comportamenti demografici della nostra terra.

E' interessante osservare che la donna straniera mette al mondo più figli di quella italiana (Istat, 2007), è altrettanto vero che la persistenza e l'intensità di tale supremazia presentano forti legami con il contesto di vita e il livello di inserimento degli immigrati nelle singole realtà locali.

Il numero medio di figli per una donna non è affatto detto che sia ovunque oltre la soglia delle due unità che garantiscono il ricambio generazionale e, quindi, l'enfatizzata azione di contrasto al calo demografico della popolazione italiana.

L'adattamento della popolazione immigrata ai condizionamenti del contesto locale che determinano le scelte di contenimento della fecondità sembra avere nel complesso un certo riscontro. Alle "isole felici" di alcune realtà provinciali si contrappone un ampio ventaglio di situazioni in cui la tanto amplificata "soluzione migratoria" al problema delle culle vuote sembra decisamente destinata a ridimensionarsi. La scoperta delle difficoltà "del mettere su famiglia" e "del farla crescere" avvicina dunque gli immigrati al modello italiano.

Ciò che in questa sede ci si accinge a compiere, essenzialmente alla luce delle statistiche ufficiali, è dapprima un'analisi dei comportamenti riproduttivi osservati nel corso dell'ultimo cinquantennio del XX secolo.

Successivamente, dopo avere rimarcato l'ormai imponente presenza della popolazione di origine straniera nel nostro Paese - in particolar modo coloro i quali provengono dai paesi a forte pressione migratoria - si cercherà di valutare se e in che misura la prolificità degli immigrati ha contribuito in questi ultimi anni a "tenere sostenuti" i livelli della fecondità in Italia.

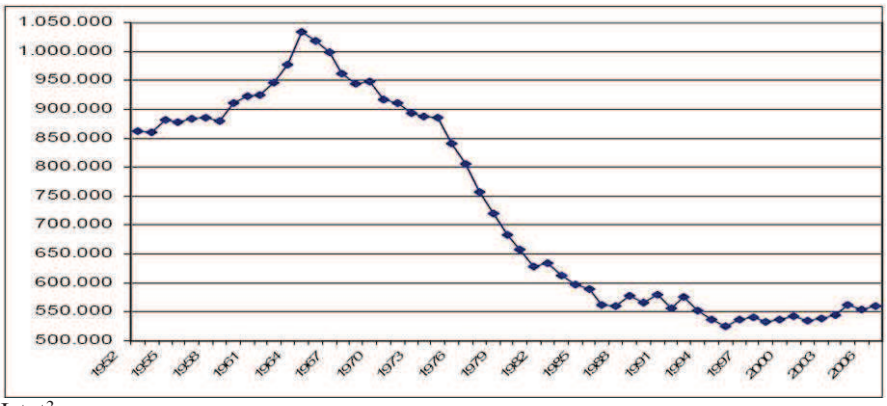
2. La fecondità in Italia dal dopoguerra ad oggi.

Dai dati Istat[1], si può rilevare che il numero dei nati in Italia nel 2007 è stato di 563.599, quasi 38.000 unità in più rispetto al 1995, anno in cui si è registrato il minimo storico delle nascite e della fecondità, e poco più della metà dei nati del 1964, quando è stato raggiunto l'apice del cosiddetto baby boom.

Così il tasso di fecondità totale o numero medio di figli per donna[2] è passato da 2,70 nel 1964 a 1,19 nel 1995, per risalire a 1,37 nel 2007.

Sembrerebbe, quindi, che l'andamento negativo verificatosi a partire dagli anni '70 abbia assunto , tra la fine del XX e l'inizio del XXI secolo, un'inversione di tendenza, pur con valori che si mantengono ben al di sotto del livello di sostituzione.

Figura 1 – *Numero medio di figli per donna, Italia*



Istat[3].

---

[1]Istat, Iscritti in anagrafe per nascita – Note informative – Periodo di riferimento: 2007- Emanato il 01/04/2009.

[2]Il numero medio di figli per donna (tasso di fecondità totale) è la somma dei quozienti specifici di fecondità calcolati rapportando, per ogni età feconda (15-49 anni), il numero dei nati vivi all'ammontare medio annuo della popolazione femminile.

[3]Istat, Natalità e fecondità della popolazione residente: caratteristiche e tendenze recenti – Note informative – diffuse il 01/07/2008.

Per meglio comprendere quali sono state le cause che hanno determinato la ripresa della fecondità italiana, non si può fare a meno di delineare un breve quadro storico dal secondo dopoguerra all'epoca più recente.

Dalla fine del secondo conflitto mondiale, e fino alla metà degli anni settanta, la fecondità italiana si è mantenuta al di sopra della soglia di due figli per donna, assicurando in questo modo il pieno ricambio delle generazioni.

A partire dalla metà degli anni '60 è stato raggiunto il massimo storico delle nascite che ha superato i 2,5 figli per coppia. Successivamente si è assistito ad una lenta ma continua diminuzione, culminata nel 1977 quando la fecondità italiana e si è posta ad un livello al di sotto della soglia dei 2 figli per donna. Agli inizi della seconda metà degli anni '80 la fecondità assumeva valori che lasciavano intravedere una certa stabilizzazione intorno a 1,2-1,3 figli per donna; da allora, se si esclude il dato minimo di 1,19 osservato nel 1995, si sono avute solo trascurabili oscillazioni tra i due valori.

Come è noto, la fine della guerra aveva portato una ripresa delle nascite, frutto, questo, di un rinvio dei concepimenti avvenuto durante gli anni del conflitto e un chiaro segno della volontà di riprendere una vita normale e di ricostruire i nuclei familiari dopo gli sconvolgimenti bellici. Ciò lo evidenzia anche lo straordinario aumento della nuzialità, dovuto alla celebrazione di tutti quei matrimoni che non erano potuti avvenire durante gli anni della guerra.

Il consistente aumento delle nascite non ha avuto, però, significative ripercussioni sull'incremento della popolazione italiana in quanto contemporaneamente si è verificata una forte ripresa delle emigrazioni che, negli anni antecedenti, erano state ostacolate dal regime fascista.

I dati mostrano che tale eccezionalità si è esaurita con l'inizio degli anni '50 e il ritorno ad una situazione di normalità che portava a prevedere un valore del tasso di fecondità intorno ai 2,5 figli per donna. A livello regionale sussistevano, però, forti disparità tanto che, mentre nelle regioni meridionali il numero medio di figli per donna era superiore a 3 , nelle regioni centro-settentrionali, ad eccezione di quelle del Nord-Est, già si raggiungeva il livello di rimpiazzo (2,1)[4].

Agli inizi degli anni '60 si è verificata una nuova forte ripresa della natalità (soprattutto nelle regioni del Centro-Nord) tanto da essere ricordati come gli anni del baby boom, oltre che del miracolo economico.

In realtà i fenomemi di fecondità sono cresciuti solo fino al 1964, quando si è raggiunto il picco di 2,7 nati per donna, ed inoltre l'incremento ha riguardato

---

[4]Le popolazioni sviluppate attuali, hanno una mortalità pur minima nelle età infantile giovani: ecco perché si pone il livello di rimpiazzo a 2,1 figli per donna, Livi Bacci Massimo, Errera Giovanni, in Intervista sulla demografia. Sviluppo, stato sociale, migrazioni, globalizzazione e politica, Etas, Milano, 2001.

sopratutto le regioni settentrionali e centrali, hanno sempre sperimentato tassi più bassi, le cui dimensioni sono state realizzate anche nelle regioni del Mezzogiorno per effetto soprattutto dell'emigrazione giovanile.

Un semplice confronto tra la situazione italiana e quella coeva degli altri paesi europei, consente di osservare come l'Italia, quanto a valori del tasso di fecondità, si pone in una posizione pur sempre più bassa rispetto alla Francia, Gran Bretagna, Paesi Bassi, Spagna, Portogallo e Irlanda. Così l'eccezionale valore di 2,7 nascite per donna raggiunto nel 1964 è rimasto inferiore a quello osservato in Francia e Gran Bretagna nello stesso anno, pari a 2,9, e a quello di 3,2 raggiunto nei Paesi Bassi, nel 1961. Giova sottolineare come gli alti tassi del decennio sembrava potessero essere garantiti anche da una legislazione apparentemente propensa alla difesa della natalità e tesa a sostenere la crescita della popolazione. A tal proposito non si può fare a meno di ricordare la normativa penale in tema di propaganda e vendita di mezzi anticoncezionali e l'interruzione volontaria della gravidanza. D'altra parte, la quasi totale assenza di politiche a favore delle famiglie (assegni familiari, strutture e di norme di tutela delle madri lavoratrici), oltre ad una certa tolleranza nei confronti del diffuso fenomeno degli aborti clandestini, testimoniavano un atteggiamento assai più ambiguo da parte delle autorità.

Negli anni '70, si è avuto, accanto al rallentamento del progresso economico conseguente alle crisi energetiche e all'accendersi di forti contrasti sociali, anche una netta diminuzione delle nascite che si è risolta in una sensibile accentuazione della tendenza decrescente osservata già nella seconda metà del decennio precedente. Ben presto si è passati dai 917.496 nati in un anno ai 682.742 nel 1979. Anche le nozze, hanno subito una netta contrazione passando dal 7,4%° al 5,7%° del 1980. Ciò ha riflesso in qualche modo quella liberalizzazione dei costumi che sembrava essere favorita da una serie di provvedimenti legislativi di notevole importanza, quali la legge sul divorzio del 1970, la sentenza della Corte Costituzionale del 1971 che rese possibile la propaganda dell'uso di anticoncezionali e la legge del 1978 che ha depenalizzato l'interruzione volontaria della gravidanza.

La preoccupazione per tale contrazione delle nascite ha dato l'avvio nel 1979 alla "Prima indagine nazionale sulla fecondità e sul suo controllo" (INF-1), inserita nell'ambito di un più vasto progetto di studio dei comportamenti riproduttivi, denominato "World Fertility Survey", condotto su scala mondiale, negli anni 1974-1984, dall'Istituto Internazionale di Statistica in collaborazione con le Nazioni Unite e l'Unione Internazionale per lo Studio Scientifico della Popolazione.

I principali risultati dell'indagine italiana[5] hanno consentito di accertare, non solo, che la fecondità era scesa sotto il livello minimo di sostituzione, ma anche il perdurare di una scarsa informazione sulle caratteristiche della vita fertile e sui metodi contraccettivi, che comportava, d'altra parte, un persistente ricorso all'interruzione volontaria di gravidanza anche in situazioni di stabilità coniugale e in presenza di figli già nati. Il declino della fecondità si è progressivamente

accentuato nel corso degli anni '80 fino a raggiungere un valore di circa 1,35 nati per donna alla fine del decennio, più di una unità in meno rispetto al 1970.

Nello stesso tempo si è consolidata la tendenza all'aumento dell'età media delle donne al primo figlio e all'allungamento della vita riproduttiva, con un recupero di fecondità in età matura. L'età media al primo parto è passata nel corso del decennio da 25,1 a 26,7 anni.

E' interessante notare che a differenza del passato, i figli non vengono più considerati un investimento (Mortara), bensì un onere, non solo dal punto di vista economico, ma anche in termini di indipendenza e di realizzazione personale.

Accanto a questi motivi che inducono a ridurre, soprattutto, le gravidanze oltre il secondo figlio, sono presenti anche i timori per il futuro, la paura di non essere in grado di assicurare ai propri figli un avvenire migliore del proprio.

Tabella n. 1.1 - *Tasso di fecondità in Italia 1955-1995*

ANNO	TFT	ANNO	TFT	ANNO	TFT
1955	2,33	1985	1,45	1991	1,33
1960	2,41	1986	1,37	1992	1,33
1965	2,67	1987	1,37	1993	1,26
1970	2,43	1988	1,38	1994	1,22
1975	2,21	1989	1,35	1995	1,19
1980	1,68	1990	1,36		

Fonte: Istat[6]

Nel corso degli anni'90, infine, il declino della fecondità ha raggiunto livelli preoccupanti, comportando, per la prima volta nel 1993, un saldo naturale[7] della popolazione italiana negativo. Tutto ciò non ha condotto alla diminuzione delle dimensioni demografiche italiane, grazie ad un saldo migratorio crescente.

Tale situazione, del tutto nuova, si è presentata in maniera opposta rispetto a quarant'anni prima, quando il saldo naturale, era tale da compensare quello migratorio, e veniva a rappresentare il fattore di crescita della popolazione.

---

[5]De Sandre Paolo (a cura di), Indagine sulla fecondità in Italia 1979. Rapporto generale. Vol,I – Metodologia e analisi, Bologna Tecnoprint, 1982.

[6]Annuario Statistico Italiano 2005 e da Baldi Stefano, Cagiano de Azevedo, Bologna, 2000, 2° ed.

[7]Cfr. Blangiardo Gian Carlo, Elementi di demografia, Il mulino, Bologna, 1997.

E' stato a partire dagli anni '80, infatti, che l'Italia, tradizionalmente paese di emigrazione, si è trovata per la prima volta ad affrontare il problema di consistenti flussi immigratori provenienti dai paesi in via di sviluppo, attirati dall'emergenze di una segmentazione nel mercato del lavoro e della mancanza di una regolamentazione in materia di immigrazione, almeno fino al 1986. E' poi nel corso degli anni '90 che il fenomeno dell'immigrazione è andato sempre più accentuandosi, dando luogo ad un saldo migratorio in costante aumento.

Si deve arrivare al 1995 perché l'Italia raggiunga il suo minimo storico nei livelli di natalità: 526.064 nati, con una media di 1,19 figli per donna. Un valore che ha condotto rapidamente l'Italia a diventare uno dei paesi con il più basso tasso di fecondità, insieme alla Spagna, che raggiunse invece il suo minimo storico nel 1997 con 1,15 figli per donna. I fautori della teoria delle transizione demografica sostengono che si sarebbe trattato del compimento definitivo di un passaggio, per il nostro Paese, da una situazione di alti livelli di mortalità e di fecondità a una graduale progressiva riduzione degli stessi, fino a riportare la popolazione ad un tasso di incremento prossimo allo zero o addirittura negativo.

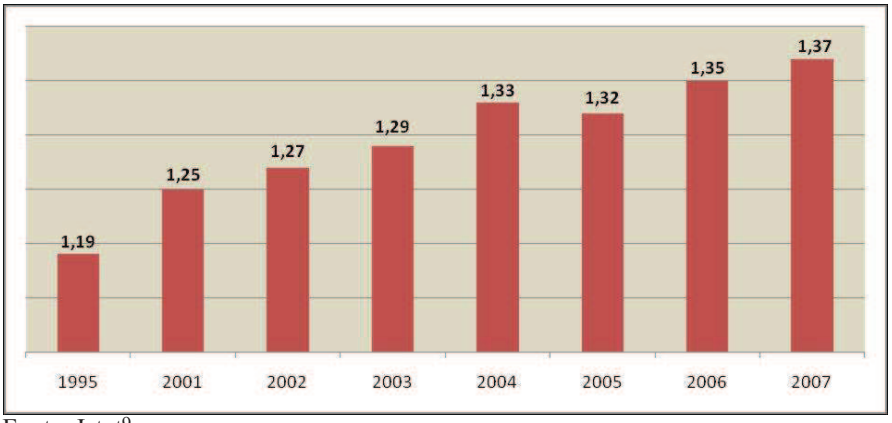
Non a caso è proprio alla fine del 1995 che viene dato avvio alla "seconda indagine nazionale sulla fecondità" (INF-2), nell'ambito del progetto "Fertility and family surveys" delle Nazioni Unite e volta a studiare le tendenze più recenti nel quadro dei comportamenti coniugali e riproduttivi. Ciò mette in evidenza la particolarità dell'Italia rispetto agli altri paesi europei, in quanto la netta diminuzione della natalità avviene in un quadro di sostanziale tenuta dell'istituzione matrimoniale e di scarsa diffusione delle unioni consensuali e delle nascite naturali[8]. L'Italia, dunque, si presenta alla fine del XX secolo con una popolazione che ha visto nettamente ridurre il proprio tasso di crescita, a causa del saldo naturale negativo, e che appare fortemente invecchiata dato il progressivo diminuire dei tassi di fecondità e l'allungamento della vita media che ha raggiunto i 79,3 anni per gli uomini e gli 84,3 per le donne nel 2008.

Nel periodo 1995-2008 è stato possibile osservare un trend lievemente crescente nel tasso di fecondità totale italiano, è passato dal minimo storico del 1995 di 1,19 figli per donna ad un valore di 1,37 nel 2007. Questo dato offrirebbe un elemento di conferma della tendenza in atto di una ripresa della fecondità verificatasi alla immigrazione.

---

[8]De Sandre Paolo, Onagro Fausta, Rettaroli Rossella, Salvini Silvana, *"Matrimonio e figli: tra rinvio e rinumcia"*. Seconda indagine nazionale sulla fecondità, Il Mulino, Bologna 1997.

Figura n. 1.2 - *Numero medio di figli per donna, Italia, 1995-2007*



Fonte: Istat[9]

Il recupero riscontrato negli ultimi anni è il frutto di differenti comportamenti riproduttivi nelle diverse aree del Paese; il continuo aumento della fecondità registratosi nelle regioni centro-settentrionali, infatti, contrasta la sostanziale stabilità del fenomeno nelle regioni meridionali.

Nel 2007 il Nord, ha avuto una nascita di 1,42 figli per donna, che risulta la ripartizione con la natalità più alta. Il Centro (1,32), invece, si avvicina ai livelli di fecondità del Mezzogiorno (1,34), e ha perso il ruolo che storicamente lo caratterizzava.

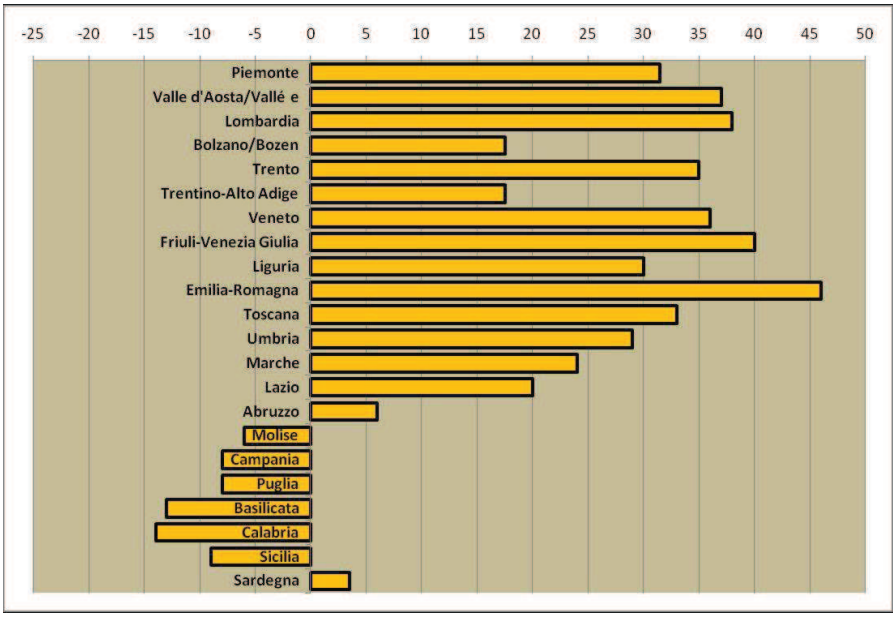
Tabella n. 1.2 - *Indicatori di fecondità nel 2007*

Ripartizione territoriale	Numero medio di figli per donna		Variazione TFT	Età media delle madri	
	2007	1995	1995-2007	2007	1995
Nord-Ovest	1,40	1,05	0,35	31,2	30,7
Nord-Est	1,43	1,05	0,38	31,1	30,5
Centro	1,32	1,07	0,25	31,6	30,4
Sud	1,35	1,42	-0,07	30,7	29,0
Isole	1,32	1,40	-0,08	30,6	29,1
Italia	1,37	1,19	0,18	31,1	29,8

[9]Istat, Indicatori demografici – note informative, 2007.

Come appare evidente dalla Figura 1.3., l'incremento della fecondità tra il 1995 e il 2007 si concentra prevalentemente nelle regioni del Centro-Nord: dallo +0,46 dell'Emilia Romagna si scende allo +0,18 figli per donna del Trentino Alto Adige. Nel Mezzogiorno, all'infuori di Abruzzo e Sardegna dove si registrano rispettivamente incrementi di +0,06 e +0,03 figli per donna, l'indice di fecondità non si è ancora significativamente spostato dal livello osservato nel 1995: si va da -0,06 figli per donna del Molise a -0,14 figli per donna della Calabria.

Figura n. 1.3 - *Variazioni percentuali delle nascite tra il 1995 e il 2007.*



Fonte: Istat.

Le più recenti analisi della filiazione in Italia, infine, hanno rilevato tre caratteristiche principali[10]. La prima è data dalla posticipazione dell'esperienza riproduttiva. Com'è agevole rilevare dai dati della dalla Tav. 1.3 l'età media delle madri al parto è passata dai 29,8 anni del 1995 ai 31,1 del 2007. Secondo alcuni studiosi tale rinvio di calendario della maternità potrebbe offrire una spiegazione dell'abbassamento della natalità negli anni '70 e '80 e del recupero a partire dalla seconda metà degli anni '90.

[10]Istat, Iscritti in anagrafe per nascita – note informative Anno 2007. Diffuso 01/04/2009.

Un secondo elemento da sottolineare si può ricercare nell'aumento del numero di figli da genitori non coniugati. La percentuale di nati da non coniugati è passata dall'8,1% del 1995 al 20,7% del 2007 (oltre 116 mila nati), un fenomeno strettamente connesso con il calo del tasso di nuzialità e il diffondersi di nuove forme di unione. Si tratta di trasformazioni comportamentali anche se molto più accentuate nel Nord che nel Sud del paese, molto probabilmente per ragioni di natura sia socio-culturale sia economica.

Infine , un terzo elemento da segnalare è l'aumento dei nati da coppie di genitori stranieri: nel 2007 sono oltre 64 mila, pari all'11,4% del totale. Questa proporzione sale al 15,5% se si considerano anche i nati da coppie miste (oltre 23 mila).

Queste dinamiche esercitano la loro influenza anche sui livelli della fecondità. Nel 2007 le cittadine straniere residenti hanno avuto in media 2,4 figli per donna, poco meno dal doppio di quelli avuti dalle donne italiane (1,28 figli). La maggiore propensione ad avere figli delle cittadine straniere ha contribuito significativamente alla ripresa della fecondità per il complesso del Paese.

3. La presenza straniera in Italia

Come si è già accennato, nel corso degli ultimi anni ed in particolare nell'ultimo decennio, l'Italia da tradizionale Paese di emigrazione è divenuta gradatamente area di immigrazione, assumendo il duplice ruolo di area di ingresso e di accoglimento definitivo di migranti provenienti, in genere , da paesi a sviluppo intermedio, oltre che da paesi in via di sviluppo.

La presenza straniera nel nostro Paese ha iniziato a manifestarsi verso la metà degli anni Settanta e si è andata sempre più consolidando, anche a seguito delle disposizioni eccezionali di regolarizzazione che hanno consentito l'emersione di una rilevante componente irregolare e/o clandestina.

Al 31 dicembre 2007 gli stranieri residenti in Italia sono 3.432.651; rispetto all'anno precedente sono aumentati di 493.729 unità (+16,8%). Si tratta dell'incremento più elevato mai registrato nel corso della storia dell'immigrazione nel nostro Paese, da imputare al forte aumento degli immigrati di cittadinanza rumena, la cui presenza stabile sul territorio nazionale supera le 600 mila unità.

L'aumento della popolazione straniera ha contribuito alla crescita della popolazione residente in Italia che, nel corso del 2007, è passata da 59.131.287 a 59.619.290 unità, per cui l'incidenza percentuale degli stranieri sulla popolazione complessiva ha raggiunto, alla fine del 2007, il 5,8% (rispetto al 5% dell'inizio dell'anno),continuando il trend crescente degli anni precedenti (Tav. 2.1).

Tabella n. 2.1 - *Incidenza % popolazione straniera residente sul totale della popolazione.*
Anni 2004-2007.

Periodo di riferimento	31/12/2004	31/12/2005	31/12/2006	31/12/2007
Popolazione residente	58.462.375	58.741.711	59.131.287	59.619.290
Popolazione straniera Residente	2.402.157	2.670.514	2.938.922	3.432.651
Incidenza % popolazione straniera sul totale della popolazione residente	4,1	4,5	5,0	5,8

Fonte: Istat

In rapporto alla popolazione straniera complessivamente residente nel nostro Paese, i cittadini del continente europeo rappresentano, con un milione 786 mila iscritti in anagrafe, oltre la metà (52,0%) dei residenti al 1° gennaio 2008. In particolare, quasi un quarto dei residenti (24,4%) sono cittadini dei paesi dell'Europa centro- orientale non appartenenti all'UE (Albania, Ucraina, ex Repubblica Jugoslavia di Macedonia e Moldova) che contano complessivamente circa 839 mila iscritti in anagrafe, con un aumento dell'8,1% rispetto al 1° gennaio 2007.

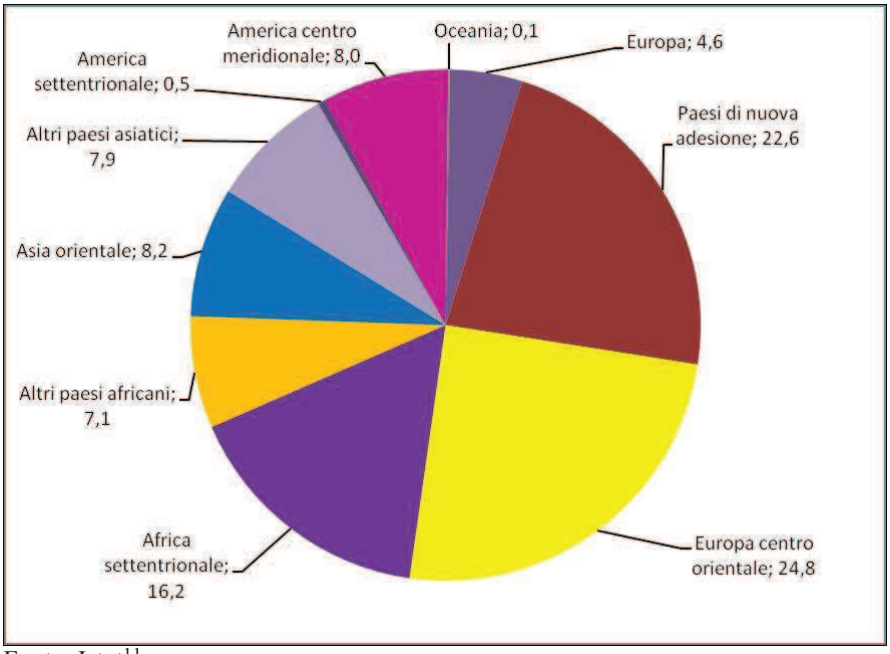
I cittadini di "paesi EU di nuova adesione" anch'essi appartenenti prevalentemente all'area geografica dell'Europa centro- orientale, rappresentano il 22,6% degli stranieri con circa 777 mila residenti (69,9% in più rispetto all'anno precedente).

Poco meno di un quarto (23,2%) degli immigrati stranieri, 798 mila persone, sono cittadini di un paese africano, principalmente dell'Africa settentrionale e, in primo luogo, del Marocco. I cittadini asiatici, con quasi 552 mila unità, costituiscono il 16,1% di tutti i residenti; poco meno della metà di questi ultimi (270 mila) appartiene a uno dei paesi del sub-continente indiano, mentre i restanti (282 mila) sono di nazionalità prevalentemente cinese o filippina.

L'incremento degli immigrati residenti registrato nel corso del 2007 è pari, come già detto, a quasi 500 mila (493.729). Complessivamente i paesi europei contribuiscono con un aumento di 392 mila unità (pari al 79,3% dell'incremento totale). In particolare, l'incremento registrato nel corso del 2007 è dovuto ai "Paesi dell'UE di nuova adesione" i cui residenti aumentano di 319 mila unità; come già detto, sono i cittadini rumeni i principali responsabili di questo notevole

incremento, essendo passati, nel corso del 2007, da 342 mila a 625 mila residenti. Il restante 20,7% dell'incremento, pari a 102 mila unità è dovuto all'incremento dei cittadini residenti dei paesi extra europei (Figura 2.1).

Figura n. 2.1 - *Distribuzione percentuale dei cittadini stranieri al 1° gennaio 2008*



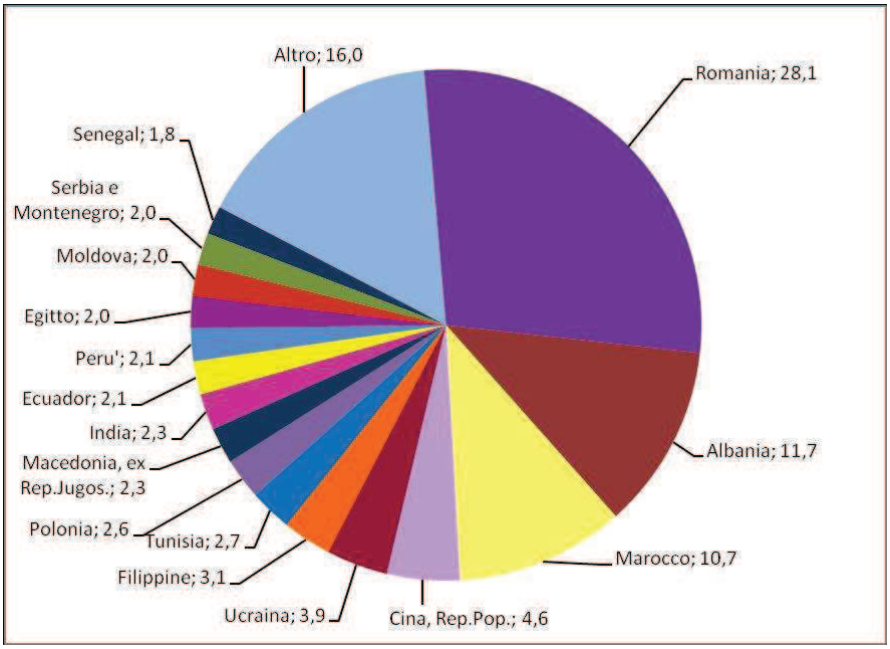
Fonte: Istat[11]

Il nostro Paese si contraddistingue, rispetto ai tradizionali paesi di accoglimento, per un numero elevato di nazionalità che si differenziano tra loro per storia migratoria, caratteristiche sociali, demografiche ed economiche, progetto migratorio e modalità di inserimento. (Figura 2.2 e Tav. 2.2)

---

[11]Istat, La popolazione straniera residente in Italia – Statistiche in breve – periodo 01/01/2008 – Diffuso il 09/10/2008.

Figura n. 2.2 - *Distribuzione percentuale dei cittadini stranieri residenti al 1° gennaio 2008 per paese di provenienza.*



Fonte:Istat

Tabella n. 2.2 - *Popolazione straniera residente per sesso, area geografica e principali paesi di cittadinanza. 1° gennaio 2007 e 2008*

AREE GEOGRAFICHE E PAESI DI CITTADINANZA	1° gennaio 2007			1° gennaio 2008			Var % MF 2007/2008
	M	F	MF	M	F	MF	
EUROPA	629.282	765.224	1394.5	803.901	981.969	1.785.8	28,1
Europa 15	57.648	91.263	148.911	61.521	96.146	157.667	5,9
Paesi di nuova ades.(a)	197.176	260.101	457.277	342.594	434.174	776.768	69,9
di cui Polonia	20.516	51.941	72.457	26.847	63.371	90.218	24,5
Romania	162.154	180.046	342.200	294.212	331.066	625.278	82,7
Bulgaria	8.486	11.438	19.924	13.685	19.792	33.477	68
Europa 27	254.824	351.364	606.188	404.115	530.320	934.435	54,1
Europa centr-orien(b)	368.856	496.953	775.809	394.159	444.745	838.904	8,1
di cui Albania	209.209	166.738	375.947	222.198	179.751	401.949	6,9
Ucraina	23.058	97.012	120.070	25.954	106.764	132.718	10,5
Macedonia (ex.Rep.Jug)	42.934	31.219	74.162	44.994	33.096	78.090	5,3
Moldava	19.486	36.315	55.803	23.033	45.558	68.591	22,9
Altri paesi europei	5.602	6.907	12.509	5.627	6.904	12.531	0,2
AFRICA	461.200	288.697	749.897	487.028	310.969	797.997	6,4
Africa settentrionale	328.538	193.995	522.533	344.823	210.553	555.376	6,3
di cui Marocco	205.852	137.376	343.228	216.517	149.391	365.908	6,6
Tunisia	58.294	30.638	88.932	60.789	32.812	93.601	5,3
Egitto	46.791	18.876	65.667	49.080	20.492	69.572	5,9
Altri paesi africani	132.662	94.702	227.364	142.205	100.416	242.621	6,7
di cui Senegal	48.984	10.873	59.857	50.503	12.117	62.620	4,6
Nigeria	15.856	21.877	37.733	17.461	23.180	40.641	7,7
Ghana	20.729	15.811	36.540	21.635	16.765	38.400	5,1
ASIA	279.494	232.886	512.380	300.479	251.506	551.985	7,7
Asia orientale	124.462	140.426	264.888	132.581	148.971	281.552	6,3
di cui Cina, Rep. Pop.	76.739	68.146	144.885	82.411	74.108	156.519	8
Filippine	41.591	59.746	101.337	43.836	61.839	105.675	4,3
Altri paesi asiatici	155.032	92.460	247.492	167.898	102.535	270.433	9,3
di cui India	42.275	27.229	69.504	46.318	31.114	77.432	11,4
Sri Lanka	31.667	25.078	56.745	34.087	26.077	61.064	7,6
Bangladesh	33.927	15.648	49.575	37.359	17.883	55.242	11,4
Pakistan	32.596	13.489	46.085	34.528	14.816	49.344	7,1
AMERICA	101.735	177.225	278.960	108.998	184.552	293.550	5,2
America sett.	7.831	9.470	17.301	7.950	9.499	17.449	0,9
America centr-merid	93.904	167.755	261.659	101.048	175.053	276.101	5,5
di cui Ecuador	27.004	41.876	68.880	29.173	44.062	73.235	6,3
Perù	25.884	40.622	66.506	27.809	42.946	70.755	6,4
OCEANIA	1.008	1.528	2.536	1.009	1.518	2.527	-0,4
Apolidi	354	289	643	402	320	722	12,3
TOTALE	1.473.0	1.465.8	2.938.9	1.701.8	1.730.8	3.432.6	16,8

Passando ad esaminare le graduatorie per singolo paese di cittadinanza, si osserva che al 1° gennaio 2008 i primi 5 paesi della graduatoria, Romania, Albania, Marocco, Cina e Ucraina, rappresentano circa la metà di tutti gli immigrati residenti con 1.682 mila unità, pari al 49,0% del totale.

Si registra una lieve diminuzione per gli ingressi di cittadini provenienti dall'Africa settentrionale e, nell'area dell'Europa centro-orientale dall'Albania.

Al contrario fanno registrare un considerevole incremento i flussi dai "Paesi UE di nuova adesione", cioè dal paesi neo-comunitari entrati a far parte dell'UE il 1° gennaio 2004 e il 1°gennaio 2007: da 63 mila ingressi nel 2005 a 124 mila nel 2006, come già detto, 319 mila nel 2007.

La distribuzione della popolazione straniera sul territorio italiano è fortemente disomogenea. Essa è caratterizzata da una forte concentrazione nell'area settentrionale e, in misura inferiore, nelle regioni del Centro.

Al 31 dicembre 2007 nel Nord-Ovest risiede il 35,6% degli stranieri, nel Nord-Est il 26,9%, nel Centro il 25% e il 12,5% nel Mezzogiorno.

All'interno di queste macroaree la distribuzione non è omogenea; risultano evidenti, infatti, situazioni di particolare concentrazione. Quasi un quarto degli stranieri residenti in Italia è iscritto nelle anagrafi dei comuni della Lombardia. Nella sola provincia di Milano risiede il 10% del totale degli stranieri. Si tratta di un livello decisamente elevato per un zona relativamente piccola, livello che può essere paragonato a quelli propri di intere regioni pur caratterizzate da un'elevata capacità di attrazione come il Veneto (dove risiede l'11,8% dei cittadini stranieri), l'Emilia-Romagna (il 19,7%) e il Lazio (l'11,4%). In quest'ultima regione ha un peso particolare la provincia di Roma, che concentra sul proprio territorio il 9,4% del totale degli stranieri residenti in Italia. La distribuzione degli stranieri sul territorio si mantiene disomogenea nonostante che la crescita della popolazione straniera, registrata nel corso dell'ultimo anno, sia stata, in termini relativi, superiore proprio laddove era minore il numero di stranieri residenti e cioè nel Sud (+25%) e nelle Isole (+26,2%). Le regioni ove l'incremento è stato massimo sono la Calabria e la Basilicata (+44,5% e +42,7%), seguite dal Molise (+29,7%). Regioni storicamente molto attrattive per l'immigrazione dall'estero, come la Lombardia o l'Emilia-Romagna, hanno avuto invece incrementi relativi più ridotti (rispettivamente 11,9% e 15%), anche se comunque consistenti (Tavv. 2.3 e 2.4).

Tabella n. 2.3 - *Popolazione straniera residente e sua distribuzione sul territorio italiano.*

REGIONI	ANNO					
	2004	2005	2006	2007		
	Pop. Res straniera al 31/12	Pop res straniera al 31/12	Pop res straniera al 31/12	Pop res straniera al 31/12	% degli stranieri sul terr. italiano	Dinamica
Piemonte	208.538	231.611	252.302	310.543	9,05	23,08
Valle d'Aosta	4.258	4.976	5.534	6.604	0,19	19,34
Liguria	65.994	74.416	80.735	90.881	2,65	12,57
Lombardia	594.279	665.884	728.647	815.335	23,75	11,90
Trentino-Alto Adige	49.608	55.747	61.674	70.834	2,06	14,85
Veneto	287.732	320.793	350.215	403.985	11,77	15,35
Friuli-Venezia G.	58.915	65.185	72.462	83.306	2,43	14,97
Emilia-Romagna	257.161	288.844	317.888	365.687	10,65	15,04
Marche	81.890	91.325	99.285	115.299	3,36	16,13
Toscana	193.608	215.490	234.398	275.149	8,02	17,39
Umbria	54.470	59.278	63.861	75.631	2,20	18,43
Lazio	247.847	275.065	330.146	390.993	11,39	18,43
Campania	85.773	92.619	98.052	114.792	3,34	17,07
Abruzzo	38.582	43.849	48.018	59.749	1,74	24,43
Molise	3.790	4.250	4.834	6.271	0,18	29,73
Puglia	47.943	48.725	51.242	63.868	1,86	24,64
Basilicata	5.923	6.407	6.726	9.595	0,28	42,66
Calabria	31.195	33.525	35.216	50.871	1,48	44,45
Sicilia	69.679	74.595	78.242	98.152	2,86	25,45
Sardegna	15.972	17.930	19.445	25.106	0,73	29,11
Isole	85.651	92.525	97.687	123.258	3,59	26,18
Italia	2.403.157	2.670.514	2.938.922	3.555.908		16,80

Fonte: Istat

Tabella n. 2.4 - *Popolazione straniera residente nelle ripartizioni del territorio italiano e sua dinamica.*

Ripartizioni territorio geografiche	ANNI 0 Popolazione residente al 31/12 di ogni anno 2004	2005	2006	2007	Distribuzione % degli stranieri sul italiano
Nord Ovest	873.069	976.887	1.067.218	1.223.363	35,64
Nord Est	653.416	730.659	802.239	923.812	26,91
Centro	576.815	641.158	727.690	857.072	24,97
Sud	213.206	229.375	244.088	305.146	8,89
Isole	85.651	92.525	97.687	123.258	3,59
Dinamica					
Nord Ovest		11,89	9,25	14,63	
Nord Est		11,81	9,81	15,15	
Centro		11,15	13,50	17,78	
Sud		7,58	6,41	25,01	
Isole		8,03	5,58	26,18	

Fonte: Istat

4. Natalità e fecondità in Italia: l'apporto delle donne straniere

L'Istituto Nazionale di Statistica[12] ha rilevato che, nel complesso, il numero dei nati nel 2007 è aumentato rispetto all'anno precedente. Nel corso di quest'anno, infatti, sono nati 563.933 bambini, con un incremento dello 0,70 per cento (3.923 nati in più rispetto all'anno precedente). L'incremento si registra soprattutto nelle regioni del Nord-Est (+1,8 per cento), del Nord-Ovest (1,3 per cento) e del Centro (+0,7 per cento), mentre nelle regioni meridionali (+0,05 per cento) e nelle Isole (-1,0 per cento) si evidenzia una stazionarietà se non un decremento (Tavv. 3.1 e 3.2).

[12]Istat: Bilancio demografico nazionale - comunicato stampa- Periodo di riferimento: Anno 2007- Diffuso il 03 luglio 2008

Tabella n. 3.1 - *Nati vivi della popolazione residente e sua dinamica- Anno 2004-2007*

REGIONE	Nati totale negli anni			
	2004	2005	2006	2007
Piemonte	37.431	37.251	37.851	38.565
Valle D'Aosta	1.177	1.161	1.250	1.241
Liguria	12.014	11.957	12.146	12.156
Lombardia	92.898	92.480	95.156	96.280
Trentino Alto Adige	10.902	10.719	10.602	10.680
Veneto	47.097	46.264	47.055	47.633
Friuli Venezia Giulia	10.101	10.083	10.355	10.557
Emilia Romagna	38.075	38.518	39.435	40.518
Marche	13.396	13.440	13.757	14.064
Toscana	31.695	31.390	31.595	32.258
Umbria	7.617	7.732	7.822	8.028
Lazio	52.032	50.833	52.913	52.445
Campania	65.102	62.599	62.279	61.800
Abruzzo	11.101	11.200	11.087	11.428
Molise	2.549	2.527	2.461	2.507
Puglia	40.569	38.715	37.764	38.224
Basilicata	5.297	4.908	4.958	4.873
Calabria	18.712	18.228	18.328	18.107
Sicilia	51.728	50.791	49.940	49.186
Sardegna	13.124	13.226	13.256	13.383
Isole	64.852	64.017	63.196	62.569
Italia	562.617	554.022	560.010	563.933
Dinamica Italia		-1,52	1,08	0,70

Fonte: Istat

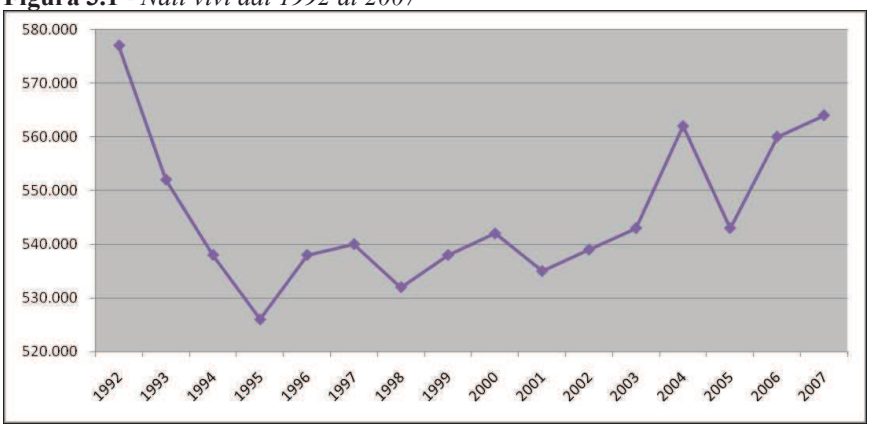
Tabella n. 3.2 - *Nati vivi per ripartizione territoriale e sua dinamica. Anni 2004-2007.*

Ripartizioni geografiche	Nati negli anni 2004	2005	2006	2007
Nord -Ovest	143.502	142.849	146.403	148.242
Nord -Est	106.175	105.584	107.447	109.388
Centro	104.740	103.395	106.087	106.795
Sud	143.330	138.177	136.877	136.939
Dinamica				
Nord -Ovest		-0,46	2,49	1,26
Nord -Est		-0,56	1,76	1,81
Centro		-1,28	2,60	0,67
Sud		-3,60	-0,94	0,05
Isole		-1,29	-1,28	-0,99

Fonte: Istat

A livello nazionale, si conferma una tendenza all'aumento nel lungo periodo: l'ammontare complessivo di nascite risulta più elevato di quello relativo a tutti i 15 anni precedenti (Figura 3.1)

Figura 3.1 - *Nati vivi dal 1992 al 2007*



Fonte: Istat

Il tasso di natalità[13] è superiore alla media nazionale nelle ripartizioni del Nord-Est e del Meridione e varia da un minimo di 7,6 nati per mille abitanti in Liguria al massimo di 10,67 del Trentino Alto Adige, rispetto ad media nazionale stabile sul 9,5 per mille. Tra le regioni del Nord-Ovest,il tasso di natalità più elevato si registra in Lombardia (10,04 per mille). Nel Nord-Est registrano un tasso di natalità superiore alla media nazionale il Trentino Alto Adige (10,67 nati per mille abitanti) e il Veneto (9,92 per mille). Le regioni del Centro presentano tutte, tranne il Lazio (9,5 per mille), un tasso di natalità con valori inferiori alla media nazionale. Nel Mezzogiorno, la Campania presenta il tasso di natalità più elevato (10,65 per mille) e supera la media nazionale, così come la Sicilia (9,7 per mille), mentre la Sardegna presenta un valore tra i più bassi, pari appena all'8,05 per mille (Tavv. 3.3,e 3.4 e Figura 3.2).

Tabella n. 3.3- *Lai natalità della popolazione residente. Anni 2004-2007*

REGIONI	Tasso di natalità – Anni			
	2004	2005	2006	2007
Piemonte	8,70	8,59	8,71	8,81
Valle D'Aosta	9,61	9,41	10,05	9,91
Liguria	7,58	7,47	7,55	7,56
Lombardia	9,97	9,80	10,01	10,04
Trentino Alto Adige	11,26	10,94	10,71	10,67
Veneto	10,08	9,80	9,89	9,92
Friuli Venezia Giulia	9,41	8,36	9,55	8,67
Emilia Romagna	9,25	9,24	9,38	9,53
Marche	8,86	8,82	8,98	9,11
Toscana	8,85	8,70	8,71	8,82
Umbria	8,92	8,96	8,99	9,14
Lazio	9,93	9,61	9,80	9,49
Campania	11,27	10,81	10,76	10,65
Abruzzo	8,59	8,60	8,48	8,68
Molise	7,92	7,86	7,68	7,82
Puglia	10,01	9,51	9,28	9,38
Basilicata	8,88	8,24	8,36	8,24
Calabria	9,31	9,08	9,16	9,04
Sicilia	10,33	10,13	9,95	9,79
Sardegna	7,97	8,00	8,00	8,05
Isole	9,75	9,60	9,47	9,36
Italia	9,67	9,45	9,50	9,50

Elaborazione su dati Istat.

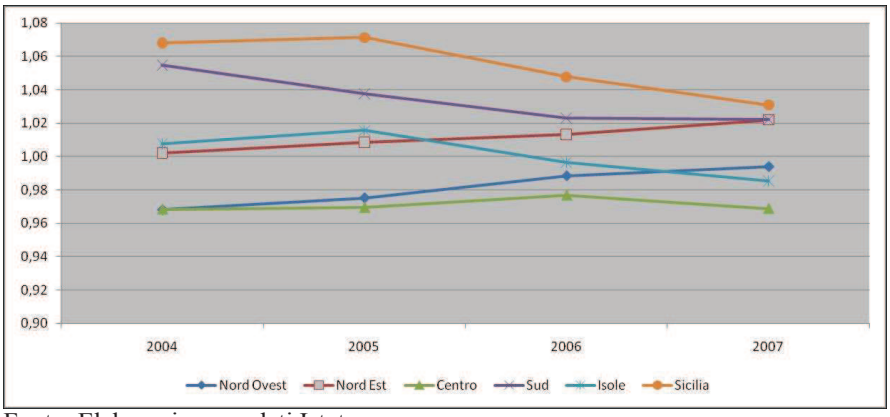
[13]Rapporto tra il numero dei nati vivi dell'anno e l'ammontare medio della popolazione residente per 1000.

Tabella n. 3.4 - *Lai natalità per macroaree*

ANALISI MACROAREE	ANNI			
	2004	2005	2006	2007
Nord - Ovest	9,36	9,22	9,39	9,44
Nord -Est	9,69	9,53	9,63	9,71
Centro	9,36	9,16	9,28	9,20
Sud	10,20	9,81	9,72	9,71
Isole	9,75	9,60	9,47	9,36
Italia	9,67	9,45	9,50	9,50
TN macroaree VS Italia				
Nord - Ovest	0,9681	0,9752	0,9883	0,9938
Nord - O est	1,0020	1,0085	1,0132	1,0219
Centro	0,9683	0,9693	0,9768	0,9687
Sud	1,0548	1,0377	1,0229	1,0222
Isole	1,0077	1,0156	0,9965	0,9853
Sicilia	1,0680	1,0713	1,0477	1,0309

Elaborazione su dati Istat.

Figura 3.2 - *Numeri indice dii natalità Vs Italia*



Fonte: Elaborazione su dati Istat

Appare evidente dalla Figura 3.2, come il Nord-Est e il Sud si caratterizzino come aree del paese a più alta natalità; tuttavia nonostante un lieve aumento del fenomeno nel Nord, si assiste ad una riduzione nelle regioni del Mezzogiorno.

Anche le aree del Nord-Ovest danno segnali di ripresa della natalità, superando le ripartizioni del Centro e delle Isole. La moderata ripresa della natalità, verificatasi a partire dalla seconda metà degli anni Novanta per il complesso della

popolazione residente in Italia, è andata di pari passo con l'incremento delle nascite della componente straniera. Nel 2007 i nati di cittadinanza straniera sono stati poco più di 64 mila (+10,9 per cento rispetto all'anno precedente), dato che corrisponde all'11,4 per cento del totale dei nati residenti. La proporzione sale al 15,5 per cento se si considerano in aggiunta i bambini nati da copie miste (circa 23 mila, sempre riferito al 2007). Emilia-Romagna, Veneto e Lombardia sono le regioni che nel corso del 2007 registrano il più elevato numero di nati stranieri, rispettivamente: 18,7, 18,4, e 18,0 ogni cento nati residenti. Al Centro si notano i valori elevati delle Marche (15,4 nati stranieri ogni cento nati) e della toscana (15,2 per cento). Nel Mezzogiorno l'incidenza degli stranieri sul totale dei nati è più costante (intorno al 3 per cento), con l'eccezione dell'Abruzzo dove la quota di nati sfiora l'8 per cento del totale (Tavv. 3.5 e 3.6).

Tabella 3.5 - *Nati vivi da popolazione straniera residente. Anni 2004*-2007

Regioni	NATI TOTALE ANNI				% nati stranieri sul totale dei nati
	2004	2005	2006	2007	
Piemonte	4.608	4.788	5.344	6.182	16,0
Valle D'Aosta	90	101	122	133	10,7
Liguria	1.169	1.217	1.272	1.485	12,2
Lombardia	13.032	14.169	16.118	17.362	18,0
Trentino Alto Adige	1.085	1.164	1.209	1.371	12,8
Veneto	7.138	7.380	8.139	8.780	18,4
Friuli Venezia Giulia	989	1.106	1.249	1.479	14,0
Emilia Romagna	5.919	6.158	6.861	7.577	18,7
Marche	1.586	1.812	1.947	2.165	15,4
Toscana	4.016	3.902	4.282	4.898	15.2
Umbria	1.134	1.180	1.196	1.230	15,3
Lazio	4.308	4.700	5.217	5.560	10,6
Campania	962	1.121	1.138	1.396	2,3
Abruzzo	577	716	805	902	7,9
Molise	48	50	56	62	2,5
Puglia	753	616	770	918	2,4
Basilicata	82	78	79	108	2,2
Calabria	322	399	441	624	3,4
Sicilia	1.039	1.116	1.258	1.527	3,1
Sardegna	168	198	235	290	2,2
Isole	1.207	1.314	1.493	1.817	2,9
Italia	50.232	51.971	59.231	64.049	11,4
Dinamica					
Italia		6,23	11,15	10,88	

Fonte: Istat

Tabella 3.6 - *Nati vivi stranieri per ripartizione geografica. Anni 2004-2007*

Ripartizioni Geografiche	Nati in totale			
	2004	2005	2006	2007
Nord -Ovest	18.899	20.275	22.856	25.162
Nord -Est	15.031	15.808	17.458	19.207
Centro	11.044	11.594	12.669	13.853
Sud	2.744	2.980	3.289	4.010
Dinamica				
Nord -Ovest		7,28	12,73	10,09
Nord -Est			5,17	10,44
	10,02			
Centro		4,98	9,27	9,35
Sud		8,60	10,37	21,92
Isole		8,86	13,62	21,70

Fonte:Istat

Il fenomeno è in rapido aumento: i nati da genitori entrambi stranieri, che erano poco più di 9 mila nel 1995, sono aumentati di oltre sei volte in dodici anni. Nello stesso periodo la popolazione straniera residente è cresciuta di quasi quattro volte. L'incremento delle nascite è, dunque, solo dovuto all'aumento' della popolazione straniera e si deve in larga misura attribuire a un aumento della propensione ad avere figli nel nostro Paese: il tasso di natalità dei cittadini stranieri è passato dall'11,6 per mille residenti nel 1993 al 20,1 nel 2007. Si tratta quindi di un fenomeno riconducibile alla progressiva stabilizzazione della popolazione straniera sul nostro territorio, in particolare da parte di alcune comunità (Tav. 3.7).

Tabella 3.7 - *Nati di cittadinanza straniera per ripartizione geografica- Anno 1993-2007 (valori assoluti e quozienti per 1.000 stranieri residenti).*

Anni	Nord-Ovest		Nord-est		Centro		Sud		Isole		Italia	
	Nati	Qz.N.	Nati	Qz. N.	Nati	Qz. N.	Nati	Qz. N.	Nati	Qz.N.	Nati.	Qz. N.
1993	2.438	12,8	1.434	12,8	2.026	10,8	485	8,3	617	11,7	7.000	11,6
1994	2.947	14,2	1.780	14,1	2.072	10,1	551	8,7	678	12,1	8.028	12,2
1995	3.294	14,7	2.168	15,3	2.249	10,3	667	9,8	673	11,5	9.061	12,7
1996	3.797	15,1	2.781	16,9	2.686	10,7	814	10,1	742	11,6	10.820	13,3
1997	4.901	16,6	3.481	18,1	3.460	12,1	929	9,7	798	11,5	13.569	14,5
1998	6.574	19,2	4.349	19,7	3.987	12,7	1.226	11,5	765	10,6	16.901	16,0
1999	8.174	20,8	5.470	21,2	5.052	14,6	1.506	12,6	964	12,9	21.186	17,8
2000	9.877	21,7	7.080	23,2	6.221	15,9	1.725	12,7	1.013	12,5	25.916	19,0
2001	10.973	24,7	8.293	24,5	7.003	22,0	1.757	15,7	1.028	17,5	29.054	22,9
2002	13.057	25,4	9.760	24,6	7.775	21,6	1.891	15,6	1.110	18,2	33.593	23,1
2003(a)	12.753	20,3	10.052	20,7	7.750	17,1	2.044	13,5	1.092	15,6	33.691	19,0
2004	18.899	23,9	15.031	25,1	11.044	20,8	2.744	14,1	1.207	14,8	48.925	22,3
2005	20.275	21,9	15.808	22,8	11.594	19,0	2.980	13,5	1.314	14,7	51.971	20,5
2006	22.856	22,4	17.458	22,8	12.669	18,5	3.289	13,9	1.493	15,7	57.765	20,6
2007	25.162	22,0	19.207	22,3	13.853	17,5	4.010	14,6	1.817	16,4	64.049	20,1

Fonte: Istat, Rilevazione annuale del movimento e calcolo della popolazione straniera residente.

(a) Il dato del 2003 è sottostimato in conseguenza della circolare del Ministero dell'Interno n.14 del 19 giugno 2003 che prevedeva l'iscrizione in anagrafe dei nati da genitori stranieri regolarmente residenti solo dopo la segnalazione del nato sul permesso di soggiorno dei genitori, producendo un ritardo nella registrazione dell'evento e una perdita di informazione sulle nascite che venivano per lo più classificate tra gli "altri iscritti"; successivamente la disposizione è stata annullata.

A livello territoriale, sono le due ripartizioni del Nord ad avere tassi di natalità superiori alla media nazionale, mentre il Centro (ad eccezione delle Marche) ed il Sud si mantengono a livelli inferiori. In particolare tutte le regioni del Nord-Ovest, tranne la Liguria , registrano valori superiori alla media (20,10 per mille). Nel Nord-Est con un tasso di natalità superiore alla media nazionale si distingue il Veneto (23,28 per mille abitanti). Tra le regioni del Centro soltanto le Marche (20,18 per mille) hanno tassi superiori alla media nazionale, le altre registrano valori inferiori. Le regioni del Mezzogiorno presentano tutte tassi di natalità inferiori alla media nazionale e tra i valori più bassi emerge quello del Molise (11,17 per mille abitanti).

Tabella 3.8 – *La natalità della popolazione straniera. Anni 2004-2007*

Regione	Tasso di natalità			
	2004	2005	2006	2007
Piemonte	24,08	21,76	22,09	21,97
Valle D'Aosta	22,80	21,88	23,22	21,91
Liguria	19,62	17,33	16,40	17,31
Lombardia	24,34	22,49	23,12	22,49
Trentino Alto Adige	23,51	22,10	20,59	20,69
Veneto	27,03	24,26	24,26	23,28
Friuli Venezia Giulia	17,85	17,82	18,15	18,99
Emilia Romagna	24,89	22,56	22,62	22,17
Marche	20,81	20,92	20,71	20,18
Toscana	22,41	19,08	19,04	19,22
Umbria	23,47	20,93	19,43	17,64
Lazio	19,04	17,98	17,24	15,42
Campania	12,73	12,57	11,94	13,12
Abruzzo	16,24	17,37	17,53	16,74
Molise	13,77	12,44	12,33	11,17
Puglia	16,56	12,74	15,41	15,95
Basilicata	14,81	12,65	12,03	13,23
Calabria	10,99	12,33	12,83	14,50
Sicilia	15,67	15,47	16,46	17,31
Sardegna	11,07	11,68	12,58	13,02
Isole	14,82	14,75	15,70	16,45
Italia	22,28	20,49	20,60	20,10

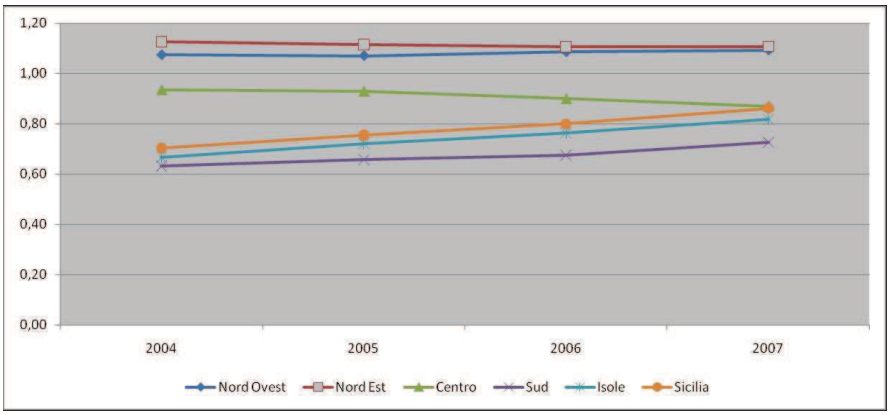
Elaborazioni su dati Istat

Tabella 3.9 – *La natalità della popolazione straniera per macroaree. Anni 2004-2007*

Analisi per Macroaree	Anni			
	2004	2005	2006	2007
Nord -Ovest	23,91	21,92	22,36	21,97
Nord -Est	25,08	22,84	22,78	22,26
Centro	20,84	19,04	18,51	17,48
Sud	14,08	13,47	13,89	14,60
Isole	14,82	14,75	15,70	16,45
Italia	22,28	20,49	20,60	20,10
TN macroaree VS Italia				
Nord -Ovest	1,0734	1,0697	1,0858	1,0928
Nord -Est	1,1256	1,1149	1,1060	1,1070
Centro	0,9353	0,9291	0,8988	0,8696
Sud	0,6320	0,6572	0,6746	0,7263
Isole	0,6651	0,7198	0,7622	0,8181
Sicilia	0,7036	0,7550	0,7993	0,8612

Elaborazioni su dati Istat.

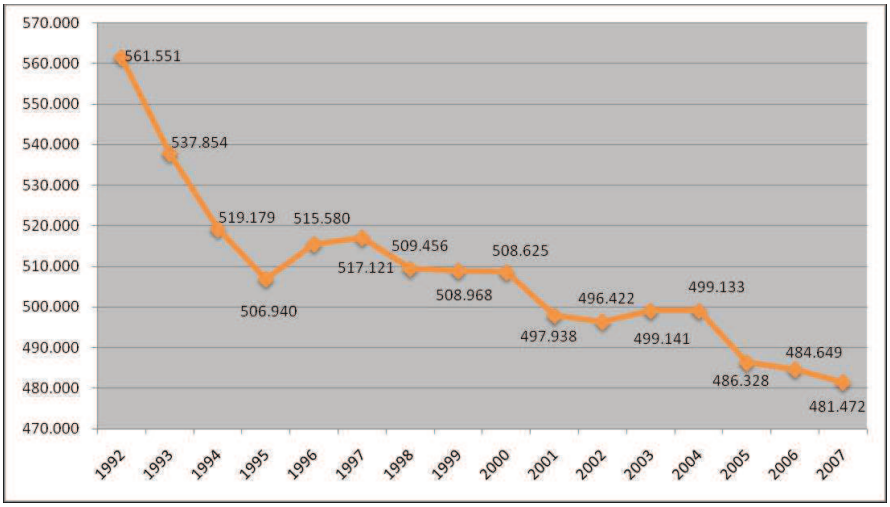
Figura 3.3 - *Numero indice del Tasso di natalità della popolazione straniera Vs Italia*



Elaborazioni su dati Istat.

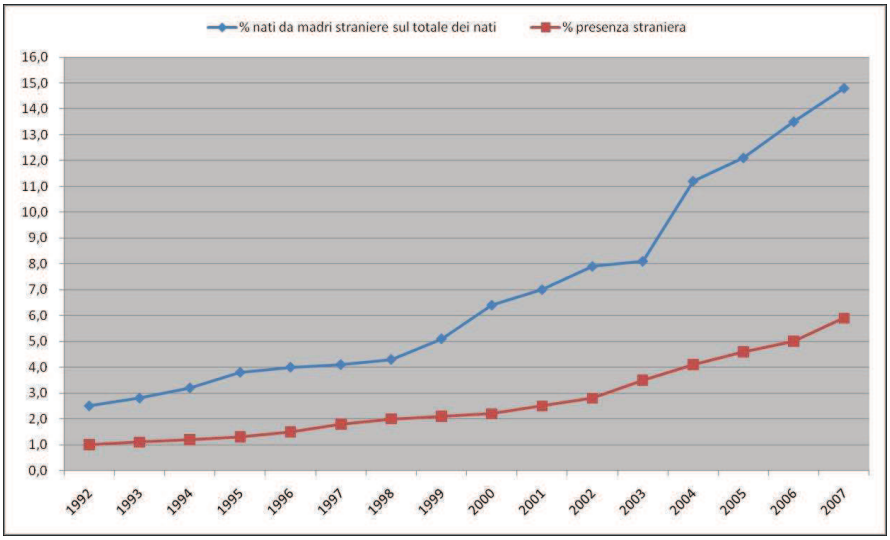
Da quanto emerge dai dati forniti dall'Istat, senza il contributo degli stranieri la ripresa delle fecondità, seppur modesta, non si sarebbe praticamente realizzata, data la tendenziale progressiva contrazione del numero dei figli di madri di nazionalità italiana (Figura 3.4). Per quel che concerne le potenzialità riproduttive della popolazione straniera, è sufficiente confrontare le due curve riportate nella Figura 3.5 dalle quali si deduce che in termini percentuali le nascite da madri di cittadinanza straniera crescono nel tempo in maniera molto più accentuata della presenza straniera e ciò può essere, quanto meno, ritenuto un sicuro indicatore della più elevata natalità del globale contingente di popolazione straniera vivente sul territorio del nostro paese.

Figura 3.4 - *Nati da madri italiane in Italia -Anni 1992-2007- (valori assoluti)*



Fonte: Istat.

Figura 3.5 - *Stranieri e nati da madri straniere sul totale dei nati vivi in Italia -Anni 1992-2007-*



Fonte:Istat

La misura più accurata dei comportamenti riproduttivi si ottiene attraverso il calcolo degli indicatori di intensità e cadenza della fecondità.

Questo indicatore sintetico, che per il complesso delle donne residenti è pari a 1,37 nel 2007, si attesta su un valore di 1,28 per le sole donne italiane, e 2,40 per le donne straniere residenti[14]. Le donne straniere mostrano, dunque una propensione ad avere figli nel nostro Paese quasi doppia rispetto a quella delle donne italiane (Tav. 3.10).

---

[14]Occorre osservare che il numero medio di figli per donna calcolato per anno di calendario si presta solo a una lettura congiunturale del fenomeno dei comportamenti riproduttivi dei cittadini stranieri, in quanto risente della variabilità della popolazione di riferimento determinata da ingenti flussi di entrata e uscita e da un calendario della fecondità fortemente variabile nel breve periodo.

Tabella n. 3.10 - *Numero medio di figli per donna ed età media al parto delle donne residenti di cittadinanza straniera, italiana e totale, per regione.*

Regioni	Donne straniere		Donne Italiane		Totale donne residenti	
	TFT	Età media al parto	TFT	Età media al parto	TFT	Età media al parto
Piemonte	2,44	27,8	1,20	31,9	1,35	31,0
Valle d'Aosta	2,32	28,9	1,39	31,3	1,48	30,9
Lombardia	2,65	27,7	1,26	32,2	1,45	31,2
Trentino-Alto Adige	2,68	28,2	1,43	31,6	1,56	31,1
Veneto	2,57	27,8	1,23	32,3	1,43	31,2
Friuli-Venezia Giulia	2,36	27,6	1,21	32,1	1,35	31,2
Liguria	2,16	27,4	1,14	32,3	1,25	31,5
Emilia-Romagna	2,55	27,9	1,22	32,0	1,43	30,9
Toscana	2,26	27,6	1,18	32,3	1,33	31,3
Umbria	2,15	27,7	1,24	32,0	1,37	31,1
Marche	2,34	27,8	1,21	32,1	1,35	31,2
Lazio	1,89	28,5	1,25	32,4	1,31	31,9
Abruzzo	2,26	27,1	1,18	32,1	1,25	31,5
Molise	2,05	28,0	1,14	31,7	1,16	31,5
Campania	2,07	27,2	1,44	30,5	1,45	30,4
Puglia	2,25	27,5	1,28	30,9	1,30	30,8
Basilicata	2,06	27,9	1,16	31,6	1,18	31,5
Calabria	2,26	27,7	1,23	30,9	1,27	30,8
Sicilia	2,38	27,8	1,37	30,4	1,40	30,3
Sardegna	2,15	27,8	1,07	32,2	1,09	32,1
Italia nord-occidentale	2,55	27,7	1,23	32,1	1,40	31,2
Italia nord-orientale	2,55	27,8	1,24	32,1	1,43	31,1
Italia centrale	2,11	28,0	1,23	32,3	1,32	31,6
Italia meridionale	2,17	27,3	1,33	30,8	1,35	30,7
Italia insulare	2,33	27,8	1,30	30,7	1,32	30,6
ITALIA	2,40	27,8	1,28	31,6	1,37	31,1

Fonte:Istat

La cadenza della fecondità si sintetizza considerando l'età media al parto. Le donne italiane hanno in media 31,6 anni alla nascita dei figli, contro i 27,8 delle donne straniere: quasi quattro anni in meno, ciò è dovuto all'età media delle donne italiane più elevata, contro una età più giovane delle straniere. Le donne straniere, che in media hanno un numero di figli quasi doppio rispetto alle italiane, presentano un calendario riproduttivo effettivo significativamente più anticipato.

A livello regionale emergono interessanti specificità. La fecondità delle donne straniere presenta un andamento territoriale inverso a quello osservato per le italiane (Tav. 3.10). I livelli più elevati si registrano, per le cittadine straniere, tra le residenti nel Nord-Ovest e nel Nord-Est: 2,55 figli per donna in entrambe le ripartizioni territoriali contro 1,23 e 1,24 figli delle residenti di cittadinanza italiana. Hanno in media un numero più contenuto di figli le straniere che risiedono al Sud e nelle Isole (rispettivamente 2,17 3 2,33 figli per donna) dove la fecondità delle donne italiane è ancora relativamente più elevata (rispettivamente 1,33 e 1,30 figli per donna).

A livello territoriale l'evoluzione recente manifesta livelli di fecondità in riavvicinamento, in particolar modo tra Centro-Nord e il Mezzogiorno.

Infine, mentre al Nord e al Centro, dove tradizionalmente i tassi di fecondità sono più bassi , si è registrato un significativo aumento negli stessi, al Sud, dove la natalità è sempre stata maggiore, i tassi hanno continuato a scendere.

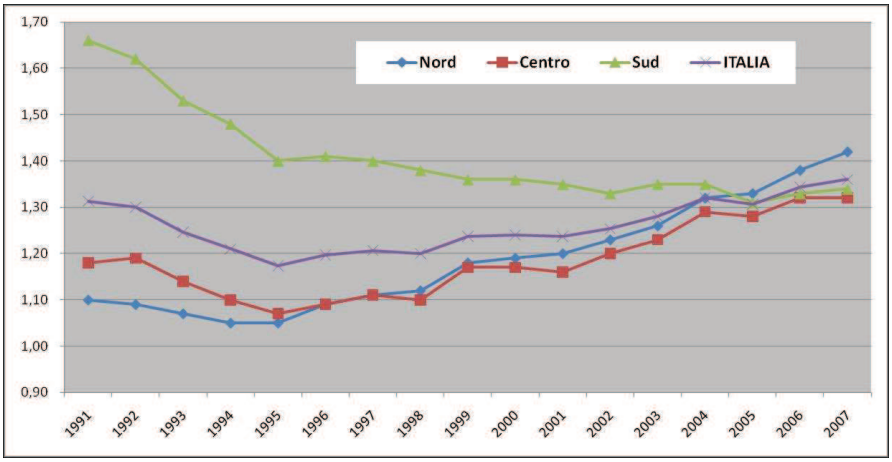
Il grafico della Figura 3.6 consente di apprezzare l'evoluzione dei tassi di fecondità totali distinti per ripartizione geografica, evidenziando come fino all'inizio degli anni '90 i percorsi e le strategie riproduttive all'interno del Paese fossero tutt'altro che omogenei[15]. Quanto accaduto negli ultimi quindici anni è invece un rapido restringimento della "forbice" che sembra avere annullato il divario esistente tra le ripartizioni centro-settentrionali e quelle meridionali. La progressiva convergenza dei livelli fa sì che ai primi posti nella graduatoria delle regioni con la maggiore propensione ad avere figli si trovino, nel 2007, sia regioni tradizionalmente prolifiche, come il Trentino Alto Adige (1,56 figli per donna), la Campania (1,459 e la Sicilia (1,40), sia regioni che avevano raggiunto a metà degli anni '90 un livello di fecondità estremamente basso, al livello di un figlio per donna, come la Lombardia (1,45), l'Emilia-Romagna (1,43) e il Veneto (1,43).

[15]L'analisi longitudinale ha certamente consentito di accertare meglio le strategie riproduttive delle diverse generazioni, evidenziando, anche, significativamente differenze a livello territoriale. Nelle regioni del Centro-Nord si è affermato da tempo il modello familiare basato sul figli unico, mentre quello per certi versi atipico dei due figli per donna continua a resistere nel Mezzogiorno (soprattutto nel regione Campania), anche se si va ampliando la proporzione di donne senza figli (Santini, 2006)

Sul fronte opposto, le regioni maggiormente depresse dal punto di vista riproduttivo sono le piccole regioni del Mezzogiorno, Molise e Basilicata (rispettivamente 1,16 e 1,18) e la Sardegna (1,09).

A determinare questi nuovi assetti ha, dunque, contribuito l'immigrazione straniera che nel corso degli ultimi anni ha preso sempre più il carattere di presenza a titolo definitivo nel nostro paese (Di Comite, 2006).

Figura 3.6 - *Numero medio di figli per donna (TFT) Italia e ripartizioni geografiche. Anni 1991-2007.*



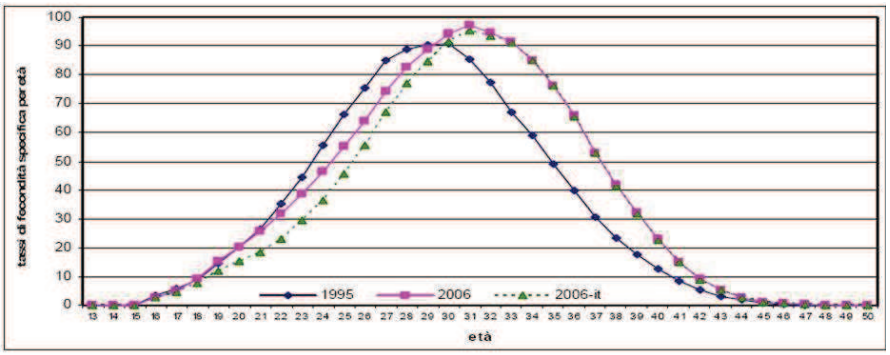
Fonte:Istat

E' interessante confrontare il numero medio di figli delle donne italiane residenti osservato nel 2007 con quello riferito al complesso delle donne residenti nel 1995, anno in cui le straniere rappresentavano solo l'1,7 per cento . Il confronto permette, quindi, di ottenere indicazioni circa l'evoluzione della fecondità delle sole donne italiane, che risulta aumentata del 7,6 per cento (da 1,19 a 1,28 figli per donna). Tale aumento è metà dell'incremento della fecondità effettivamente osservato nello stesso periodo per il complesso delle donne residenti.

Si può dunque affermare che le donne straniere residenti hanno contribuito in modo determinante al sia pur moderato recupero della fecondità che caratterizza il nostro Paese.

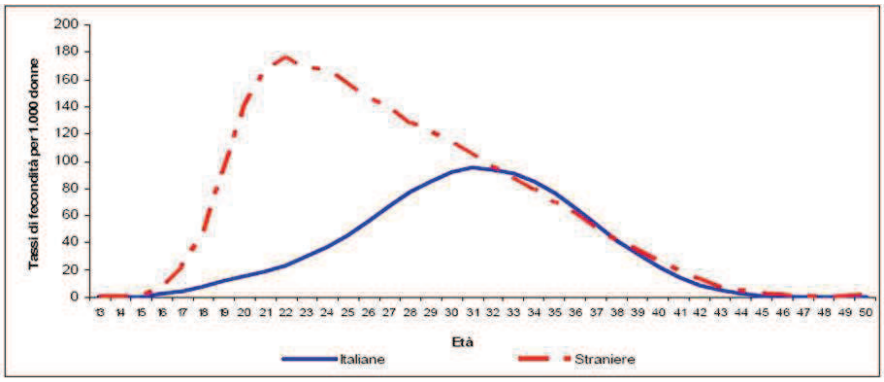
Spostando l'attenzione sul calendario delle nascite (Figura 3.7), per quanto riguarda le italiane il recupero della fecondità è dovuto alle attuali trentenni e quarantenni che tendono a realizzare più della metà della loro fecondità oltre i 30 anni.

Figura 3.7 - *Tassi di fecondità specifici per età delle donne residenti in Italia. (valori per 1.000 donne).*
Fonte: Istat



Le donne straniere, al contrario, hanno un calendario della fecondità decisamente più anticipato (Figura 3.8).

Figura 3.8 - *Tassi di fecondità specifici per età e cittadinanza. - Anno 2007-*



Fonte: Istat indicatori demografici

Questa differenza si accentua e si diversifica se si analizza il fenomeno per le diverse tipologie di coppia. Il numero medio di figli per donna riferito al complesso delle residenti di cittadinanza straniera è il risultato di comportamenti riproduttivi

molto diversi da comunità a comunità, come risultato dei modelli culturali propri del paese di origine, dei differenti progetti migratori e del grado di stabilizzazione e integrazione delle diverse comunità. Da questo punto di vista si possono ordinare le comunità in termini di dinamicità, misurata sulla base della propensione a procreare. L'analisi delle cittadinanze dei genitori per tipologia di coppia rivela l'elevata propensione a formare una famiglia con figli tra concittadini (omogamia) per le comunità maghrebine, albanesi, cinesi e, più in generale, per tutte le comunità asiatiche e africane (Tav.3.11). All'opposto le donne polacche, brasiliane e ucraine mostrano un'accentuata propensione ad avere figli con partner italiani più che con connazionali. In una situazione intermedia si colloca la comunità rumena, caratterizzata comunque da un'elevata omogamia (quasi i tre quarti dei nati), ma anche da una non trascurabile propensione ad avere figli con partner italiani.

Tabella 3.11 - *Nati con almeno un genitore straniero per tipologia di coppia e primi 15 paesi di cittadinanza-Anno 2007.*

PAESI DI CITTADINANZA	Padre italiano madre straniera		Paesi	Padre straniero madre italiana		Paesi	Genitori entrambi stranieri (a)	
	Valori assoluti	Valori %		Valori assoluti	Valori %		Valori assoluti	Valori %
Romania	3.296	17,9	Albania	549	11,6	Marocco	10.542	17,0
Polonia	1.654	9,0	Marocco	513	10,8	Romania	9.378	15,1
Brasile	1.067	5,8	Tunisia	319	6,7	Albania	8.198	13,2
Ucraina	1.038	5,6	Romania	259	5,5	Cinese	4.603	7,4
Albania	875	4,8	Regno Unito	199	4,2	Tunisia	2.363	3,8
Marocco	753	4,1	Germania	188	4,0	India	2.039	3,4
Russia,Fed.	613	3,3	Francia	186	3,9	Egitto	1.777	2,9
Cuba	565	3,1	Senegal	167	3,5	Banglades	1.770	2,9
Germania	485	2,6	U.S.A.	151	3,2	Nigeria	1.549	2,5
Moldova	464	2,5	Egitto	148	3,1	Filippine	1.467	2,4
Spagna	431	2,3	Brasile	142	3,0	Fyrom (b)	1.437	2,3
Francia	403	2,2	Cuba	96	2,0	Serbia Rep	1.385	2,2
Perù	390	2,1	Argentina	90	1,9	Sri Lanka	1.368	2,2
Ecuador	362	2,0	Paesi Bassi	82	1,7	Ecuador	1.232	2,0
Domenic.Rep	291	1,6	Domenic.Rep	74	1,6	Perù	1.148	1,9

Fonte:Istat

(a) La cittadinanza indicata è quella della madre

(b) Ex Repubblica jugoslava di Macedonia

5. Uno sguardo alla Sicilia

In Sicilia la catena migratoria straniera è stata originata dai migranti nordafricani, tunisini in particolare, i quali si inserirono, per la prima volta, nel mercato del lavoro siciliano a seguito del terremoto del '68 per andare a coprire la forte carenza di forza lavoro registratasi nell'area del trapanese, sia nel settore dell'agricoltura che in quello della pesca. Successivamente, nel corso degli anni '80, il territorio siciliano conobbe un secondo ciclo migratorio, in cui ai nordafricani si affiancarono nuovo gruppi provenienti dall'Africa sub-sahariana e dall'Asia Centro-Meridionale e Orientale (srilankesi e filippini). questa fase si può definire come quella dell'internazionalizzazione dell'immigrazione straniera in Sicilia.

Alla metà degli anni '90 si aggiunse un ulteriore elemento di arricchimento nella composizione etnica dell'immigrazione straniera in Sicilia; iniziano, infatti, a migrare verso l'isola cittadini dell'Est europeo: polacchi, ucraini, cittadini dell'ex Yugoslavia e in particolare albanesi. Successivamente, sbarcano nell'Isola, oltre alla consueta componente maghrebina, un numero crescente di migranti provenienti dall'Iraq, dal Pakistan, dalla Liberia, dal Sudan, dall'Eritrea, dalla Somalia , dalla Sierra Leone e da tanti altri Paesi nei quali il rimpatrio è vietato dalle Convenzioni Internazionali oltre che dalle leggi nazionali a causa delle persecuzioni etniche e dei confitti armati in corso in quei paesi. Infine, nel 2005, si assiste al progressivo incremento di flussi migratori provenienti da "Paesi UE di nuova adesione". Secondo le ultime stime, al 31/12/2007 (Tab. n.4.1), gli stranieri residenti in Sicilia risultano 98.152 e rappresentano l'1,95% della popolazione complessiva residente, collocando la Sicilia al 9° posto nella graduatoria delle regioni italiane che vede la Lombardia al primo posto (815.335 residenti stranieri) e il Molise all'ultimo posto (solo 6.271 cittadini stranieri residenti).

Tabella n. 4.1 - *Popolazione straniera residente in Sicilia - Anni 2004-2007*

Province	ANNI				
	2004	2005	2006	2007	%su pop.
Trapani	5.951	6.424	6.667	8.724	2,00
Palermo	17.630	18.555	18.717	21.242	1,71
Messina	11.948	12.662	13.363	16.034	2,45
Agrigento	4.322	4.773	5.007	7.150	1,57
Caltanissetta	1.926	2.202	2.497	3.621	1,33
Enna	1.011	1.121	1.222	1.833	1,06
Catania	12.177	12.897	13.108	17.027	1,57
Ragusa	10.281	11.288	12.156	14.275	4,58
Siracusa	4.433	4.673	5.505	8.246	2,06
Sicilia	69.679	74.595	78.242	98.152	1,95
Dinamica		7,06	4,89	25,45	

Fonte: Servizio statistico della Regione

Tabella n. 4.2 - *Popolazione residente in Sicilia - Anni 2004-2007*

Province	ANNI				Dinamica
	2004	2005	2006	2007	2006-2007
Trapani	432.964	434.435	434.738	435.974	0,28
Palermo	1.239.272	1.239.808	1.241.241	1.243.338	0,17
Messina	657.785	655.640	653.861	654.032	0,03
Agrigento	456.612	457.039	455.227	455.550	0,07
Caltanissetta	275.221	274.001	272.918	272.570	-0,13
Enna	174.426	174.199	173.676	173.723	0,03
Catania	1.071.883	1.075.657	1.076.972	1.081.915	0,46
Ragusa	306.741	308.103	309.280	311.770	0,81
Siracusa	398.178	398.330	398.949	400.764	0,46
Sicilia	5.013.082	5.017.212	5.016.861	5.029.683	0,26
Dinamica		0,08	-0,01	0,26	

Fonte: Servizio statistico della Regione.

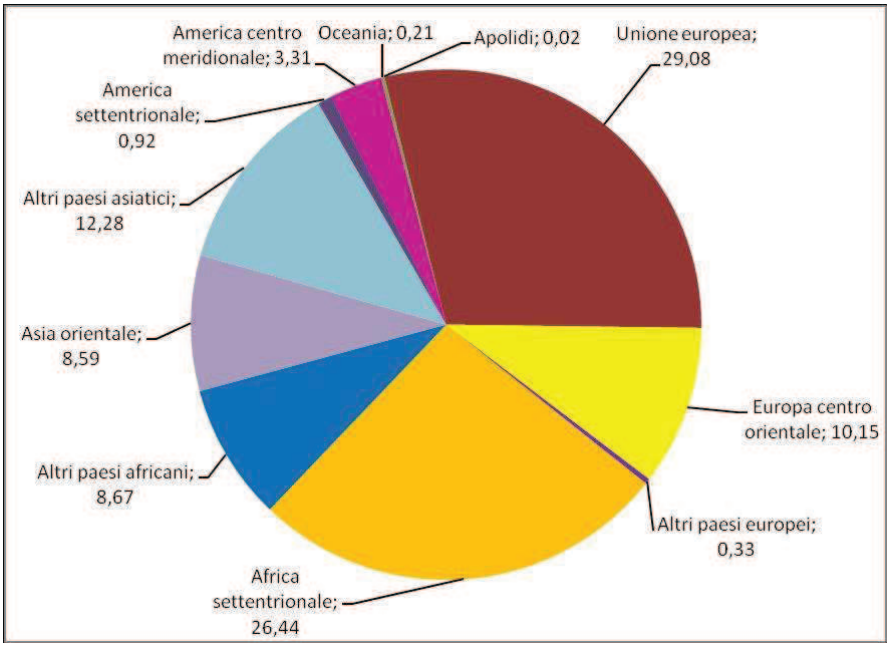
La quota di popolazione straniera rispetto al totale dei residenti è relativamente elevata in provincia di Ragusa (4,6%), in ulteriore crescita rispetto all'anno precedente. Inferiore l'incidenza misurata a Messina (2,5%), mentre Siracusa e Trapani risultano in linea con il livello medio regionale (2%). Le altre province mantengono valori più bassi e tra queste Enna che scende ad appena l'1%.

L'analisi dei dati evidenzia , inoltre, una crescita del 25,45 per cento degli stranieri residenti in Sicilia, incremento che ha sicuramente contribuito alla crescita della popolazione siciliana che è passata da 5.016.861 a 5.029.683 unità (+12.822 abitanti, pari allo 0,26% in più rispetto al 2006), (Tabella n.4.2). La distribuzione per provincia conferma Palermo al primo posto con 1.243.385 abitanti, con una pressoché totale stazionarietà rispetto all'anno precedente (+0,17%). La provincia di Catania, la seconda in graduatoria con 1.081.915 abitanti, registra un buon incremento (+0,46%). Tra le province d'ampiezza demografica più contenuta si segnalano Enna e Caltanissetta; in quest'ultima si è registrato un calo dello 0,13 per cento.

Nel corso del 2007, la prima provincia siciliana per numero di presenze straniere è Palermo, dove risiedono 21.242 immigrati regolarmente soggiornanti, seguita da Catania (16.037 immigrati) e Messina (16.034 residenti stranieri), Se si prende in considerazione la cittadinanza della popolazione straniera residente, si

vede come, a differenza degli anni precedenti, i flussi provenienti dall'Unione Europea siano quelli più consistenti (29,08 per cento del totale) a motivo del fatto che i paesi a più alta componente migratoria come la Romania sono entrati a far parte dell'Unione Europea. Tra i paesi non europei, i flussi più consistenti sono quelli provenienti dall'Africa settentrionale (26,44 per cento).

Figura 5.1 - *Distribuzione percentuale dei cittadini stranieri in Sicilia per area di provenienza al 1° gennaio 2008.*

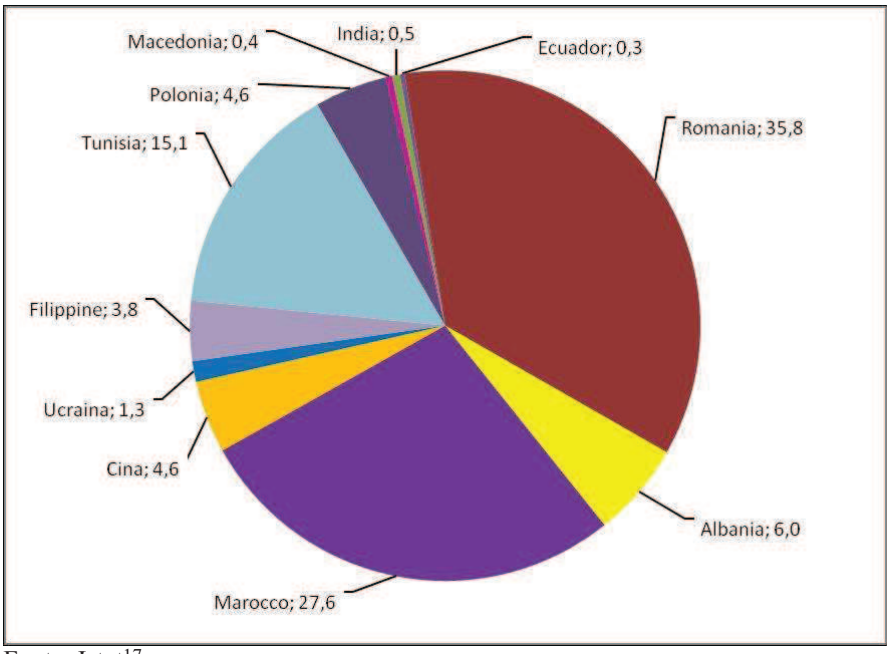


Fonte:Istat

[116]Istat: Annuario Statistico Italiano- 2008.

Allorché ci si addentra nell'analisi per Paese di provenienza, i dati più recenti evidenziano le tre comunità più significative per ordine di importanza numerica: la Romania (17,8 per cento), la Tunisia (15,1 per cento) e il Marocco (9,6 per cento). In particolare, i rumeni sono maggiormente presenti nella provincia di Catania con 3.422 residenti; la comunità tunisina con 5.859 unità è fortemente presente nella provincia di Ragusa.

Figura 5.2 - *Distribuzione percentuale dei cittadini stranieri in Sicilia per paese di provenienza al 1° gennaio 2008.*



Fonte: Istat[17]

[17]Istat: La popolazione straniera residente in Italia - Statistiche in breve- Periodo: 1 gennaio 2008.

Dove la presenza straniera è più stabile e radicata si osserva anche una maggiore incidenza delle nascite di bambini stranieri sul complesso delle nascite. Sulla base dei dati forniti dall'Istat si evidenzia una tendenza di fondo alla riduzione delle nascite in Sicilia che appare in controtendenza rispetto alle aree settentrionali, dove sono stati segnalati, negli anni recenti, modesti incrementi. Tale fenomeno è da attribuirsi, in buona parte, alla minore presenza nell'Isola di cittadini stranieri (costituiscono, come già sopra detto, l'1,95 per cento della popolazione complessivamente residente).

In Sicilia, nel corso del 2007, sono nati 49.186 bambini, con un decremento dell'1,51 per cento rispetto all'anno precedente (754 nati in meno). Il decremento più consistente si è registrato nella provincia di Caltanissetta (-8,41 per cento e pari a -245 bambini) seguito dalla provincia di Palermo (-1,12 per cento e pari a -147 nati), mentre Messina e Ragusa sono le uniche province che segnalano un pur lieve incremento (rispettivamente 0,28% e 0,03%).

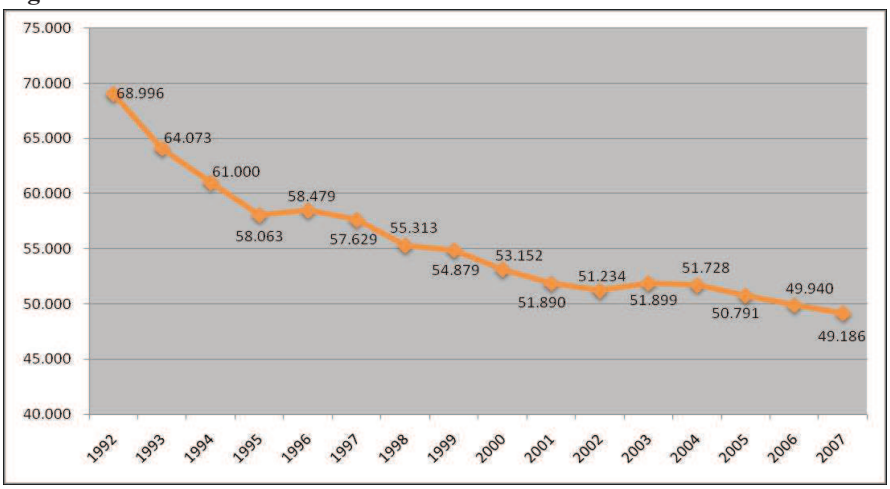
Tabella n. 4.3 - *Nati vivi della popolazione residente in Sicilia - Anni 2004-2007*

Province	ANNI				Dinamica
	2004	2005	2006	2007	2006-2007
Trapani	4.289	4.086	3.992	3.917	-1,88
Palermo	13.558	13.513	13.071	12.924	-1,12
Messina	5.583	5.426	5.656	5.672	0,28
Agrigento	4.683	4.531	4.365	4.326	-0,89
Caltanissetta	3.128	3.072	2.912	2.667	-8,41
Enna	1.606	1.662	1.627	1.573	-3,32
Catania	11.815	11.610	11.357	11.275	-0,72
Ragusa	3.089	3.058	3.115	3.116	0,03
Siracusa	3.977	3.833	3.845	3.716	-3,36
Sicilia	51.728	50.791	49.940	49.186	
Dinamica		-1,81	-1,68	-1,51	
Sud-Isole	208.182	202.194	200.073	199.508	-0,28
Nord-Centro	354.417	351.828	359.937	364.425	1,25
Italia	562.599	554.022	560.010	563.933	0,70

Fonte: Servizio statistico della Regione siciliana.

La Figura 5.3 evidenzia il trend di lungo periodo contraddistinto dalla flessione progressiva delle nascite.

Figura 5.3 - *Nati vivi in Sicilia dal 1992 al 2007.*



Fonte: Servizio statistico della Regione siciliana.

La natalità media ragionale è pari a 9,8 per mille abitanti (10,0 nel 2006) conservando un livello superiore al dato nazionale (9,5 nati ogni mille abitanti).

Tabella n.4.4 - *Tasso di natalità della popolazione residente in Sicilia-Anni 2004-2007*

Province	ANNI			
	2004	2005	2006	2007
Trapani	9,9	9,4	9,2	9,0
Palermo	10,9	10,9	10,5	10,4
Messina	8,5	8,3	8,6	8,7
Agrigento	10,3	9,9	9,6	9,5
Caltanissetta	11,4	11,2	10,6	9,8
Enna	9,2	9,5	9,4	9,1
Catania	11,0	10,8	10,6	10,4
Ragusa	10,0	9,9	10,1	10,0
Siracusa	10,0	9,6	9,6	9,3
Sicilia	10,3	10,1	10,0	9,8
Italia	9,7	9,5	9,5	9,5

Fonte: Servizio statistico della Regione siciliana.

Il dato regionale del 2007 ha evidenziato una discreta variabilità a livello provinciale. Nell'anno in esame, hanno registrato livelli più elevati le province di Catania (10,4 per mille abitanti), Palermo (10,4 per mille abitanti) e Ragusa (10,0 per mille abitanti), mentre i saldi apprezzabili sono stati quelli di Messina (8,7 per mille abitanti) e Trapani (9,0 per mille abitanti).

E' grazie alla elevata natalità che caratterizza la componente straniera che i nati nell'Isola sono pari a 49.186 unità.

Nel 2007 i nati di cittadinanza straniera residenti in Sicilia sono stati 1.527 unità (21,4 per cento rispetto all'anno precedente), un dato che corrisponde al 3,1 per cento del totale dei nati residenti in Sicilia. Tra le province che nel corso dell'anno hanno registrato il più elevato numero di nati stranieri sono Ragusa (7,9 ogni cento nati), Messina (4,5 ogni cento nati e Trapani (3,3 ogni cento nati).

Tabella n. 4.5 - *Nati vivi da popolazione straniera residente in Sicilia. Anni 2004-2007.*

Province	ANNI				% nati stranieri sul totale nati in Sicilia
	2004	2005	2006	2007	
Trapani	87	90	93	131	3,3
Palermo	299	293	322	370	2,9
Messina	161	180	209	258	4,5
Agrigento	49	58	72	97	2,2
Caltanissetta	46	40	42	71	2,7
Enna	13	15	21	27	1,7
Catania	160	187	207	230	2,0
Ragusa	146	203	227	246	7,9
Siracusa	78	50	65	97	2,6
Sicilia	1.039	1.116	1.258	1.527	3,1
Dinamica		7,41	12,72	21,38	
Sud-Isole	3.951	4.294	4.782	5.827	2,9
Nord-Centro	44.974	47.677	52.983	58.222	16,0
Italia	48.925	51.971	57.765	64.049	11,4

Fonte: Servizio statistico della Regione siciliana

La natalità dei cittadini stranieri residenti in Sicilia è passato dal 15,7 per mille residenti nel 2004 al 17,3nel 2007, segnale di una stabile presenza nel territorio siciliano. A livello provinciale, Caltanissetta registra un elevato tasso di natalità (23,21 per mille abitanti), che supera tanto la media regionale (17,31% abitanti) quanto quella nazionale (20,10%); seguono le province di Ragusa (18,61%), Palermo (18,52%), Enna (17,68) e Messina (17,55%), che superano la media regionale ma non nazionale. Le restanti aree provinciali registrano livelli inferiori alla media regionale, con Siracusa che registra il tasso di natalità più basso (14,11%).

Tabella n. 4.6 - *Tasso di natalità della popolazione straniera residente in Sicilia. Anni 2004-2007.*

Province	2004	2005	2006	2007
Trapani	15,21	14,55	14,21	17,02
Palermo	17,74	16,19	17,28	18,52
Messina	14,04	14,63	16,06	17,55
Agrigento	11,93	12,75	14,72	15,96
Caltanissetta	25,67	19,38	17,88	23,21
Enna	13,52	14,07	17,93	17,68
Catania	13,53	14,92	15,92	15,26
Ragusa	15,54	18,82	19,37	18,61
Siracusa	17,73	10,98	12,77	14,11
Sicilia	15,67	15,47	16,64	17,31
Italia	22,28	20,49	20,60	20,10

Fonte: Servizio statistico della Regione siciliana

Sulla base dei dati ufficiali forniti dall'Istat[18] è possibile considerare separatamente la fecondità per le donne italiane e per le donne straniere residenti in Sicilia: le prime hanno avuto una media 1,37 per ogni donna in età feconda, mentre le donne straniere ne hanno avuto quasi il doppio (2,38 figli).

I livelli più elevati di fecondità si registrano, tra le donne straniere, nella provincia di Caltanissetta (3,12 figli per donna), mentre tra le donne italiane, nella provincia di Palermo (1,45 figli per donna).

[18] Istat:demoscopico Istat.-Altri dati-Iscritti in anagrafe per nascita.

Tabella n. 4.7 - *Numero medio di figli per donna (TFT) ed età media delle madri- Anno 2007*

Province	ANNO 2007					
	Numero medio di figli per donna			Età media delle madri		
	Italiane Residenti in Sicilia	Straniere residenti in Sicilia	Totale residenti in Sicilia	Italiane Residenti in Sicilia	Straniere residenti in Sicilia	Totale Residenti in Sicilia
Trapani	1,29	1,95	1,31	30,7	29,0	30,7
Palermo	1,45	2,27	1,47	30,4	29,0	30,4
Messina	1,22	2,41	1,26	30,9	27,4	30,7
Agrigento	1,36	2,36	1,37	30,4	26,8	30,3
Caltanissetta	1,39	3,12	1,42	30,1	27,8	30,1
Enna	1,33	2,81	1,35	30,4	27,2	30,3
Catania	1,44	2,40	1,46	30,0	27,3	30,0
Ragusa	1,36	2,88	1,43	30,7	27,1	30,4
Siracusa	1,29	2,15	1,31	30,1	27,8	30,0
Sicilia	1,37	2,38	1,40	30,4	27,8	30,3

Fonte: Istat

Il confronto tra il tasso di fecondità totale registrato nel 2007 e quello riferito al 2005- anno di minima fecondità- ci permette di evidenziare l'evoluzione della fecondità, anche con riferimento alle sole donne italiane.

Infine nel 1995 il peso dei comportamenti riproduttivi delle donne straniere era ancora trascurabile. Tra il 1995 e il 2007 si è osservato un decremento della fecondità da 1,49 a 1,40 figli per donna (-6,04%9; invece, considerando le sole italiane residenti in Sicilia, il decremento è pari a -8,05% ciò sta a significare il contributo delle donne straniere ad elevare la fecondità in Sicilia. In sintesi possiamo affermare che le province siciliane sono caratterizzate da una diminuzione del numero medio di figli per donna attribuibile alla riduzione della fecondità delle italiane non compensata dal contributo delle donne straniere residenti nel territorio siciliano. Queste ultime, infatti, pur esprimendo una fecondità più elevata, sono numericamente poco presenti in questa area del Paese.

6. Considerazioni conclusive

L'analisi empirica storico-descrittiva condotta nelle pagine precedenti alla luce delle informazioni statistiche ufficiali e confortata dalla letteratura più accreditata ha consentito di porre in chiara luce il caratteristico andamento riproduttivo della popolazione italiana a seguito del passaggio da una situazione di contrazione dell'aggregato demografico ad un certo tipo di evoluzione in trasformazione.

Tale analisi, tuttavia, essendo stata rivolta all'esame di alcune fondamentali caratteristiche strutturali della popolazione femminile non ha potuto fare emergere nelle loro precipue espressioni, mutamenti dei comportamenti riproduttivi nelle differenti regioni e quindi nel complesso nazionale.

Come si è avuto occasione di osservare,l'accertamento dell'evoluzione demografica di un territorio non può rescindere dal considerare le trasformazioni strutturali cui tale sviluppo appare strettamente connesso.

In effetti, l'analisi della struttura demografica, anche se limitata all'andamento quantitativo e alle trasformazioni nel tempo delle componenti naturali e sociali che le determinano, presenta non poche difficoltà quando dello sviluppo della popolazione si ha una visione sintetica, concentrata sull'andamento di quelle componenti fondamentali quali sono la natalità e l'immigrazione nelle reciproche relazioni di interdipendenza, anche con le più significative componenti di natura economica e sociale.

Il tentativo di accertare empiricamente uniformità di trasformazioni strutturali connesse con il miglioramento delle condizioni economiche e sociali della popolazione di un paese nel suo complesso, si fonda sull'ipotesi dell'esistenza di sentieri di crescita comuni a più regioni nei loro successivi stadi sviluppo. La validità di tale ipotesi avrebbe consentito di valutare l'evoluzione del paese, di spiegarne le eventuali divergenze e, possibilmente, prevederne lo sviluppo futuro. Ma l'ipotesi, accolta anche per lo studio dei divari regionali, ha creato, come è risaputo, non poca confusione in quanto nelle ricerche empiriche, in molti csi è stata intesa quale influenza di miglioramento del tenore di vita della popolazione sulle trasformazioni strutturali dell'aggregato demografico, ed in altri quali effetti di queste trasformazioni sul miglioramento delle condizioni economiche e sociali.

Pertanto,una analisi approfondita e tendenzialmente completa delle trasformazioni delle strutture demografiche del paese può essere condotta sulla base di appropriati modelli costruiti alla luce di teorie aderenti alla realtà e con l'utilizzo di significativi dati statistici ottenuti da indagini particolari.

Non si può, tuttavia, negare che, pur nella loro semplicità e parzialità le sintetiche considerazioni e osservazioni che i dati statistici disponibili hanno consentito di svolgere nelle pagine precedenti, possono rivestire una certa importanza per ampliare la comprensione del contributo della presenza femminile straniera alla ripresa della fecondità, e quindi della evoluzione dell'aggregato demografico.

A partire dai primi anni del dopoguerra il comportamento osservato nella fecondità nel nostro Paese, ha trovato possibilità di spiegazione nel quadro della complessa situazione socio economica e della sua evoluzione che a indotto non pochi stimoli alla ripresa del fenomeno che, tra la fine del XX° secolo e l'inizio del secolo successivo, ha dato luogo alla transizione demografica.

La consistente immigrazione di nuclei familiari provenienti da paesi con differenti comportamenti riproduttivi ha fornito un apporto determinante all'incremento naturale della popolazione di singole regioni e, quindi, del complesso nazionale italiano, imprimendo anche apprezzabili variazioni nei valori degli indicatori di intensità e cadenza delle nascite e della fecondità.

Riferimenti bibliografici

Baldi Stefano, Cagiano de Azevedo Raimondo, (2000), *La popolazione italiana. Storia demografica dal dopoguerra ad oggi*. Il Mulino, Bologna.
Blangiardo Gin Carlo, (1997), *Elementi di demografia*. Il Mulino, Bologna.
Blangiardo Gian Carlo, (2009), *Gli aspetti quantitativi della presenza straniera in Italia: aggiornamenti e prospettive, in Fondazione ISMU*, Franco Angeli.
Caltabiano Marcantonio, (2008), *Culle vuote in Italia. Segnali di ripresa?* in http/www.neodesmos.it.
De Sandre Paolo, Onagro Fausta, Rettaroli Rossella, Salvini Silvana,(1997), *Matrimonio e figli: tra rinvio e rinuncia. Seconda indagine nazionale sulle fecondità*. Il Mulino, Bologna.
De Sandre Paolo (a cura di), (1982), *Indagine sulla fecondità in Italia 1979*. Rapporto generale. *Vol.I - Metodologia analisi*, Bologna, Tecnoprint.
Di Comite Luigi, D'Addato Agata V., Ferrara Raffaele, (2006), *La recente ripresa della fecondità in Italia: il contributo delle donne straniere*, in "Rivista Italiana di Economia Demografia e Statistica, Vol. LX nn.1-2. Gennaio-Giugno.
Istat, (2008), *Annuario Statistico Italiano* , Roma.
Istat, (2007), *Bilancio demografico nazionale*, Roma.
Istat, (2008), *Indicatori demografici, Note informative*, Roma.
Istat, (2009), *Iscritti in anagrafe per nascita, Note informative*, Roma.
Istat, (2008), *La popolazione straniera in Italia, Statistiche in breve*, Roma.
Istat, (2008), *Natalità e fecondità delle popolazione residente: caratteristiche e tendenze recenti,in Note informative*, Roma.
Istat, (2009), Rapporto annuale 2008, *L'immigrazione straniera: stabilità e trasformazioni*, Roma.
Livi Bacci Massimo, Errera Giovanni, (2001), *Intervista sulla demografia. Sviluppo, stato sociale migrazioni,globalizzazione e politica*. Etas, Milano.
Rosina Alessandro, (2007), *La nuova geografia della demografia italiana*, http://www.neodemos.it/
Santini Antonio, *La bassa fecondità italiana*, (2007) in http://www.neodemos.it/.
Regione Sicilia, (2008), *Annuario statistico regionale Sicilia, Popolazione e famiglie*, Palermo.

Giusy Guzzo*

PRODROMI DI UNA CONCEZIONE SEMIOTICA DELLA RAGIONERIA NEL NOVECENTO ITALIANO

Riassunto

Il presente *paper* propone una prima ricostruzione dei contributi espliciti della dottrina italiana del Novecento all'affermazione di una concezione semiotica della ragioneria. Come è noto, in detto secolo l'economia aziendale conosce una incontroversa affermazione e specularmente la ragioneria affronta il problema del suo nuovo posizionamento nell'ambito delle discipline aziendali. Nel quadro della riflessione sulla natura disciplinare della ragioneria, alcuni autori ne propongono un''evoluzione' in chiave semiotica. Secondo tali autori, una moderna 'identità' per la ragioneria può derivare dalla concezione di essa come disciplina che traduce in segni i fenomeni amministrativi aziendali ed ambientali.

Summary

This paper aims to outline the explicit contributions of Italian Accounting research in the twentieth century that improved the semiotic conception of that discipline. It is well known how in the last century the 'Economia aziendale' experienced an unquestionable success in Italy while in an opposite way the Accounting faced the problem of its repositioning within the business economics disciplines. In reflecting on its disciplinary nature, some authors proposed an evolution of the Accounting to a semiotic perspective. According to those authors a 'modern' disciplinary identity for the Accounting can derive from its conception as a discipline translating the administrative phenomena of the '*azienda'* and its environment into signs.

.

* Dottore di ricerca in Economia aziendale, cultore di Ragioneria generale, professore a contratto di discipline economico-aziendali, e già assegnista di ricerca presso il Dipartimento di Scienze Economiche, Aziendali e Finanziarie dell'Università di Palermo.

1. Considerazioni introduttive

Nel Novecento italiano, alcuni autori delle discipline aziendali hanno manifestato un particolare interesse per gli studi di *semiotica* generale, ricercando i collegamenti tra di essi e quelli di *ragioneria*. Tali autori, sia pure sviluppando ciascuno una posizione peculiare rispetto alla ricerca dei predetti collegamenti, sembrano condividere nell'insieme il convincimento che la ragioneria colga l'aspetto di *espressione segnica* dell'attività amministrativa delle aziende e che, quindi, trovi il suo fondamento contenutistico nella relazione tra la "realtà-azienda" e i soggetti della disciplina che di questa realtà operano ed utilizzano appunto l'espressione.

Il nucleo storico di questa "missione" disciplinare è rinvenibile nella tradizione *teorica* dei processi di misurazione e di valutazione economica, nei quali i soggetti della ragioneria, con un ruolo non neutro (di meno nelle misurazioni, molto di piú nelle valutazioni), procedono ad attribuire un segno quantitativo (quantità-misura o quantità-valore) ai fenomeni amministrativi aziendali ed ambientali. Tuttavia, a fronte di questa tradizione che data almeno dall'Ottocento, solo a partire dal Novecento, in concomitanza con l'affermazione dello strutturalismo linguistico e del pragmatismo semiotico, alcuni studiosi cominciano a percepire la similarità tra i processi cognitivi della semiotica e quelli della ragioneria.

In particolare, la semiotica contemporanea si sviluppa lungo i due filoni della *semiologia strutturalista*, che segue il modello *linguistico-teorico* del *segno* di Ferdinand De Saussure, e della *semiotica cognitiva*, che segue il modello *filosofico-pragmatico* della *semiosi* di Charles Sanders Peirce[1].

La semiologia strutturalista è tendenzialmente piú oggettivista in quanto considera la possibilità di comunicare immanente nella *langue* intesa come struttura universale linguistica, come sistema astratto, socialmente e storicamente determinato[2], di segni arbitrari e lineari[3] i quali si autodefiniscono secondo la relazione diadica tra "concetto-*significato*" e "immagine acustica-*significante*" (Cicalese, 2004, p. 18). Viene demandata invece alla *parole* la possibilità soggettiva di individualizzare la *langue* secondo la volontà e l'intelligenza personale del parlante. Ecco perché la linguistica, pur essendo parte della scienza dei segni, è intesa come la parte piú caratteristica e diffusa ed ambisce a costituire il modello generale per ogni semiologia (Abbagnano, 2001, p. 981).

Invece, la semiotica cognitiva di Peirce è per cosí dire più soggettualista perché,

---

[1] Per un'ampia trattazione sull'origine e sull'evoluzione della semiotica si rimanda a Cicalese A. (2004), *Semiotica e comunicazione*, Franco Angeli, Milano; si confronti pure Mattessich R., *Instrumental Reasoning and Systems Methodology: An Epistemology of the Applied and Social Sciences*, Kluwer, 1978, p. 70, 89 e ss.

[2] In opposizione alla classica visione ontologizzante del linguaggio, di derivazione aristotelica, per cui le cose o i referenti esistono fuori dalla lingua che consiste nella semplice nomenclatura della realtà (Cicalese, 2004, pp. 16-17).

[3] I segni si susseguono in modo lineare costituendo, entro una data area semantica, il sintagma.

fondandosi sul principio del *realismo*, per cui il segno è motivato da un qualunque oggetto del mondo ma è interpretato per il tramite di processi cognitivi soggettivi, e su quello del *mentalismo*, per cui detti processi non sono definibili a priori (Cicalese, 2004, p. 28), oppone alle due facce del rapporto di significazione una relazione triadica tra un *segno*, il suo *oggetto* di riferimento e l'*interpretante*, che altro non è un ulteriore segno che potrebbe stare per lo stesso oggetto (Abbagnano, 2001, p. 980). Di conseguenza, nel modello di Peirce la comunicazione avviene per il tramite di una serie infinita di rimandi, rinvii ad altri segni, sino all'interpretante finale – l'abitudine –, la quale costituisce il processo interpretativo della cosiddetta *semiosi illimitata* (Cicalese, 2004, p. 28).

Dal suo canto, come è noto, la ragioneria italiana attraversa a partire dagli anni '20-'30 del Novecento un profondo ripensamento indotto dall'incontroversa affermazione della nuova scienza dell'economia aziendale; affermazione, questa, che la pone dinanzi alla questione non di poco conto di interrogarsi sulla sua natura disciplinare. Ebbene, forse è possibile interpretare in questa chiave il contributo che alcuni autori hanno dato alla fondazione semiotica della ragioneria. Essi innestano una possibile soluzione alla nuova questione della disciplina nel quadro sopra delineato della ricerca di modelli alternativi della semiotica generale. Ritenendo che il contributo di detti autori all'affermazione di una concezione semiotica della ragioneria non sia stato ancora compiutamente messo in luce, nel prosieguo del *paper* se propone una prima ricostruzione.

2. Contributi espliciti della dottrina italiana alla concezione semiotica della ragioneria

Nella ragioneria, l'opzione a favore dell'approccio cognitivo-semiotico è dichiarata *apertis verbis* da **Alberto Riparbelli** in uno scritto del 1950. Questi, nella tensione epistemologica a "riscattare" quella scientificità della antica disciplina che veniva ammonita da Zappa fin dalle *Tendenze nuove negli studi di ragioneria*, ma che passava in sordina rispetto alla "scoperta" della nuova – l'economia aziendale –, aggiunge al campo della ragioneria metodologica, cioè delle "*forme della rilevazione contabile e statistica*", quello della ragioneria *interpretativa*, cioè "[del]*l'elaborazione e* [del]*l'interpretazione dei fatti e dei risultati che dànno vita all'azienda*" (Riparbelli, 1950, p. 10). Con ciò, l'Autore fiorentino intende contribuire alla risoluzione dell'avvitamento ragioneristico nella "rilevazione", in ispecie nelle regole che ordinano tenuta dei conti e formazione dei bilanci, oramai sempre piú coralmente denunciato e respinto dai seguaci, dagli estimatori e fors'anche dai detrattori dell'economia aziendale.

In particolare, proprio la "vocazione" interpretativa, che Riparbelli riprende dalla concezione della ragioneria del maestro, Alberto Ceccherelli, è intesa come la chiave

di volta per tendere alla frontiera conoscitiva della disciplina, cioè a dire per superare la tradizionale separazione o, quanto meno, confusione tra metodologia tipicamente contabile ed investigazione propriamente economico-aziendale. L'interpretazione viene infatti considerata un *maius* concettuale rispetto alla rilevazione, ed anche al controllo antecedente, concomitante e susseguente di derivazione bestana, perché la orienta proficuamente ad una compiuta conoscenza economico-tecnica dei fatti amministrativi, sia "diagnostica" sia "prognostica", per la formulazione di "valori segnaletici" (Riparbelli, 1950, p. 12 e ss.).

Piú in particolare, è l'indagine interpretativa cosiddetta *susseguente* ad assumere rilievo preminente e autonomia (Riparbelli, 1950, p. 16) nella concezione disciplinare di Riparbelli: da essa, "*che consiste perciò nell'attribuzione di una espressione e di un significato alle cifre ed alle grandezze già rilevate in relazione a tutte le altre conoscenze possedute, è possibile dedurre indizi di comportamento e di orientamento futuri e gli elementi per l'impostazione, lo sviluppo e la soluzione delle più vaste ed ardue questioni di economia e di politica aziendale*" (Riparbelli, 1950, p. 12).

Ed è pure la suddetta indagine, ponendosi dopo quella cosiddetta *antecedente* e dopo la rilevazione, a chiudere la semiosi ragioneristica: "*L'interpretazione antecedente consiste in un esame e in un giudizio critico dei fatti e dei fenomeni aziendali da rilevare onde sempre meglio adeguare i vari strumenti di rilevazione alle particolarità degli oggetti da rilevare e degli scopi immediati da raggiungere e passare così dalla nozione economico-tecnica dei fatti alla loro corretta espressione e rappresentazione contabile.* [...] *L'interpretazione susseguente consiste, invece, nell'attribuzione di una espressione e di un significato alle cifre ed alle grandezze già rilevate in relazione alla vita dell'azienda e a tutte le altre conoscenze possedute allo scopo di risalire dalle espressioni contabili o statistiche al fatto economico-tecnico che la originò*" (Riparbelli, 1950, p. 20 e ss.).

Certo Riparbelli, come si è detto, dichiara la sua predilezione per l'interpretazione susseguente, ma in fondo è l'interpretazione *tout court* a dominare la sua concezione disciplinare ed a costituire il vero *trait d'union* con la semiotica generale, preludendo pure ad una rinnovata disposizione dei contenuti specifici della ragioneria. L'interpretazione è, infatti, punto di partenza e di arrivo della rinnovata "rilevazione", la quale viene quindi per cosí dire sub-posizionata all'interno dell'intera semiosi disciplinare ed al contempo elevata grazie alle altre parti: le rilevazioni contabili e statistiche costituiscono solo elementi dell'indagine interpretativa, che è l'unica strada in grado di condurre alla formulazione di giudizi sul passato e di previsioni sul futuro (Riparbelli, 1950, pp. 14-15).

Inoltre, non può che sorprendere favorevolmente come nelle parole dell'Autore siano compendiati in modo implicito le determinanti basilari dell'articolazione, che sarà piú tardi esplicitata da Morris, della semiotica generale in semantica, sintattica e pragmatica: Riparbelli distingue oggetti da rilevare, strumenti di rilevazione, scopi da raggiungere e significati da attribuire a cifre e grandezze rilevate, ecc.

L'Autore introduce, invece, in modo esplicito i concetti di *sintomatologia*, *semiotica* e *semiologia* aziendale. La prima è l'insieme di "*dati aventi un valore di sintomi o di indizi di comportamento dei fenomeni aziendali*" (Riparbelli, 1950, p. 27) dedotti dalle rilevazioni in relazione alle conoscenze perseguire. La seconda consiste "*nel modo di trovare le regole per fare delle diagnosi e delle prognosi economico-aziendali in base ai sintomi forniti dalle rilevazioni statistiche a tale scopo istituite e preordinate*" (Riparbelli, 1950, p. 29)[4], nella "*visione dei segni*" che poi necessitano di essere *valutati* ed *interpretati* dalla terza (Riparbelli, 1950, p. 30), ovvero dalla semiologia. Quest'ultima, seppure circoscritta a sintomi rilevati, sí, per induzione statistica, in quanto fortemente ispirata alla semiologia economica di Pantaleoni, Benini, Ottolenghi, ecc., ma talvolta anche solo qualitativamente[5], consente la "quadratura" dell'indagine interpretativa, in ispecie susseguente, della ragioneria non solo a fini di costrizione ma anche di razionalità della vita aziendale.

Ad auspicare che le ricerche economico-aziendali approfondiscano la "semantica del simbolo", intesa quale studio della "funzione significativa del simbolo", e che soprattutto le ricerche di ragioneria si fondino scientemente su di essa è **Nicola Colletti**. Infatti, secondo l'Autore, "*La ragioneria che, nel limitato aspetto metodologico, si occupa delle rilevazioni, non può fare astrazione da condizioni e premesse necessarie per esprimere dati quali-quantitativi relativi alle esperienze organizzative e gestionali di azienda, ossia non può fare astrazione dal considerare segni, numeri, cioè simboli, in generale, destinati a rappresentare problemi e soluzioni nella dinamica degli accadimenti irreversibili e protesi verso il futuro*" (Colletti, 1968, pp. 148-149).

In tal modo, all'interno dell'economia aziendale, egli finisce con l'assegnare alla ragioneria una sorta di *prius* logico rispetto all'organizzazione ed alla gestione perché essa concorre a costituire una "*sintesi rappresentativa di molteplici, armonici risultati*" (Colletti, 1968, p. 150). In ciò, Colletti estende il campo disciplinare pure alla rappresentazione sintattica: "*i simboli, costituiti da singole parole, da espressioni di più parole, da titoli vari convenzionali, da lettere, da numeri, da segni in genere, ecc., sono i termini di cui si servono le rilevazioni per rappresentare, sia pure in modo relativo, le esperienze di organizzazione e di gestione aziendale ...*" (Colletti, 1968, p. 150). Ma l'Autore stringe la rappresentazione all'interpretazione dei simboli relativi alla materia aziendale (Colletti, 1968, p. 151), richiamando nuovamente la semantica generale a sostenere le rilevazioni di ragioneria[6].

Altro autore che richiama esplicitamente l'idea semiotica per la "dottrina d'azienda" è **Gilberto Mazza**[7]. Questi ritiene che le discipline aziendali debbano

---

[4] L'Autore sembra riprendere il *semeion* aristoletico che nella realtà aziendale viene interpretato tramite le rilevazioni in luogo dei sillogismi.
[5] In ciò incarnando la tensione a superare la dicotomia tra quantità e qualità.
[6] Citando le semantiche, tra le altre di Carnap e Cassirer.
[7] In "Dottrina e linguaggio" (1975). Invero, tale idea viene dall'Autore pure finalizzata alle ricerche sul valore, in *Problemi di assiologia aziendale* (1997), e sul sistema informativo, in

sottoporre a validazione scientifica i segni utilizzati ad esprimere i fenomeni indagati, nonché il linguaggio, convenzionalmente accettato, formato da quei segni (Mazza, 1975, p. 60). Infatti, l'Autore mette in evidenza come molti termini vengano utilizzati impropriamente dal punto di vista delle regole semiotiche, in ciò compromettendo la solidità metodologica delle discipline aziendali.

In particolare, Mazza riprende la distinzione morrisiana della semiotica nelle tre dimensioni della *sintassi*, che studia la relazione formale tra segni, della *semantica*, che studia la relazione tra segni ed oggetti, e della *pragmatica*, che studia la relazione con gli interpreti. Inoltre Egli distingue il linguaggio, che deriva dall'impiego dei segni tra soggetti, ovvero segni intersoggettivi, per *comunicare* tra di loro dal *metalinguaggio*, che è altro dal primo ma che è di ausilio ad esso per comprenderne la struttura (Mazza, 1975, p. 62). Ancora distingue tra *simbolismo*, cioè a dire il vocabolario della disciplina di riferimento, e *formalizzazione* delle espressioni simboliche prescelte, avvertendo che non vi è corrispondenza biunivoca tra l'una e l'altra, ma che certamente la capacità di formalizzare i propri modelli operativi conferisce maggiore rigore alle discipline aziendali (Mazza, 1975, p. 65).

Il concetto di metalinguaggio richiamato dall'Autore è ampiamente collegabile alla svolta della semiotica generale, grossomodo degli anni '80 del secolo scorso. Essa, infatti, comincia ad investire tutti gli oggetti passibili di essere interpretati come "segni" – secondo l'impostazione interpretativa di Umberto Eco –, sempre piú come metateoria, ovvero quale filosofia critica o visione del mondo a beneficio di tutte le discipline che, secondo i rispettivi punti di vista, aspirano ad interpretare quel mondo. La pervasività della semiosi (biosemiosi, sociosemiosi, ecc.) implica il proliferare di tante semiotiche speciali, tra cui sembra poter esservi a buon diritto pure la ragioneria.

Piú di recente l'idea semiotica, come metateoria da cui la ragioneria può trarre beneficio, viene avanzata da **Claudio Lipari** in specifica concezione della ragioneria come "*disciplina cognitiva di semiotica amministrativa*" (Lipari, 2005, p. 39 e ss.)[8].

"Informazione d'impresa e semiotica", pubblicato nel 1987 all'interno degli *Scritti di Economia aziendale per Egidio Giannessi*.

[8] Invero, l'approssimazione dell'Autore alla concezione semiotica disciplinare è molto precedente, a partire dalla funzioni semiotiche del bilancio di esercizio (in *Funzioni informative esterne del bilancio di esercizio*, IlaPalma, Palermo, 1981 e in *Pluralità dei linguaggi del bilancio di* esercizio, Istituto di Scienze Economico-Aziendali, Palermo, 1989), il quale certamente costituisce il primigenio terreno disciplinare di una sua utile applicazione. Tra i vari scritti, si rimanda almeno al lavoro "Accounting as admistrative semiotics" (insieme a M. Costa), in *Annali della Facoltà di Economia*, Palermo, 2003, pp. 145-169.
In tema di tale concezione della ragioneria, si rimanda pure a Costa M. (2001), *Le concezioni della ragioneria nella dottrina italiana - Profili storici e storiografici nella sistematica delle discipline aziendali*, G. Giappichelli Editore, Torino, pp. 351-354; Costa M. (2003), "Linguaggi aziendali e ragioneria come semiotica amministrativa", in *Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale*, n. 3 e 4. In tema invece di bilancio e di linguaggio contabile, oltre ai lavori già citati di G. Mazza, si segnalano pure: De Nicola M. (2007),

Per effetto della superiore concezione, la ragioneria, in quanto semiotica, può al suo interno replicare l'astratta distinzione in una:

- *semantica*, che investe il sottocampo delle relazioni di *significazione* fra *oggetti* e *segni* attributi ai primi dai soggetti *formatori*;
- *sintattica*, che investe il sottocampo delle relazioni di *rappresentazione* fra *segni* e *segni* semantici combinati sempre dai soggetti formatori;
- *pragmatica*, che investe il sottocampo delle relazioni di *comunicazione* fra *informazioni* e soggetti *fruitori* ai quali tali segni vengono finalizzati.

In particolare, nell'interpretazione disciplinare dell'Autore, gli oggetti della ragioneria risiedono nei fatti amministrativi e nelle risorse amministrate, mentre i relativi aspetti segnici sono costituiti dalle "parole", dai "numeri" (questi ultimi, misure e/o valori, grafici, ecc.) dei linguaggi amministrativi; gli strumenti risiedono nei dati grezzi, elaborati e finalizzati, mentre i relativi aspetti segnici sono costituiti dalle rilevazioni aziendali; i fini risiedono negli scopi perseguiti per le razionalità del controllo, mentre i relativi aspetti segnici sono costituiti dalle informazioni aziendali.

La ragioneria poi, in quanto amministrativa, viene distinta dall'Autore in una:

- *posizionale*, *scritturale* e *informazionale*, che investe l'intero campo per *ampiezza* disciplinare, cioè tutte le conoscenze di posizioni di fondi e flussi di risorse, relative espressioni scritte ed informazioni prodotte da tali scritture ed erogate ai soggetti interessati;
- *teorica*, *tecnica* e *pratica*, che investe l'intero campo per *altezza* disciplinare, cioè tutte le conoscenze astratte e sistematiche, normative e applicative, concrete ed attuative;
- *spaziale*, *temporale* e *spazio-temporale*, che investe l'intero campo per *profondità* di ampiezza ed altezza disciplinare, cioè tutte le conoscenze distinguibili per luoghi geografici o tempi storici di loro formazione e fruizione, o per combinazioni degli uni e degli altri.

Tutti detti contenuti sono detti dall'Autore *specifici* per distinzione da altri detti

---

"L'informazione economico-finanziaria: prime riflessioni sugli aspetti linguistici e semiotici", in AA.VV., *La responsabilità sociale negli studi economico-aziendali*, Franco Angeli, Milano; Gabrovec Mei O. (1990), *Il linguaggio contabile - Itinerario storico e metodologico*, G. Giappichelli Editore, Torino; Iannello G. (2001), *Moneta di conto e moneta estera nell'informazione contabile*, CEDAM, Padova ; Perrone E. (1997), *La ragioneria ed i paradigmi contabili*, CEDAM, Padova; Pontani F., Sesana T. (2008), *Le determinazioni quantitative e le rilevazioni contabili per la redazione del bilancio di esercizio*, Tomo II, seconda edizione, Milano. Su altri temi e campi disciplinari contigui: Colombo G., Sacco F. (2005), "La dimensione discorsiva del management strategico" in AA.VV., *La riconfigurazione dei processi decisionali ...*, già citato; Ferricchio A. (1994), "Gli studi comparativi in economia aziendale e il contributo dell'analisi semantica", in *Azienda Pubblica*, n. 7; Mazza C. (1998), "Parole al vento: note sull'uso della retorica e della semiotica negli studi organizzativi", in AA. VV. (a c. di Dagnino G. B., Di Betta P., Quattrone P.), *Le metodologie della ricerca nelle discipline economico-aziendali fra tradizione e nuove tendenze*, Edizioni Scientifiche Italiane, Napoli.

invece *generici* in quanto investono oggetti, strumenti e fini comuni ad altre discipline contigue alla ragioneria[9].

3. Alcune prospettive di ricerca

Nelle pagine precedenti sono stati delineati alcuni contributi espliciti della dottrina italiana alla concezione semiotica della ragioneria. Tali contributi risalgono al Novecento e, seppure non linearmente disposti nel tempo né nello spazio – perché gli autori di tali contributi fanno per lo piú capo a "scuole" diverse –, possono porsi in relazione alla questione per cosí dire "esistenziale" della disciplina nei confronti dell'economia aziendale.

Nel complesso, l'interpretazione sistematica di questi contributi sembra aprire alla ragioneria la possibilità di risolvere grazie all'opzione cognitivo-semiotica alcune criticità che ancora oggi non sempre rendono adeguata giustizia al livello di elaborazione scientifica dei suoi contenuti. Infatti, detta opzione le consente di superare la tradizionale "circoscrizione" dei suoi contenuti al campo delle tipiche determinazioni quantitative d'azienda, in ispecie di quelle contabili, proprio perché il segno è categoria generale che include al suo interno non solo le quantità contabili, ma anche le quantità non contabili e le qualità, siano queste traducibili in quantità o meno. Inoltre, dalla suddetta interpretazione è pure possibile trarre indicazioni su alcuni ambiti di ricerca passibili di ulteriore e proficua esplorazione.

In tal senso, un primo ambito potrebbe riguardare l'esplorazione piú compiuta delle radici storiche della concezione semiotica disciplinare attraverso la ricognizione delle tracce implicite di esse, anche con un approccio "filologico", in parole-chiave quali segno, simbolo, espressione *et sim*. nelle varie opere già ottocentesche, ma pure nelle tantissime "frasi fatte" – parafrasando Mazza – della ragioneria. Valga qui il riferimento alla "capacità segnaletica" del bilancio di esercizio studiata da Aldo Amaduzzi, alla concezione della ragioneria di Egidio Giannessi come "disciplina della conversione e della riconversione in cifre degli andamenti aziendali", a quella di Teodoro D'Ippolito come "disciplina delle determinazioni amministrative", ecc., ma anche alla vocazione interpretativa della ragioneria evidenziata da Pietro Onida[10].

---

[9] In particolare, Lipari distingue i contenuti generici in:

- *estensivi*, se della disciplina investono oggetti, strumenti e fini congiuntamente considerati, come nel caso della conoscenza in generale, della semiotica e dell'amministrazione aziendale, ed
- *intensivi*, se della disciplina investono oggetti, strumenti o fini disgiuntamente considerati, come nel caso dell'economia, della matematica o del diritto.

[10] Con le sue parole, la ragioneria "*incontra problemi di scelta di fatti da rilevare e degli aspetti nei quali giova osservarli agli scopi della ricerca proposta; problemi di espressione quantitativa (più di sovente mediante valori e relazioni tra valori) dei fenomeni considerati; problemi di ricerca dei procedimenti meglio adatti alle rilevazioni ed alle elaborazione di*

Altro ambito di ricerca potrebbe riguardare l'approfondimento di aspetti piú strettamente epistemologici della ragioneria. Infatti, nella peculiare rifondazione disciplinare in chiave semiotica, si può anche rinvenire il collegamento con approcci *contestualisti* della scienza e del metodo.

In particolare, se si assume il contestualismo come posizione epistemologica[11] secondo cui i criteri di cosiddetta "giustificazione" epistemica[12] delle diverse conoscenze disciplinari vadano ricercati nel *contesto cognitivo*, e teorico e pratico, in cui si muove il soggetto conoscitore[13], i modi di formazione dei segni aziendali possono essere i piú vari in relazione ai diversi contesti sia di "idee", di formazione intersoggettiva nelle comunità di ricerca, sia di "fatti", di manifestazione oggettiva nelle realtà sociali di riferimento[14]; ed è all'interno di tali contesti che occorre porre la validazione di compatibilità tra principi teorici e manifestazioni empiriche dei fenomeni amministrativi aziendali ed ambientali da esprimere.

Piú in particolare, una epistemologia che si fondi sul concetto di contesto ricusa l'idea nelle discipline empiriche di un realismo, naturale o sociale, invalidante di qualsiasi ruolo attivo del ricercatore nella costruzione, tramite "scoperta" e "conferma", di conoscenza scientifica. Ciò in quanto si riconosce che tale costruzione venga sempre influenzata, piú o meno esplicitamente, da "*pre*-giudizi" di ordine metafisico, ontologico, politico, ecc. e finanche teorico, cioè relativi a teorie scientifiche preferite dal ricercatore, nella loro riabilitata accezione *à la*

---

cui trattasi; e, infine, all'interpretazione delle grandezze e delle relazioni determinate e rilevate" (Onida, 1947, p. 283).

[11] Tra i diversi significati attribuiti al contestualismo nell'odierno dibattito filosofico, si opta cioè per quello di "Un modello di giustificazione epistemica consistente nel legittimare le credenze tramite il contesto o paradigma di appartenenza" (Abbagnano, 2001, p. 206).

[12] La giustificazione epistemica viene intesa nell'accezione di una qualche legittimazione (formale o empirica e, all'interno dell'una o dell'altra, verificazionista e giustificatrice o falsificazionista e critica) richiesta dalla responsabilità scientifica.

[13] Poiché la filosofia della scienza conduce una riflessione distinta ed autonoma rispetto alla scienza stessa, quale che essa sia, la genesi epistemologica di un siffatto modello ne assicura l'applicabilità ad ogni campo del sapere. Come a dire che, anche se una cosa è l'epistemologia ed altra cosa è la scienza, esse si incontrano nell'applicazione dell'una all'altra; a meno di aderire – parafrasando Rorty – ad approcci post-epistemologici che, in forza di considerazioni metafisiche, psicologiche, ecc., cassano qualsivoglia legittimazione di matrice filosofica della conoscenza. Le applicazioni di un'epistemologia contestualista, ovvero di una omonima teoria della giustificazione, possono quindi essere le piú varie.

[14] Cosí, per esempio, nella ricerca del fine ultimo dell'azienda universale, Catturi evidenzia come essa venga influenzata dal contesto di fatto: "*... la giustificazione scientifica di una qualunque risposta effettivamente formulata [al perché l'azienda nasca e viva] richiede la pre-individuazione ed accettazione degli aspetti sociali, politici ed economici che si intendono privilegiare. In realtà, la predisposizione dell'obiettivo di fondo attorno al quale viene orientata quella attività è sintesi del prevalere di uno di quegli aspetti rispetto agli altri: è, insomma, la manifestazione sintetica delle valenze culturali dell'organismo aziendale e di quelle prevalenti nell'ambiente in cui quell'organismo medesimo viene messo a dimora*" (Catturi, 2003, p. 358).

Gadamer di "presupposizioni" immanenti nelle particolari coordinate spazio-temporali della costruzione medesima.

Ebbene, per cose dette, la ragioneria intesa come semiotica non può essere *a*-contestualista perché i soggetti che *formano* i segni di espressione della realtà-azienda non possono essere mai neutri, né tanto meno possono esserlo i soggetti che poi *fruiscono* di tali segni. Di conseguenza, la validazione della scientificità disciplinare esige la definizione dei suoi contesti epistemici intesi quali sistemi di presupposizioni, ipotesi e osservazioni che, dando *senso* a determinate teorie scientifiche nell'espressione segnica della realtà aziendale, devono o almeno dovrebbero essere condivise dai partecipanti (formatori e fruitori dei segni aziendali) al "discorso" ragioneristico[15]. In altri termini, si tratta di indagare le correlazioni tra le categorie concettuali dei contesti disciplinari di formazione e di fruizione dei segni aziendali e quelle dei contesti metadisciplinari di validazione epistemica di dette formazione e fruizione.

Nel convincimento della proficuità dell'esplorazione di entrambi gli ambiti di ricerca sopra indicati rispetto all'affermazione di una compiuta concezione semiotica della ragioneria, se ne rimanda a successivi contrinbuti lo specifico svolgimento.

[15] In tal senso si parla in filosofia analitica anche di "contesto del discorso" (Stalnaker, 1999), ma in effetti la filosofia della scienza offre un ampio ventaglio di valide opzioni semantiche per il concetto di contesto: da paradigma di appartenenza di credenze che fanno da sfondo alle conoscenze da giustificare (Wittgenstein) a contesto del sistema scientifico in cui un enunciato teorico assume significato (Quine), di idee e pratiche che fanno da sfondo ad una teorica scientifica (Popper e Hanson) al paradigma di Khun come sistema di teorie, valori e tecniche riconosciuti e condivisi da una particolare comunità scientifica; purché non si finisca col dire *à la* Feyerabend che, poiché "Ogni teoria possiede la sua esperienza" ed "Ogni metodo è buono", anche ogni contesto è buono, a pena della ricaduta in un contestualismo assoluto da "leggi" individuali.

Riferimenti bibliografici

Abbagnano N. (2001), *Dizionario di filosofia di Nicola Abbagnano,* Terza edizione aggiornata e ampliata da Giovanni Fornero, UTET, Torino.

Alfieri V. (1918), *Le regole, le classificazioni ed i concetti filosofici nelle opere italiane di ragioneria*, in "Rivista italiana di ragioneria,", Anno XI, n.3.

Amodeo D. (1990), *Ragioneria generale delle imprese* - Edizione ad uso esclusivo degli studenti, Giannini Editore.

Antonelli V. (2004), "Problemi di metodo nell'interpretazione storica delle tendenze evolutive dell'economia aziendale: una proposta operativa", in *Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale*, n. 3-4.

Besta F. (1922), *La ragioneria - Parte I: Ragioneria generale*, Voll. I, II e III, ristampa a c. di Alfieri V., Ghidiglia C., Rigobon P., Vallardi, Milano.

Borgonovi E. (2006), "La ricerca italiana in economia aziendale e il contesto internazionale", in AA.VV. (a c. di Zaninotto E.), *Presente e futuro degli studi di Economia aziendale e management in Italia,* Il Mulino, Bologna.

Canziani A. (2007), *La ragioneria italiana 1841-1922 da tecnica a scienza*, Dipartimento di Economica Aziendale dell'Università degli Studi di Brescia, *Paper* numero 63.

Catturi G. (2003), *L'azienda universale - L'idea forza, la morfologia e la fisiologia*, CEDAM, Padova.

Ceccherelli A. (1922), *L'indirizzo teorico negli studi di ragioneria*, Firenze.

Cerboni G. (1886), *La ragioneria scientifica e le sue relazioni con le discipline amministrative e sociali – Volume I, Prolegomeni*, Ermanno Lorscher & C., Roma.

Cicalese A. (2004), *Semiotica e comunicazione*, Franco Angeli, Milano.

Colletti N. (1968), *L'esperienza in Economia aziendale*, Abbaco, Palermo-Roma.

Colombo G., Sacco F. (2005), "La dimensione discorsiva del management strategico", in AA.VV., *La riconfigurazione dei processi decisioneali nel quadro evolutivo della competizione - Atti del 27° Convegno AIDEA*, G. Giappichelli Editore, Torino.

Costa M. (2001), *Le concezioni della ragioneria nella dottrina italiana - Profili storici e storiografici nella sistematica delle discipline aziendali*, G. Giappichelli Editore, Torino.

Costa M. (2003), "Linguaggi aziendali e ragioneria come semiotica amministrativa", in *Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale*, n. 3 e 4.

Crespi F. (1985), *Le vie della sociologia*, Il Mulino, Bologna.

De Dominicis U. (1966), *Lezioni di Ragioneria generale – Volume primo – Introduzione allo studio della Ragioneria*, Azzoguidi, Bologna.

Della Penna F. (1939), *Le forme aziendali* (Ristampa), Vincenzo Muglia – Editore, Catania.

De Nicola M. (2007), "L'informazione economico-finanziaria: prime riflessioni sugli aspetti linguistici e semiotici", in AA.VV.*, La responsabilità sociale negli studi economico-aziendali*, Franco Angeli, Milano.

D'Ippolito T. (1964/1966), *Istituzioni di amministrazione aziendale – L'azienda – Le discipline amministrative aziendali*, V Edizione rielaborata, Abbaco s.r.l. – Editore, Palermo-Roma.

Ferraris Franceschi R. (1998), *L'indagine metodologica nelle discipline economico-aziendali*, in AA.VV. (a c. di Dagnino G. B., Di Betta P., Quattrone P.), *Le metodologie della ricerca nelle discipline economico-aziendali fra tradizione e nuove tendenze*, Edizioni Scientifiche Italiane, Napoli.

Ferricchio A. (1994), "Gli studi comparativi in economia aziendale e il contributo dell'analisi semantica", in *Azienda Pubblica*, n. 7.

Gabrovec Mei O. (1990), *Il linguaggio contabile - Itinerario storico e metodologico*, G. Giappichelli Editore, Torino.

Iannello G. (2001), *Moneta di conto e moneta estera nell'informazione contabile*, CEDAM, Padova.
Lipari C. (1981), *Funzioni informative esterne del bilancio di esercizio*, IlaPalma, Palermo.
Lipari C. (1989), *Pluralità dei linguaggi del bilancio di esercizio*, Istituto di Scienze Economico-Aziendali, Palermo.
Lipari C., Costa M. (2003), "Accounting as admistrative semiotics", in *Annali della Facoltà di Economia*, Palermo.
Lipari C. (2005), "Controllo, ragioneria e riconfigurazione dei processi decisionali in contesti ad alta complessità, dinamicità e competitività", in AA.VV., *La riconfigurazione dei processi decisioneali nel quadro evolutivo della competizione - Atti del 27° Convegno AIDEA*, G. Giappichelli Editore, Torino.
Mattessich R. (1978), *Instrumental Reasoning and Systems Methodology: An Epistemology of the Applied and Social Sciences*, Kluwer.
Mazza G. (1975), "Dottrina e linguaggio", in *Scritti in memoria di Alberto Riparbelli*, vol. II, Pisa.
Mazza G. (1997), *Problemi di assiologia aziendale*, Quarta edizione riveduta e ampliata, Dott. A. Giuffrè Editore, Milano.
Mazza C. (1998), "Parole al vento: note sull'uso della retorica e della semiotica negli studi organizzativi", in AA.VV. (a c. di Dagnino G. B., Di Betta P., Quattrone P.), *Le metodologie della ricerca nelle discipline economico-aziendali fra tradizione e nuove tendenze*, Edizioni Scientifiche Italiane, Napoli.
Motterlini M., Guala F. (1997), *I contesti della scienza*, in AA.VV. (a c. di Penco C.), *La svolta contestuale*, McGrawHill, Cap. 4, p. 1, versione *on line*.Perrone E., *La ragioneria ed i paradigmi contabili*, CEDAM, Padova.
Onida P. (1947), *Le discipline economico-aziendali - Oggetto e metodo*, Dott. A. Giuffrè Editore, Milano.
Pontani F., Sesana T. (2008), *Le determinazioni quantitative e le rilevazioni contabili per la redazione del bilancio di esercizio*, Tomo II, seconda edizione, Milano.
Riparbelli A. (1950), *Il contributo della Ragioneria nell'analisi dei dissesti aziendali*, Stabilimenti grafici Vallecchi, Firenze.
Simon H.A. (1988), *Le scienze dell'artificiale*, Il Mulino, Bologna.
Tessitore A. (1968), *Il concetto di impresa cooperativa in economia d'azienda*, Libreria Universitaria Editrice, Verona.
Zappa G. (1956), *Le produzioni nell'economia delle imprese*, Tomo Primo, Dott. Antonino Giuffrè Editore, Milano.

Fabio La Rosa*

THE RISK REPORTING WITHIN THE MANAGEMENT REPORT AS A TOOL FOR STAKEHOLDERS' INVOLVEMENT[1]

Riassunto

Scopo dell'articolo è indagare sulle modalità di comunicazione dei rischi cui le società, nel nuovo contesto di informativa obbligatoria, sono soggette e di verificare se tale informazione può essere giudicata utile per gli *stakeholders*. La metodologia adottata si basa sulla *content and discourse analysis* delle relazioni sulla gestione relative ad un campione di 146 società quotate sulla *Borsa Italiana*, non appartenenti al settore finanziario, nell'esercizio 2008. I risultati testimoniano la presenza di modalità differenti di informazione sul rischio, spesso visto come un problema da occultare più che un'opportunità per comunicare con gli *stakeholders*. Da qui, l'esigenza di pensare ad una nuova cultura del rischio, volta a formare manager più trasparenti e responsabili nel processo di comunicazione dei rischi aziendali.

Summary

Aim of this paper is to survey how firms are paying attention to the risk reporting issue within the new mandatory approach and if this information can be considered useful for all stakeholders. Methodology adopted is based on the *content and discourse analysis* of Management Reports referred to a sample of 146 non-financial listed companies on the Italian Stock Exchange for the reporting year 2008. Results seem to witness a very different way to disclose risk-related information, often seen as a problem to hide rather than an opportunity to communicate with stakeholders. Hence, main managerial implications should be addressed towards a new risk culture, in order to train managers and directors more transparent and accountable when they disclose information about corporate risks.

* Ricercatore di Economia aziendale presso la Facoltà di Scienze Economiche e Giuridiche dell'Università degli Studi di Enna "Kore".

[1] Una precedente versione del lavoro è stata presentata al *XIV AIDEA Youth Annual Conference*, "The Firm and its Stakeholder", Gorizia, 26-27 Giugno 2009.

1. Introduction

One major issue in the debate on corporate disclosure is whether greater transparency should be supported by legislative rules setting out how such transparency should be operationalised (such as in the Sarbanes-Oxley Act) or whether transparency standards could be more flexible and principles-based, with disclosures determined on a company basis reflecting the specific economic conditions faced by the organization (Gietzmann, 2006:409). In the same way, but within the narrower field of corporate risk disclosure, the question is whether it should remain in a voluntary environment or whether it should be made mandatory (Solomon *et al*., 2000:454). It is extensively recognized as research on corporate risk disclosure is very recent and still too scant, whereas the few studies dealing with this theme are mostly focused on a descriptive analysis of the risk information and on the drivers for such disclosure and, above all, they are mainly based on voluntary reporting.

Since all Italian limited companies, both listed and not listed, starting from the financial year 2008 are required by law (Decree Law 32/2007 receipting the Accounts Modernization Directive 2003/51/EC) to disclose within the Management Report "*risks and uncertain situations to which they are exposed*", Italian setting may be considered, among the others, an interesting context in order to investigate compulsory risk disclosure. In fact, the Italian institutional context offers a good setting to test this first research question because it is a typical European code-law country (Di Pietra *et al*., 2001) and, since it is also a bank-oriented country, Italian companies are already experienced with disclosing risks, such as financial risks.

Hence, stemming from the final proposal suggested by Beretta and Bozzolan (2004:285) as to "*verify the extent to which the quality of risk disclosure is influenced by the degree of regulation imposed by external environment in which firms operate*", this paper tries to analyze recent changes in Italian risk reporting regulation, in order to outline how much and in which manner those changes have been accepted by listed companies. Therefore, as a first research concern, this paper deals with corporate risk disclosure in a prescriptive approach.

Another relevant issue is whether corporate risk disclosure should be addressed mainly to shareholders, as they are most concerned company's "riskier", or whether information about risk should have a broader variety of users which are all the company's stakeholders. Although the usefulness of risk information is recognized not only for investors but also for other stakeholders (Linsley *et al*., 2008:205), there are no studies specifically addressed to this issue. Hence, as a second research interest, this study looks at the risk reporting as an instrument to benefit more involved stakeholders. As over last twenty-years there has been a

growing research interest in Italy toward Corporate Social Responsibility (CSR) (e.g., Molteni and Lucchini, 2004), the Italian context shows an ideal setting also in order to test this second research question.

This paper, in dealing with these two relevant issues, is organized as follows: the next and the third section are dedicated to a brief review of published sources on, respectively, the regulation (voluntary vs. mandatory) of corporate risk reporting and the approach (shareholders vs. stakeholders) to corporate risk communication (terms such as disclosure, reporting, and communication are here used as synonymies). The fourth section focuses on empirical analysis by describing the methodology (method, sample, and research design) adopted. The fifth section presents an analysis of the results obtained following the descriptive statistics, and the final section discusses the investigation's contribution (theoretical and practical) and its limitations.

2. Risk Reporting Regulation: a General Convergence Toward a Mandatory Disclosure

First attempts to regulate corporate risk disclosure can be traced back to the end of the '90s, when in the UK a discussion paper (*Financial Reporting of Risk – Proposal for a Statement of Business Risk*) was issued by the ICAEW in order to recommend on a voluntary basis a more transparent and comprehensive information about risks within the *Operating and Financial Review* section of the Annual Report (ICAEW, 1998). In fact, until that time, disclosure of risks was prescribed only by specific accounting standards, related to financial instruments. Likewise, but on a prescriptive basis, in 1998 Germany introduced an internal accounting principle (GAS 5) that required as mandatory the risk reporting within the statutory management report. Since 1998 there has been an increasing interest for the regulation of corporate risk disclosure with updating of these initial guidelines and the participation of other regulators and professional bodies around the world (see: Linsley *et al*., 2008:189-192). Among the latter, in a crucial position is the IASB that considers as essential the role of the Management Commentary (MC) within the financial report, including a narrative description of risks and uncertainties (IASB, 2005:41). In particular, corporate information and, hence, also risk information is not defined as to the content and to the form, since "*It is up to management to determine what information is necessary (...) and to determine how the information is presented*" (IASB, 2005:5), so providing flexibility and reducing the risk that constituents will adopt a "boilerplate approach" to their preparation of MC.

However, in the later Exposure Draft, IASB stated that "*It is important that management distinguish the principal risks and uncertainties facing the entity, rather than listing all possible risks and uncertainties*", also indicating a sort of taxonomy of risk disclosure: "*Management should disclose its principal strategic, commercial, operational and financial risks, being those that may significantly affect the entity's strategies and development of the entity's value*" (IASB, 2009:14).

Looking at research on risk disclosure on a voluntary context, findings seem contradictory. For example, it does not seem true that risky firms have little incentive to disclose information. By examining corporate web sites, some scholars found that systematic risk, as measured by the *beta* of a company, seem to be positively associated with the amount and presentation of information on company web sites (Marston and Polei, 2004:303), so supporting the idea that disclosure is one way of mitigating systematic risk and thus reducing the cost of capital (Debreceny *et al.*, 2002). When investors can precisely assess a firm's value, less likely they are expected to incur information costs, hence firms with a higher level of perceived risk have also an incentive to provide additional disclosure (Cormier *et al.*, 2005). Still, Penno (1997) found that, even overlooking nonproprietary information, a larger information asymmetry does not lead to voluntary disclosure. Deumes and Knechel (2008), surveying on economic incentives for voluntary reporting on internal risk management and control systems, found a negative relationship between the extent of disclosure and blockholder ownership, and a positive relationship between the former and financial leverage.

However, risk information disclosed voluntarily showed often unsuccessful, at least in Italy when compared to other countries (Beretta, Bozzolan, 2004; Greco, 2008; D'Onza, Guerrini, 2009), because of the absence of a specific format to adopt. As a consequence, risk information was: scant as to quantity; not specific to the company but referred to the risks of most companies of most industrial sectors; formal and often vague; not forward-looking but referred to the past; only qualitative, that is rarely quantified or valued. So, in face of relevant failures of voluntary corporate risk disclosure, the issue seems to be recently addressed toward a mandatory approach to risk disclosure. For example, in the United States SOX and SEC required by law corporate risk disclosure in the annual reports. In this sense, the positive experience of Germany acted as a stimulus for the EU that accepted the GASB' (Germany Accounting Standard Board) suggestion to include risk information as mandatory within the annual report.

While financial risk disclosure (main categories, items, and risk management techniques related to it) was usually required by the standards setter institutions, until 2007 disclosure about corporate non-financial risks was only on a voluntary basis. As noted above, starting from the reporting year 2008, all Italian limited companies, both listed and not listed, are required by law (Decree Law 32/2007,

came into force in 2008, that has partially introduced the Accounts Modernization Directive 2003/51/EC) to disclose, within the Management Report (hereinafter MR), "*risks and uncertain situations to which they are exposed*" and within the interim MR, the same type of information "*for the remaining six months of the financial year*" .

Moreover, by the same law, it has been arranged that external auditors have to release a consistency opinion between the financial statements and the MR. Although, this could be a great opportunity to guarantee more disclosure and, above all, higher quality of risk reporting (e.g. Hassan, 2008; La Rosa, 2010), the Italian Institute of Chartered Accountants (CNDCEC, 2009:2-3) has at once specified that information about risks shall be categorized like "*other information*" and not like "*financial information*", thus excluding it from the area of the auditors' new consistency opinion.

Apart from the matter of the corporate risk disclosure auditing (that could also seriously increase the audit risk), the mandatory approach to the risk reporting adopted by the means of the EU Directive should guarantee a sort of convergence, resulting in more comparability, of risk disclosure practices, at least within the EU countries, even though each member state could adopt its own way to require risk information. Additionally, as Germany's setting showed under the GAS 5, the regulatory approach should ensure that a minimum of risks is disclosed, so increasing the quantity of risk information, although this should not be thought as a proxy for the quality of risk disclosure (Beretta, Bozzolan, 2004; 2008). In particular, for the aim of this paper (see better next section), more formalized and comprehensive risk disclosures might be desirable in order to effectively reduce information asymmetries between management and stakeholders (Lajili, Zéghal, 2005).

However, a prescriptive approach may also be characterized as excessively rigid and it would not do to guarantee flexibility needed for discussing specific risks referred both to the industry and to the company. In this sense, another negative consequence could be the adoption of a formal way to disclose (that is, following the letter of the law rather than the spirit). Additionally, as risk management and risk disclosure are time-consuming activities, in a mandatory environment compliance costs and time to dedicate may become critically higher, especially for smaller listed companies. Still, a mandatory context would not permit regulators to align their recommendations or requirements over time with an agreed global benchmark.

In any case, both risk regulation approaches have to face a most relevant dilemma related to the equilibrium between full disclosure of risk and the need to keep private commercially sensitive information. Indeed, it is difficult for managers to make direct disclosures of private information to shareholders because

of proprietary costs of disclosure, institutional and legal constraints. Finally, another important equilibrium should be reached between good news and bad news, in order to prevent or reduce the obfuscation of non positive data, often occurring in voluntary corporate communication, especially within the MR (Pava, Epstein, 1993:52). As noted by some scholars, refusing to quantify risk could be a willingness to hide the exposure to some type of high-impact risks and, thus, it could be perceived as an admission of guilt (Linsley *et al*., 2008:199). Besides, directors may be more willing to disclose risks if they can attribute these to external events and factors not depending on their willingness (Linsley *et al*., 2008:202). In other cases, risks could be disclosed if directors know that omitting them may produce a climate of suspicion and a subsequent higher damage than that deriving from their announcement.

In fact, different reasons may explain the stimulus or the resistance for a transparent corporate risk disclosure by the management. According to the *impression management theory* (Goffman, 1959; Schlenker, 1980), managers tend to behave opportunistically, by reporting only clear, punctual and positive information showed in an optimistic way and by hiding or showing ambiguously bad news, in order to increase the value price of the company and, hence, their recompense. According to the *incremental information theory*, managers tend to report information impartially, in the attempt to increase their reputation, to reduce the cost of capital over time and, hence, their recompense.

Therefore, in order to increase trust on "risk and uncertainties" disclosed by companies, the Italian law on listed companies (Combined Consolidated Finance Act, art. 154-*bis*), establishes that "*In a special report on the annual, half-yearly and, where applicable, the consolidated financial statements, the delegated control bodies and the executive responsible for the preparation of company accounting documents shall confirm (...) for the annual and consolidated financial statements, that the directors' report contains a reliable analysis of the business outlook and management result, the financial position of the issuer and group companies included in the scope of consolidation, and a description of the main risks and uncertain situations to which they are exposed*". Apart from this, risk reporting has not received any other regulation by law.

In a mandatory risk disclosure ambience it has expected the existence of clear standards for such a complex kind of information. Yet, as noted by Dia and Zéghal (2008), many studies dealing with risk reporting stress the weaknesses related to a lack of standards. So, in order that risk disclosure can be actually useful for all decision-makers as to the quality of information and its comparability, the definition of standards for risk information produced and communicated by corporations should be viewed as a priority for financial and accounting regulators.

In fact, since the law (as differently from the reporting of most financial risk types) did not provide any guidance on risk reporting, the Italian Institute of Chartered Accountants (hereinafter CNDCEC) provided some rules for risk disclosure, recommending that MR should contain:

- a *list* of risks classified for category, with particular regard to the dichotomy between internal risks (e.g. corporate strategy, organizational and governance models, *etc*.) and external risks (e.g. socio-economic and geo-politic context, regulation and legal framework, natural events, *etc*.);
- a *narrative description* of risks, paying special attention to "high impact-high probability" risks, apart from risk management techniques;
- the *techniques* adopted by the company to reduce risks;
- the *evaluation* assigned by the management to each risk, both for inherent risks and residual risks;
- a *voluntary* description of further risks, whether they provide useful information to financial statements' users.

In particular, the last provision leads to keep, even in the new regulatory approach, a certain degree of risk disclosure on a voluntary basis. Therefore, the lack of reporting on further risks could alternatively be seen as not helpful information for users or as the desire for the management to hide some risk information. However, not all risks should be described and analyzed, but only those considered as *specific* to the company. In other words, a description of all risks to which any company, or any company of a particular industry, is exposed and is not required. Moreover, an impact-probability index should not be provided in any case.

Starting from the above benchmark scenario suggested by the CNDCEC, this paper concentrates mainly on mandatory risk disclosure, because, like in other European countries, empirical evidence of the poor quality of the Italian directors' reports (Beretta, Bozzolan, 2004) seems to show that before the introduction of the new mandatory approach, only few companies disclosed risk information.

3. Risk Reporting and Stakeholder Theory

Information and communication about risk is needed at all levels of an organization (Petts, 1998:236; COSO, 2004). However, risk reporting, when observed as a final stage of the broader risk management process, should be strictly linked to the Corporate Social Responsibility (CSR) issue, as organizations' need to communicate risk was born when they started to fail in controlling risks related to their business and in showing appropriate levels of corporate responsibility. In this sense, *Stakeholder Theory* (Freeman, 1984) and *Risk Society Theory* (Giddens,

1999; Beck, 2000) have been frameworks often adopted in exploring corporate disclosure. In particular, a stakeholder approach to the risk has been regarded as a way for sharing the responsibility for managing risks among all participants in the value chain (De Jongh, 2004). However, within the Italian business research, risk has always been related to all those who have business relationships with a firm (Zappa, 1956:228-9).

By surveying on risk communication literature, regardless the business administration context, during a ten-year period scholars observed an increasing interest toward the theme, a change into the direction of a two-way risk communication approach (rather than a one-way flow of risk communication) and a larger stakeholder participation in risk decisions (especially in high-risk contexts, such as nuclear and other environmental safety issues; see e.g. Sjöberg, 2003; Fessenden-Raden *et al*., 1987). Compared to the "emergence" of risk communication (Plough, Krimsky, 1987), companies are trying to assume greater social accountability and transparency of risk through strategic risk communication (Gurabardhi *et al*., 2005; Palenchar, Heath, 2007). This evidence, that is risk communication as a process of involving people in decisions (Fischhoff, 1995), seems leading to the passage from a *technical* perspective, where decisions are left in the hands of experts with relevant knowledge, to a *democratic* perspective, where all stakeholders – government, industry, shareholders, NGOs, community leaders and general public – are directly involved through a constructive dialogue in determining risk decisions. Since risk reporting is not only a matter of regulation or self-regulation (as above seen), but also a part of the broader corporate social disclosure (other than a practice to deal with), risk communication has recently been defined as "*a point of intersection of social communication, practical management and policy-making*" (Boholm, 2008:1).

However, risk communication is a very complex and multidisciplinary issue (Gurabardhi *et al*., 2005), and if we look now at the research within the corporate strategy field, and in particular within the CSR theme, studies are very different. Some scholars (Heugens, Dentchev, 2007; Rowe, 2006), stressed the high number of risks that firms have to face when they fail to implement CSR strategies. Aabo (2004) finds that companies which state that their aim is to satisfy stakeholders in general pursue a more extensive hedging strategy of exposures to changes in exchange rates, compared to the companies which state that their aim is to satisfy shareholders in particular. Husted (2005), stressing the lack of a rigorous theoretical basis to link CSR with risk, suggests the idea of CSR as a real option. Gurabardhi *et al*. (2005) use the theoretical perspective of control mutuality, which emphasizes the interaction between the parties in the risk decision-making process and their mutual influence, rather than simply unidirectional control of one stakeholder over the other. They apply a quantitative analysis to the content of the

risk communication literature with respect to communication strategy, communication flow and decision-making characteristics.

However, a very relevant issue in a stakeholder perspective of the risk concerns the same notion of risk. According to a broad definition embracing *good* and *bad* "risks" and "uncertainties", risk disclosure should occur "*if the reader is informed of any opportunity or prospect, or of any hazard, danger, harm, threat or exposure, that has already impacted upon the company or may impact upon the company in the future or of the management of any such opportunity, prospect, hazard, harm, threat or exposure*" (Linsley, Shrives, 2006:389). In fact, stakeholders may also be defined as important groups closely related to an organization, sharing a common risk, a possibility of *gaining benefits or experiencing losses* or harms, as a result of organization's operations. Similarly, Palencharm and Heath (2007:752-3), defined risk communication as "*an opportunity to understand and appreciate stakeholders' concerns related to risks generated by organizations, engage in dialogue to address differences and concerns, carry out appropriate actions that can reduce perceived risks, and create a climate of participatory and effective discourse to reduce friction and increase harmony and mutuality*". In very recent times, also the IASB stated that "*The description of the principal risks facing the entity should cover both exposures to negative consequences and potential opportunities*" (IASB, 2009:14).

However, while this approach to the reporting seems adopted in few countries (such as Germany, USA, Canada), where not only risk but also opportunities have to be disclosed, in Italy risk reporting requirements – even under the new mandatory risk disclosure regulation – seems to concern only the negative side of the risk (see: CNDCEC, 2009:26), so confirming the idea of Lupton (1999) that, as a consequence of the transition from the first modernity to the late modernity, the term "risk" presents only a negative meaning, giving up the idea of a positive effect underlying the risk. Thus, empirical evidence shows that downside risk disclosures are most commonly reported in the firms' annual reports than upside risk disclosures. This approach could reduce the chance for this tool to better involve all stakeholders. In fact, a description of risks without stressing the possibilities of a company's growth and development can make such a kind of disclosure less attractive.

Another explanation for this could be found within the corporate governance issue and, in particular, within the *agency theory* (Jensen, Meckling, 1976), so risk disclosure (as a relevant part of corporate disclosure) has been addressed as a tool to reduce information asymmetry (and so doing agency costs), between management and shareholders or among different categories of the latter. For example, Abraham and Cox (2007) surveyed the risk reporting within a corporate governance context, pointing out the relationship with the institutional ownership

and with the composition of the board of directors. Jorgensen and Kirschenheiter (2003), following a capital market approach in order to identify effects of risk reporting on a firm's share price, its beta, and its risk premium, looked at managers and shareholders (but not at *debtholders*). Deumes (2005) studied qualitative risk disclosures in offering prospectuses that are published when firms issue new securities to investors, in order to verify whether they provide useful information to investors for equity risk assessment, and he found a positive association with stock market values. Still Deumes (2008) studied risk-relevant information to prospective investors. Similarly, the newest edition (March 14th 2006) of the Italian Corporate Governance Code for listed companies issued by the Corporate Governance Committee (2006) of *Borsa Italiana SpA*, is risk management-oriented.

Also in examining costs and benefits of corporate risk disclosure, it has been paid attention mainly at the shareholder's point of view. Thus, main *benefits* to investors are: forward-looking information often more useful than the historical and backward-looking one; lower cost of capital as a consequence of increased confidence and reduced information asymmetry; improved risk management techniques; identical risk information for all categories of *shareholders*. For example, Gietzmann (2006:425) found that major *institutional investors* value most non-routine company-specific non-financial information and timely and forward-looking disclosures, such as risk information. However, there have been no studies that have specifically linked increased risk disclosures to a reduced cost of capital. Moreover, the last benefit according to which no shareholder group is privileged should be concretely verified and, yet, it still seems that risk information is addressed only to shareholders.

Besides, also some potential *costs* are related to risk disclosure, such as the litigation exposure related to the difficulties to provide forward-looking information, the competitive disadvantage deriving from commercially sensitive risk information (Linsley *et al*., 2008:193-94), especially when there is a lack of risk reporting standards. Even though referred to banks, Homölle (2009) argues the risk reporting might be a "self-fulfilling prophecy", that is risk disclosure increases the danger that this risk will actually be realized, thus negatively affecting the reporting bank. Deumes (2005) found risk disclosures positively associated with extreme declines in stock price in the period after disclosure, so suggesting that they warn investors for possible seriously negative outcome and, hence, that the market judges companies with more extensive risk disclosures to be riskier. Still, whereas MR has been investigated as to the quality and usefulness of its extra-information, the focus mainly was on investors' decisions and whether it met SEC's requirements (e.g. Barron *et al*., 1999; Bryan, 1997; Hüfner, 2007; Callahan, Smith, 2005; Cole, Jones, 2004).

Looking at accounting regulators, although one "underlying assumption" of the Framework IASB is the going concern, which requires a clear knowledge and description of *all situations of uncertainty*, information should be addressed only to the investors, since they are the main users to care and to provide information with: "*In our view, the information provided by MC should focus on meeting the needs of investors. It should not be expanded to fulfill the information needs of an extended range of users*" (IASB, 2005:18). Differently, in the UK, the Operating and Financial Review is addressed to all users: "*the OFR will be relevant to all users of accounts who include (...) creditors (...) and other stakeholders (including employees) and the wider public, who have a (...) relationship with the business*" (ASB, 2006:9).

In few words, while researchers and companies are conscious of shareholders' increased concerns about risk reporting and risk management, little attention is still being paid to stakeholders' interests.

This study, looking for a link between risk information and stakeholders' needs, recognizes that a few of troubles could make the stakeholder involvement in risk disclosure a not easy process. Although in a stakeholder perspective understanding risk perception is a crucial issue (Schwarzkopf, 2006), this cognitive aspect is very difficult to survey, while the qualitative and often abstract nature of risk information makes difficult its employ for stakeholders' needs. So, Sjöberg (2003:747) points out that risk communication should be directed first of all to the public, because stakeholders may show too extreme views and so do not well represent the opinion of the former.

Lajili and Zéghal (2005), within the Canadian context, studied the analytical usefulness of risk information for stakeholders with particular concern for risk factors and risk management practices, but without surveying on a formal link between that kind of information and the latter. However, they found that the high degree of risk disclosure intensity, reflecting both mandatory and voluntary risk management disclosures, was accompanied by the lack of uniformity, clarity, and quantification, thus potentially limiting the usefulness of risk information. In this sense, scholars suggested some conceptual frameworks in order to harmonize risk disclosure (Solomon *et al.*, 2000; Beretta, Bozzolan, 2004) or corporate disclosure (Healy, Palepu, 2001). Likewise, Enterprise-wide Risk Management (ERM) can be considered as the most appropriate framework of dealing with a wide variety of risk components useful to understand the impact on different stakeholders.

A part from the issue of who are the final financial report's users, IASB does not suggest a risk taxonomy, but requires a description of the risks that could either be key-resources-based or key-relationships-based (IASB, 2005:41) and, therefore, the latter could be employed for a scheme of stakeholder-oriented risk disclosure.

In Italy, CNDCEC (2009) recognizes that disclosing of risks can be considered an opportunity to increase transparency, visibility and corporate reputation respect to

stakeholders, although with particular concern to banks and financial institutions. Moreover, even if the new legal system does not explicitly require information about risk management techniques, CNDCEC suggests describing them within the MR, in order to make more complete and exhaustive public information.

Thus, new law requirements and international and domestic accounting standard setters' recommendations partially aim to make closer corporate risk information and a company's stakeholders, although this kind of new relationship should be verified by an empirical investigation, as showed in the following section.

4. Methodology

4.1 *Research questions*

Main research question of this paper is whether the new regulatory approach to risk regulation will actually increase the risk reporting of larger firms towards all stakeholders. To answer this question, we identify the following sub-questions:
i) are Italian listed companies becoming compliant to new requirements recommended by the law and the CNDCEC ?
ii) is risk information disclosed by Italian listed companies actually useful to all stakeholders?

By interrelating the above questions, this paper is based on the main assumption that mandatory risk disclosure is required in order to satisfy stakeholders' informational needs.

4.2 *Method*

I adopted the content analysis method (e.g., Holsti, 1969; Krippendorff, 1980; Neuendorf, 2002), usually used for surveys on corporate narrative disclosure (Beattie et al., 2004), in order to determine what sorts of risk are described and whether they matched with stakeholders' informational needs.

A graduate student familiar with the content analysis procedure was trained to encode risk information from MR section of the annual report and to identify categories of interest (as individuated in design research paragraph), by marking on a worksheet both the number of *words* (first recording unit) in each risk-related sentence and for each risk category, and the number of *sentences* (second recording unit), similarly to Lajili and Zéghal (2005). Each sentence was then carefully interpreted by the coder.

In order to increase the reliability of such content analysis, I verified the graduate student's scoring worksheet. A few of the identified differences were discussed and, on the basis of this discussion, the final set of coding rules was defined.

Each item disclosed in the MR was measured by considering the amount of information disclosed, giving a score of up to three points for each item disclosed. Scoring was 0 for no discussion, 1 for brief discussion, 2 for middle discussion, and 3 for long discussion. This scoring method provides a more comprehensive disclosure score than the commonly used binary method where each item is scored as 1 if included and 0 if omitted.

In order to benchmark risk information as regards CNDCEC's risk disclosure requirements, for each one of the 15 industries of the sample it has been detected a target-company selected by size (using total of assets as a proxy). As already noted, size is usually positively interrelated to corporate disclosure, included both voluntary and mandatory risk disclosure. However, for 8 largest companies of the sub-sample shaped, risk disclosure did not fit with CNDCEC's provisions, so the criterion of the best second-choice by size was adopted. *Appendix 1* provides examples of key-words or key-phrases for all items surveyed.

Although, as noted by Linsley and Shrives (2006), information about risks is fragmented and dispersed through all sections of the Annual Report (in particular within the notes to the accounts: see IAS 32, IAS 39, IFRS 7 related to financial instruments and derivatives), I focused only on the "Risks and Uncertainties" section of the MR. In fact, even though neither law nor CNDCEC specify that risk reporting should be presented in a separate section of the MR, *de facto* a very large number of companies observed (about 80% of the final sample as below constructed) did it, and this made easier surveying risk information as a distinct type of corporate disclosure. However, if we look at other risk information sources such as corporate web site, it has been noted that it often lacks of this kind of information ("*a site might provide historical information through balance sheets and/or income statements, but not include management's discussion of future risks and expected challenges*") and many web users may not take the additional steps to obtain it (Ettredge *et al.*, 2001:161). Additionally, while *quantitative* information on risk is reported by managers within the balance sheet and the notes, this paper is essentially concerned with *qualitative* information, that should be mainly disclosed within the MR (although the latter shall report, if appropriate, references to the amounts included in the financial statement as well - art. 2429, co. 2, Civil Code). Besides, financial statements often show only a picture of the company based on previous history, whereas risk information deals essentially with a future perspective.

Another reason that may justify my focus only on MR "risks and uncertain situations" special section, is that it should contain not only a narrative description of financial risks (i.e., market risk – that includes, according to the IFRS 7, price, interest, and currency risk – credit risk, and liquidity risk) strictly influencing investors' decisions and the process of value creation (Conti, Mauri, 2008), but also other risk categories, such as political, strategic, regulatory, and technology risks, certainly more concerned in a stakeholder perspective. On the opposite, as noted by Lajili and Zéghal (2005:133), risk information disclosed in the footnotes is exclusively financial risk information. Still, while in a voluntary context risk information may be potentially disclosed in any part of the annual report (footnotes, notes, MR, *etc*.), within the new mandatory regime introduced by law, risk disclosure – at least the qualitative one – should be reported in a specific point of the MR, and this seems consistent with the IASB's discussion paper on the MC ("*Under our placement criteria much of the information about the 'risks and uncertainties affecting the entity' would be disclosed within MC rather than in the notes*", IASB, 2005:53). Differently from Gietzmann (2006) who used ongoing disclosures, I only focused on annual reports. In fact, although information about risks and uncertain situations are contained also in the interim MRs, these have been excluded for homogeneity reasons within the sample.

4.3 *Sample*

Since the first reporting year in which companies were required to disclose risk-related information was 2008, I could focus only on this financial year. Moreover, according to the CNDCEC, providing comparative information with the previous reporting year (i.e., 2007) should not be considered as mandatory (CNDCEC, 2009:7). In this sense, this paper presents the limit of being a *static* analysis and, hence, a longer term perspective should be adopted.

I referred to listed companies because corporate risk disclosure should be considered as mandatory only for larger firms (CNDCEC, 2009:13), whereas smaller firms can provide information about risks on a voluntary basis, if their notes or footnotes to the accounts describe appropriately risks and uncertain situations of the business. As a consequence, the company size should play even a greater role, as empirical evidence has already showed in determining risk information (for a positive association: Beretta, Bozzolan, 2004; Linsley, Shrives, 2006; no significance relationship: Hassan, 2008).

Following Beretta and Bozzolan (2004), Linsley and Shrives (2006), and Abraham and Cox (2007), I firstly removed financial companies (banks, insurance companies, financial services, *etc*.) from the sample. These are risk management

entities and can be expected to make significantly different types of risk disclosure, and therefore need to be studied independently[2]. Hence, I focused on all other industries (15 categories: Automobiles and Parts, Basic Resources, Chemicals, Construction and Materials, Food and Beverage, Health Care, Industrial Goods and Services, Media, Oil and Gas, Personal & Household Goods, Retail, Technology, Telecommunications, Travel and Leisure, Utilities) of the Italian listed companies on the Italian Stock Exchange at the end of 2008.

Secondarily, I took only parent company for two main reasons: i) corporate risk strategy is usually established by parent company for the whole group; ii) parent company can choose either to report MR (hence, also risk disclosure) in the same document for the whole group (unique MR), or to provide separate information for itself (parent company's MR) and the whole group (consolidated MR).

Removal of financial companies and subsidiary companies reduced the initial population of the Italian listed companies to a final sample of 146 firms for which MR was available. Although 12 companies (about 8%) in the sample did not disclose in their MR either risks or uncertainties they were facing, I did not exclude them because of other relevant information they showed.

4.4 *Design research*

In order to answer to the first research question (i.e., compliance to the risk information), the aim of content analysis was to point out at which extent companies were complying to the law and to the CNDCEC's requirements.

In order to answer to the second research question (usefulness of risk reporting for all stakeholders), a formal stakeholder participation methodology would require giving appropriate effect to the views and opinions of all stakeholders (De Jongh, 2004). However, I adopted a different approach, taking into consideration the five qualitative characteristics (*understandability*, *relevance, supportability*, *balance*, and *comparability over time*) that, according to the IASB (2005:20), the MC should exhibit. In addition, other salient information for surveying both compliance to the law and accounting standards and the adoption of a stakeholder view on risk reporting could be related to the *location* of risk information (within the MR).

"Understandability" is an essential quality of the information that occurs when it is *readily* understandable by users assumed to have a reasonable knowledge of business and economic activities and accounting and a willingness to study the information with reasonable diligence (IASB, 2001). However, evaluating the

[2] Likewise, in Germany a generic standard regulates risk reporting and two industry-specific standards relate to financial service institutions and to insurance companies.

understandability of the information content is unquestionably a very difficult task, because of both the subjectivity of the value judgment and the sort of public (to this concern main issue is whether information should address to experts or to lay people). In order to look for an evaluation of understandability, it could be useful to adopt some items. In particular, this qualitative characteristic has been surveyed by looking at the *readiness* by which this information can be consulted (three *a)*-items) and understood (three *b)*-items). This could occur when it is possible to verify the existence of the following characteristics: *a1)* a *specific section* for risks and uncertainties, so that stakeholders a priori know where all information about risk is located within the MR, whereas a fragmented or dispersed information would not guarantee them with a systemic and comprehensive vision of all risks; *a2)* a *specific subsection* for each risk or risk category, that allow them to have an analytical evaluation of risks and to address their interest toward the risk category directly or exclusively involves them; *a3)* MR *index* should specify the number of the page assigned to the "risks and uncertainties" section (*"A contents guide may help investors locate information relevant to their needs*" - IASB, 2005:25); *b1)* a *brief description* of each risk, so that users with reasonable knowledge of business and economic activities and accounting can understand it; *b2)* an *explanation* about why and how the firm is involved in that risk; *b3)* whether a group is interested, risks and uncertainties should be addressed only to the *parent company* (no reference to the consolidated MR should be marked), except the case where a unique MR has been presented. Understandability has been classified as "low" ($X \leq 2$), "medium" ($3 \leq X \leq 4$) and "high" ($X \geq 5$)[3].

Beretta and Bozzolan (2004) defined "*risk disclosure as the communication of information concerning firms' strategies, characteristics, operations, and other external factors that have the potential to affect expected results*", so implicitly evoking the notion of relevance, a primary qualitative characteristic which information shall show if it is to be useful. Therefore, not all information should be disclosed but only information whose omission or misstatement could negatively affect users' economic decisions made on the basis of the MR.

"Relevance" is strictly connected to the quantity (materiality) and quality (nature) of information and it influences users' economic decisions by helping them evaluate past, present or future events or confirming, or correcting, their past evaluations (IASB, 2001). Since "*disclosing all risks that the entity faces, could reduce the relevance and understandability of MC, as this would... obscure the*

[3] Understandability could be surveyed also by looking at the *clearness* or risk information. This occurs when information is not offset. Therefore, for example, other than to explicit bad and good news (see below "balance"), also an evaluation of inherent and residual risks should be pointed out (and not only the latter), and both the upside and downside of the risk should be stressed (and not only the final result).

important risks" (IASB, 2005:26), this element has been surveyed looking at the description of *high impact-high frequency risks*, since this sort of risks do influence both investors' and stakeholders' decisions. However, managers could also disclose other "relevant" risk information, when it is not easily estimable in terms of frequency and/or impact (e.g., in the case of uncertainty), or they may choose to report it as voluntary risk information.

As to "supportability", according to the IASB "*information is supportable if it faithfully represents factually-based strategies, plans and risk analysis, for example*" (IASB, 2005:27). Hence, I especially looked at the factualness of risk analysis, by verifying firstly the description of *risk techniques* adopted by the management to react to adverse situations and to reduce inherent risks. Indeed, the supportability of risk should be directly related to the risk management practices employed to *factually* mitigate it[4].

Secondarily, since "*investors require sufficient information to assess the extent of the uncertainty surrounding the information to enable them to make a judgment regarding the extent to which they will rely on that information*" (IASB, 2005:27), the analysis of supportability has been surveyed also by including uncertainty situations disclosure.

As to the "balance", in order to assure that information can be unbiased and, in particular, to exclude an overemphasis placed on positive news, IASB (2005:28) stresses that "*the tone or style adopted in narrative reporting is very important*". Hence, I surveyed the tone (pessimistic, realistic, or optimistic) adopted in disclosing risks and uncertainties, since it could give useful information as to *real* managers' feelings about the company's future.

As to "comparability over time", although the uniformity across the time of the content and the manner in which information about risks is provided and presented is essential, the CNDCEC supposed that the provision of comparative information with the previous reporting year (2007) should not be considered as mandatory. While this is a limit for the disclosure, useful time information on risk could be achieved by examining whether risk information provided by the management has a time perspective, that is whether it is time-oriented (past, present, future) or not. In particular, comparability over time could be observed when risk information presents, at the same time, references to the past, present and future.

As to the "location" of risk information within the MR, while a position of the "risks and uncertain situations" section respecting the order of information required

[4] Indeed, the risk process must be supported by robust risk infrastructure; this permits proper identification, quantification, tracking, management and reporting of risk exposures (Banks, Dunn, 2003:74). For example, it is stated that a main objective in the risk-rating methodology is the production of supportable and accurate information for regulatory and financial statement reporting purposes (Gallati, 2003:137).

by law (or a priority position) should be considered as positive, on the contrary a location either at the end of the MR or in a residual manner within the paragraph "other information", or fragmented and dispersed within the whole MR should be judged as negative.

Finally, as a second level of analysis, in order to empowering different stakeholders to contribute to risk decisions, I analyzed whether specific risk information for every stakeholder category involved was provided. Since the Italian Institute of Chartered Accountants did provide for a risk taxonomy in another recent document (IRDCEC, 2008:12), I designed a matrix where every stakeholder should be providede with sufficient risk information. Following Gurabardhi *et al.* (2005), stakeholders' involvement has been assessed by coding whether stakeholders' informational needs are incorporated in risk disclosure or not. As stakeholder theory calls for decision-makers to balance stakeholder interests (Freeman, 1994), I expected a differentiated risk reporting.

5. Results

I found that firms are not systematic in their reporting of risk and have relatively low conformance to risk-disclosure also within the new mandatory contest, and with reference to the requirements established by an Italian accounting regulator (CNDCEC). *Tab. 1* reports main values of content analysis for the words "risk" and "uncertainty (-ies)", while the incidence for both of them is calculated as the number of pages dedicated to risks and uncertainties/total number of pages of the MR).

Table 1 – *Content Analysis Results*

	Mean	Median	Standard Deviation	Max	Min
Risks (R)	25,644	21	20,377	101	0
Uncertainties (U)	2,575	2	3,058	23	0
%Incidence (R+U)	7,38%	5,94%	7,48%	37,50%	0,00%

Tab. 2 synthesizes results for mandatory risk disclosure according to the law and the CNDCEC requirements. As already noted, 15 (10%) companies do not provide any information about risk, although 3 of them disclose some information about uncertainties. In particular, it seems interesting to notice that information on uncertain situations, although openly required by law, are disclosed only by 81 companies (55% of the sample), so confirming the difficulty to describe and to provide information on events where probability or impact are not estimable. Uncertainty disclosure is almost all the times provided in the specific section for

"risks and uncertainties", except in few cases where it has been located together with the description and evaluation of the going concern assumption (2 companies), or in the "possible evolution of the business" section (3 companies) required by law in the MR.

Table 2 – *Mandatory Risk Disclosure: Results for Main Requirements*

	Law and CNDCEC Requirements	No.	%	*Notes*
1	Risks list for category (with a distinction between internal risks and external risks)	115	79%	-
2	Narrative description of risks	116	80%	-
3	High Impact-High Frequency risks	97	66%	Companies where at least one risk category has been evaluated like that
4	Risk Management Techniques	91	62%	-
5	Voluntary description of other risks[5]	91	62%	-
6	Description of uncertainties	81	55%	Includes 2 cases where uncertainty is related to the going concern assumption

Looking at the stakeholders' involvement in the risk reporting, main results are showed in *tab. 3*. By aggregating the six items selected for surveying on *understandability*, this is high for 54% of companies, medium for 16% and low for about 30% of companies. High frequency-high impact risks, as a signal of *relevant* information, are disclosed by the 66% of companies, while *supportability* of risk information is supported by the 62% of the sample. Risk information does not appear *balanced* as to the tone, since only the 8% of the companies adopts a realistic/neutral tone, while others companies are likely to provide risk information in either optimistic/positive (33%) or pessimistic/negative (22%) terms. Finally, *comparability over time* of risk information seems consistent with other empirical evidence on forward-looking information. According to the IASB, "*MC should include a cautionary note to ensure that users are made aware of areas of uncertainty; this is likely to be particularly important for forward-looking information* (IASB, 2005:27). While few companies include the above cautionary note, forward-looking information is provided together with back-forward- and present risk information for 49% of companies.

[5] A voluntary description of other risks occurs when other risk categories are disclosed than high frequency-high impact risks.

Table 3 – *Mandatory Risk Disclosure: Results for Stakeholders' Involvement (1)*

	MC Qualitative Characteristics	*Items selected*	No.	%	*Remarks*
1	Understand-ability	Existence of a specific section	107	73%	In addition, about 7% for only financial risks
		Existence of specific sub-sections	92	63%	79% of all companies using a specific section
		Index with page assigned	69	47%	-
		Brief risk description	91	62%	-
		Explanation for risk involvement	108	74%	-
		Reference only to parent company	136	93%	Figures include consolidated MR
2	Relevance	High frequency - high impact risk	97	66%	Companies where at least one risk category has been evaluated like that
3	Supportability	Risk management techniques	91	62%	-
		Uncertainties	81	55%	Includes 2 cases where uncertainty is related to the going concern assumption
4	Balance (tone[6])	Optimistic	48	33%	Other % refer to the lack either of risk information or of a prevalent tone
		Realistic	11	8%	
		Pessimistic	32	22%	
5	Comparability over time	Retrospective-concomitant-prospective	72	49%	Other results refers to only one or two time-perspective or to not evaluable information

The following *tab. 4* shows results for risk information location, pointing out that 58% of companies choose to disclose it in adherence to law requirements or, better, in a priority position, while 42% seems to consider this kind of information, if any, as no relevant or just residual.

Table 4 – *Mandatory Risk Disclosure: Location of Risk Information within the MR*

	Location	Number	%	Cumulative %
1	Compliant to the exposure order of the law	71	49%	49%

[6] Tone has been surveyed only for MD&A with a specific section for risks and uncertainties and refers to the *prevalent* tone employed for describing internal and external risks.

Segue Tab. 4

2	At the beginning of the MR (priority position)	13	9%	58%
3	At the end of the MR (minority position)	30	21%	79%
4	Within "Other information" section of the MR	3	2%	81%
5	Dispersed in the whole MR	13	9%	90%
6	No risk information	15	10%	100%
	Total	**146**	**100%**	

Although the risks list may be presented in a different way, the dichotomy external-internal risks suggested by the CNDCEC, consistent with ICAEW (1997), seems to be more appropriate. The former are disclosed more frequently (71%) than the latter (44%). In fact, according to the "attribution theory", managers are likely to report on risks and situations where their work and responsibility could not be evaluable rather than internal facts whose are directly responsible. In particular, among internal risks, *proxy*, *human resources* and *process effectiveness and efficiency* risks, while among external risks, *financial* risks and risks related to the *social and political context* (these could be the result of the world-wide financial crisis), as showed in *tab. 5*.

Table 5 – *Mandatory Risk Disclosure: Internal and External Risks (frequency-impact figures)*

			Frequency				Impact			
	No.	**%***	**High**	**Med.**	**Low**	**%***	**High**	**Med.**	**Low**	**%**
Internal Risks										
Process Effectiveness & Efficiency	26	40%	16	5	5	**19%**	18	4	4	**19%**
Proxy	17	26%	11	5	1	**13%**	13	2	2	**13%**
Security	8	12%	2	2	4	**6%**	3	2	3	**6%**
Human Resources	24	37%	14	6	4	**18%**	17	3	4	**18%**
Integrity	4	6%	2	1	1	**3%**	2	1	1	**3%**
Information	4	6%	0	2	2	**3%**	1	1	2	**3%**
Dependency	34	52%	28	3	3	**25%**	29	2	3	**25%**
Strategic	19	29%	17	2	0	**14%**	18	1	0	**14%**
Total	**136**		**90**	**26**	**20**	**100%**	**101**	**16**	**19**	**100%**
%			**66%**	**19%**	**15%**	**100%**	**74%**	**12%**	**14%**	**100%**
External Risks	**No.**	**%****				**%******				
Financial										
Currency	63	61%	39	5	19	**13%**	31	10	22	**13%**
Interest	64	62%	23	28	13	**13%**	20	28	16	**13%**
Price	32	31%	17	5	10	**7%**	15	7	10	**7%**
Credit	53	51%	15	15	23	**11%**	13	16	24	**11%**
Liquidity	65	63%	31	15	19	**14%**	32	17	17	**14%**
Business	26	25%	24	1	1	**5%**	24	1	1	**5%**
Regulation	36	35%	24	5	7	**8%**	26	3	6	**8%**

Segue Tab. 5

Competition	27	26%	23	1	3	**6%**	24	1	2	**6%**
Politic and social context	56	54%	51	2	3	**12%**	51	2	3	**12%**
Innovation	11	11%	7	1	3	**2%**	8	1	2	**2%**
Environment	11	11%	9	1	1	**2%**	9	1	1	**2%**
Customer relationships	8	8%	5	0	3	**2%**	5	0	3	**2%**
Country	14	14%	12	1	1	**3%**	12	1	1	**3%**
Tax and legal litigation	11	11%	6	3	2	**2%**	7	3	1	**2%**
Catastrophic events	3	3%	0	0	3	**1%**	1	0	2	**1%**
Total	**480**		**286**	**83**	**111**	**100%**	**278**	**91**	**111**	**100%**
%			**60%**	**17%**	**23%**	**100%**	**58%**	**19%**	**23%**	**100%**

*: percentages are calculated on the number of companies disclosing *internal* risks (65), since other companies do not disclose internal risk information or they reference to the consolidated MR.
**: percentages are calculated on the number of companies disclosing *external* risks (103), since other companies do not disclose external risk information or they reference to the consolidated MR.
***: percentages are calculated on the total number of *internal* risks disclosed (136).
****: percentages are calculated on the total number of *external* risks disclosed (480).

Looking at financial risks (within the MR "risks and uncertainties" section), as a part of the already existing mandatory disclosure regulation, they are disclosed by about 52% of the companies, while 32% of them refers to the notes.

Tab. 5 also shows risk reporting results by evaluation of the *frequency-impact*. By elaborating these findings it has been possible to design the frequency-impact matrix for both internal and external risks, showed in panels of the *tab. 6*.

Table 6 – *Impact-Frequency Matrix for Internal and External Risks*

Impact	**High**	1%	7%	66%
	Medium	0%	12%	0%
	Low	14%	0%	0%
		Low	**Medium**	**High**
			Frequency	

Panel A: Internal Risks Impact-Frequency Matrix

Impact	**High**	0%	0%	58%
	Medium	0%	17%	2%
	Low	23%	0%	0%
		Low	**Medium**	**High**
			Frequency	

Panel B: External Risks Impact-Frequency Matrix

In particular, if we look at the former, high frequency-high impact risks are the 66% of the number of disclosures (136), while looking at the latter, these are the 58% of the number of disclosures (480). Since the disclosure of high frequency-high impact risks is a CNDCEC requirement, the remaining percentages, concerning

other combinations of frequency-impact, could be interpreted as a form of voluntary risk disclosure. In more general terms, while high frequency-high impact risks are disclosed by the 66% of the companies, they also represent about the 61% of the total number of disclosures on risk evaluation.

Finally, *tab.7* provides results for the stakeholders' involvement, as to the link between the type of stakeholder and the sort of risk.

Table 7 – *Mandatory Risk Disclosure: Risks for Stakeholders' Involvement (2)*

	Shareholders	***Employees***	***Customers***	***Providers***	***Customers-providers***	***Lenders***	***Government***	***Public***	**Tot.**	**%**
Internal Risks										
Process Effectiveness & Efficiency	26	-	-	-	-	-	-	-	26	**19%**
Proxy	17	-	-	-	-	-	-	-	17	**13%**
Security	1	4	-	-	-	-	2	1	8	**6%**
Human Resources	5	19	0	0	0	0	0	0	24	**18%**
Integrity	1	3	-	-	-	-	-	-	4	**3%**
Information	3	-	-	-	-	-	-	1	4	**3%**
Dependency	10	-	6	9	7	1	1	0	34	**25%**
Strategic	19	-	-	-	-	-	-	-	19	**14%**
Total	**82**	**26**	**6**	**9**	**7**	**1**	**3**	**2**	**136**	**100%**
%	**60%**	**19%**	**4%**	**7%**	**5%**	**1%**	**2%**	**1%**	**100%**	**100%**
External Risks										
Financial										
Currency	63	-	-	-	-	-	-	-	63	**13%**
Interest	64	-	-	-	-	-	-	-	64	**13%**
Price	22	-	-	10	-	-	-	-	32	**7%**
Credit	35	-	18	-	-	-	-	-	53	**11%**
Liquidity	28	-	-		-	37	-	-	65	**14%**
Business	24	1	-		1	-	-	-	26	**5%**
Regulation	30	2	-	-	-	-	4	-	36	**8%**
Competition	27	-	-	-	-	-	-	-	27	**6%**
Politic and social context	53	3	-	-	-	-	-	-	56	**12%**
Innovation	10	-	1	-	-	-	-	-	11	**2%**
Environment	6	-	-	-	-	-	4	1	11	**2%**
Customer relationships	-	-	8	-	-	-	-	-	8	**2%**
Country	14	-	-	-	-	–	-	-	14	**3%**
Tax and legal litigation	9	-	2	-	-	-	-	-	11	**2%**

Segue Tab. 7

Catastrophic events	2	-	-	-	-	-	-	1	3	**1%**
Total	**387**	**6**	**29**	**10**	**1**	**37**	**8**	**2**	**480**	**100%**
%	**81%**	**1%**	**%**	**%**	**%**	**%**	**%**	**%**	**100%**	**100%**

6. Summary and conclusions

6.1 *Discussion and conclusions*

Extant previous research on risk disclosure has focused on quantitative disclosures in financial statement, almost exclusively under the investors' perspective, and in a voluntary risk disclosure environment. As already noted, in absence of a regulation, disclosures about risks are almost totally voluntary and not driven by rules that can influence both the content of the disclosures and the way in which the information is presented (Beretta, Bozzolan, 2004).

In this paper, I supposed that new legal requirement on risk disclosure within the MR aims to satisfy specific stakeholders' informational needs, since both the qualitative and narrative nature, and the focus mainly on non-financial risks (financial risk disclosure is already regulated and should be provided in other locations of the annual report) of this kind of information.

Stakeholders who can substantially affect, or be affected by, the welfare of a firm should be strongly involved in the different stages of risk management, included risk communication, in order to make stakeholders readily aware of the risks a company must face and respond accordingly.

Although a large number of companies do *formally* comply with new requirements (e.g. only 7% of companies continues to disclose just financial risks, so failing to report other sorts of risks, while 10% do not disclose any risk information at all), Italian companies have not yet realized the role that stakeholders can play in managing risks. Stakeholder involvement in risk reporting should not be seen as a problem to face and, in this sense, the notion of stakeholder risk management should be refused.

6.2 *Limitations*

Surveying on risk disclosure is a very difficult task for any researcher interested in this thematic area. Although the new mandatory context has addressed companies to introduce a separate section on "risks and uncertain situations", it should not be excluded that other salient risk information for stakeholders can be descript in different sections, such as those related to disclosure on human

resources and environmental issues, for respectively health risks and environmental risks. As already noted, 2008 has been the first year of the Italian prescriptive approach to risk reporting and this does not allow making a comparative analysis. In addition, because of the worldwide financial crises, the same year has been a particularly disaster reporting year for any company. This negative conjuncture has generated different and greater risks for all firms and, as a result, they could have disclosed less risk information than in other economic circumstances.

References

Aabo T. (2004). *Stakeholder versus Shareholder Satisfaction in Corporate Risk Management*, EFMA 2004 Basel Meetings Paper.

Abdel-Khalik A.R., Graul P.R. and Newton J.D. (1986). *Reporting Uncertainty and Assessment of Risk: Replication and Extension in a Canadian Setting*, Journal of Accounting Research, vol. 24, 2, pp 372-382.

Abraham S. and Cox P. (2007). *Analysing the determinants of narrative risk information in UK FTSE 100 annual reports*, The British Accounting Review, 39, pp 227-248.

ASB - Accounting Standards Board (2006). *Reporting Statement: Operating and Financial Review*, January.

Banks E. and Dunn R., (2003). *Practical Risk Management An Executive Guide to Avoiding Surprises and Losses*, John Wiley&Sons Ltd, Chichester, England.

Barron O.E., Kile C.O. and O'Keefe T.B. (1999). *MD&A Quality as Measured by the SEC and Analysts' Earnings Forecasts*, Contemporary Accounting Research, Vol. 16, 1, pp 75-109.

Beattie V., McInnes B. and Fearnley S., (2004). *A methodology for analysing and evaluating narratives in annual reports: a comprehensive descriptive profile and metrics for disclosure quality attributes*, Accounting Forum, 28, pp 205–236.

Beck U. (1992). *The Risk Society. Towards a New Modernity*, Sage, London.

Beretta S. and Bozzolan S. (2004). *A framework for the analysis of firm risk communication*, The International Journal of Accounting, Vol. 39, 3, pp 265-288.

Beretta S. and Bozzolan S. (2008). *Quality versus Quantity: The Case of Forward-Looking Disclosure*, Journal of Accounting, Auditing & Finance, 3, pp 333-375.

Boholm A. (2008). *New perspectives on risk communication: uncertainty in a complex society* (editorial), Journal of Risk Research, Vol. 11, 1-2, January-March, pp 1-3.

Bryan S.H. (1997). *Incremental Information Content of Required Disclosures Contained in Management Discussion and Analysis*, The Accounting Review, Vol. 72, 2, pp 285-301.

Cabedo J.D. and Tirado J. M. (2004). *The disclosure of risk in financial statements*, Accounting Forum, 28, pp 181-200.

Callahan C.M. and Smith R.E. (2005). *How Transparent Are MD&A Disclosures?*, Bank Accounting & Finance, February-March.

CNDCEC (2009). Principio di revisione 001, *Il giudizio sulla coerenza della relazione sulla gestione con il bilancio.*

CNDCEC (2009). *Relazione sulla gestione art. 2428*, Rome.

Cole C.J. and Jones C.L. (2004). *The Usefulness of MD&A Disclosures in the Retail Industry*, Journal of Accounting Auditing & Finance, 9, pp 361-388.

CONSOB (2007). *Relazione per l'anno 2006*, 31 March.

Conti C. and Mauri A. (2008). *Corporate Financial Risk Management: Governance and Disclosure Post IFRS 7*, The Icfai University Journal of Financial Risk Management, Vol. 5, 2.
Core J. E. (2001). *A review of the empirical disclosure literature: discussion*, Journal of Accounting & Economics, 31, pp 441-456.
Cormier D., Magnan M. and van Velthoven B. (2005). *Environmental Disclosure Quality in Large German Companies: Economic Incentives, Public Pressures or Institutional Conditions?*, European Accounting Review, Vol. 14, 1, pp 3-39.
Corporate Governance Committee (2006). *Corporate Governance Code*, Milan, March.
COSO (2004). *Enterprise Risk Management - Integrated Framework*, The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, New York, www.coso.org/publications.htm.
Debreceny R., Gray G.L. and Rahman A. (2002). *The determinants of internet financial reporting*, Journal of Account Public Policy, 21, pp 371-394.
Deumes R. (2008). *Corporate Risk Reporting. A Content Analysis of Narrative Risk Disclosures in Prospectuses*, Journal of Business Communication, Vol. 45, 2, pp 120-157.
Deumes R.W.J. (2005). *Reporting on Risk and Control*, Universitaire Pers Maastricht.
Deumes R. and Knechel W.R. (2008). *Economic Incentives for Voluntary Reporting on Internal Risk Management and Control Systems*, Auditing: A Journal of Practice & Theory, Vol. 27, 1, pp 35-66.
Dia M. and Zéghal D. (2008). *Fuzzy Evaluation of Risk Management Profiles Disclosed in Corporate Annual Reports*, Canadian Journal of Administrative Sciences, 25, pp 237-254.
Di Pietra R., McLeay S. and Riccaboni A. (2001). *Regulating Accounting Within the Political and Legal System*, Contemporary Issues in Accounting Regulation, Kluwer Academic Publisher, Boston, pp 59-77.
Dobler M. (2008). *Incentives for risk reporting - A discretionary disclosure and cheap talk approach*, The International Journal of Accounting, 43, pp 184-206.
D'Onza G. and Guerrini A. (2009). *Il risk reporting nell'informativa di bilancio. Un'indagine empirica in Italia, Stati Uniti, Regno Unito e Germania*, Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale, Vol. 109, 7-8, pp 424-438.
Fessenden-Raden J., Fitchen J.M. and Heath J.S. (1987). *Providing Risk Information in Communities: Factors Influencing What Is Heard and Accepted*, Science, Technology, & Human Values, Vol. 12, 3-4, Special Issue on the Technical and Ethical Aspects of Risk Communication.
Fischhoff B. (1995). *Risk perception and communication unplugged: twenty years of the process*, Risk Analysis, Vol. 15, 2.
Freeman R.E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman Publishing, Marshfield, MA.
Gallati R.R. (2003). Risk *Management and Capital Adequacy*, McGraw-Hill.
Giddens A. (1999). *Risk and Responsibility*, Modern Law Review, Vol. 62, 1, pp 1-10.
Gietzmann M. (2006). *Disclosure of Timely and Forward-Looking Statements and Strategic Management of Major Institutional Ownership*, Long Range Planning, 39, pp 409-427.
Goffman E. (1959). *The Presentation of Self in Everyday Life*, Doubleday.
Greco G. (2008). *L'informativa sui rischi negli Annual Report delle società italiane*, Revisione contabile, 80.
Gurabardhi Z., Gutteling J.M. and Kuttschreuter M. (2005). *An empirical analysis of communication flow, strategy and stakeholders' participation in the risk communication literature 1988–2000*, Journal of Risk Research, Vol. 8, 6, pp 499-511.
Hassan M.K. (2008). *The level of corporate risk disclosure in UAE*, British Accounting Association, Paramount Imperial Horal, Blackpool, 1-3 April.

Healy P.M. and Palepu K.G. (2001). *Information asymmetry, corporate disclosure, and the capital markets: A review of the empirical disclosure literature*, Journal of Accounting and Economics, 31, pp 405-440.
Heat R.L. and Abel D.D. (1996). *Types of Knowledge as Predictors of Company Support. The Role of Information in Risk Communication*, Journal of Public Relations Research, Vol. 8, 1, pp 35-55.
Heugens P. and Dentchev N. (2007). *Taming Trojan Horses: Identifying and Mitigating Corporate Social Responsibility Risks*, Journal of Business Ethics, 75, pp 151-170
Holsti O.R. (1969). *Content Analysis for the Social Sciences and Humanities*, Reading, MA: Addison-Wesley.
Homölle S. (2009). *Risk Reporting and Bank Runs*, SBR, 61, pp 2-39.
Hüfner B. (2007). *The SEC's MD&A: Does it Meet the Informational Demands of Investors? A Conceptual Evaluation*, SBR, 59, pp 58-84.
Husted B.W. (2005). *Risk Management, Real Options, and Corporate Social Responsibility*, Journal of Business Ethics, 60, pp 175-183.
IASB (2001). *Framework for the Preparation and Presentation of Financial Statements*, London.
IASB (2005). *Management Commentary - Discussion paper*, London, IASCF.
IASB (2009). *Management Commentary - Exposure Draft ED/2009/6*, London, IASCF.
ICAEW (1997). *Financial Reporting of Risk: Proposals for a Statement of Business Risk,* London.
IRDCEC (2008). *La relazione sulla gestione. Alcune considerazioni*, Documento n. 1, Rome.
Jensen M.C., and Meckling W.H. (1976). *Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure*, Journal of Financial Economics, 3, pp 305-360.
Jorgensen B.N. and Kirschenheiter M.T. (2003). *Discretionary risk disclosures*, Accounting Review, Vol. 78, 2, pp 449-469.
Kajüter P. and Winkler C. (2003). *Die Risikoberichterstattung der DAX100-Unternehmen im Zeitvergleich*, Zeitschrift für internationale und kapitalmarktorientierte Rechnungslegung, Vol. 3, 5, pp 217-228.
Krippendorff K. (1980). *Content Analysis: An Introduction to Its Methodology*, Sage, Newbury Park, CA.
Lajili K. and Zéghal D. (2005). *A Content Analysis of Risk Management Disclosures in Canadian Annual Reports*, Canadian Journal of Administrative Sciences, Vol. 22, 2, pp 125-142.
La Rosa F. (2010). *Il giudizio sulla coerenza tra bilancio e relazione sulla gestione. Opportunità, limiti e prive evidenze empiriche*, Rivista dei Dottori Commercialisti, 1, pp 35-63.
Lightstone K. and Driscoll C. (2008). *Disclosing Elements of Disclosure: A Test of Legitimacy Theory and Company Ethics*, Canadian Journal of Administrative Sciences, 25, pp 7-21.
Linsley P.M. and Shrives P.J. (2000). *Risk Management and Reporting Risk in the UK*, The Journal of Risk, Vol. 3, 1, pp 115-129.
Linsley P.M. and Shrives P.J. (2006a). *Risk Disclosure: An Exploratory Study of UK and Canadian Banks*, Journal of Banking Regulation, Vol. 7, 3-4, pp 268-282.
Linsley P.M. and Shrives P.J. (2006b). *Risk Reporting: A Study of Risk Disclosures in the Annual Reports of UK Companies'*, British Accounting Review, 38, pp 387-404.
Linsley P., Shrives P. and Kajüter P. (2008). *Risk Reporting: Development, Regulation and Current Practice*, In: Woods M., Kajüter P., Linsley P. (eds), International Risk Management. Systems, Internal Control and Corporate Governance, CIME, Oxford, UK.
Lupton D. (1999). *Risk*, Taylor & Francis Book Ltd, London.

Marshall A.P. and Weetman P. (2002). *Information asymmetry in disclosure of foreign exchange risk management: can regulation be effective?*, Journal of Economics and Business, 54, pp 31-53.
Marston C. and Polei A. (2004). *Corporate reporting on the Internet by German companies*, International Journal of Accounting Information Systems, 5, pp 285-311.
Molteni M. and Lucchini M. (2004). *I modelli di responsabilità sociale nelle imprese italiane*, Franco Angeli, Milano.
Nelkin D. (1988). *Risk reporting and the management of industrial crises*, Journal of Management Studies, Vol. 25, 4, pp 341-351.
Neuendorf K. A. (2002). *The Content Analysis Guidebook*, Sage Publication Inc., Thousand Oaks.
Palenchar M.J. and Heath R.L. (2007). *Strategic risk communication: Adding value to society*, Public Relations Review, 33, pp 120-129.
Pava M. and Epstein M. (1993). *How Good is MD&A as an Investment Tool?*, Journal of Accountancy, pp 51-53.
Penno M.C. (1997). *Information Quality and Voluntary Disclosure*, The Accounting Review, Vol. 72, 2, pp 275-284.
Petts J. (1998). *Risk management and communication: decision-making and risk*, In: Cox S., Tait R., Safety, Reliability and Risk Management: an integrated approach, Second edition, Butterworth-Heinemann.
Plough A. and Krimsky S. (1987). *The Emergence of Risk Communication Studies: Social and Political Context*, Science, Technology, & Human Values, Vol. 12, 3-4, Special Issue on the Technical and Ethical Aspects of Risk Communication.
Rowe M. (2006). *Reputation, Relationships and Risk: A CSR Primer for Ethics Officers*, Business and Society Review, Vol. 111, 4, pp 441-455.
Schlenker B.R. (1980). *Impression Management: The Self-Concept, Social Identity, and Interpersonal Relations*, Brooks/Cole.
Schwarzkopf D.L. (2006). *Stakeholder Perspectives and Business Risk Perception*, Journal of Business Ethics, 64, pp 327-342.
Sjöberg L. (2003). *Attitudes and Risk Perceptions of Stakeholders in a Nuclear Waste Siting Issue*, Risk Analysis, Vol. 23, 4.
Turner M.M. (2007). *Using emotion in risk communication: The Anger Activism Model*, Public Relations Review, 33, pp 114-119.
Zappa G. (1956). *Le produzioni nell'economia delle imprese*, Tome I, Giuffrè, Milan.

Appendix 1 – *Content Analysis Method for Risk Disclosure: key-words and key-phrases examples*

Characteristic	Items		Key-words or key-phrases
Impact	High		"*...A change in the regulation has a significative effect...*"; "*extremely relevant*"
	Medium		Mediamente.
	Low		"*It has not a significative effect*"; "*It has not a relevant effect*".
Frequency	High		"*....the happening of this will produce almost surely...*"; molto probabile.
	Medium		"*...A potential source of risk...*"
	Low		"*...The risk of a innovative development alternative to the hearing aid (...) is evaluated very remote...*"
Under-standability	*a1.* Specific section for risk information		"*Risks and uncertainties whose the company is exposed*"
	a2. Specific sub-section for each category risk		"*risks depending on hexogen variables*"; "*risk related to the competitiveness*"; "*risk related to the dependence of key-suppliers*".
	a3. Index with the number of page for "risk and uncertainties" section		"*2.4. Risks and uncertainties whose the company is exposed.....34*"
	b1. Description of the risk		*"Credit risk represents Edison's exposure to potential losses following the lack of fulfilment of obligations undertook from both commercial and financial counterparties*"
	b2. Explanation about why and how the firm is involved in that risk		"*(...) credit risk exposure is related for the most part to the increasing sales into the free market of electric energy and natural gas*"
	b3. Only risk referred to the parent company, except the case of consolidated MD&A		
Relevance	High Frequency - High Impact Risks		
Support-ability	Risk Management Techniques		"*In order to monitor this risk, whose operational management is specifically transferred to the Credit Management function centrally assigned in the Finance Direction, the Group has implemented procedures and actions (...)* "
	Uncertainties		"*there are not and it have not been expected, at the date of preparation of the Financial Statement 2008, particular risks and/or uncertainties that can produce significative effects on Ansaldo STS S.p.A.'s financial position*"
Balance	Tone	Positive/ Optimistic	"*...precautionary and monitoring activities (...) provide for high security standards as well as frequent audit plans, contingency planning and maintenance. Where appropriate, adequate risk and insurance management policies (...) minimize possible consequences of such damages*".
		Neutral/ Realistic	"*...The entry into the market of new subjects (...) produces also a stronger price competition risk*"
		Negative/ Pessimistic	*"...This event could jeopardize the full exploitation of productive, distributive and commercial synergies expected with consequential negative effects on the Group's outcomes and activities*".
Comparability over time	Retrospective (past)		"*...A few companies part of the Group have been acquired during the past financial year*"; *last years*
	Concomitant (present)		" *The "Product Recall" procedures adopted by the Group refer to "Safety and Protection of Customers' Health" guidelines..*"; current state;
	Prospective (future)		"*...Success in the future will depend on the continuous ability to develop and introduce new products....*"; "*next years*"
Users	Shareholders		"*...the consequential negative impact on the financial and economic position of the Group...*"
	Other stakeholders		"*...could lead to the closing* of *the plant and consequential firing of workers* (Dependents); "*...Changing in consumption habits may lead to customer dissatisfaction (...) and consequential loss of reputation and decreasing of customers...*" (Customers).

Vincenzo Lo Iacono* **- Vittorio Di Natale****

IL CONTESTO SICILIANO. ANALISI DELL'EVOLUZIONE DEI PRINCIPALI AGGREGATI ECONOMICI, SOCIALI ED AMBIENTALI

Riassunto

La Sicilia appare oggi come parte integrante, e non a sé stante, di un Mezzogiorno con evidenti ritardi di sviluppo rispetto alla parte restante del Paese, ma anche con marcati cambiamenti in atto, sia nel sistema demografico che in quello produttivo.

La crescita economica, in particolare, ha mostrato negli ultimi anni un andamento assai altalenante, in linea con la ristrutturazione e la prolungata crisi di competitività registrata da larghi strati del tessuto produttivo nazionale.

Il sistema economico siciliano è caratterizzato dalla presenza di poche grandi industrie e dalla prevalenza di un tessuto di piccole e piccolissime imprese (di cui oltre il 70 per cento individuali) con forte concentrazione di forza lavoro nel settore dei servizi ed, in particolare, nella Pubblica Amministrazione.

In questo lavoro si presentano alcuni tratti della situazione economica, sociale, dell'ambiente, delle infrastrutture e delle amministrazioni della Regione Siciliana con un'analisi di contesto che prende in considerazione l'evoluzione dei principali aggregati economici, sociali ed ambientali che si ritengono rilevanti per la definizione degli ambiti di intervento individuati che richiamano la struttura dei nuovi orientamenti comunitari per il 2007-2013.

Il Mezzogiorno non è più oggi un'area omogeneamente in ritardo di sviluppo e presenta specificità regionali e subregionali anche molto accentuate. L'analisi è finalizzata da un lato ad esaminare gli elementi di continuità/discontinuità emersi nel decennio passato, dall'altro a evidenziare questioni comuni e differenze .

L'istantanea che si trae dall'analisi dell'andamento dell'economia siciliana, nel periodo compreso tra il 2000 e il 2007, ha evidenziato lo stallo della crescita del Prodotto Interno Lordo reale (PIL) bloccata su un valore prossimo allo zero che contrassegna, di fatto, il principio di una congiuntura economica internazionale resa incerta da forti instabilità e tensioni geopolitiche, contro lo 0.2 per cento del Mezzogiorno e lo 0.5 per cento della media nazionale.

---

* Ordinario di Statistica Economica, Facoltà di Economia, Università di Palermo. È da attribuire il paragrafo 1

**Dottore di Ricerca in Controllo Statistico della Qualità. Sono da attribuire i paragrafi 2, 3, 4.

Ciò indica che negli ultimi venti anni il tasso di crescita dell'economia isolana si è allineato a quello della media nazionale scongiurando l'ulteriore allargamento del divario esistente.

Abstract

Sicily, appears today as an integral part of a southern area with important developmental delays as compared to the rest of the country, but also with marked changes, both in population and in the productive system.

Economic growth, in particular, has shown in recent years, a very fluctuating trend, in line with the restructuring and the continued crisis of competitiveness by large sections of the national productive realty.

The Sicilian economy is characterized by the presence of a few large industries and the prevalence of small and micro enterprises (of which over 70 percent of individual firms) with high concentrations of workforce in services and, in particular, in Public Administration.

In this work there are a few very simplified characteristics of the situation economic, social, environmental, infrastructure and government of the Region of Sicily with a context analysis that takes into account the evolution of key economic, social and environmental aggregates. Which are considered relevant to the definition of areas of work identified that recall the structure of the new Community guidelines for 2007-2013.

The South today is no longer a homogeneous less-developed area and has specific regional and subregional also very marked. The analysis is aimed first to examine the elements of continuity / discontinuity emerged in the past decade, the other to highlight common issues and differences.

The image to be drawn from the analysis of economic developments in Sicily in the period between 2000 and 2007, highlighted the stalemate of the growth in real gross domestic product (GDP) locked at a value close to zero, which marks in fact, the principle of international economic instability and high yield uncertain geopolitical tensions, against 0.2 percent in the South and 0.5 percent national average.

This indicates that over the last twenty years the rate of growth of the islanders is aligned with the national average of preventing the further enlargement of the gap.

1. **Introduzione**

Nonostante, il recente recupero rispetto ad alcuni importanti parametri socio-economici (produttività, lavoro, legalità), cui si è assistito nell'ultimo quinquennio

in Sicilia, il contesto dell'Isola rimane ancora caratterizzato da un certo divario rispetto al resto d'Italia e, in misura minore, al Mezzogiorno. Tale distanza è riferita ai benchmark fissati dai Consigli Europei di Lisbona e Goteborg per il 2010, che evidenziano problemi legati ad una domanda di occupazione qualitativamente modesta da parte del sistema produttivo ed istituzionale, una presenza poco significativa delle attività legate all'economia della conoscenza, con difficoltà strutturali nell'assestamento di processi di sviluppo da un lato sostenibili nel tempo e dall'altro capaci di convivere con modelli sociali indirizzati all'inclusività e all'incontro tra offerta e domanda di lavoro.

Dalla metà degli anni '90, un numero crescente di osservatori ha individuato nell'economia e nella società del Mezzogiorno l'emergere di spinte endogene verso un deciso cambiamento e segnali di potenziale accelerazione nel processo di sviluppo. In parte, ciò si è effettivamente riflesso negli anni successivi in un recupero di capacità di crescita che, per la prima volta dal dopoguerra, è stata per un periodo sostenuto di tempo superiore a quella del Centro-Nord. A ciò si sono affiancati segnali interessanti di vitalità economica in specifiche aree, importanti avanzamenti nella capacità di diverse amministrazioni e una discreta partecipazione dell'area ai processi di diffusione delle nuove tecnologie.

Le *principali criticità* che contraddistinguono il contesto produttivo locale, possono sintetizzarsi in una contrazione di molte importanti *colture agricole*, accompagnata da un certo peggioramento della redditività per le aziende locali, in favore della Grande distribuzione organizzata soprattutto nell'agroalimentare, da un *settore industriale* ancora in affanno con ordini e produzione su livelli inferiori rispetto alla norma e volumi ridotti per le spese per investimenti in macchinari e attrezzature e da una crescita del fatturato delle aziende quasi nulla in termini reali.

Ad essi è possibile contrapporre alcuni *segnali positivi*, che provengono dal settore delle costruzioni, con riferimento sia alle opere pubbliche, che ha tratto particolare beneficio dall'utilizzo dei fondi strutturali per tutto il 2004 e buona parte del 2005, sia nell'ambito dell'edilizia privata, che ha trovato impulso in alcuni nuovi investimenti per strutture alberghiere e commerciali e dalla crescita dei flussi di spesa degli stranieri in Sicilia.

Tradotto in numeri, il favorevole ciclo economico che, nel medio periodo 1996-2004 ha visto il PIL siciliano crescere del 1,9% e 2,1%, in misura maggiore rispetto al resto d'Italia e al Mezzogiorno (rispettivamente al 1,5% e 1,3% il primo, e il Mezzogiorno al 1,7% e 1,8%), ha mostrato nel biennio 2004/2005 una battuta d'arresto ad esclusione dei settori ancora in crescita delle costruzioni e del turismo.

Nondimeno, il Mezzogiorno nel suo complesso non appare ancora avviato su un percorso di sviluppo proporzionale alle proprie potenzialità e non ha ancora mostrato chiari e generalizzati segnali di recupero di capacità di azione collettiva, sia dal lato dell'operatore pubblico, sia da quello della società civile e produttiva.

La Sicilia mantiene comunque nel ciclo 1999-2004 valori medi di crescita (1,9%) comparativamente migliori sia rispetto al Mezzogiorno (1,5%) che all'Italia in complesso (1,3%). Nel 2005 il PIL regionale è stato pari a 81,3 miliardi di euro correnti – corrispondente al 5,7% del totale nazionale; il dato mostra una crescita dello 0,1% (a prezzi costanti, Dati ISTAT), e, pur interrompendo il periodo di crescita precedente, conferma il trend nazionale e migliore rispetto al resto del Mezzogiorno (-0,2%).

L'area, oltre ché dei ritardi accumulati nel passato, presenti nel perdurare di una differenza sfavorevole nella dotazione di base nella disponibilità dei servizi e nella dotazione delle infrastrutture, nella fase più recente, ha anche sofferto, attenuando pertanto l'impatto potenziale delle tendenze positive emerse nella seconda metà degli anni '90, dell'evidente disorientamento che ha investito il sistema italiano nel suo complesso di fronte alle modificazioni del contesto e della concorrenza internazionale.

In sostanza:

- l'**agricoltura** registra livelli di produttività sempre più bassi e si riorganizza per nicchie di prodotto sempre più ristrette, operando secondo uno schema piramidale composto al vertice da poche strutture che lavorano con prodotti di elevata qualità e con un efficace orientamento al mercato, mentre la base resta notevolmente parcellizzata e con carenze in termini di efficienza produttiva. Tale modello piramidale non è detto che rappresenti un elemento critico; tuttavia, un processo selettivo potrebbe, viceversa, fare emergere un nucleo assai ridotto di imprese agricole particolarmente competitive, specie se connesse a strutture di tipo industriale dedite alla lavorazione e commercializzazione di prodotti alimentari;
- l'**industria** continua ad avere un peso relativamente ridotto, sia in termini di numerosità delle imprese che di contributo al valore aggiunto regionale, e necessita di una massiccia modernizzazione della struttura d'impresa (metodi di gestione interna) e del processo produttivo. In particolare, occorre, migliorare alcuni metodi di lavorazione, oltre all'approccio ai mercati ed alla distribuzione attraverso soluzioni logistiche adeguate; anche i comparti più innovativi, come quello delle ICT e farmaceutico-medicale, ai quali molti guardano come elementi di punta e di svolta sostanziale dell'economia siciliana, mostrano molte debolezze sottolineate da livelli di crescita contenuti;
- il **terziario** si presenta composto per lo più da attività tradizionali e da quelle immobiliari, finanziarie ed assicurative, importanti ma con limitata capacità di creare indotto di qualunque tipo e nuova occupazione. Un'importante e promettente leva dello sviluppo locale è rappresentata dai servizi connessi alle attività turistiche, quali i sistemi dell'accoglienza e ospitalità, ristorazione, servizi per la gestione e fruizione di coste e di beni artistici. In effetti il valore aggiunto dei servizi alberghieri e della ristorazione ha mostrato apprezzabili ritmi di crescita

negli ultimi anni, in controtendenza con quanto si è potuto registrare negli altri comparti dell'economia siciliana.

Da un punto di vista generale, quasi sempre la Sicilia manifesta performance leggermente migliori di quelle registrate complessivamente dalle otto regioni che compongono il Mezzogiorno: ciò vale in particolare per ciò che concerne l'andamento del Pil e del valore aggiunto, del valore aggiunto procapite, della produttività del lavoro e della spesa per ricerca e sviluppo. Ma continua ad essere estremamente ampio il gap rispetto ai valori medi registrati in Italia e in particolare a ciò che accade nelle regioni settentrionali.

Tra il 2003 ed il 2007 in termini reali il valore aggiunto in Sicilia è aumentato del 3,5% a fronte di un incremento del 5,9% registrato complessivamente in Italia.

2. Analisi di contesto

Il tessuto economico regionale presenta alcuni tratti peculiari relativi alla specializzazione in settori tradizionali legati alla filiera dell'agroalimentare e del turismo, alla importanza della filiera dell'edilizia e del marmifero, sia in termini quantitativi che di specializzazione, alla scarsa specializzazione delle attività manifatturiere, fatta eccezione per edilizia, raffinazione del petrolio e depurazione dell'acqua, alla buona specializzazione nei settori dell'energia, anche in ragione dell'insularità e delle dotazioni naturali dell'area (petrolio), alla parziale specializzazione nel terziario, soprattutto nei servizi pubblici.

Il dato complessivo, che è emerso dall'analisi dell'evoluzione della situazione economica della regione nel periodo più recente (1999-2003) è che la Sicilia ha conosciuto una crescita media annua (2,2%) comparativamente migliore sia rispetto all'Italia che al Mezzogiorno, fondamentalmente a causa di una buona diffusione del processo di sviluppo sul territorio.

In particolare, il PIL siciliano, che nel 2003 copre una quota pari al 6,1% di quello italiano e al 24,3% di quello dell'area meridionale, ha denotato una crescita complessiva nel periodo 1990-1994 che, nel complesso dei 14 anni, appare lievemente inferiore a quella del Mezzogiorno e dell'Italia, risultando però in significativo progressivo recupero di dinamica.

Nel periodo che va dal 1990 al 1994, infatti, il PIL reale della Sicilia era diminuito dello 0,1% medio annuo, a fronte di un aumento pari allo 0,6% del Mezzogiorno e all'1% dell'Italia. Il quinquennio successivo (1995-1999) ha segnato per l'Isola un'inversione di tendenza con un incremento medio annuo dell'1,4%, ancora inferiore a quello dell'area meridionale (1,7%) e alla media nazionale (1,9%). Nel quadriennio 2000-03 l'incremento medio annuo del PIL

della Sicilia (2,2%) è risultato invece superiore sia alla media nazionale (1,4%) sia a quella meridionale (1,6%). La recente riduzione del divario strutturale con le altre aree del Paese è un dato qualitativamente significativo rispetto al passato e risulta evidente per quasi tutte le province. È soprattutto nelle province non metropolitane che il divario si è ridotto, almeno percentualmente, in misura maggiore (Trapani, Ragusa, Enna, ma anche Caltanissetta e Agrigento).

Il settore primario, dopo una crescita sostenuta nel quadriennio 2002-2005 (7.6 per cento incremento medio annuo), nel 2006 ha accusato una contrazione di un punto percentuale. L'industria, dopo la dinamica fortemente recessiva del periodo 2002-2005 (-4.5 per cento variazione media annua), ha fatto registrare una crescita zero su cui ha pesato la flessione del settore delle costruzioni (-0.4 per cento). Il settore commercio (1.4 per cento) e le "Atre attività di servizi", che raggruppano le attività non direttamente produttive legate alla Pubblica amministrazione, l'Istruzione e la Sanità (1.5 per cento), hanno contribuito a mantenere positiva la performance del settore dei Servizi che ha chiuso il 2006 con un incremento dell'1.2 per cento.

Tabella n.1 – *Indici sintetici di dotazione infrastrutturale per i trasporti e la logistica (Italia=100,00)*

Aree territoriali	Stradale	Ferroviaria	Portuale	Aeroportuale	Intermodale	Indice sintetico
Sud	116,9	87,1	62,4	55,2	6,8	47,4
Isole	83,6	40,4	105,1	118,6	14,1	56,8
Mezzogiorno	103,4	68,2	76,2	75,6	9,2	51,8
Nord-Ovest	103,6	132,8	59,2	125,4	186,4	113,7
Nord-Est	88,8	105,0	271,1	83,3	187,1	131,6
Nord	96,0	118,5	145,3	108,3	186,7	127,3
Centro	101,0	129,2	40,9	126,6	73,9	97,0
Centro-Nord	97,6	122,0	113,6	113,8	152,4	118,6
Italia	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**

(a) Comprendenti sia le infrastrutture in senso stretto sia le strutture funzionali (di accesso, manovra, stoccaggio e movimentazione)
Fonte: Elaborazioni su dati ISTAT

Il quadro macroeconomico della Sicilia vede un PIL reale della Sicilia che nel periodo 2002-2005 è rimasto stagnante: +0.45% la variazione media annua (0.5% la media nazionale). La migliore performance media su base annua è stata realizzata dal settore primario (agricoltura e pesca +7.6%), mentre continua ad arretrare l'Industria che accusa una preoccupante flessione (-4.5%), trascinata dalla performance fortemente negativa del manifatturiero: -6.5 per cento il tasso di variazione medio annuo.

Tabella 2 – *Conto economico delle risorse e degli impieghi – SICILIA*
(Valori a prezzi correnti (milioni di euro dal 1999 - milioni di eurolire per gli anni precedenti)

	2000	**2001**	**2002**	**2003**	**2004**	**2005**	**2006**	**2007**
Prodotto interno lordo	67.203,8	70.530,1	72.855,0	75.084,5	77.454,8	80.786,3	83.706,2	85.511,6
Importazioni nette	20.060,6	18.081,9	17.784,6	19.169,1	20.758,1	21.195,5	23.475,2	....
Totale Sicilia	**87.264,5**	**88.612,0**	**90.639,6**	**94.253,6**	**98.212,9**	**101.981,8**	**107.181,4**	**85.511,6**
Consumi finali interni	70.631,9	73.538,0	75.867,9	78.801,7	81.658,2	85.172,2	88.303,1	....
- Spesa per consumi finali delle famiglie	*49.688,7*	*50.899,2*	*52.097,3*	*53.725,8*	*55.349,3*	*57.318,4*	*59.346,6*	*60.898,5*
- Spesa per consumi finali delle ISP	*269,2*	*276,5*	*297,6*	*313,9*	*338,9*	*349,8*	*384,5*	....
- Spesa per consumi finali delle AA.PP.	*20.674,0*	*22.362,3*	*23.473,0*	*24.762,0*	*25.970,0*	*27.504,0*	*28.572,0*	....
Investimenti fissi lordi	15.233,0	15.112,4	14.585,7	15.284,8	16.279,9	16.742,0	18.458,6	....
Variazione delle scorte e oggetti di valore	1.399,6	-38,4	186,0	167,1	274,8	67,6	419,7	....
				PIL				
Prodotto interno lordo Sicilia	67.203,8	70.530,1	72.855,0	75.084,5	77.454,8	80.786,3	83.706,2	85.511,6
Prodotto interno lordo NORD	637.600,5	662.590,5	682.730,5	702.041,3	728.711,5	777.225,3	804.359,8	837.463,4
Prodotto interno lordo CENTRO	243.167,7	255.076,1	264.822,6	273.326,0	287.461,0	307.479,0	318.988,1	331.683,5
Prodotto interno lordo SUD	284.398,9	299.679,9	312.053,4	324.121,2	333.597,8	342.396,6	355.266,5	364.920,1
Prodotto Interno Lordo ITALIA	1.165.167,1	1.217.346,5	1.259.606,4	1.299.488,5	1.349.770,2	1.428.375,4	1.479.981,1	1.535.540,4
				PIL %				
Prodotto interno lordo Sicilia	5,8	5,8	5,8	5,8	5,7	***5,7***	***5,7***	***5,6***

Segue Tab. 2

Prodotto interno lordo NORD	54,7	54,4	54,2	54,0	54,0	54,5	54,4	54,6
Prodotto interno lordo CENTRO	20,9	21,0	21,0	21,0	21,3	21,5	21,6	21,6
Prodotto interno lordo SUD	24,4	24,6	24,8	24,9	24,7	24,0	24,0	23,8
Prodotto Interno Lordo ITALIA	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: ISTAT - Conti economici regionali - aggiornamento a ottobre 2008

Le attività non direttamente produttive (PA, Istruzione, Sanità, ecc.), pesano in misura eccessiva sulla formazione del Valore Aggiunto dell'Isola: 33.0% (12 punti percentuali al di sopra della media nazionale). Troppo marginale, al contrario, il peso dell'industria (16.8%) e del manifatturiero in particolare (7.9%), 11 punti percentuali inferiore alla media nazionale.

La tabella allegata mette a confronto la quantità di beni finali prodotti nella Regione con il dato analogo per le macro regioni italiane del nord, del centro e del sud e del totale del Paese. In un quadro in cui la quota del PIL nelle regioni del Mezzogiorno rispetto al valore nazionale ha subito un calo dello 0,6% tra il 2000 e il 2007, la quota di PIL attribuibile alla regione Sicilia ammonta al 5,6%, con una diminuzione dello 0,2% tra il 2000 ed il 2007 e rappresenta quasi un quarto di quanto prodotto dall'intero Mezzogiorno (23,8%). Allo stesso tempo la regione importa dall'estero una quota di beni e servizi (23.475 mln) pari a circa un quarto di ciò che viene prodotto al suo interno per il consumo finale (88.303 mln). Rispetto alla quota prodotta, il consumo regionale si suddivide in un 82% destinato ai consumi finali della regione (del quale il 67% viene attribuito alle famiglie mentre il 32% alla Pubblica Amministrazione) e in un 17% rappresentato dalle spese per investimento.

Considerando il **valore aggiunto** per settore osserviamo che nel periodo 1999-2003 la variazione positiva in Sicilia è stata pari al 2,3% differenziandosi dalle performance meno positive dell'Italia (1,6%) e dell'area meridionale (1,7%), grazie soprattutto ai contributi del settore agricolo (anche se in decisa controtendenza rispetto alla media nazionale) e in misura minore ai valori del settore industriale. Al contempo, la crescita dei servizi è stata tendenzialmente in linea con le altre aree del Paese.

Le dinamiche settoriali e provinciali non hanno sostanzialmente modificato la struttura produttiva della regione ma l'hanno senz'altro avvicinata a quella nazionale, anche a causa di un generale fenomeno di terziarizzazione dell'economia, risultato della progressiva assunzione di funzioni urbane terziarie da parte dei centri minori. La regione mantiene in ogni caso la sua anomalia di fondo

e, segnatamente, del ramo manifatturiero, che incide ormai per poco più del 10% del totale del valore aggiunto, ovvero quasi tredici punti percentuali al di sotto del valore nazionale.

Per contro i servizi in media pesano quasi sette punti in più del valore nazionale. Sul piano provinciale, la favorevole dinamica del settore agricolo ha in parte generato la posizione di preminenza, in senso evolutivo, realizzata dalla provincia di Ragusa, che peraltro registra un discreto tasso di crescita anche nel ramo industriale, al pari di Caltanissetta, Trapani e Catania.

A livello locale, i Sistemi Locali del Lavoro (SLL) rappresentano aggregazioni territoriali di due o più Comuni contigui.

Recentemente, sono stati pubblicati dall'ISTAT i dati sui nuovi SLL, definiti in base all'autocontenimento dei flussi di pendolarismo giornaliero tra luogo di residenza e luogo di lavoro desunti dai dati del Censimento della Popolazione, rilevati con il 14 Censimento generale della popolazione del 2001. Rispetto a quelli individuati nel 1991, i nuovi SLL presentano delle marcate differenze. A livello nazionale, infatti, si osserva una riduzione pari al 12,5% del numero complessivo di SLL, da 784 agli attuali 686. La flessione del numero dei SLL e la conseguente crescita della popolazione media è meno accentuata nel Mezzogiorno(riduzione del 12,31%) ed in particolare in Sicilia (riduzione del 6,49%). In termini generali, assistiamo ad un aumento della dimensione dei sistemi locali in termini di popolazione e numero medio di comuni. In Sicilia il saldo netto rispetto al 1991 mostra un decremento di 5 sistemi locali del lavoro e, andando oltre questo dato sintetico, si può notare che i cambiamenti sono più profondi di quanto possa emergere dall'analisi del semplice saldo netto. La configurazione territoriale dei restanti SLL mostra anche delle differenze significative, con 18 SLL che vedono diminuire il numero di Comuni aderenti e 22 che al contrario osservano una modifica in termini aumentativi.

La pubblicazione, del valore aggiunto ed occupati interni, da parte dell'ISTAT, di alcune serie di contabilità aggregata per i Sistemi Locali del Lavoro, offre l'opportunità di valutare l'incremento dei due aggregati per aree sub-provinciali ed in particolare di identificare quegli SLL che hanno manifestato, nel periodo considerato, un maggiore dinamismo. I dati forniti dall'ISTAT non sono stati ancora aggiornati e pertanto sono state utilizzate delle stime effettuate ad hoc. L'analisi della variazione percentuale del valore aggiunto nel periodo 1996-2001 per SLL mette in risalto una dinamica fortemente polarizzata e localizzata principalmente nelle Province di Trapani, Ragusa, Enna e Caltanissetta (escluso il SLL di Gela), nonché in alcuni SLL di Palermo.

Tabella 3 – *Valore aggiunto a prezzi base per abitante (euro)*

	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Italia	19.004,2	19.709,2	20.389,6	20.896,6	21.504,5	21.806,1
Sud	12.587,3	13.062,1	13.601,7	13.863,2	14.211,3	14.461,5
Sicilia	**12.281,80**	**12.479,60**	**12.879,90**	**13.271,00**	**13.489,70**	**14.011,60**
Agrigento	10.279,2	10.031,9	10.782,6	11.110,0	11.247,0	11.625,1
Caltanisetta	11.035,6	12.013,6	12.456,0	12.728,7	12.628,3	13.549,7
Catania	12.406,3	13.258,3	13.154,4	13.523,3	13.709,8	14.121,5
Enna	10.769,5	10.331,7	11.162,5	11.681,1	12.094,6	12.691,3
Messina	13.351,6	12.976,4	13.478,2	13.702,2	13.781,9	14.786,8
Palermo	11.955,6	12.566,6	13.262,8	13.658,4	14.057,5	14.376,9
Ragusa	13.561,1	13.063,0	13.723,4	14.966,9	15.588,7	15.653,0
Siracusa	14.569,0	13.320,0	13.414,9	13.633,7	13.924,7	14.706,8
Trapani	11.814,8	12.120,3	12.269,9	12.621,8	12.468,6	13.056,3
V.A. Sicilia/Italia	64,6	63,3	63,2	63,5	62,7	64,3
V.A. Sicilia/Mezzogiorno	97,6	95,5	94,7	95,7	94,9	96,9

Fonte: ISTAT

La proiezione estera dell'economia siciliana è ancora troppo contenuta (2005): il contributo delle esportazioni alla formazione del Valore Aggiunto è inferiore al 10% (23.2% la media nazionale). L'industria petrolchimica copre il 73% del valore delle esportazioni della regione (2006). L'agroalimentare si attesta al 10.0%, mentre il manifatturiero hi-tech (macchine e apparecchiature elettriche, elettroniche ed ottiche), quasi interamente concentrato (93.5%) nell'area di Catania, raggiunge il 6.7%.

Gli occupati hanno superato il 1 milione 500 mila unità (2006): incremento medio annuo del 1.7% (2002-2006). Il tasso di disoccupazione è sceso al 13.5% (20.1% nel 2002), anche se persiste un effetto scoraggiamento (riduzione del numero di persone in cerca di occupazione): +32.000 nuovi occupati e -50.000 persone in cerca di occupazione (2006).

La produttività del lavoro nell'industria continua a registrare in Sicilia un costante deterioramento: nel 2005 il valore del prodotto per unità di lavoro è stato pari a 36.500 euro (-9.8% rispetto al 2000) contro una media nazionale di 43.300 euro (-4.2%). Nel settore manifatturiero (-20.0%) si registra un deterioramento generalizzato in tutti i comparti con l'eccezione delle attività estrattive (+16.1%) e della lavorazione di minerali non metalliferi (+12.7%). Le perdite maggiori si concentrano sull'industria petrolchimica e della farmaceutica (-45.3%), il tessile (-34.8%), la meccanica, elettronica e mezzi di trasporto (-23.5%) e l'alimentare (-15.9%).

Tabella 4 – *Valore aggiunto per unità operativa e macrosettore*

	Italia			Sicilia		
	V.A.	**n.unità**	**a / b**	**V.A.**	**n.unità**	**a / b**
	mln. €	**produttive**	**mln. €**	**mln. €**	**produttive**	**mln. €**
	a	**b**		**a**	**b**	
Agricoltura - 2005	28.249,7	1.728.528	0,016	3.014,6	249.030	0,012
Industria - 2004	338.107,3	1.209.618	0,280	11.823,3	61.894	0,191
Servizi - 2004	882.337,1	3.478.519	0,254	52.727,8	222.521	0,237

Fonte: elaborazioni PARSEC su dati ISTAT

Si individuano alcune tendenze positive in vista dell'apertura dell'area di libero scambio nel 2010: nei traffici nell'area Mediterranea, nella continuità di flussi turistici da e per la Sicilia, negli investimenti da parte di multinazionali straniere (dati SVIMEZ).

Nel 2006 l'economia siciliana è cresciuta di appena un punto percentuale, dopo avere registrato una crescita zero nel 2004 (0.1 per cento) e dell'1.3 per cento nel 2005: risultato peggiore di quello pur modesto registrato in media dalle Regioni della Convergenza (1.2 per cento) e dal Mezzogiorno (1.3 per cento).

Diverso lo scenario per l'area del Centro Nord, dove il Pil reale è cresciuto del 2.0 per cento (1.9 per cento la media nazionale).

Tabella 5 - *Valore Aggiunto a prezzi base - Valori a prezzi correnti (milioni di euro)*

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Agricoltura	2.890,4	2.595,3	2.535,1	3.293,5	3.149,8	3.014,6	2.912,4	2.853,1
Industria	10.708,2	11.167,6	12.120,9	12.101,8	11.823,3	12.217,5	12.114,4	12.540,9
Servizi	45.387,6	48.283,9	49.343,0	50.796,4	52.727,8	55.466,9	57.530,2	58.790,7
Totale SICILIA	**58.986,2**	**62.046,7**	**63.999,0**	**66.191,7**	**67.700,8**	**70.699,1**	**72.557,1**	**74.184,7**
Agricoltura	29.756,9	30.015,3	29.891,9	30.468,8	31.575,7	28.249,7	27.901,5	27.925,7
Industria	302.465,9	315.647,7	323.766,9	325.991,6	338.107,3	345.238,0	353.999,0	370.805,6
Servizi	731.813,5	777.314,2	811.759,9	847.279,4	882.337,1	909.852,7	937.600,5	973.102,1
Totale ITALIA	**1.064.036,3**	**1.122.977,1**	**1.165.418,7**	**1.203.739,7**	**1.252.020,2**	**1.283.340,4**	**1.319.501,1**	**1.371.833,4**

Fonte: ISTAT

Tabella 6 - Ripartizione % del V.A. per settore

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Agricoltura	4,9	4,2	4,0	5,0	4,7	4,3	4,0	3,8
Industria	18,2	18,0	18,9	18,3	17,5	17,3	16,7	16,9
Servizi	76,9	77,8	77,1	76,7	77,9	78,5	79,3	79,2
Totale SICILIA	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**
Agricoltura	2,8	2,7	2,6	2,5	2,5	2,2	2,1	2,0
Industria	28,4	28,1	27,8	27,1	27,0	26,9	26,8	27,0
Servizi	68,8	69,2	69,7	70,4	70,5	70,9	71,1	70,9
Italia	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**

Fonte: ISTAT

L'analisi dei dati dell'ottavo Censimento generale dell'industria e dei servizi del 2001 (ISTAT), offre la fotografia di un sistema produttivo caratterizzato da un basso indice di industrializzazione manifatturiera sia rispetto al Mezzogiorno che, ancor più marcatamente, all'Italia nel suo complesso.

Storicamente, la struttura dell'economia siciliana è caratterizzata dalla presenza di alcuni settori trainanti: agroalimentare, chimico e petrolifero, edilizio, ai quali si affiancano quello automobilistico e il turismo che presenta grandi potenzialità di sviluppo. In particolare, i più elevati livelli di specializzazione industriale si riscontrano prevalentemente su attività mature o utilities come quelle legate all'industria estrattiva e della raffinazione del petrolio, alla produzione di energia, alla raccolta, depurazione e distribuzione dell'acqua, alle costruzioni, alla lavorazione di minerali non metalliferi (prevalentemente legati all'edilizia) e all'agroalimentare. In questi settori l'indice di specializzazione industriale presenta valori da 6.7 a 1.5 volte i dati calcolati a livello nazionale.

Tra i settori a maggiore contenuto di tecnologia si segnala una relativa maggiore specializzazione della Sicilia nella fabbricazione di apparecchi radiotelevisivi e per le comunicazioni.

La debolezza strutturale del sistema economico siciliano può essere colta anche dall'analisi della composizione del Pil per settori di attività. L'economia siciliana mostra un'incidenza del settore primario quasi doppia rispetto alla media nazionale (4.5 contro 2.5 per cento). La lettura disaggregata del dato complessivo, mette in risalto il forte effetto distorsivo esercitato sul PIL dalla componente "Altre attività di servizi", al cui interno rientrano le attività riconducibili ai settori non direttamente produttivi: Pa, Istruzione, Sanità, Altri servizi pubblici, Servizi domestici. Questo aggregato rappresenta in Sicilia un terzo (33.2 per cento) del Valore aggiunto totale contro il 18.0 per cento nel Centro-Nord e il 20.6 per cento della media nazionale.

In forte controtendenza rispetto alla dinamica dell'economia regionale e nazionale, il settore primario ha registrato nel quadriennio 2002-2005 una crescita media annua vicina all'8 per cento (7.6 per cento).

L'agricoltura siciliana sta attraversando un processo di grandi trasformazioni produttive che, da un lato, ha portato alla riduzione del numero di aziende e ad una contrazione della superficie utilizzata ma, dall'altro, ha generato un incremento della dimensione aziendale, che rimane comunque distante dai valori nazionali, con una crescita significativa delle produzioni a più alto valore aggiunto e delle esportazioni, soprattutto nei comparti vitivinicoli e olivicoli.

Da un punto di vista strutturale, invece, sono state introdotte innovazioni di processo per il miglioramento qualitativo di alcune produzioni e, allo stesso tempo, avviati processi di integrazione verticale e di filiera, industriale e commerciale, che hanno rafforzato la capacità produttiva e di penetrazione sul mercato, dei prodotti agricoli siciliani. Una nota positiva per l'interno settore proviene dalla crescente attenzione registrata nei confronti delle produzioni di qualità e dalla forte crescita del fenomeno agrituristico, che ha potuto garantire redditi alternativi a numerosi agricoltori.

Diversa è la posizione dell'industria che, nell'intervallo 2002-2005, ha accusato una contrazione media annua del 4.5 per cento contro una riduzione del 2.3 per cento nel Mezzogiorno e dell'1.0 per cento nella media nazionale.

In termini strutturali, il peso del settore industriale nei processi di formazione della ricchezza locale risulta largamente sottodimensionato rispetto a quello che riveste nel quadro dell'economia nazionale (16.8 per cento contro il 26.8 per cento) come pure, ma in misura più limitata, alla media del Mezzogiorno (20.3 per cento).

All'interno dell'aggregato Industria in senso stretto, la dinamica recessiva, ha colpito particolarmente il settore manifatturiero (-13.7 per cento nel 2004 e -1.2 per cento nel 2005). L'effetto di questo andamento si è riflesso in un'ulteriore riduzione del già modesto peso del settore manifatturiero nell'economia aggregata, scivolato dal 9.7 per cento del 2002 al 7.9 per cento del 2005 e con una prevedibile ulteriore flessione anche nel 2006.

Al fine invece di dare un quadro di quale sia il peso dei macrosettori produttivi della regione si è utilizzato il Valore Aggiunto, riportato nella tabella suindicata. Come si può vedere tra il 2000 e il 2007 nella regione Sicilia diminuisce sia il peso della produzione del settore agricolo (da 4,9% a 3,8%) che quello della produzione industriale (da 18,2% a 16,9%, un dato particolarmente basso anche confrontato con il solo Mezzogiorno). Cresce di conseguenza il peso del settore dei servizi (da 76,9% a 79,2% nel 2007). Questi dati si discostano dai dati complessivi nazionali che, pur registrando una riduzione del peso del settore agricolo e del settore industriale si mantengono inferiori (dato 2007) nel settore agricolo (2%) ma molto superiori nel settore industriale (27%). A livello nazionale la percentuale di valore

aggiunto relativa ai servizi, (70,9%) rappresenta una quota inferiore seppure in crescita, rispetto a quella siciliana (79,2%).

Il tessuto produttivo della Regione, quindi, si discosta notevolmente rispetto a quello del Paese ed ancora di più con riferimento alle regioni dell'Italia del Nord, dove la percentuale del valore aggiunto prodotto dall'Industria è quasi doppia rispetto al dato siciliano (31,7%). Sempre maggiore al dato regionale è il dato del Centro (21,9%) ma anche quello del Sud nel suo complesso (20,6% la quota dell'Industria). Se in valore assoluto si divide il dato del V.A. regionale per il numero di unità produttive dell'industria presenti nel territorio siciliano, ed analogamente si opera per il dato nazionale, la capacità produttiva della singola unità regionale risulta notevolmente inferiore (0,19 mln. di euro) rispetto a quella stimata a livello nazionale (0,28 mln. di euro – dato al 2004). Risultato analogo si ha anche in riferimento alla produzione agricola confrontando i dati del V.A. rispetto alle Aziende presenti sul territorio (0,02 nazionale a fronte dello 0,01 in Sicilia - dato 2005) mentre di modesta entità è la differenza nel caso dei servizi (0,25 contro lo 0,24 regionale - dato 2004), per i quali il V.A. prodotto dalla singola unità produttiva in Sicilia di poco risulta inferiore della media del resto del Paese.

3. Struttura del tessuto produttivo siciliano

Occorre tenere presente che sui possibili scenari evolutivi del tessuto produttivo siciliano agiscono fattori endogeni e fattori esogeni.

Tra i **fattori endogeni**, individuabili sia attraverso l'analisi dei dati relativi alle performance, in termini di crescita e di sviluppo, sia attraverso le indicazioni degli imprenditori, che possono influire positivamente o negativamente sulle trasformazioni del tessuto d'impresa, sono da annoverare il livello di maturità delle tecnologie in uso nei principali comparti produttivi e la capacità della classe imprenditoriale di acquisire innovazione applicabile al processo e/o ai prodotti, il livello di maturità delle principali produzioni rispetto alle caratteristiche dei mercati in cui esse sono collocate, la capacità di reazione delle imprese siciliane alla congiuntura economica registrata complessivamente dal Paese, il livello di modernizzazione delle principali funzioni aziendali delle strutture produttive più dinamiche o di maggiori dimensioni rispetto alla media complessiva, il tasso di ricambio generazionale oggi rilevabile presso le imprese più dinamiche, l'intensità di presenza di imprese dotate di una posizione di leadership nel comparto di appartenenza ed il potere di mercato di cui tali imprese dispongono.

Tra i **fattori esogeni** occorre considerare la presenza di fattori altamente condizionanti lo sviluppo del sistema produttivo a cominciare dalla criminalità

organizzata, l'efficienza della programmazione regionale, per ciò che concerne la destinazione delle risorse finanziarie a sostegno del tessuto produttivo, la capacità del sistema dell'offerta di innovazione di stabilire utili ed efficaci connessioni con il sistema d'impresa; la capacità delle Associazioni di categoria di rappresentare gli interessi delle imprese e di costituire delle reti efficienti di conoscenza, di collaborazione e di sostegno alla produzione; la presenza di un sistema bancario in grado di sostenere lo sviluppo d'impresa; il ruolo attivo o di ostacolo svolto dalle Amministrazioni locali nella gestione delle risorse territoriali e nel governo di procedure burocratiche.

Il **tessuto produttivo siciliano** presenta un'accentuata polarizzazione sulla classe delle piccole imprese. L'universo delle micro imprese (al di sotto dei 10 addetti) rappresenta quasi il 94 per cento della struttura demografica imprenditoriale dell'industria12 (90 per cento in Campania, 89.0 per cento in Italia) e il 98 per cento nei servizi.

Questa peculiare connotazione si riflette anche sulla struttura del mercato del lavoro che concentra nel segmento delle micro imprese oltre il 66.0 per cento13 del totale degli addetti, ben 20 punti percentuali oltre la media nazionale e, addirittura, 23.5 al disopra del Centro Nord. In Campania il dato è inferiore a quello della Sicilia di 7.5 punti percentuali.

Nel periodo intercensuario 1991-2001, il tessuto imprenditoriale siciliano aveva fatto registrare un incremento del 17,2%, inferiore comunque del 6,5% al dato nazionale. La dinamica di lungo periodo degli addetti mostra dunque una crescita complessiva che risulta essere fortemente inferiore al corrispettivo tasso di crescita nazionale.

Tabella 7 - *La struttura dimensionale del settore manifatturiero (a) (valori %), 2001*

Area	1-9	10-49	50-249	250-499	500 e oltre	Totale
Abruzzo	21,9	29,5	27,6	6,0	15,0	100,0
Molise	24,5	29,2	22,7	5,7	18,0	100,0
Campania	32,3	32,1	17,2	7,6	10,8	100,0
Puglia	32,6	33,7	15,7	3,6	14,4	100,0
Basilicata	25,0	21,4	26,0	9,8	17,8	100,0
Calabria	54,1	28,6	12,1	3,8	1,3	100,0
Sicilia	46,2	26,8	14,2	1,5	11,2	100,0
Sardegna	41,6	27,3	16,7	7,4	6,9	100,0
Centro-Nord	24,3	34,0	25,2	7,5	9,1	100,0
Mezzogiorno	***34,1***	***30,3***	***18,1***	***5,3***	***12,1***	***100,0***
Italia	**25,9**	**33,4**	**24,0**	**7,2**	**9,6**	**100,0**

(a) Addetti alle unità locali per classe dimensionale

Fonte: elaborazioni su dati ISTAT Censimento dell'Industria e dei Servizi. 2001

Disarticolando i dati per settori, si può notare come il calo più sostenuto si sia registrato nel settore commerciale, a causa di un processo di ristrutturazione del settore mentre la contrazione del settore manifatturiero, in controtendenza con la dinamica registratasi a livello nazionale, è risultata più lieve soprattutto grazie alla buona performance di alcune province. Il leggero incremento analizzato secondo la localizzazione è dovuto principalmente al contributo di alcune province, segnatamente Trapani, Siracusa, Caltanissetta e Ragusa.

I due grandi centri urbani di Palermo e Catania mostrano una forte crescita del tessuto imprenditoriale a cui però si associa un risultato decisamente deludente sul piano della crescita degli addetti. Si sottolinea come questo dato di forte divaricazione tra la crescita del tessuto imprenditoriale ed il numero di addetti risulta confermato anche a livello regionale.

In termini di composizione della struttura produttiva, poco meno del 50% degli addetti extra agricoli è occupato in tre settori: commercio al dettaglio, costruzioni e attività di servizio professionale. All'interno del manifatturiero, spiccano i comparti alimentare, delle lavorazioni dei minerali non metalliferi e della produzione di metalli. Un elemento di criticità strutturale è legato al modesto peso dell'industria meccanica: appena l'1% dell'occupazione extra-agricola a fronte di un valore nazionale quattro volte superiore. Interessante risulta essere, al confronto con la struttura produttiva nazionale, l'importanza assunta dal ramo degli alberghi e della ristorazione e, all'interno dei servizi pubblici, da quello della sanità.

Il tessuto delle PMI siciliane è territorialmente così disperso e frammentato che non è possibile identificare alcun distretto industriale in base ai parametri previsti dalla L.317/91.

Sono tuttavia presenti alcune concentrazioni che riguardano:

- l'industria pesante nelle aree della produzione di mezzi di trasporto a Termini Imerese e della raffinazione del petrolio (Gela e l'area siracusana), della chimica e della produzione della gomma e della plastica (Messina e Catania). Il livello di specializzazione di questo settore è piuttosto basso anche in considerazione del fatto che l'industria pesante è caratterizzata da grandi industrie, più che da un tessuto di piccole imprese tipico dei distretti;
- l'industria tradizionale (settori alimentare, tessile, del cuoio, carta e minerali non metalliferi) nelle aree della costa (tra Capo d'Orlando, Messina e Catania). In particolare, i comuni della Val Demone (Brolo e Capo d'Orlando in particolare) presentano una forte vocazione nel settore tessile che trova riscontro anche in alcuni comuni della Sicilia centrale (Caltanissetta, Enna e Valguarnera). Concentrazioni più diffuse si registrano per l'agroalimentare, soprattutto nelle aree di Trapani ed Agrigento, dove esiste una forte e radicata tradizione vitivinicola, olivicola e ittica, e di Ragusa e Siracusa per l'orticoltura da serra. La lavorazione di minerali non metalliferi presenta invece significativi addensamenti produttivi in

corrispondenza dei "protodistretti" Custonaci-Valderice (marmifero) e di Caltagirone e Santo Stefano di Camastra (della ceramica);

- l'industria ad alto valore aggiunto (meccanico, high-tech e prodotti in metallo) nella piana di Catania, dove è localizzato un polo tecnologico specializzato nei settori della microelettronica e delle telecomunicazioni coagulatosi attorno alla presenza di alcune aziende multinazionali leader dei rispettivi mercati.

Sempre riguardo al tessuto produttivo siciliano, utilizzando i dati forniti da Infocamere, le imprese registrate, al netto di agricoltura e pesca, sono aumentate nel decennio 1995-2004 a un tasso di circa il 2,5 medio annuo, con andamenti sostanzialmente simili nei periodi 1995-2000 e 2001-2004, anche se in quest'ultimo periodo la dinamica è risultata inferiore a quella complessiva del Mezzogiorno.

Per quanto concerne le caratteristiche strutturali del sistema produttivo siciliano, il ruolo della piccola impresa risulta essere dominante se si pensa che la quota di addetti delle imprese con almeno 50 occupati è pari al 15% e che non esistono grandi imprese in alcuni settori importanti delle moderne economie (es., macchine per ufficio). Si è registrato, però, nel quadriennio, un aumento notevole delle società di capitale che pure, comparativamente, hanno ancora, nel 2004, un peso pari alla metà della media nazionale. In particolare, la Sicilia sud-orientale presenta un maggior numero di forme societarie a Siracusa, nel segmento delle società di capitale, e a Ragusa, in quello delle società di persone.

Ulteriore conferma della fragilità del sistema produttivo regionale si trae dall'analisi della struttura delle imprese per forma giuridica, che può essere assunta come indicatore indiretto del grado di sviluppo delle forme di organizzazione delle attività economiche.

Il tessuto imprenditoriale siciliano appare ancora eccessivamente connotato dalla marcata prevalenza di forme giuridiche elementari, a più basso livello di capitalizzazione e di dotazione patrimoniale e finanziaria: l'80 per cento delle imprese attive sono ditte individuali contro il 67 per cento della Campania e il 66,6 per cento della media nazionale.

Sotto il profilo dell'analisi settoriale, l'industria manifatturiera, ad esempio, risulta composta solo per il 25 per cento del totale da forme societarie, a fronte del 46,4 per cento della media italiana, che arriva sino al 51 per cento nel Centro Nord. In Campania l'incidenza delle forme societarie è del 43,5 per cento.

Considerando le forme giuridiche quelle più sofisticate, le società di capitali, il ritardo accusato dalla Sicilia si dilata ulteriormente. Nel manifatturiero, settore troppo marginale nel quadro dell'economia regionale, l'incidenza delle società di capitali sul totale delle imprese nel 2006 era pari ad appena il 10,4 per cento (21,1

per cento in Campania, 16 per cento nel Mezzogiorno, 21,7 per cento la media nazionale).

L'incidenza troppo elevata di forme giuridiche elementari, quali ditte individuali, è sintomatica di un sistema produttivo fragile, sottocapitalizzato ed estremamente frammentato in una galassia di micro imprese incapaci, sia per attitudine culturale del proprio management (propensione al rischio, competenze e visione strategica), sia per disponibilità di risorse (finanziarie, professionali e relazionali), a investire sull'innovazione che non sia esclusivamente intesa in termini incrementali (investimenti sostitutivi).

Passando ad analizzare la composizione per settori del tessuto produttivo regionale, può essere utile operare una parziale riclassificazione dei settori e sottosettori di attività economica (Ateco 2002) con riferimento in particolare a quelli rientranti nella categoria dei servizi.

Tra queste è possibile, ed opportuno, tenere distinte le attività manifatturiere, suscettibili di ulteriore declinazione in relazione al livello di innovazione tecnologica incorporato nelle produzioni, da quelle aggregate nella categoria dei servizi, all'interno della quale ricade una fascia estremamente composita di attività riferibili al commercio, al turismo (Alberghi e Ristoranti), ai servizi per il mercato (trasporti, telecomunicazioni, intermediazione monetaria e finanziaria, attività immobiliari e noleggio, informatica, ricerca) e ai servizi alla persona e della Pubblica Amministrazione (istruzione, sanità, servizi sociali e personali, ecc.).

Il tessuto delle imprese siciliane si caratterizza per una prevalenza di operatori economici legati ai settori tradizionali: l'agricoltura e il commercio rappresentano oltre il 60 per cento del totale delle imprese attive, mentre carente è lo spessore degli aggregati manifatturiero e dei servizi al mercato, al cui interno, verosimilmente, si concentra la massima parte del potenziale di ricerca applicata, sviluppo e innovazione tecnologica di un sistema economico.

4. Alcune considerazioni conclusive

Lo Sviluppo del territorio e delle sue potenzialità occupazionali deve fare i conti con la frammentazione economica e organizzativa delle Piccole e Medie Imprese, soggetto economico prevalente del tessuto produttivo, oggetto di politiche che hanno cercato di incentivare i fattori di miglioramento del sistema. Il tessuto imprenditoriale siciliano, sebbene abbia in molti casi dato luogo a interessanti fenomeni di aggregazione locale su settori strategici localizzati, non ha ancora raggiunto un livello di sviluppo rispondente al bisogno occupazionale.

Rimane forte la dipendenza dai capitali esteri in settori che tradizionalmente contribuiscono alla composizione del Prodotto Interno Lordo siciliano ed è alta

l'incidenza delle importazioni di materia prime che vengono trasformate in Sicilia. Risulta tuttavia prevalente l'incidenza del turismo e delle costruzioni e l'elemento caratterizzante dell'imprenditoria è il "nanismo" e una ridotta capacità innovativa.

I servizi compongono una parte sempre più consistente del Prodotto Interno Lordo anche nelle città non metropolitane; settore, ad altissima partecipazione femminile e in fase di crescita per il contenuto investimento iniziale, che tuttavia non sempre si rivela stabile e capace di garantire regolarità.

Il territorio, rimane debole rispetto alle modalità di comunicazione, sia per un gap infrastrutturale connesso alle vie di comunicazione e ai trasporti sia per la qualità dei sistemi informativi, ai quali è affidata una parte consistente del supporto all'innovatività e alla potenzialità rigenerativa del sistema economico, messa in crisi più volte negli ultimi anni da eventi di diversa natura (finanziaria, crisi di produttività, concorrenza).

Diversi gli elementi di contrasto alla debolezza di sistema previsti anche all'interno delle politiche pubbliche quali il potenziamento delle infrastrutture; altra parte invece riguarda l'aspetto immateriale e di centrale importanza in economie di piccola scala: il miglioramento del fattore umano e l'adeguamento alle continue evoluzioni del sistema.

Il bacino di intervento, già prefigurato, da diversi programmi di iniziativa comunitaria che hanno visto la piena partecipazione della Sicilia, è il Mediterraneo con il potenziale di sviluppo generabile dall'apertura dell'area di libero scambio. In questa prospettiva si vuole inserire una eventuale migliore gestione di ben complesse tematiche quali l'immigrazione, le relazioni di buon vicinato fra PP.AA, il libero scambio e il movimento di merci e lavoratori, la gestione della sicurezza dei confini.

Un comparto speciale è rappresentato dall'istruzione e formazione, che non sfugge alla necessità di aggiornamento e riqualificazione, soprattutto a fronte del ruolo strategico che la formazione gioca ed è chiamata a giocare ancora di più, nelle strategie di sviluppo alle quali già contribuiscono le riforme dei sistemi di istruzione e universitario.

I finanziamenti effettuati nonché il recente sviluppo normativo (riforma del lavoro, avvio della riforma della scuola e del mondo universitario, potenziamento dei Servizi per l'Impiego, sistemi di alternanza scuola/lavoro) costituiscono una base per dare corpo a interconnessioni reali tra Istruzione, Formazione Professionale e Lavoro.

L'occupazione non raggiunge ancora la maggior parte della popolazione siciliana attiva (25-64 anni) che costituisce lo zoccolo duro della fascia dei lavoratori o potenziali lavoratori, ed è ancora più problematica la situazione occupazionale dei lavoratori anziani (55-64 anni) che, come si è detto, è in aumento.

Non accenna a decrescere la consistenza dei fenomeni di "svantaggio" che costituisce un potenziale sociale di esclusione e povertà, nonché bersaglio delle politiche sociali e delle pari opportunità.

La combinazione dei fattori endogeni al sistema imprenditoriale e di quelli esogeni consente di delineare diversi scenari evolutivi di breve e medio periodo.

Bibliografia

Rapporti annuali del DPS (2004 e anni precedenti); Rapporto 2005 sull'economia del Mezzogiorno, elaborato dalla SVIMEZ, QCS – capitolo I aggiornato nel 2004 a seguito della revisione di metà periodo.

Barca, F. (luglio 2005) *Spunti in materia di ritardo di competitività e politica di sviluppo nelle diverse Italie.*

Banca Dati degli indicatori regionali per la valutazione delle politiche di sviluppo, "indicatori di contesto" - definita all'interno della convenzione tra DPS e ISTAT relativa al miglioramento della disponibilità di statistiche con dettaglio territoriale-consultabile in linea sul sito web dell'ISTAT http://www.istat.it/dati/db_siti/contesto/.

Fonte: nostre elaborazioni su dati ISTAT - Conti economici regionali Anni 2000-2005.

ISTAT- Banca dati indicatori di contesto e Eurostat- Structural Indicators.

Dettaglio sulle infrastrutture e sui servizi infrastrutturali e per ulteriori dati territoriali si rimanda ai Rapporti del DPS. In particolare, si vedano Rapporto DPS 2001-2002 par I.6; Rapporto DPS 2003 cap. II e Rapporto DPS 2004 cap. II. Gli indici sintetici presentati sono tratti da SVIMEZ Rapporto 2005 sull'economia del Mezzogiorno – cap. VI, Le politiche infrastrutturali.

Fonte: SVIMEZ – Rapporto 2005 sull'economia del Mezzogiorno.

Starnet Unioncamere "Atlante della competitività delle provincie" 2006.

ISTAT "Censimento Generale dell'Industria e dei Servizi, 2001" Strategia Regionale per l'Innovazione 2007-2013.

Rete Siciliana per l'Innovazione Tecnologica – Visioni d'Impresa - Progetto Resint Analisi di scenario socio-economico in Sicilia - Censis - IPI Istituto per la promozione industriale.

Vasapollo L. (1981-1991). *I mutamenti nella struttura geografica dello sviluppo economico in Italia* in Quaderno n.1 del Dip. di Contabilità Nazionale e An. Dei Proc. Soc., Univ. Studi "La Sapienza", Roma, 1995.

Vasapollo L., *Sulla localizzazione dell'imprenditorialità in Italia*, in Temi di Attualità n.2, Dip. di Contabilità Nazionale e An. Dei Proc. Soc., Univ. Studi "La Sapienza", Roma, 1995b.
Del Colle E. (1997). *Le aree produttive. Struttura economica di sistemi regionali in Italia*, Franco Angeli, Milano,

Vincenzo Lo Iacono[*] - Filippo Maurizio Accardo[**] - Salvatore Frangiamone[***]

ANALISI STATISTICA DELLA RACCOLTA E DELLA GESTIONE DEI RIFIUTI URBANI IN ITALIA ANNI 2000-2008

Riassunto

Le continue situazioni di emergenza ambientale che si sono verificate negli ultimi anni, in diverse aree del nostro Paese, hanno condotto ad una crescita dell'attenzione al problema della raccolta e gestione dei rifiuti. La gestione dei rifiuti crea situazioni di particolare criticità in quanto, malgrado l'attuale impegno in direzione del recupero e del riciclaggio, l'orientamento principale resta sempre quello del conferimento in discarica.

Soltanto oggi, in Italia, a causa del verificarsi dell'emergenza dei rifiuti, le tematiche ambientali hanno raggiunto una certa evidenza. A livello internazionale, invece, si parla di ambiente già da molto tempo ed in particolare ha assunto notevole rilevanza il concetto di Sviluppo Sostenibile.

La protezione dell'ambiente è fondamentale per la qualità della vita delle generazioni presenti e future. La sfida è combinare in maniera sostenibile nel lungo termine la protezione dell'ambiente con le esigenze di un'economia in continua crescita.

Il presente lavoro, utilizzando i dati derivanti dall'indagine, condotta dall'Istat, *"Dati ambientali nelle città"*, fornisce un quadro sulla *"raccolta e gestione dei rifiuti urbani"* in Italia negli ultimi anni e può rappresentare un valido strumento per valutare l'efficacia e l'efficienza delle politiche messe in atto per il raggiungimento degli obiettivi dettati dalle normative vigenti, per la salvaguarda dell'ambiente.

Abstract

The continuous environmental emergencies occurred in recent years, in many areas of our country, led to an increase in attention to the problem of collection and waste management. Waste management creates situations that are particularly critical because, despite the current efforts towards the recovery and recycling, the main thrust always is the one of the landfill.

[*] Ordinario di Statistica Economica, Facoltà di Economia, Università di Palermo. È da attribuire il paragrafo 1.

[**] Dottore di Ricerca in Controllo Statistico della Qualità. Sono da attribuire i paragrafi 2, 3.

[***] Dottore di Ricerca in Controllo Statistico della Qualità. Sono da attribuire i paragrafi 4, 5.

Only today, in Italy, due to the occurrence of emergence of the waste, environmental issues reached a certain evidence. Internationally, however, it came to the environment for a long time and in particular the concept of Sustainable Development assumed major importance. For present and future generations, Environmental protection is fundamental to the quality of life. The challenge is to combine a sustainable long-term protection of the environment with the demands of continuing economic growth.

The present study, using data from the survey, *"Environmental data in the cities"*, by ISTAT, provides a framework on the *"collection and management of municipal waste"* in Italy in recent years and may be an useful tool to assess efficiency and effectiveness of policies implemented to achieve the objectives dictated by law, to protect the environment.

1. Introduzione

Le continue situazioni di emergenza ambientale che si sono verificate negli ultimi anni, in diverse aree del nostro Paese, hanno condotto ad una crescita dell'attenzione al problema della raccolta e gestione dei rifiuti.

In continua evoluzione risulta la normativa, sia a livello comunitario che nazionale, volta a regolare tutti gli aspetti connessi al cosiddetto ciclo dei rifiuti. L'ultima direttiva europea è stata emanata, nel mese di novembre 2008 e gli Stati Membri hanno tempo fino al 12 dicembre 2010 per recepirla e adeguare, quindi, le rispettive normative nazionali.

La direttiva definisce, inoltre, l'ordine di priorità da seguire in materia di prevenzione e gestione dei rifiuti: prevenzione, preparazione per il riutilizzo, riciclaggio, recupero di altro tipo (come il recupero di energia), smaltimento (ad esempio in impianti di incenerimento senza recupero di energia, in discarica, etc.). La risposta al problema dei rifiuti può essere giudicata quindi positivamente qualora segua tali indicazioni, per cui, la conoscenza delle diversità di gestione nell'ambito del territorio diventa un requisito basilare per la ricerca di soluzioni ottimali. Le informazioni in generale, e quelle geografiche in particolare, hanno un'importanza fondamentale in quanto rappresentano un importantissimo strumento nell'agevolare le azioni delle Amministrazioni per una corretta pianificazione locale, per dare maggiori servizi ai cittadini e rafforzare la collaborazione con le istituzioni locali, amministratori e tecnici, enti di ricerca ecc., che operano sul territorio, contribuendo a favorire quei fattori di crescita sostenibile e di sviluppo per le comunità che vi risiedono.

Il presente lavoro fornisce un quadro della *"raccolta e gestione dei rifiuti urbani"* in Italia negli ultimi anni e può rappresentare un valido strumento per

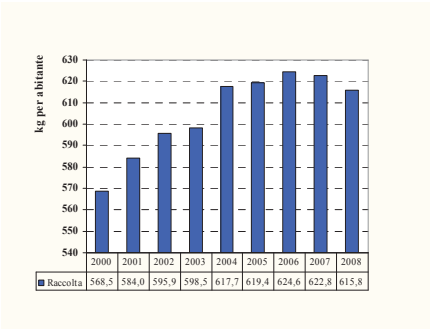
valutare l'efficacia e l'efficienza delle politiche messe in atto per il raggiungimento degli obiettivi contenuti nelle normative vigenti, per la salvaguarda dell'ambiente.

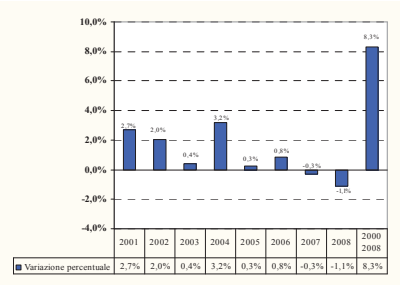
I dati utilizzati derivano dall'indagine, condotta dall'Istat, *"Dati ambientali nelle città"* che, oltre agli Uffici comunali di statistica, ha coinvolto altri organismi operanti sul territorio. I dati, disponibili in serie storica dal 2000 al 2008 per la raccolta dei rifiuti urbani e in serie storica dal 2000 al 2007 per la gestione dei rifiuti urbani, sono relativi ai 111 comuni italiani capoluogo di provincia, per cui la dicitura Italia che viene riportata nel presente lavoro si riferisce al complesso di tali comuni.

2. Analisi della raccolta di Rifiuti Urbani

A partire dal 2000 l'andamento della raccolta di rifiuti urbani, intesa come media per il complesso dei 111 comuni capoluogo di provincia, è risultata in lieve crescita fino al 2006 ed in leggera contrazione negli ultimi due anni dell'arco temporale considerato. Infatti, nel 2007 la quantità totale dei rifiuti urbani raccolti è stata pari a 622,8 kg per abitante, in diminuzione dello 0,3% rispetto al valore del 2006 (624,6 kg per abitante). Nel 2008 è proseguita la contrazione registrando rispetto all'anno precedente una diminuzione dell'1,1% (Fig.1).

Figura 1 - *Raccolta di rifiuti urbani (kg per abitante) e variazioni percentuali annue per il complesso dei comuni capoluogo di provincia - Anni 2000-2008*



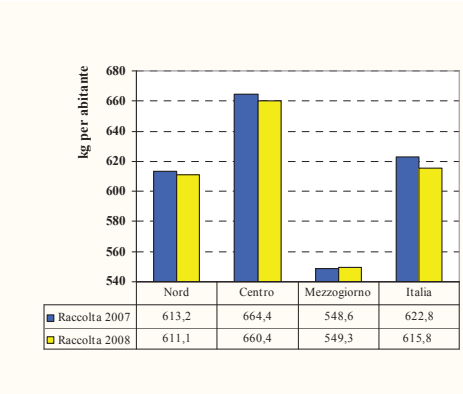


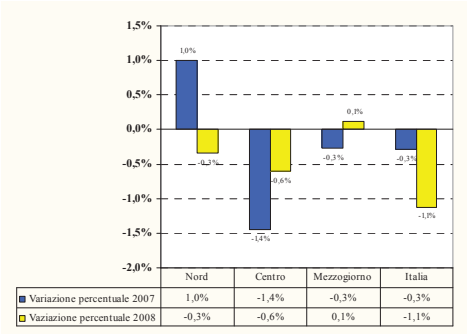
Fonte: Nostre elaborazioni su dati ISTAT

Aggregando i dati relativi alla raccolta dei rifiuti urbani in base alla ripartizione territoriale del comune capoluogo di provincia, scaturisce che nel 2008

i capoluoghi di provincia del Centro Italia hanno fatto registrare mediamente i quantitativi maggiori di rifiuti urbani raccolti (660,4 kg per abitante); tale valore è risultato pari a 611,1 kg per abitante nei comuni del Nord ed a 549,3 kg per abitante in quelli del Mezzogiorno. Rispetto al 2007 le diminuzioni sono state pari a -0,6% per il Centro ed a -0,3% per il Nord, a fronte dell' incremento dello 0,1% segnato per il Mezzogiorno (Fig.2).

Figura 2 - *Raccolta di rifiuti urbani (kg per abitante) e variazioni percentuali annue per i comuni capoluogo provincia distinti per ripartizione geografica - Anni 2007-2008*





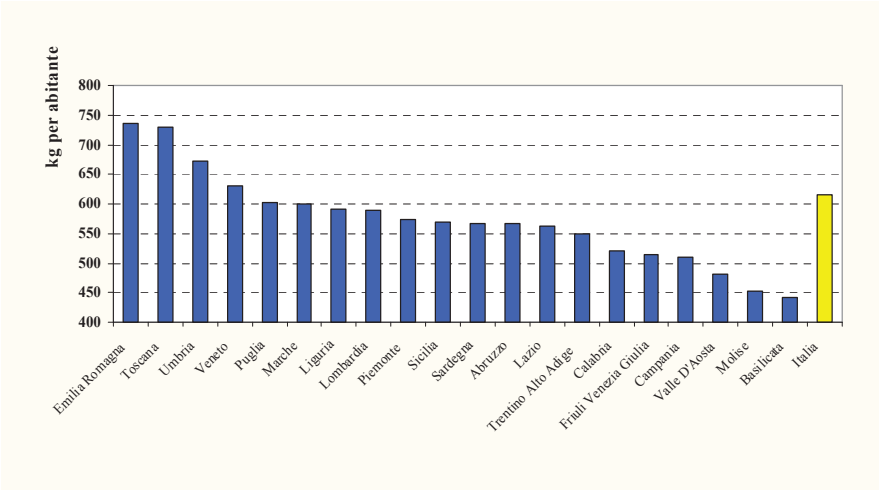
Fonte: Nostre elaborazioni su dati ISTAT

Nell'anno in esame, appena 35 comuni capoluogo di provincia tra i 111 esaminati hanno raccolto una quantità di rifiuti per abitante superiore alla media nazionale. In particolare, la quantità più elevata è stata raccolta nel comune di Olbia (1.049,3 kg per abitante) che risente della raccolta dei rifiuti prodotti dai turisti in transito dalle navi traghetto. Ad Olbia seguono i comuni di Rimini con 881,3 kg per abitante, Massa (845,9), Forlì (841,8), Ravenna (817,1), Prato (813,4) e Pisa (810,8). Viceversa, la quantità minore è stata raccolta nel comune di Villacidro (367,0 kg per abitante) seguito da Belluno (398,3), Potenza (432,1), Avellino (442,1) e Campobasso (448,3).

L'analisi dei dati relativi alla raccolta pro-capite di rifiuti urbani nei comuni capoluogo di provincia aggregati in base alla regione di appartenenza, riferita al 2008, evidenzia, i maggiori valori di raccolta per Emilia Romagna, con oltre 736 kg per abitante, Toscana (730,3 kg per abitante), Umbria (673,2 kg per abitante), Veneto (630,2 kg per abitante). Tali regioni presentano una quantità di rifiuti

raccolti per abitante superiore alla media nazionale (615,8 kg per abitante). Viceversa, la quantità minore è stata raccolta nella Valle D'Aosta (480,8 kg per abitante), seguita dal Molise e dalla Basilicata (453,8 e 442,4 kg per abitante rispettivamente) (Fig.3).

Figura 3 - *Raccolta di rifiuti urbani (kg per abitante) nei comuni capoluogo di provincia aggregati per regione - Anno 2008*

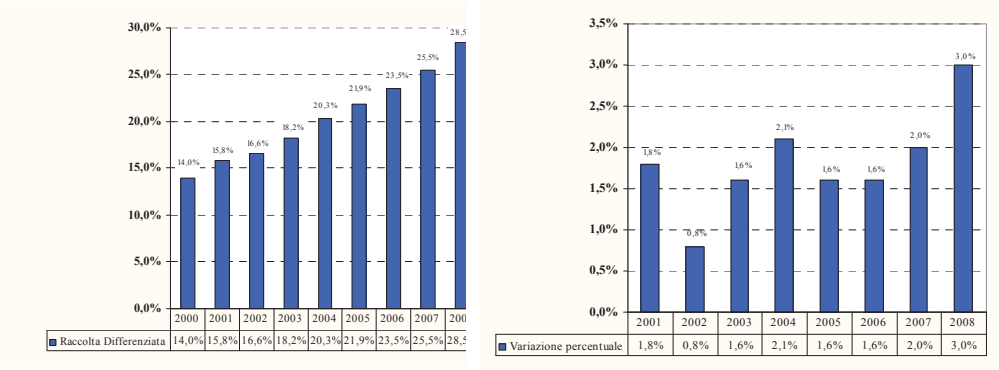


Fonte: Nostre elaborazioni su dati ISTAT

4. La raccolta differenziata dei Rifiuti Urbani

Tra il 2000 e il 2008 la raccolta differenziata dei rifiuti urbani ha fatto registrare una crescita di 14,5 punti percentuali passando dal 14% del 2000 al 28,5 % del 2008 (Fig.4 – Tav.1).

Figura 4 - *Raccolta differenziata dei rifiuti urbani (valori percentuali) e variazioni percentuali annue per il complesso dei comuni capoluogo di provincia - Anni 2000-2008*



Fonte: Nostre elaborazioni su dati ISTAT

Nello stesso periodo di tempo la quantità complessiva dei rifiuti urbani raccolti ha fatto rilevare un incremento di 47,3 kg per abitante (passando da 568,5 kg per abitante a 615,8 kg per abitante) corrispondente ad una crescita di circa 8 punti percentuali (Fig.4).

L'effetto positivo dell'aumento della raccolta differenziata dei rifiuti urbani è stato, quindi, parzialmente bilanciato dalla contemporanea crescita della quantità raccolta degli stessi e complessivamente i livelli di raccolta differenziata risultano, su scala nazionale, ancora bassi rispetto agli obiettivi stabiliti dalla normativa nazionale.

Il D.Lgs. 3 aprile 2006, n. 152 che sostituisce, abrogandolo, il D.Lgs. 22/97 fissa, all'articolo 205, comma 1, i seguenti obiettivi di raccolta differenziata che dovranno essere raggiunti a livello di singolo ambito territoriale ottimale: "a) almeno il trentacinque per cento entro il 31 dicembre 2006; b) almeno il quarantacinque per cento entro il 31 dicembre 2008; c) almeno il sessantacinque per cento entro il 31 dicembre 2012". La legge 27 dicembre 2006, n. 296 (legge finanziaria 2007) ha, successivamente, introdotto all'articolo 1, comma 1108, obiettivi ancora più elevati e pari, rispettivamente: "a) ad almeno il quaranta per cento entro il 31 dicembre 2007; b) ad almeno il cinquanta per cento entro il 31 dicembre 2009; c) ad almeno il sessanta per cento entro il 31 dicembre 2011" .

Come si è già accennato, a livello nazionale la percentuale di raccolta in modo differenziato dei rifiuti urbani, nel 2008, è stata pari al 28,5%. Tale valore, sebbene evidenzi un'ulteriore crescita rispetto al dato rilevato nel 2007 (25,5%) (Fig.5 –

Tav.1) risulta, tuttavia, ancora sensibilmente inferiore sia al *target* del 45% previsto dall'articolo 205 del D.Lgs. 152/2006 entro il 31 dicembre 2008 sia al *target* del 50%, introdotto dalla legge 27 dicembre 2006, da conseguirsi entro il 31 dicembre del 2009.

La situazione appare, tuttavia, decisamente diversificata passando da una macroarea geografica all'altra. Tra il 2000 e il 2008, la raccolta differenziata è aumentata di 21,5 punti percentuali al Nord, 13,3 punti percentuali al Centro e 16,7 punti percentuali nel Mezzogiorno (Tav. 1).

Tabella 1 - *Raccolta differenziata dei rifiuti urbani (valori percentuali) e variazioni i percentuali annue per i comuni capoluogo di provincia distinti per ripartizione geografica - Anni 2000-2008*

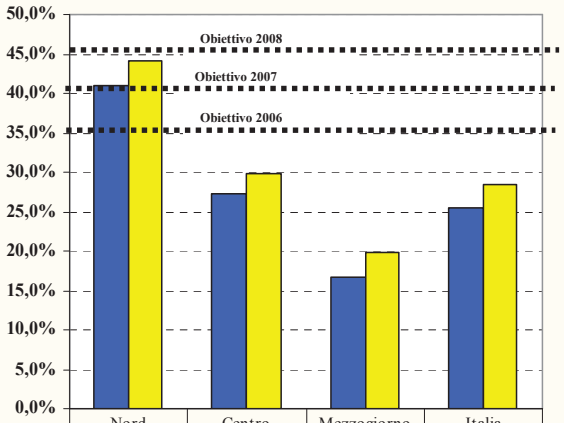
Ripartizione geografica	Raccolta differenziata (%)								
	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Nord	22,6%	25,2%	26,7%	28,9%	31,4%	34,4%	37,8%	40,9%	44,1%
Centro	16,5%	18,3%	19,6%	22,0%	24,8%	24,8%	25,9%	27,2%	29,8%
Mezzogiorno	2,9%	4,2%	5,2%	5,9%	6,8%	8,4%	13,3%	16,6%	19,9%
Italia	14,0%	15,8%	16,6%	18,2%	20,3%	21,9%	23,5%	25,5%	28,5%

Variazioni percentuali								
2000-2001	2001-2002	2002-2003	2003-2004	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2000-2008
2,6%	1,5%	2,2%	2,5%	3,0%	3,4%	3,1%	3,2%	21,5%
1,8%	1,3%	2,4%	2,8%	0,0%	1,1%	1,3%	2,6%	13,3%
1,3%	1,0%	0,7%	0,9%	1,6%	4,9%	3,3%	3,3%	17,0%
1,8%	0,8%	1,6%	2,1%	1,6%	1,6%	2,0%	3,0%	14,5%

Fonte: Nostre elaborazioni su dati ISTAT

Nel 2008, mentre nei comuni capoluogo del Nord, la percentuale di raccolta differenziata dei rifiuti urbani risulta mediamente pari a 44,1%, nei comuni del Centro e del Mezzogiorno, risulta rispettivamente pari a 29,8% e a 19,9%, valori ancora decisamente lontani dall'obiettivo del 2008. Confrontando tali valori con le percentuali registrate nel 2007, si rilevano crescite in tutte le ripartizioni territoriali: +3,3% nel Mezzogiorno, +3,2% nel Nord e +2,6% nel Centro (Fig.5 – Tav.1).

Figura n. 5 – *Raccolta differenziata dei rifiuti urbani (valori percentuali) per i comuni capoluogo di provincia distinti per ripartizione geografica - Anni 2007-2008*



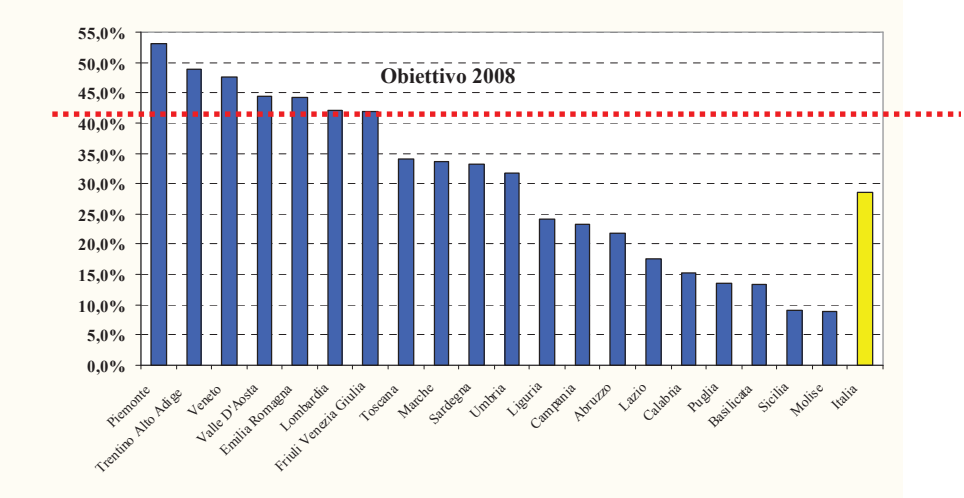
	Nord	Centro	Mezzogiorno	Italia
Raccolta differenziata 2007	40,9%	27,2%	16,6%	25,5%
Raccolta differenziata 2008	44,1%	29,8%	19,9%	28,5%

Fonte: Nostre elaborazioni su dati ISTAT

Nel 2008, ancora in 24 comuni capoluogo di provincia dei 111 analizzati per i quali la percentuale di raccolta differenziata dei rifiuti urbani non supera il 15%. Tra questi Palermo, Iglesias e Messina sono i comuni capoluogo che registrano le percentuali più basse, rispettivamente 4,6%, 3,8 % e 3,1%.

Sono, invece 27 i comuni che hanno raggiunto l'obiettivo del 45% stabilito dalla normativa. Particolarmente rilevante è il valore relativo al comune di Salerno che rispetto al 2007 registra un incremento di 40,3 punti percentuali passando dall'8,6% del 2007 al 48,9% del 2008.L'analisi dei dati relativi alla raccolta differenziata dei rifiuti urbani nei comuni capoluogo di provincia aggregati in base alla regione di appartenenza, riferita al 2008, evidenzia, che le regioni che hanno raggiunto l'obiettivo del 45% sono il Piemonte con una percentuale del 53,1%, il Trentino Alto Adige (48,9) ed il Veneto (47,7) (Fig.6).

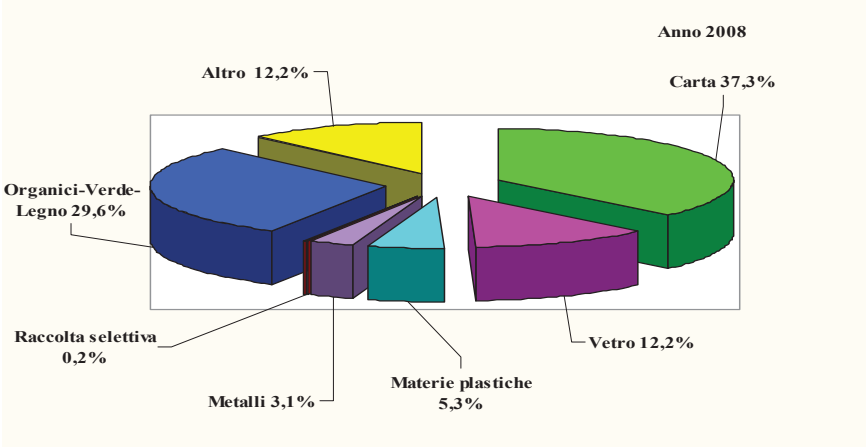
Figura n. 6 – *Raccolta differenziata dei rifiuti urbani (valori percentuali) nei comuni capoluogo di provincia aggregati per regione – Anno 2008*



Fonte: Nostre elaborazioni su dati ISTAT

Relativamente alle diverse frazioni merceologiche, nel 2008 si rileva che la composizione media della raccolta differenziata per il totale dei comuni capoluogo di provincia risulta costituita per il 37,3% dalla carta, per il 29,6% dai rifiuti verdi, organico e legno, per il 12,2% dal vetro, per il 12,2% dalla voce altro *(comprensiva di ingombranti avviati a recupero, imballaggi in materiali misti, RAEE - Rifiuti di Apparecchiature Elettriche ed Elettroniche - inerti avviati a recupero, rifiuti tessili, ecc.)*, per il 5,3% dalle materie plastiche, per il 3,1% dai metalli e per lo 0,2% dalla raccolta selettiva di pile esauste, accumulatori al piombo e farmaci (Fig.7).

Figura n. 7 – *Composizione media della raccolta differenziata dei rifiuti urbani (valori percentuali) per il complesso dei comuni capoluogo di provincia - Anno 2008*



Fonte: Nostre elaborazioni su dati ISTAT

Nello stesso anno la raccolta differenziata di carta, effettuata nell'insieme dei 111 comuni capoluogo di provincia, è pari a 65,4 kg per abitante registrando una crescita rispetto al 2007 di 4 kg per abitante corrispondente ad un incremento di 6,6 punti percentuali (Fig.8).

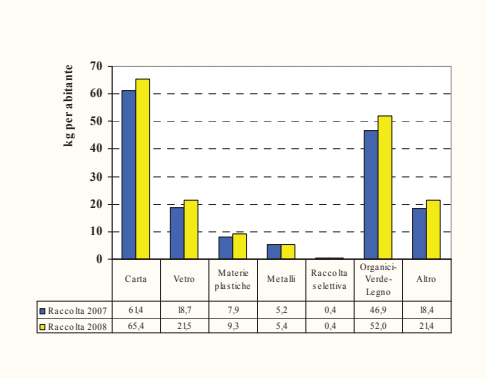
Per quanto attiene al vetro, il valore complessivo della raccolta differenziata si attesta, nel 2008 , a 21,5 kg per abitante, con una crescita di circa il 15% rispetto all'anno precedente.

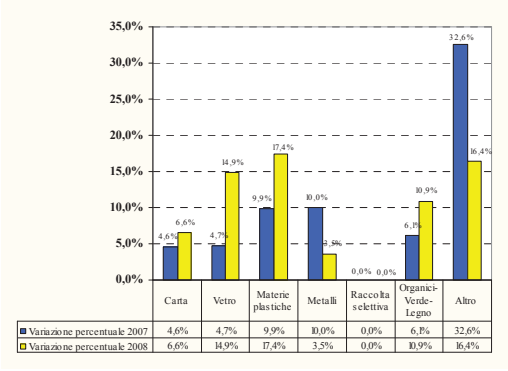
La crescita, in percentuale, più elevata nel dato di raccolta differenziata si riscontra, tra il 2007 e il 2008, per le materie plastiche, +17,4%, corrispondente a un incremento, in valore assoluto, di 1,4 kg per abitante. Un aumento pari al 3,5 % si ha, invece, per la raccolta di metalli (compreso l'alluminio).

Nel 2008 le quantità di rifiuti verdi, dell'organico e del legno nei comuni capoluogo di provincia sono pari mediamente a 52,0 kg per abitante, il 10,9% in più rispetto al 2007.

Rispetto al 2007 si raccolgono in più circa 3 kg per abitante di rifiuti differenziati raggruppati nella voce altro. Infine, nel 2008 la raccolta selettiva dei rifiuti pericolosi è pari a 0,4 kg per abitante, quantitativo pressoché invariato rispetto all'anno precedente.

Figura n. 8 – *Raccolta differenziata dei rifiuti urbani (valori percentuali) e variazioni annuali percentuali per il complesso dei comuni capoluogo di provincia - Anni 2007-2008*



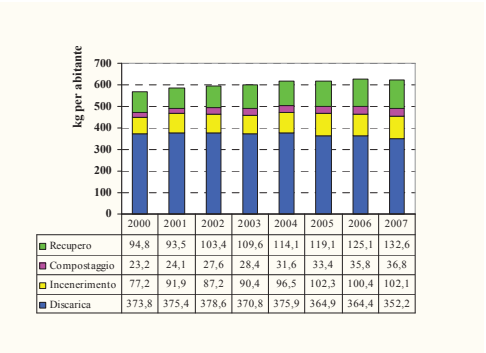


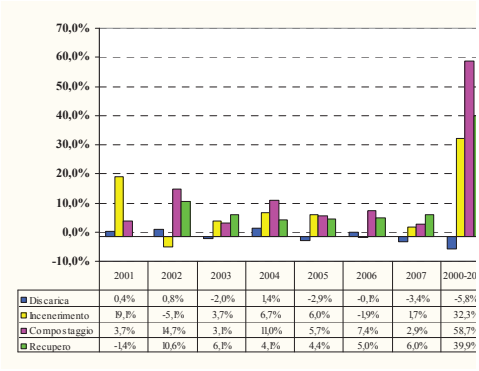
Fonte: Nostre elaborazioni su dati ISTAT

5. La gestione dei Rifiuti Urbani

L'analisi dei dati, relativi alla gestione dei rifiuti urbani nel periodo 2000-2007 nell'insieme dei comuni capoluogo di provincia, mostra una tendenza positiva (Fig.9).

Figura n. 9 - *Gestione dei di rifiuti urbani (kg per abitante) e variazioni percentuali annue per il complesso dei comuni capoluogo di provincia - Anni 2000-2007*





Fonte: Nostre elaborazioni su dati ISTAT

Tale analisi rileva nel 2007, una riduzione del ricorso alla discarica di 5,8 punti percentuali rispetto al 2000 e di 3,4 punti percentuali rispetto al 2006, registrando in termini quantitativi, un decremento rispettivamente di 21,7 kg per abitante (passando da 373,8 a 352,2 kg per abitante) e 12,3 kg per abitante (passando da 364,4 a 352,2 kg per abitante).

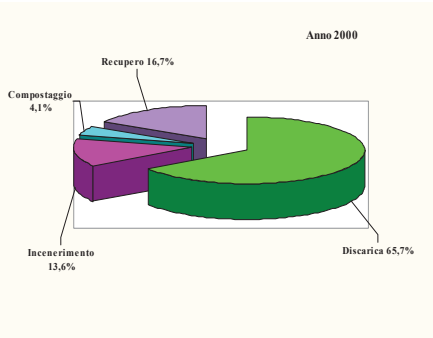
Nel 2007, sia rispetto al 2000 che rispetto all'anno precedente, si registra invece una crescita del ricorso a tutte le altre forme di trattamento.

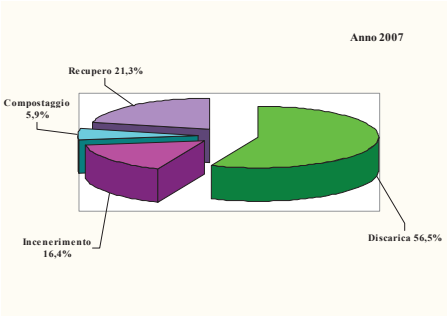
Nel 2000, 94,8 kg per abitante di rifiuti urbani sono stati avviati in impianti per il recupero, 77,2 kg per abitante sono stati inceneriti e 23,2 kg per abitante sono stati recuperati in impianti per il compostaggio. Nel 2006, le quantità di rifiuti urbani avviati al recupero, all'incenerimento ed al compostaggio sono rispettivamente 125,1 kg per abitante, 100,4 e 35,8 kg per abitante. Nel 2007, sono stati recuperati 132,6 kg per abitante, sono stati inceneriti 102,1 kg per abitante e sono stati avviati al compostaggio 36,8 kg per abitante.

In tale anno, quindi, i comuni capoluogo di provincia, nel loro insieme, rispetto al 2000, registrano un tasso di crescita pari a 58,7% per il compostaggio, 39,9% e 32,3% rispettivamente per il recupero e l'incenerimento. Invece, rispetto all'anno precedente il tasso di crescita è pari al 6% per il recupero, al 2,9% per il compostaggio ed all'1,7% per l'incenerimento (Fig.9).

La figura successiva (Fig.10) illustra sinteticamente la composizione percentuale per destinazione finale dei rifiuti urbani gestiti nell'insieme dei comuni capoluogo di provincia nell'anno 2000 e nell'anno 2007.

Figura n. 10 – *Composizione percentuale della destinazione finale dei rifiuti urbani nel complesso dei comuni capoluogo di provincia - Anno 2000 e 2007*





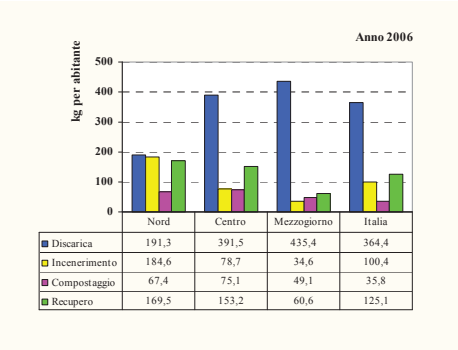
Fonte: Nostre elaborazioni su dati ISTAT

In entrambi gli anni la gestione dei rifiuti urbani viene realizzata principalmente attraverso lo smaltimento in discarica, rappresentando nel 2000 il 65,7% e nel 2007 il 56,5% del totale dei rifiuti urbani avviati a operazioni di smaltimento (569 kg per abitante nel 2000 e 623,7 kg per abitante nel 2007).

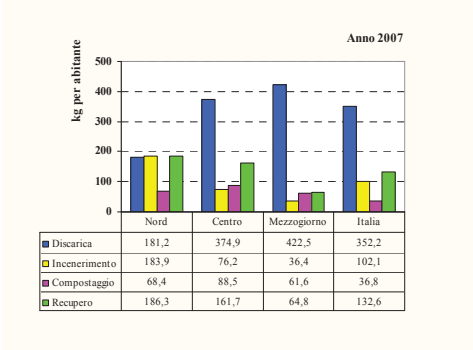
Rispetto al 2000, i comuni capoluogo di provincia, nel loro insieme, hanno avviato minori quantitativi di rifiuti urbani alla discarica (-9,2 punti percentuali). Invece, maggiori quantitativi sono stati avviati agli impianti di recupero (+4,6%, passando dal 16,7% del 2000 al 21,3% del 2007), di incenerimento (+2,8%, passando dal 13,6% del 2000 al 16,4% del 2007) e di compostaggio (+1,8%, passando dal 4,1% del 2000 al 5,9% del 2007).

Aggregando i dati relativi alle diverse forme di recupero in base alla ripartizione territoriale del comune capoluogo di provincia, scaturisce una situazione molto differenziata (Fig.11).

Figura 11 – *Rifiuti urbani gestiti nei comuni capoluogo di provincia (kg per abitante) nel 2006 e nel 2007, e variazioni percentuali annue (2006-2007) per destinazione finale e ripartizione territoriale*

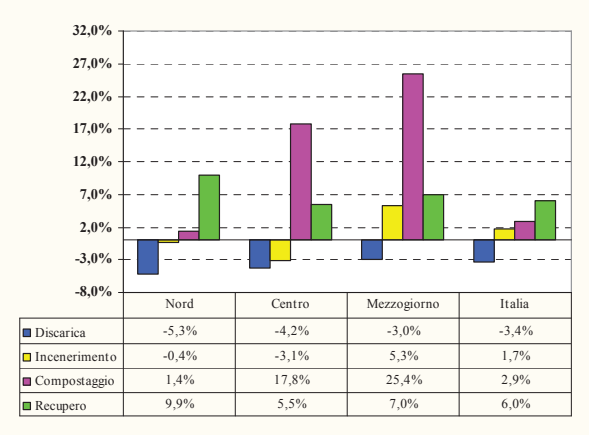


	Nord	Centro	Mezzogiorno	Italia
Discarica	191,3	391,5	435,4	364,4
Incenerimento	184,6	78,7	34,6	100,4
Compostaggio	67,4	75,1	49,1	35,8
Recupero	169,5	153,2	60,6	125,1



	Nord	Centro	Mezzogiorno	Italia
Discarica	181,2	374,9	422,5	352,2
Incenerimento	183,9	76,2	36,4	102,1
Compostaggio	68,4	88,5	61,6	36,8
Recupero	186,3	161,7	64,8	132,6

Segue Fig. 11



	Nord	Centro	Mezzogiorno	Italia
Discarica	-5,3%	-4,2%	-3,0%	-3,4%
Incenerimento	-0,4%	-3,1%	5,3%	1,7%
Compostaggio	1,4%	17,8%	25,4%	2,9%
Recupero	9,9%	5,5%	7,0%	6,0%

Fonte: Nostre elaborazioni su dati ISTAT

Nel 2007 nei comuni del Nord Italia, le modalità di gestione cui si ricorre in maggior misura per i rifiuti urbani sono il recupero (186,3 kg per abitante) e l'incenerimento (183,9 kg per abitante). In tali comuni vengono avviati in discarica 181,2 kg per abitante di rifiuti urbani raccolti, mentre 68,4 kg per abitante è trattato in impianti per il compostaggio.

Nell'anno in esame, per il complesso dei comuni capoluogo di provincia del Centro Italia e del Mezzogiorno, la discarica rappresenta la destinazione prevalente dei rifiuti urbani. Nel Centro circa 375 kg per abitante sono stati smaltiti in discarica, 161,7 kg per abitante sono stati avviati in impianti per il recupero, 88,5 kg per abitante sono stati recuperati in impianti per il compostaggio e 76,2 kg per abitante sono stati inceneriti.

Nei comuni capoluogo di provincia del Mezzogiorno finiscono in discarica 442,6 kg per abitante dei rifiuti urbani raccolti, agli impianti di recupero arrivano circa 65 kg per abitante, 61,6 kg per abitante è gestito in impianti per il compostaggio e vengono inceneriti 36,4 kg per abitante.

Malgrado le differenze nella gestione dei rifiuti tra i comuni appartenenti alle tre ripartizioni, l'andamento rispetto all'anno precedente è lo uguale (Fig.11).

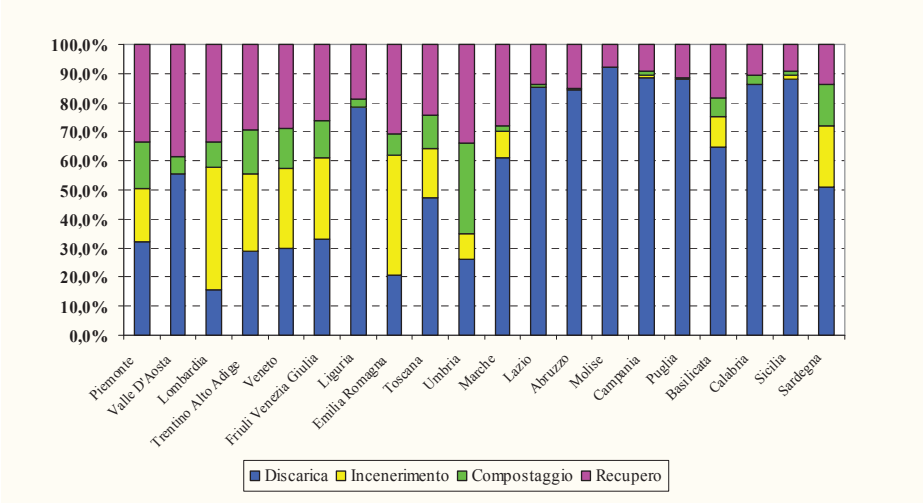
I rifiuti avviati in discarica diminuiscono ovunque (-5,3% al Nord, -4,2% al Centro e -3% nel Mezzogiorno), mentre aumentano quelli avviati al recupero ed al compostaggio.

Relativamente all'incenerimento, si rilevano decrementi al Nord e al Centro (-0,4% e -3,1% rispettivamente), mentre si registra un incremento nel Mezzogiorno (+5,3%).

Passando all'analisi regionale ottenuta aggregando i comuni in base alla regione di appartenenza, emergono differenze nella gestione dei rifiuti anche tra le regioni della stessa ripartizione. La Lombardia è la regione del Nord, per la quale mediamente si registra la migliore gestione dei rifiuti nei comuni capoluoghi di provincia. In tale ripartizione, la peggiore gestione si registra in Liguria, con circa l'80% dei rifiuti urbani raccolti nei suoi capoluoghi di provincia smaltiti in discarica. Analoga è la situazione nei comuni capoluogo di provincia del Lazio che si posizione all'ultimo posto tra le regioni del Centro conferendo in discarica l'85% dei rifiuti urbani. Nella stessa ripartizione, l'Umbria è la regione con la situazione migliore.

Infine, tra le regioni del Mezzogiorno la situazione migliore si rileva in Basilicata e in Sardegna, la peggiore si registra nel Molise (Fig.12).

Fig.12 – *Composizione percentuale della destinazione finale dei rifiuti urbani gestiti nei comuni capoluogo di provincia aggregati per regione, per destinazione finale – Anno 2007*



Fonte: Nostre elaborazioni su dati ISTAT

6. Conclusioni

Le immagini relativi alla problematica della raccolta e gestione dei rifiuti che negli ultimi anni arrivano dalla Campania prima, e più recentemente, anche dalla Sicilia, fanno del problema ambientale in Italia un argomento molto attuale.

La gestione dei rifiuti crea situazioni di particolare criticità in quanto, malgrado l'attuale impegno in direzione al recupero e del riciclaggio, l'orientamento principale resta sempre quello del conferimento in discarica.

È ovvio che il ricorso alle discariche rappresenta soltanto nel breve termine un soluzione al problema dei rifiuti e non prende in considerazione il lungo termine, che in realtà è piuttosto immediato, caratterizzato, in primo luogo, dal naturale esaurimento delle discariche, e che successivamente comporterà ulteriori problemi ambientali dovuti, sia alla messa in sicurezza dei siti esauriti, sia al presumibile impiego di nuove aree da dover contaminare.

Soltanto oggi, in Italia, a causa del verificarsi dell'emergenza dei rifiuti, le tematiche ambientali hanno raggiunto una certa evidenza.

A livello internazionale invece, si parla di ambiente già da molto tempo ed in particolare ha assunto notevole rilevanza il concetto di Sviluppo Sostenibile.

La protezione dell'ambiente è fondamentale per la qualità della vita delle generazioni presenti e future. La sfida è combinare in maniera sostenibile nel lungo termine la protezione dell'ambiente con le esigenze di un'economia in continua crescita.

Negli ultimi anni l'attuale sistema di gestione dei rifiuti è stato notevolmente modificato in seguito alle molteplici novità legislative, sia a livello europeo che nazionale,

A livello europeo sono stati introdotti numerosi atti strategici e regolamentari, con l'obiettivo quello di rafforzare i principi della responsabilità del produttore e di fornire un significativo impulso ad una nuova politica di gestione dei rifiuti basata in primo luogo sulla prevenzione ed il recupero e soltanto alla fine, sullo smaltimento sicuro dei soli rifiuti che non presentano nessuna altra possibilità di trattamento.

A livello nazionale, l'entrata in vigore del D.Lgs. 3 aprile 2006, n. 152 recante "Norme in materia ambientale", modifica l'intero sistema legislativo.

Infatti, la parte quarta di tale Decreto regolamenta l'intera materia relativa alla gestione dei rifiuti e della bonifica dei siti inquinati e sostituisce la norma quadro dei rifiuti, che era rappresentata precedentemente dal Decreto Legislativo 5 febbraio 1997 n. 22, detto anche Decreto Ronchi, dal nome del Ministro dell'Ambiente che lo ha proposto.

Senza alterarne la struttura, lo ripropone con una serie di cambiamenti ed integrazioni dirette a risolvere problemi relativi alla difficoltà di applicazione,

semplificarne taluni adempimenti e procedure, accrescere l'opportunità e la praticabilità del recupero, migliorarne la ripartizione dei ruoli e delle competenze, coordinare la disciplina generale con le discipline specifiche, etc.

Il nuovo Decreto aggiorna gli obiettivi minimi che la normativa ha man mano stabilito per valutare efficace ed efficiente la gestione dei rifiuti, indicando anche le sanzioni nel caso di mancato raggiungimento di tali obiettivi.

Quest'ultimi sono identificati nelle percentuali di raccolta differenziata il cui raggiungimento, in un determinato momento, è stato ritenuto idoneo affinché si possa valutare positivamente la gestione dei rifiuti finalizzata alla tutela ambientale.

Infatti, più alte sono le percentuali di raccolta differenziata raggiunte e minore è il ricorso alla discarica, minore conseguentemente sarà l'impatto ambientale.

Il D.Lgs. 3 aprile 2006, n. 152 come precedentemente accennato stabilisce, all'articolo 205, comma 1, che *"In ogni ambito territoriale ottimale deve essere assicurata una raccolta differenziata dei rifiuti urbani pari alle seguenti percentuali minime di rifiuti prodotti:*

a) almeno il trentacinque per cento entro il 31 dicembre 2006;

b) almeno il quarantacinque per cento entro il 31 dicembre 2008;

c) almeno il sessantacinque per cento entro il 31 dicembre 2012".

Inoltre, essendo la gestione dei rifiuti un'attività di pubblico interesse, che deve essere disciplinata al fine di assicurare protezione all'ambiente ed alla salute dell'uomo, si è reso necessario procedere per Ambiti Territoriali Ottimali denominati A.T.O., delimitati dal "Piano Regionale" sulla scorta di entità demografiche intorno a 150 mila abitanti venendo meno la precedente identificazione degli A.T.O. con le Province, allo scopo di potere operare secondo criteri di economicità, efficienza ed efficacia, in quanto, ogni ente locale, che obbligatoriamente vi partecipa, vi trasferisce ogni competenza in materia di rifiuti, allo scopo di una migliore gestione dei servizi.

Come è emerso dal presente lavoro, anche se tra il 2000 e il 2008 la percentuale di raccolta differenziata dei rifiuti urbani ha registrato una crescita di 14,5 punti percentuali passando dal 14% del 2000 al 28,5 % del 2008, tale percentuale è sempre molto al di sotto degli obiettivi minimi stabiliti dalla normativa soprattutto quando ci spostiamo nel Mezzogiorno d'Italia.

La raccolta differenziata è da considerarsi oltre che una variante alla gestione dei rifiuti che la rende compatibile con la tutela dell'ambiente, ma anche e soprattutto come un processo in continua evoluzione che richiede un deciso cambiamento di atteggiamenti da parte dell'intera comunità nei confronti dei rifiuti, che essa stessa produce.

Una efficace ed efficiente gestione dei rifiuti può portare a dei vantaggi sia *in termini ambientali* per la salvaguarda degli ecosistemi, sia *in termini di risorse*, nel

momento in cui si inizia a riciclare ed fare uso di ciò che in passato si è invece buttato, anziché utilizzare nuove risorse, che nel frattempo diventano sempre più scarse, sia *in termini occupazionali* in quanto tale settore può richiedere l'impiego a diversi livelli di nuove unità lavorative.

Riferimenti Bibliografici

ISTAT, Indagine "Dati ambientali nelle città" – Gestione dei Rifiuti Urbani – Anno 2007

ISTAT, Indagine "Dati ambientali nelle città" – Indicatori Ambientali Urbani – Anno 2008

ARPA Sicilia, "Annuario regionale dei dati ambientali" - 2007

ARPA Veneto, "Produzione e Gestione dei Rifiuti nel Veneto, Rifiuti Urbani e Rifiuti Speciali" – Anni 2006-2007

ANCITEL Innovazioni, "Dossier Ambiente" – Anno 2009

ISPRA, "Annuario dei Dati Ambientali" – Anno 2008

Ficco P., Gerardini F. (Anno 1997). *La Gestione dei Rifiuti. Il nuovo sistema dopo il Decreto Ronchi* – Edizione Ambiente, Milano.

Ferlaino F. (Anno 2005). *La sostenibilità ambientale del territorio, teorie e metodi*"– UTET, Torino.

Giovanelli F., Di Bella I., Coizet R. (Anno 2005). *Ambiente condiviso. Politiche territoriali e bilanci ambientali* – Edizione Ambiente, Milano.

D.Lgs, n. 152 del 3 Aprile 2006, "Norme in materia ambientale" – Pubblicato in supplemento ordinario, n. 96 della G.U.R.I., n 88 del 14 Aprile 2006.

D.Lgs, n. 22 del 5 Febbraio 1997, "Attuazione della Direttiva 91/156/CEE sui Rifiuti, della Direttiva 91/689/CEE sui rifiuti pericolosi e della Direttiva 94/62/CE sugli imballaggi e sui rifiuti di imballaggio.

Mario Monastero, *La gestione integrata dei rifiuti sanitari*.

Vincenzo Lo Iacono[*] - Salvatore Frangiamone[**] - Marzia Ingrassia[***]

ASPETTI DELL'EVOLUZIONE DEL FENOMENO TURISTICO IN ITALIA ANNI 2003-2008

Riassunto

In un ambiente sempre più competitivo, visti anche i minori costi e la maggiore facilità degli spostamenti, la *diversificazione*, insieme alla *qualità*, costituisce una fondamentale arma competitiva nel settore turistico. La diversificazione e la qualificazione dell'offerta passano anche attraverso il recupero delle risorse ambientali a fini turistici. Nel caso specifico dell'ambiente, questo comporta di dover intervenire con politiche ispirate non alla mera preservazione, ma ad un'equilibrata "fruibilità dolce". In quest'ottica, uno dei segmenti sui quali investire è sicuramente l'*agriturismo*. Nel presente lavoro, con riferimento alle statistiche ufficiali sul turismo prodotte dall'ISTAT e conformi ai contenuti della direttiva dell'Unione europea sul turismo (Direttiva CE n. 95/57 del 23 novembre 1995), recepita in Italia con il decreto della Presidenza del Consiglio dei ministri del 25 settembre 1998, viene analizzata, la consistenza degli esercizi ricettivi (alberghieri e complementari) negli anni 2007 e 2008, gli arrivi, le presenze e la permanenza media in tali esercizi (anni 2003-2008). In particolare, vengono prese in considerazione le presenze negli esercizi complementari per tipo di esercizio, ponendo tra questi attenzione agli alloggi agro-turistici che nel periodo considerato (2003-2008) rilevano una evoluzione più marcata. Per l'anno 2008, sono stati analizzati i dati relativi alle presenze negli alloggi agro-turistici delle diverse regioni italiane, mentre per la regione Sicilia l'analisi è stata condotta anche a livello provinciale.

Abstract

In an increasingly competitive environment, lower costs and greater ease of travel, diversification, together with quality, it is a key competitive weapon in tourism. The diversification and qualification of these also pass through the recovery of environmental resources for tourism. In the specific case of the environment, this means having to intervene with policies inspired to the mere preservation, but a balanced "sweet usability. In this view, one of the segments to invest on, it is definitely the farm tourism. In the present work, with reference to

[*] Ordinario di Statistica Economica, Facoltà di Economia, Università di Palermo. È da attribuire il paragrafo 1.
[**] Dottore di Ricerca in Controllo Statistico della Qualità. Sono da attribuire i paragrafi 2, 3.
[***] Dottore di Ricerca in Economia e Politica Agraria. Sono da attribuire i paragrafi 4, 5.

official statistics on tourism produced by ISTAT and compliance as the EU Directive on tourism (EC Directive No. 95/57 of 23 November 1995), implemented in Italy by the Decree of the Presidency of Council of Ministers on 25 September 1998 is analyzed, the size of the resort accommodations (hotel and compe stay in these years (years 2003-2008). In particular, it analyzes the presence in the exercises to complement the type of operation, placing among these, particular attention to agro-tourist accommodation during the period (2003-2008) reveal a more marked increase. For the year 2008, were analyzed data on admissions in the agro-tourist accommodation of various Italian regions. In provincial particular, the region of Sicily analysis was carried out at level.

1. Introduzione

Uno dei principali motivi di crescita dell'economia italiana è rappresentato dal settore turistico. Tale vocazione nasce soprattutto dalla storia culturale – artistico – ambientale del nostro Paese, che da sempre è stato meta di numerosi visitatori.

Il settore turistico rappresenta un'industria in continua crescita e per molte realtà costituisce un'insostituibile fonte di reddito, un importante volano per l'evoluzione economica ma anche (e forse soprattutto) uno strumento di sviluppo sia locale che globale.

Secondo i dati raccolti dalla WTO (World Tourism Organization - Organizzazione Mondiale del Turismo) nel 2006 il mercato turistico ha creato un fatturato di oltre 700 miliardi di dollari. Le previsioni sono che nel 2020 oltre un miliardo e mezzo di viaggiatori varcheranno i confini del proprio paese, muovendo non solo se stessi, ma anche molto denaro.

Un mercato dunque sempre in crescita e che nonostante crisi economiche, instabilità politiche e catastrofi naturali, continua a produrre denaro e posti di lavoro.

È utile però avere presente che, se è vero che il turismo è in grado di generare crescita economica ed occupazionale, allo stesso tempo è anche vero che, esso può incidere negativamente su delicati equilibri ambientali, sociali e culturali storicamente definiti e consolidati.

La crescita del settore turistico è spesso avvenuta a spese delle risorse delle comunità locali, provocando alterazione degli habitat naturali, consumo eccessivo delle risorse naturali, edificazione intensiva e perdita di identità culturale.

Ecco perché, *paradossalmente*, l'espansione dell'attività turistica può concorrere alla distruzione del turismo.

Negli ultimi anni sono state avviate una serie d'iniziative volte allo sviluppo di una nuova forma di approccio al turismo: quello oggi detto Sostenibile. Tale concetto nasce alla fine degli anni '80 quando si comincia ad avvertire una profonda preoccupazione per l'ambiente e la necessità di maggiore benessere per le popolazioni che vi abitano; ciò che principalmente lo caratterizza è la presenza di strutture e servizi turistici realizzati in modo tale da non distruggere o penalizzare l'ambiente.

In Italia il sistema delle statistiche ufficiali sul turismo si avvale di diverse fonti informative, la maggior parte delle quali rappresentate da rilevazioni e elaborazioni ISTAT.

Le statistiche sul turismo prodotte da tale Istituto sono conformi ai contenuti della direttiva dell'Unione europea sul turismo (Direttiva CE n. 95/57 del 23 novembre 1995), recepita in Italia con il decreto della Presidenza del Consiglio dei ministri del 25 settembre 1998.

Tale Direttiva, considerando che i dati statistici rilevati nel quadro di un sistema comunitario devono essere affidabili e comparabili tra i diversi Stati membri, definisce di comune accordo i criteri atti a soddisfare tali esigenze.

Il Consiglio dell'Unione Europea all'art.1 della suddetta Direttiva stabilisce che *"Al fine di realizzare a livello comunitario un sistema di informazioni statistiche nel settore del turismo, gli Stati membri procedono alla raccolta, alla compilazione, all'elaborazione e alla trasmissione di dati statistici comunitari armonizzati sull'offerta e sulla domanda nel settore del turismo"*.

Di seguito vengono descritti i risultati dell'indagine sulla capacità degli esercizi ricettivi (anni 2007-2008) e dei relativi movimenti dei clienti (anni 2003-2008).

La prima indagine condotta annualmente ha l'obiettivo di quantificare ogni anno la consistenza degli esercizi alberghieri e complementari (campeggi, villaggi turistici, campeggi e villaggi turistici in forma mista, case per vacanza in affitto gestite in forma imprenditoriale, alloggi agrituristici, ostelli per la gioventù, case per ferie, rifugi alpini, *bed and breakfast,* etc.), conformemente alla direttiva sopra citata del Consiglio dell'Unione europea sul turismo.

Invece, le statistiche sul movimento dei clienti mirano a quantificare gli arrivi (numero di clienti, italiani e stranieri, ospitati negli esercizi ricettivi nel periodo considerato), le presenze (numero delle notti trascorse dai clienti, italiani e stranieri, negli esercizi ricettivi) e la permanenza media (rapporto tra il numero delle presenze e il numero di clienti arrivati nella struttura ricettiva) negli esercizi ricettivi.

In particolare, relativamente alla seconda indagine ci soffermeremo ad analizzare le presenze negli esercizi complementari per tipo di esercizio, ponendo tra questi, particolare attenzione agli alloggi agro-turistici – *locali, situati in*

fabbricati rurali, nei quali viene dato alloggio a turisti da imprenditori agricoli singoli o associati. In questa categoria rientrano anche le country house e tutti i tipi di alloggi, previsti dalle leggi regionali, che rientrano nel "turismo rurale" – che nel periodo considerato rilevano un incremento più marcato.

Per l'anno 2008, sono stati analizzati i dati relativi alle presenze negli alloggi agro-turistici delle diverse regioni italiane. In particolare, per la regione Sicilia l'analisi è stata condotta anche a livello provinciale.

2. Turismo e sostenibilità

L'importanza che il settore turistico riveste nell'economia di molte realtà territoriali, quali ad esempio quelle delle isole mediterranee, è tale da aver spinto alcuni analisti ad individuare nel settore terziario in generale, ed in quello turistico in particolare, il volano della loro crescita economica futura.

Nonostante il ruolo che il turismo può avere nel rilanciare le possibilità di crescita di un territorio non dobbiamo dimenticare che questo settore, al pari degli altri settori, per produrre reddito richiede risorse limitate e deperibili, quali paesaggio, cultura, folgore, etc.

Sebbene l'attività economica collegata all'offerta dei servizi turistici non si presenti, in generale, potenzialmente così pericolosa come quella industriale, è comunque necessario sottolineare che il turismo, sia dal lato della domanda che da quello dell'offerta, introduce modificazioni nell'ambiente naturale che possono abbassarne la qualità (rifiuti, congestione, etc. - Sinclair and Stabler, 1997). Ma ciò che conta è che il turismo fa uso di risorse particolari (natura, tradizioni, risorse storiche ed artistiche), spesso caratterizzate da scarsità assoluta perché oggetto di consumo più che di produzione (Hirsch, 1981).

L'eccessivo e/o l'incontrollato sviluppo dell'attività turistica può minacciare la conservazione di tali risorse.

L'ambiente, sia esso naturale o artificiale, è l'ingrediente fondamentale del prodotto turistico. Esso però non appena l'attività turistica ha luogo, viene immancabilmente modificato sia per la promozione del turismo sia durante il processo turistico. I programmi di conservazione e miglioramento dell'ambiente sono oggi parti integranti di molte strategie di sviluppo, alle quali viene data molta più attenzione rispetto alla prima metà del ventesimo secolo.

Le ricerche per analizzare l'impatto del turismo sull'ambiente non sono state molte. Ad ogni modo, gli studi empirici condotti finora sono stati molto specifici: per esempio, l'impatto del turismo sulla flora e sulla fauna selvatiche dell'Africa, l'inquinamento della acque del Mediterraneo, o studi di particolari aree costiere e montuose.

Ma i diversi campi studiati, i vari metodi usati per condurre tali studi e l'ampia gamma di attività turistiche implicate rendono difficile riunire questi risultati per comporre un quadro generale in cui operare.

Di certo però è impossibile sviluppare il turismo senza generare effetti sull'ambiente, anche se è possibile, con una corretta programmazione, gestire lo sviluppo del turismo in modo da ridurre al minimo gli effetti negativi e al tempo stesso promuovere gli effetti positivi (preservazione e restauro di antichi monumenti, siti ed edifici storici, creazione di parchi nazionali e di parchi naturali, protezione di scogliere e spiagge, conservazione di foreste, etc).

Nonostante la conoscenza e la consapevolezza dei danni che la pratica di un "cattivo" turismo può causare presso la destinazione interessata, solo da qualche decennio si è affermato il concetto di *sviluppo sostenibile*, elaborato per la prima volta nel Rapporto Brundtland, del 1987, durante i lavori della Commissione Mondiale sull'Ambiente e lo Sviluppo dell'ONU, dandone la seguente definizione: *"lo sviluppo sostenibile è quello che soddisfa le necessità delle generazioni presenti senza compromettere le capacità delle generazioni future di soddisfare le proprie necessità."*

Un anno dopo, tale concetto è applicato al turismo e ne consegue la seguente formulazione: *"lo sviluppo sostenibile del turismo va incontro ai bisogni dei turisti e delle aree ospitanti attuali e allo stesso tempo protegge e migliora le opportunità per il futuro. Esso deve essere il principio guida per una gestione delle risorse tale che i bisogni economici, sociali ed estetici possano essere soddisfatti e contemporaneamente possano essere preservati l'integrità culturale, gli equilibri della natura, la biodiversità e il sostegno al miglioramento della qualità della vita."*

Tutte le attività turistiche dovrebbero rientrare in questa definizione, indipendentemente dai segmenti di mercato cui si rivolgono, al fine di ridurre il rischio di danneggiare l'ambiente e il tessuto socio-economico di una destinazione turistica, tenendo anche conto che, se le previsioni dell'Organizzazione Mondiale del Turismo di una crescita, nei prossimi decenni, dei flussi turistici saranno confermate, inevitabilmente queste risorse saranno sottoposte a pressioni maggiori.

Per evitare che questa crescita sia subita passivamente è necessario investire in infrastrutture ed in sistemi di protezione dell'ambiente, inteso nella sua accezione più ampia.

Se non gestito in maniera adeguata, il turismo, oltre a causare degrado ambientale, può portare ad un livellamento delle diversità (scomparsa di culture, colture, tradizioni) che sono viste, esse stesse, da stimolo per il turismo.

Per essere sostenibile, dunque, il turismo deve essere visto come un processo di interazione e non di estrazione e rapina. Sotto tale aspetto, ben diversi qualitativamente e quantitativamente, sono i turismi di nicchia da quello di massa.

Nel primo prevale l'interazione, nel secondo è prevalente l'atto di consumo fine a se stesso; il primo esalta le diversità, il secondo produce livellamento; nel primo prevale la fruizione *soft*, nel secondo lo sfruttamento.

L'attivazione dei turismi di nicchia, basati sulla possibilità di fruizione dei servizi ambientali offerti in particolare dalle isole, costituisce uno dei modi per rendere meno intenso il *trade-off* tra qualità ambientale e sviluppo economico *(in economia la relazione tra disponibilità di beni e servizi e qualità ambientale è tipicamente espressa da una curva delle possibilità di scelta concava verso l'origine. L'assunzione di fondo è che una maggiore quantità di beni sia ottenibile solo riducendo la qualità dell'ambiente)*.

In questi casi la visita, non conformandosi al semplice atto di consumo, si trasforma in momento di crescita culturale e di apprendimento. Questo approccio permette di ridurre i livelli di conflittualità e stress che spesso accompagnano il fenomeno turistico. È esperienza comune delle zone a forte accelerazione turistica, infatti, la creazione di disposizioni ed atteggiamenti di vario livello di "irritabilità" da parte delle comunità locali, con conseguenti dinamiche conflittuali, che bisogna, invece, prevedere e convertire in atteggiamenti propositivi.

3. Diversificazione e Qualità: variabili su cui investire

In un ambiente sempre più competitivo, visti anche i minori costi e la maggiore facilità degli spostamenti, la *diversificazione*, insieme alla *qualità*, costituisce una fondamentale arma competitiva nel settore turistico. La diversificazione e la qualificazione dell'offerta passano anche attraverso il recupero delle risorse ambientali a fini turistici. Nel caso specifico dell'ambiente, questo comporta di dover intervenire con politiche ispirate non alla mera preservazione, ma ad un'equilibrata "fruibilità dolce".

In quest'ottica, uno dei segmenti sui quali investire è sicuramente l'*agriturismo*.

Questo rappresenta la fusione di due attività con caratteristiche molto diverse: il turismo e l'agricoltura.

Le due attività si sono incontrate per merito dell'evoluzione del primo e questo sottolinea l'importanza del turismo come fenomeno in grado di contribuire allo sviluppo e alla trasformazione della società per le sinergie intersettoriali che è in grado di attivare. Per questo è una delle tipologie turistiche che sta conoscendo lo sviluppo più marcato in quanto risponde al desiderio di riposo, di divertimento e di svago ma in collegamento con le tendenze alla riscoperta dell'ambiente e dell'importanza della componente naturalistica e salutistica.

Per le attuali caratteristiche di diffusione e tipologiche, l'agriturismo italiano si colloca al quarto posto in Europa dopo la Francia, la Germania e la Gran Bretagna ed ha ancora ampie possibilità di espansione per il vasto patrimonio di edifici rurali recuperabili e per la crescente richiesta di vacanze in campagna, anche in relazione alla varietà di paesaggi agrari presenti nel nostro Paese.

Tale diffusione è stata la risposta alla domanda di turismo verde, come reazione all'alienazione urbana che stimola il desiderio di un ritorno alla natura, a cibi genuini e alla vita dei campi, in quanto espressione di un mondo tradizionale di cui si sente il richiamo nostalgico.

Nel secondo dopoguerra le trasformazioni intervenute nell'ambito economico e sociale (industrializzazione e urbanizzazione) hanno determinato nuove condizioni di vita e nuove esigenze che hanno modificato la graduatoria dei bisogni dell'uomo e in particolare hanno fatto emergere il bisogno di momenti di rigenerazione psicofisica; i problemi ecologici, sempre più al centro dell'attenzione negli ultimi anni, hanno poi fatto capire che il motore del turismo è rappresentato dal paesaggio.

L'agriturismo nel nostro Paese è regolato per la prima volta nella metà degli anni '80 attraverso la Legge del 5 dicembre 1985, n. 730 affermando all'art.2 che la pratica agrituristica è riservata *"esclusivamente alle attività di ricezione e di ospitalità svolta dagli imprenditori agricoli singoli o associati, e dai loro familiari attraverso l'utilizzazione della propria azienda, in rapporto di connessione e complementarità rispetto alla coltivazione del fondo, silvicoltura e allevamento del bestiame, che devono comunque rimanere principali"*.

L'agriturismo così è regolato come attività di integrazione a quella agricola, dalla quale non può essere disgiunta, e con il preciso obiettivo di dare un apporto significativo all'avvio nelle aree rurali di processi di sviluppo, dai quali sembrano esclusi. Le dinamiche insediative avevano infatti portato allo spopolamento rurale non solo nelle regioni a forte sviluppo industriale, ma anche nelle aree meridionali a più marcato sviluppo terziario.

Elemento di carica innovativa introdotto dall'attività agrituristica è che lo svolgimento di attività ricreative, di qualsiasi tipo esse siano, trovano luogo nella stessa struttura di alloggio, possono realizzarsi in stretta connessione con l'attività propriamente agricola, portando alla fruizione dell'azienda stessa, e si risolve nel coinvolgimento degli ospiti in attività come in quella nei campi, in occasioni di importanti avvenimenti nel calendario agricolo (la vendemmia, la raccolta delle mele, delle olive) fino ad arrivare alla formazione dell'ospite su temi agricoli specialistici (corsi di enologia, apicoltura, altro). Esistono poi una serie di attività che evidenziano l'apertura dell'azienda al territorio e si realizzano in percorsi tematici ad esempio di riconoscimento della vegetazione circostante, in corsi di gastronomia e artigianato locale.

Da qui si arriva ad attività che spostano completamente il proprio centro di attrazione dall'azienda al contesto locale, nella realizzazione di itinerari sul territorio legati comunque al mondo rurale (strade del vino, dell'olio, del pane, dei formaggi o altro).

Passaggio ulteriore, ma ormai considerato obbligato, comporta il ruolo dell'azienda come luogo di promozione dell'offerta turistica del territorio che riguarda la presenza di siti di interesse archeologico e artistico, lo svolgimento di eventi o manifestazioni culturali e di attività naturalistiche.

Solo una struttura produttiva diversificata ed in grado di trattenere all'interno buona parte della ricchezza prodotta è in grado di generare crescita duratura.

Diversificare, però, non basta. In un mondo sempre più aperto l'altra variabile su cui investire è rappresentata dalla *qualità*. Il turismo, più che molti altri beni, non solo costituisce un esempio tipico di quelli che gli economisti definiscono *experience good*, ma è anche un bene composito sofisticato.

Il bene turistico, se analizzato come *one shot game* (ottica di breve periodo), presuppone che il consumatore paghi a prescindere dalla qualità effettiva del servizio fornito. In un'ottica di lungo periodo, invece, prevale il concetto di *experience good*, in cui la soddisfazione dell'utente finale ai fini del mantenimento e/o incremento nel tempo delle presenze assume un peso determinante.

Il flusso di reddito garantito dal turismo, non solo dipende dalla qualità del servizio fornito, ma anche dal grado di soddisfazione dell'utente finale, cioè dal livello di rispondenza tra aspettative create e servizio realmente erogato che si è in grado di garantire.

È chiaro quindi, che il turismo può trasformarsi in un motore di sviluppo solo se affrontato in un'ottica di lungo periodo.

Di conseguenza è necessario garantire le condizioni per riuscire a soddisfare le aspettative degli utenti, ed in particolare, dato che le esigenze non sono legate soltanto al sito specifico in cui il servizio viene erogato (albergo, agriturismo, camping, ecc.), ma più in generale a tutto il sistema che gira intorno a quel territorio (infrastrutture viarie, ospitalità generale, senso civico, rifiuti, acqua,mezzi di trasporto collettivo, etc.), se un elemento del sistema crea un problema, questo ha ripercussioni sulla reputazione di tutto il sistema.

Il turismo, inoltre, tra le altre cose, è un potente strumento di comunicazione. I turisti sono i più accreditati testimoni della qualità dei servizi effettivamente erogati, oltre che efficaci canali di trasmissione delle informazioni relative alle realtà che visitano (la diffusione di sistemi di valutazione delle strutture ricettive su internet, sono ormai molto presenti e godono di ampia considerazione in quanto registrano tutti i punti di forza e di debolezza legati alle esperienze dirette dei turisti).

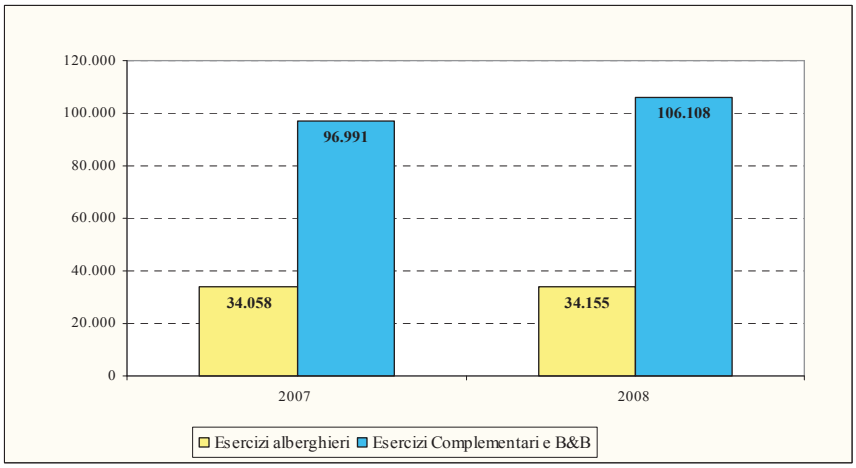
Ciò implica che bisogna *promuovere* solo ciò che siamo sicuri di poter *offrire realmente* e *garantire efficacemente*.

4. Capacità e movimento dei clienti negli esercizi ricettivi

La capacità ricettiva nel nostro Paese è caratterizzata dalla presenza di un numero di esercizi complementari maggiore di quello delle strutture alberghiere.

Per l'anno 2008 l'ISTAT ha rilevato un numero di esercizi extralberghieri (esercizi complementari e Bed & Breakfast) pari a 106.108 unità (il 76% del totale degli esercizi ricettivi) e un numero di alberghi pari a 34.155 unità (il 24% del totale degli esercizi ricettivi), con una incremento rispetto all'anno precedente del 9,4 per cento per i primi e dello 0,3 per cento per i secondi (Fig. 1).

Figura n. 1 - *Capacità degli esercizi ricettivi - Anni 2007-2008*



Fonte: Nostre elaborazioni su dati ISTAT

Su scala nazionale il flusso dei clienti registrato nel 2008 nel complesso degli esercizi ricettivi è stato pari a circa 95,5 milioni di arrivi e 373,7 milioni di presenze, con un periodo medio di permanenza di 3,91 notti. Rispetto al 2007 gli arrivi sono diminuiti dello 0,6 per cento e le presenze hanno subito un calo dello 0,8 per cento (Tav. 1). Tale risultato segna una inversione di tendenza rispetto all'evoluzione positiva degli anni precedenti.

Tabella 1 - *Arrivi, presenze e permanenza media negli esercizi ricettivi – Anni 2003-2008*

Anni	Arrivi	Variazioni % sull'anno precedente	Presenze	Variazioni % sull'anno precedente	Permanenza media
2003	82.724.652		344.413.317		4,16
2004	85.956.568	3,9	345.616.227	0,3	4,02
2005	88.338.564	2,8	355.255.172	2,8	4,02
2006	93.044.399	5,3	366.764.778	3,2	3,94
2007	96.150.083	3,3	376.641.751	2,7	3,92
2008	95.546.086	-0,6	373.666.712	-0,8	3,91

Fonte: Nostre elaborazioni su dati ISTAT

Nel 2008, per quanto riguarda l'andamento dei flussi negli esercizi alberghieri, si registra rispetto all'anno precedente, un calo delle presenze del tutto marginale (0,1 per cento) per la componente nazionale e del 2,2 per cento per quella estera, mentre per gli arrivi si rileva un incremento dello 0,5 per cento per gli italiani e una diminuzione del 3,2 per cento per gli stranieri. Sempre nello stesso anno, le presenze negli esercizi complementari hanno segnato una riduzione per gli italiani (-1,6 per cento) ed un incremento per gli stranieri (1,7 per cento); invece, gli arrivi in questa tipologia di esercizi sono risultati in aumento sia per gli italiani (2,6 per cento) che per gli stranieri (0,3 per cento) (Tavv. 2 e 3).

Tabella 2 - *Arrivi e presenze negli esercizi alberghieri per residenza dei clienti (in migliaia) – Anni 2003-2008 – (variazioni percentuali rispetto all'anno precedente)*

Anni	**Arrivi**						**Presenze**					
	Italiani		Stranieri		Totale		Italiani		Stranieri		Totale	
2003	39.156	-	28.174	-	67.330	-	135.217	-	93.935	-	229.151	-
2004	40.767	4,1%	29.916	6,2%	70.684	5,0%	136.845	1,2%	97.175	3,4%	234.020	2,1%
2005	41.276	1,2%	30.943	3,4%	72.219	2,2%	138.123	0,9%	102.312	5,3%	240.435	2,7%
2006	42.521	3,0%	33.513	8,3%	76.033	5,3%	140.397	1,6%	107.859	5,4%	248.255	3,3%
2007	43.282	1,8%	34.769	3,7%	78.051	2,7%	141.311	0,7%	113.017	4,8%	254.329	2,4%
2008	43.498	0,5%	33.667	-3,2%	77.165	-1,1%	141.187	-0,1%	110.492	-2,2%	251.678	-1,0%

Fonte: Nostre elaborazioni su dati ISTAT

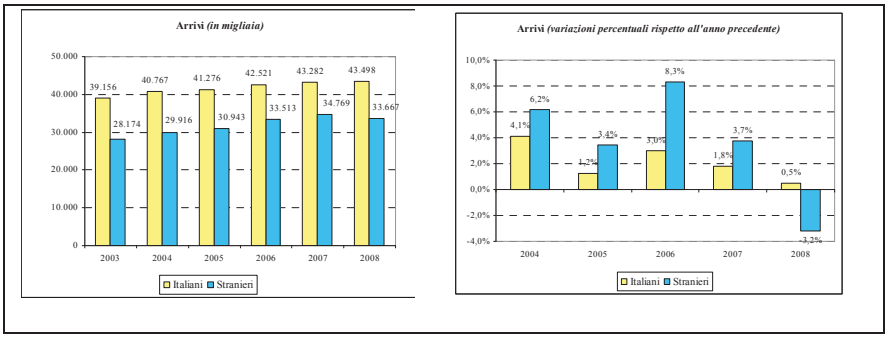
Tabella 3 - *Arrivi e presenze negli esercizi complementari per residenza dei clienti (in migliaia) – Anni 2003-2008 – (variazioni percentuali rispetto all'anno precedente)*

Anni	Arrivi						Presenze					
	Italiani		Stranieri		Totale		Italiani		Stranieri		Totale	
2003	8.563	-	6.832	-	15.395	-	69.543	-	45.719	-	115.262	-
2004	8.473	-1,0%	6.800	-0,5%	15.273	-0,8%	67.602	-2,8%	43.994	-3,8%	111.596	-3,2%
2005	8.936	5,5%	7.183	5,6%	16.119	5,5%	68.631	1,5%	46.189	5,0%	114.820	2,9%
2006	9.330	4,4%	7.681	6,9%	17.011	5,5%	69.507	1,3%	49.003	6,1%	118.509	3,2%
2007	9.995	7,1%	8.104	5,5%	18.099	6,4%	71.865	3,4%	50.448	3,0%	122.313	3,2%
2008	10.251	2,6%	8.130	0,3%	18.381	1,6%	70.683	-1,6%	51.306	1,7%	121.988	-0,3%

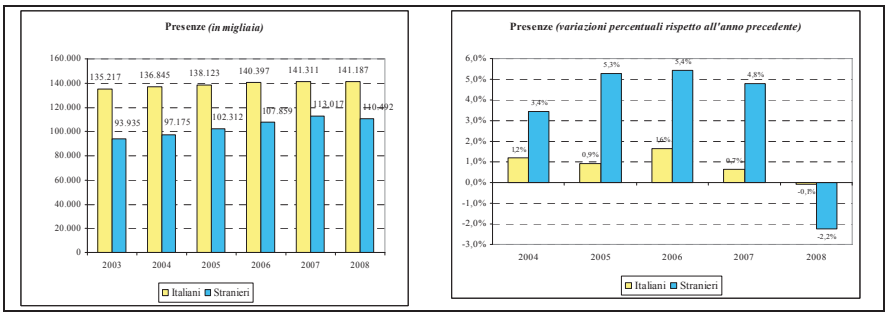
Fonte: Nostre elaborazioni su dati ISTAT

Tali andamenti sono più evidenti se andiamo a rappresentare i relativi dati graficamente (Figg. 2 e 3).

Figura n. 2 – *Arrivi e Presenze negli esercizi alberghieri per residenza dei clienti – Anni 2003-2008*

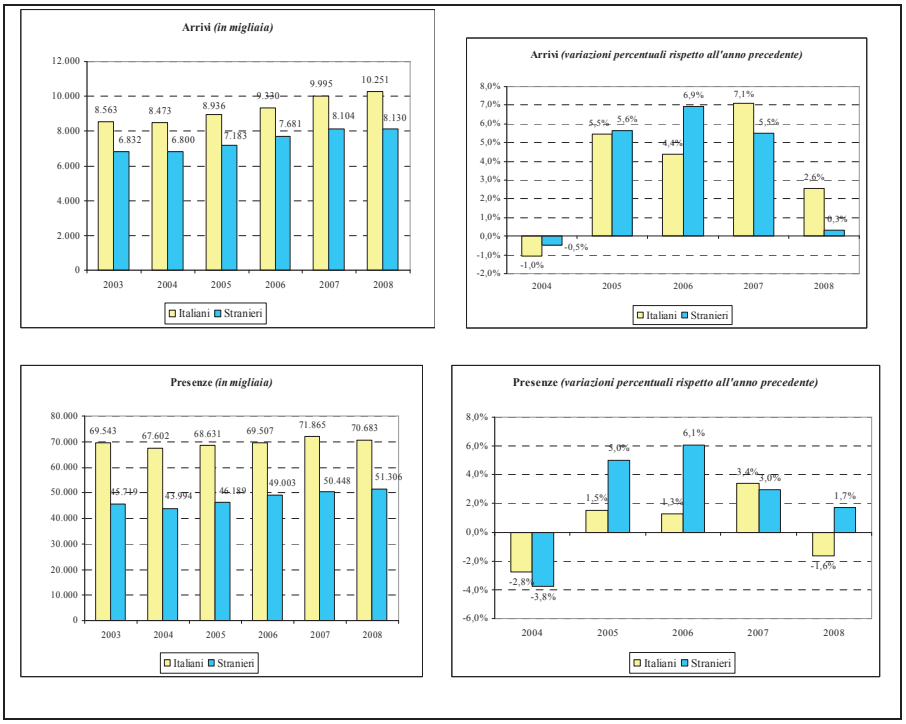


Segue Fig. 2



Fonte: Nostre elaborazioni su dati ISTAT

Figura n. 3 - *Arrivi e Presenze negli esercizi complementari per residenza dei clienti – Anni 2003-2008*

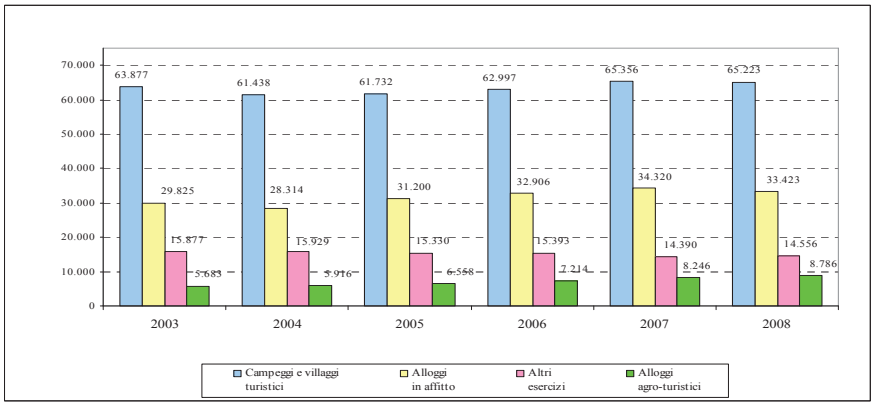


Fonte: Nostre elaborazioni su dati ISTAT

Approfondendo l'analisi relativamente agli esercizi complementari notiamo che, ad eccezione della voce "altri esercizi" (ostelli per la gioventù, case per ferie, rifugi alpini e simili) che nel 2008 rispetto al 2003 subisce un calo di circa 1,3 milioni di presenze pari ad un contrazione di 8,3 punti percentuali, gli altri tipi di esercizi registrano un incremento.

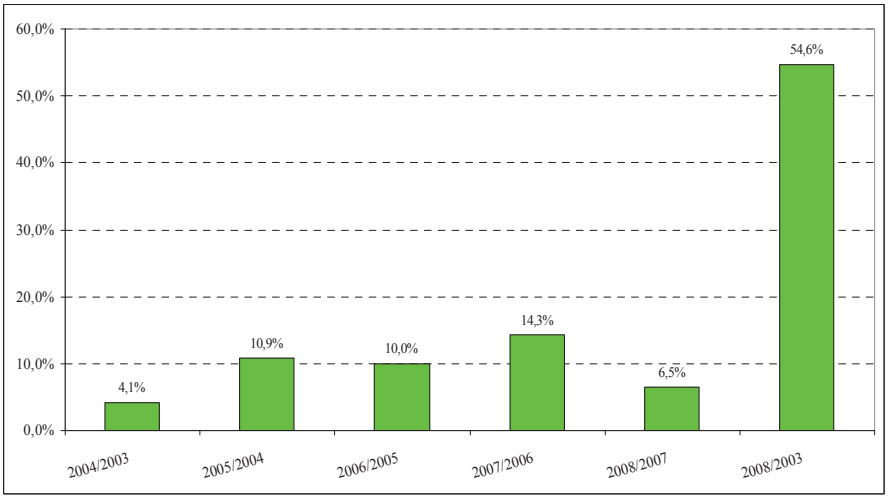
In particolare, sono gli alloggi agrituristici che nel periodo considerato rilevano un incremento più marcato rispetto agli altri esercizi. Addirittura nel 2008 si registra un incremento rispetto al 2003 di circa 3,1 milioni di presenze (54,6%), passando da 5,7 milioni del 2003 a 8,8 milioni di presenze del 2008, con un periodo medio di permanenza di 4,81 notti (Fig. 4 e 5).

Figura n. 4 – *Presenze negli esercizi complementari per tipo di esercizio - Anni 2003-2008 (in migliaia)*



Fonte: Nostre elaborazioni su dati ISTAT

Figura n. 5 - Presenze negli alloggi agro-turistici - Anni 2004-2008 (variazioni percentuali rispetto all'anno precedente e del 2008 rispetto al 2003)

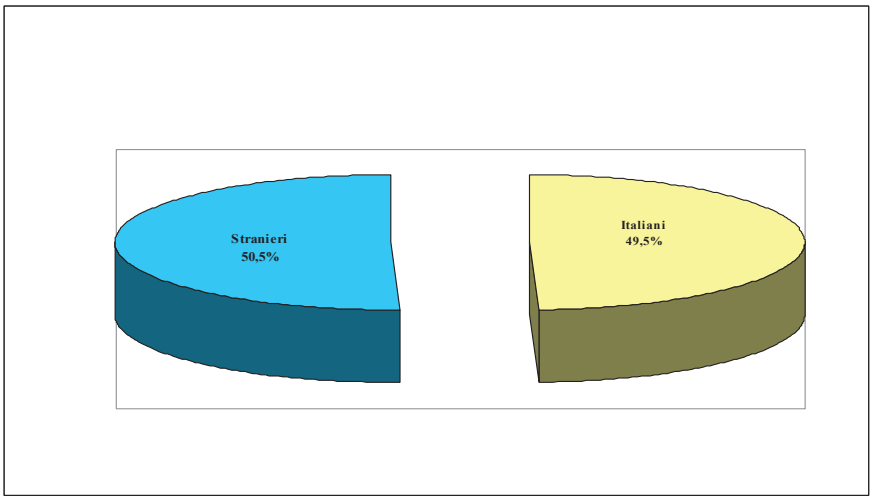


Fonte: Nostre elaborazioni su dati ISTAT

Questi dati evidenziano la volontà dei turisti di allontanarsi dal caos quotidiano delle città e di trascorrere il tempo libero all'aria aperta, ma anche la voglia di gustare i sapori del territorio negli agriturismi dove sono più radicate le tradizioni alimentari ed è ancora possibile gustare autentiche specialità regionali realizzate con ingredienti genuini e ricette uniche del territorio.

Tale spinta nel verde interessa sia la componente nazionale che quella estera; infatti, le presenze in questa tipologia di esercizio sono risultati pressoché simili (49,5% per gli italiani e 50,5 per gli stranieri) (Fig. 6).

Figura n. 6 – *Composizione percentuale delle presenze negli alloggi agro-turistici per residenza dei clienti - Anno 2008*

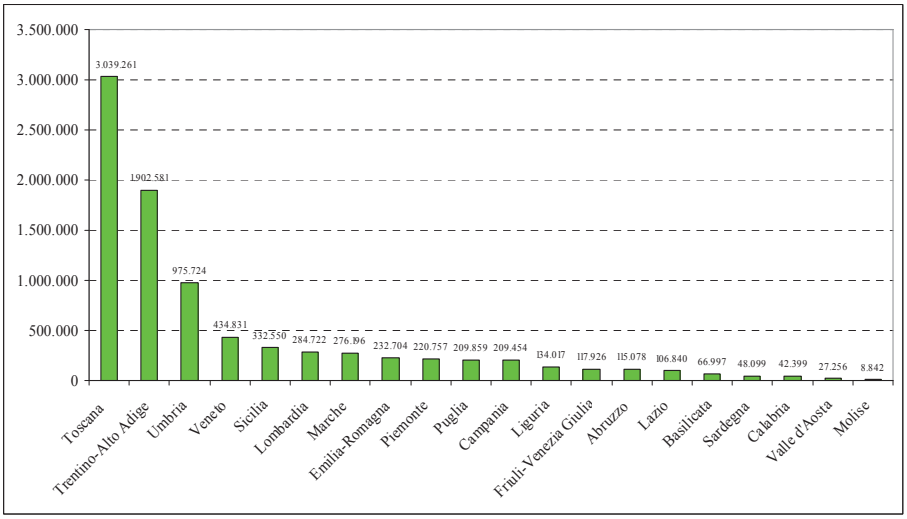


Fonte: Nostre elaborazioni su dati ISTAT

Le presenze più elevate si registrano in Toscana (circa 3,0 milioni) e Trentino-Alto Adige (circa 2,0 milioni); le presenze più basse pari a 27.256 e 8.842 si registrano rispettivamente in Valle D'Aosta e nel Molise (Fig. 7).

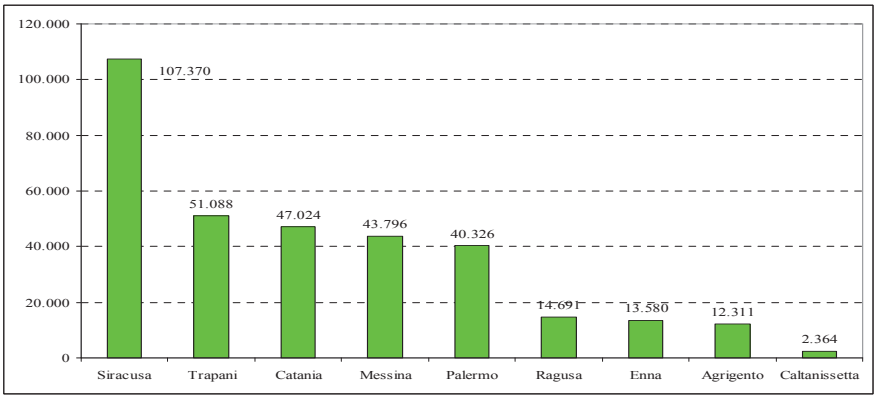
La Sicilia con un valore di 332.550 si colloca al quinto posto per numero di presenze; di queste il 32,3% si registra nella provincia di Siracusa e il 15,4% nella provincia di Trapani (Fig. 8).

Figura n. 7 - *Presenze negli alloggi agro-turistici nelle regioni italiane- Anni - 2008*



Fonte: Nostre elaborazioni su dati ISTAT

Figura n. 8 - *Presenze negli alloggi agro-turistici nelle provincie siciliane- Anno 2008*



Fonte: Nostre elaborazioni su dati ISTAT

5. Conclusioni

Per sfruttare in maniera adeguata in un'ottica di lungo periodo le opportunità di reddito ed occupazione legate allo sviluppo turistico e prevenirne gli aspetti negativi è necessario, rendere le attività turistiche non delle attività di consumo della qualità dei territori, bensì un elemento di tutela/valorizzazione delle diversità culturali, tradizionali e gastronomiche dei territori stessi, posto al centro delle politiche turistiche e per il turismo per competere su mercati sempre più globalizzati e standardizzati.

La tutela/valorizzazione delle diversità culturali, tradizionali e gastronomiche di un territorio, rappresentano *risorse non trasferibili e specifiche al territorio* stesso, rendendolo strategicamente diverso. Ciò è particolarmente vero per i sistemi piccoli e marginali dove, tra l'altro, la tutela delle specificità oltre che costituire una variabile strategica per una *crescita compatibile* diventa anche "*lo*" strumento per uno sviluppo duraturo, in quanto diffuso e diversificato che crea, a sua volta, le condizioni sia per prevenire l'insorgere di potenziali conflitti che per generare ulteriore crescita e tutela.

Il settore turistico, come in generale, richiede, dunque, un salto di qualità nelle politiche turistiche così come nelle scelte e nei comportamenti non solo del turista ma anche di tutti gli stakeholders che operano nella realtà ospitante.

Una simile impostazione trova conferma nella filosofia che sottende l'Agenda 21 (così denominata poiché scritta all'inizio del XXI secolo), sottoscritta da oltre 170 paesi a Rio de Janeiro nel 1992 durante la Conferenza Mondiale delle Nazioni Unite su Ambiente e Sviluppo.

Nel capitolo 28 di Agenda 21, appunto, si legge *"Ogni amministrazione locale dovrebbe dialogare con i cittadini, le organizzazioni locali e le imprese private e adottare una propria* ***Agenda 21 locale****. Attraverso la consultazione e la costruzione del consenso, le amministrazioni locali dovrebbero apprendere e acquisire dalla comunità locale e dal settore industriale le informazioni necessarie per formulare le migliori strategie"*.

Agenda 21 locale ha come scopo ultimo l'attuazione di un Piano d'Azione Locale capace di contribuire al raggiungimento di obiettivi di sostenibilità locale e globale ed è vista, sia come uno strumento di coinvolgimento degli *stakeholders* (parti interessate) alle scelte comuni che come approccio metodologico di ricerca. In effetti, per la sostenibilità, *vista come equilibrio tra esigenze contrapposte*, la condivisione degli obiettivi ed il processo per arrivare a definirli sono di fondamentale importanza.

Riferimenti Bibliografia

Sinclair, M.T., and Stabler, M. (1997). *The economics of tourism*, Routledge, London and New York.
Hirsch, F., (1981). *I limiti sociali allo sviluppo*, Bompiani, Milano
Musu, I, (2000), *Introduzione all'economia dell'ambiente*, Il Mulino, Bologna
Direttiva (CE) n. 95/57 del 23 novembre 1995, in *Official Journal of the European Union*, serie L, n. 291, 6 dicembre 1995, pp. 32-39.
Legge Nazionale sull'Agriturismo del 5 dicembre 1985, n. 730.
Indagine sulla capacità degli esercizi ricettivi, ISTAT, Anni 2007-2008.
Indagine movimento dei clienti, ISTAT, Anni 2003-2008.
Comportamenti e progettualità imprenditoriale degli operatori aderenti ai *forum locali* su "Sistema turistico di qualità e sviluppo sostenibile nelle Terre di Siena" – Indagine statistica e qualitativa - Osservatorio per il Turismo Sostenibile, Università di Siena – Marzo 2003 – Gennaio 2004.
S. Bimonte, L. F. Punzo. (Luglio 2003) *Turismo e Sviluppo Sostenibile Locale nei Sistemi Microinsulari*.
Tomaselli Venera - Vaccina Franco. (2006). *Turismo a Cefalù: dimensioni statistiche ed effetti socio-economici. Analisi dei mercati turistici regionali e sub-regionali* CLEUP.

Arabella Mocciaro Li Destri*
Anna Minà**

L'EVOLUZIONE DELLE RELAZIONI TRA INDUSTRIA E DISTRIBUZIONE IN ITALIA NEL XX SECOLO

Riassunto
Attraverso l'analisi dell'evoluzione dei contesti economico-istituzionali che hanno caratterizzato l'Italia nel corso del Ventesimo secolo, il presente studio illustra i principali fattori che storicamente hanno determinato l'emergere e l'affermarsi di relazioni collaborative, cooperative, competitive e coopetitive nell'ambito dei canali distributivi. L'elaborazione di tipi ideali per ogni fase storica indagata e la loro analisi in sede comparata, consente di evidenziare il modo in cui il potere è connesso all'emergere dei diversi tipi di relazione interimpresa. Dato il suo rilievo attuale, particolare attenzione viene prestata alle condizioni e dinamiche sottese all'emergere di relazioni coopetitive fra industria e distribuzione, nonché ai diversi tipi di relazioni coopetitive verticali che possono manifestarsi.

Summary
Through the analysis of the evolution of the Italian economic and institutional contexts during the twentieth century, this study illustrates the main historical influences underlying the emergence of collaborative, cooperative, competitive and coopetitive relationships within Italian distribution channels. Through the elaboration of ideal types and their comparative analysis, the role played by power in interfirm relationships is underscored. Given their relevance in contemporary contexts, particular focus is accorded to the conditions and dynamics underlying the rise of coopetitive relationships. Further, the study illustrates the variety of vertical coopetitive relationships which may emerge in distribution channels

* Professore Associato di Economia e Gestione delle Imprese presso l'Università degli Studi di Palermo.
** Dottoranda di Ricerca in Economia Aziendale presso l'Università degli studi di Catania.

1. Introduzione

Recenti studi sul rapporto industria – distribuzione hanno manifestato una crescente attenzione al tema delle relazioni coopetitive (Brandenburger e Nalebuff, 1997; Bengtsson e Kock, 2000), ed in particolare al rilievo della fiducia (Castaldo e Dagnino, 2009) e al ruolo giocato dalle *third party organization* (Castaldo *et al*., 2009) nell'emergere di tali dinamiche.

Seguendo l'impostazione di Padula e Dagnino (2007), secondo cui le relazioni coopetitive si fondano sulla *parziale* convergenza degli interessi degli attori, quale presenza di spinte competitive all'interno del gioco cooperativo, questo studio intende focalizzare l'analisi sulle pre-condizioni e i processi sottesi alla genesi ed all'affermazione delle relazioni coopetitive tra imprese industriali e commerciali, enfatizzando il ruolo e le fonti del potere (Stern e Scheer, 1992), nonché i suoi influssi allo sviluppo di diversi tipi di relazioni interimpresa.

Tale obiettivo euristico è raggiunto proponendo un'estesa letteratura di marketing distributivo analizzata attraverso la metodologia di ricerca storiografica, in modo da rendere intelligibili le dinamiche sottostanti l'evoluzione dei rapporti che hanno caratterizzato i canali distributivi in Italia nel corso del Ventesimo secolo. L'analisi evita di trattare in maniera dettagliata gli aspetti operativi connessi alla gestione delle relazioni interimpresa, piuttosto, cerca di esaminare gli andamenti più generali e le logiche sottese ai differenti tipi di equilibri che sono stati prevalenti tra gli agenti economici e che coesistono nell'ambito dello stesso sistema del valore. Inoltre, lo studio si è focalizzato sui canali distributivi che coinvolgono il mercato finale e non le transazioni *business-to-business*. Per motivi espositivi, la ricerca in oggetto semplifica la natura variegata degli agenti economici e, per astrazione, considera tre principali agenti che operano all'interno del canale distributivo: imprese di produzione industriale, imprese commerciali e consumatori finali.

Lo scritto individua quattro periodi storici che si caratterizzano per una particolare configurazione della relazione fra industria e distribuzione. I periodi identificati sono: a) 1900-1950, la prevalenza del grossista e la presenza di transazioni *spot* di canale; (b) 1950-1970, il predominio dell'industria nel rapporto di collaborazione con la distribuzione; (c) 1970-1990, la competizione nel rapporto di canale; (d) 1990-2000, il predominio della distribuzione nel rapporto di collaborazione con l'industria e la *coopetition* nel canale distributivo.

Lo studio di ciascuno dei periodi individuati presenta un'analisi sistematica dei principali tratti e caratteristiche del contesto macroeconomico ed istituzionale, della natura e delle peculiarità proprie delle imprese industriali e commerciali, nonché l'influsso esercitato dalle dinamiche competitive orizzontali a cui le imprese

industriali e commerciali sono state sottoposte e da cui conseguono le differenti configurazioni ideal-tipiche per ciascun periodo storico considerato.

L'analisi comparata delle rappresentazioni ideal-tipiche consente di individuare, sia le fonti del potere nell'ambito delle relazioni distributive, sia i fattori sottesi all'emergere di differenti forme di interazione fra imprese industriali e commerciali, al fine di rendere intellegibile, *in genere*, le principali forze sottese all'evoluzione delle relazioni di canale e, *in specie*, le relazioni coopetitive.

Il contributo di questo studio alla letteratura di management è triplice. In primo luogo, il lavoro chiarisce a cosa estendere e sotto quali condizioni è appropriato applicare il concetto di *coopetition* alle relazioni verticali e, inoltre, permette di identificare differenti forme di relazioni coopetitive nei canali distributivi. In particolare, la valutazione sistematica delle varie tipologie di relazioni di canale consente di superare l'idea semplicistica secondo cui, nell'ambito dei canali distributivi, la coesistenza delle dimensioni competitive e cooperative è sufficiente a configurare come coopetitivi i rapporti di interazione. In effetti, per definire la relazione coopetitiva in senso stretto, non è sufficiente che le imprese cooperino per la creazione di valore e si ritrovino a competere per la sua appropriazione, piuttosto esse devono essere coinvolte in relazioni multi-livello, nelle quali esse devono sia cooperare, sia competere per la creazione del valore.

In secondo luogo, lo studio contribuisce agli studi di marketing mettendo in evidenza una serie di aspetti che devono essere opportunamente considerati e gestiti per favorire lo sviluppo ed il mantenimento delle relazioni coopetitive fra imprese industriali e commerciali.

Infine, il lavoro è di interesse agli studi di strategia, perché illustra, retrospettivamente, i principali fattori e le determinanti sottese all'emergere delle dinamiche coopetitive nell'ambito delle relazioni distributive a livello verticale, oltre ad illustrare come la *coopetition* sia emersa negli specifici contesti spazio-temporali considerati.

La struttura del lavoro si compone di sette paragrafi che seguono un ordine, sia logico, sia cronologico. In particolare, il secondo paragrafo definisce le differenti forme di relazioni inter-impresa che sono state elaborate nell'ambito degli studi di *strategic management*, e li collega con il potere, permettendo di identificare le possibili relazioni fra imprese. Il terzo paragrafo illustra la metodologia di ricerca storiografica utilizzata per indagare la letteratura circa i contesti economici ed istituzionali e le relazioni industria-distribuzione che si sono configurate in Italia nel Ventesimo secolo. I quattro paragrafi che seguono sono dedicati all'analisi dei quattro periodi storici individuati in precedenza. Per ciascun periodo, sono state elaborate delle rappresentazioni ideal-tipiche weberiane del contesto nei quali gli agenti operavano e dei diversi tipi di relazioni che sono emerse nei canali distributivi. Infine, si discutono le implicazioni teoriche e manageriali, per

considerare l'opportunità di ricerche future e per fondare le nostre principali conclusioni.

2. Una classificazione sistematica della natura delle relazioni interimpresa

Muovendo dagli studi di strategia e sociologia, è possibile elaborare ed adottare una tipologia di relazioni interimpresa che considerano da una parte, la combinazione fra la competizione e la cooperazione e, dall'altro lato, il potere bilanciato o non, al fine di illustrare le relazioni tipiche di canale che si sono configurate per ciascuno dei periodi presi in considerazione.

Gli studi di strategia si sono tradizionalmente focalizzati sulle relazioni competitive tra imprese tese a generare vantaggi a livello di settore o infra-settoriale (Porter, 1980; Schmalensee, 1985) o quelli derivanti dalla presenza di risorse e competenze che consentono di stabilire una situazione di vantaggio superiore rispetto ai *competitor* (Peteraf, 1993; Dierickx e Cool, 1994; Barney, 1991; Grant, 1999; Teece *et al*., 1997). Nell'ambito di tali rapporti competitivi, le imprese sono coinvolte in uno schema di gioco *win-lose*, che le vede contrapposte, una di fronte all'altra, sia nella fase di creazione, sia nella fase di appropriazione del valore (Mocciaro Li Destri e Dagnino, 2005). La tensione alla creazione ed all'appropriazione di tali rendite esplicita gli elementi caratterizzanti i rapporti competitivi, ossia la contrapposizione degli interessi fra gli agenti, l'interscambiabilità tra i concorrenti e l'insieme di azioni intraprese dall'impresa per fronteggiare i comportamenti congetturati degli altri attori (Dagnino, 2005).

A partire dagli anni '80 sono stati elaborati dei paradigmi basati sulla *cooperazione* fra imprese, in alternativa alle tradizionali relazioni competitive. La cooperazione identifica la stabile interazione tra gli attori negli aspetti che rendono possibile il miglioramento delle *performance*, per effetto dell'integrazione di risorse complementari, di *skill* e *capabilities* dei soggetti coinvolti (Dyer e Singh, 1998; Valdani, 1997; Eisenhardt e Galunic, 2000; Lanza, 2000). La cooperazione è rappresentabile come uno schema di gioco *win-win* dove gli attori manifestano una *piena* convergenza degli interessi e da cui conseguono mutui benefici relativamente alla fase di creazione di valore (Contractor e Lorange, 1990; Powell, 1987), ma mantengono una condizione di conflittualità per l'appropriazione del valore.

Successivi studi sulle relazioni interimpresa hanno mostrato come le imprese dotate di risorse e competenze complementari sono coinvolte in complesse interazioni multilivello, che combinano, sia la competizione, sia la cooperazione nella fase di *creazione del valore* (Lado *et al*., 1997; Hunt, 1997; Albert, 1999). Segue la formulazione di un nuova concettualizzazione teorica che ha visto l'emergere di relazioni interimpresa di natura *coopetitiva* (Nalebuff e

Brandenburger, 1997; Bengtsson e Kock, 1999, 2000; Padula e Dagnino, 2007; Dagnino e Padula, 2009)[1]. In particolare, secondo quanto proposto da Padula e Dagnino (2007) la *coopetition* implica una *parziale* convergenza di interessi degli agenti, riconducibile all'emergere di spinte competitive nell'ambito delle relazioni cooperative. In questo senso, le imprese sono coinvolte in una schema di gioco *win-win a risultati variabili*, dove competono e cooperano per la creazione del valore, mentre possono competere (o coopetere) nella fase di appropriazione del valore.

Nel corso questo lavoro, si è introdotto il rilievo del potere, inteso quale manifestazione della forza attraverso cui un agente può ottenere più dell'altro ma in cui, allo stesso tempo, nessun agente è completamente disarmato rispetto all'altro (Crozier e Friedberg, 1978), da cui segue come il potere non può esistere al di fuori della relazione (Dahl, 1957; Gaski, 1984; Emerson, 1962). Il carattere relazionale alla base del potere si esprime attraverso i concetti di incentivo, coercizione, legittimazione, bilanciamento di risorse e competenze. La considerazione del potere nell'ambito delle relazioni interimpresa consente di distinguere le relazioni cooperative in senso stretto, in cui il potere è bilanciato, dal rapporto di *collaborazione* fra le imprese, in cui si rileva la presenza di un significativo sbilanciamento di potere fra gli agenti. Quindi, la collaborazione implica che l'agente più debole lavori per la realizzazione degli obiettivi dell'agente in posizione dominante. Poiché, tradizionalmente, il potere ha assunto un ruolo di rilievo nell'interpretazione delle dinamiche di canale (Stern e Scheer, 1992), l'analisi dell'evoluzione delle relazioni fra industria e distribuzione può costituire la sede ideale per dedurre il ruolo del potere nelle dinamiche coopetitive.

Lo studio si muove dal tentativo di individuare i principali fattori e le determinanti sottese alla genesi delle relazioni coopetitive nell'ambito dei canali distributivi, con particolare riferimento all'influsso del potere - bilanciato o non bilanciato all'emergere della *coopetition*. Al fine di realizzare l'analisi proposta, si farà riferimento alla metodologia di ricerca storiografica, che verrà illustrata nella sezione seguente.

[1] Data la novità del campo, la ricerca si è focalizzata sulle caratteristiche definitorie delle relazioni coopetitive e sui fattori che possono condizionarle (Mariani, 2007; Gulati *et al*., 2000; Castaldo e Dagnino, 2009; Castaldo *et al.,* 2009), ben sapendo che diversi studi empirici hanno tentato di indagare circa le relazioni coopetitive in specifici settori (Okura, 2007).

Tabella 1- *Natura delle relazioni interimpresa*

	COMPETIZIONE	COLLABORAZIONE	COOPERA-ZIONE	*COOPETITION*
INTERESSI DEGLI AGENTI NEI PROCESSI DI CREAZIONE DEL VALORE	Interessi conflittuali	Interessi conflittuali/ parziale convergenza	Piena convergenza di interessi	Parziale convergenza di interessi
TRATTI CARATTERI-STICI	Interscambiabilità gioco *win-lose*	Schema di gioco positivo, ma fortemente sbilanciato	Schema di gioco positivo e bilanciato	Schema di gioco positivo e bilanciato, ma variabile
VARIABILE CHIAVE	Potere di mercato, competizione per la dotazione di risorse e competenze, innovazione	Dotazione di risorse e competenze complementari impiegate a beneficio dell'agente più forte	Dotazione di risorse e competenze complementari impiegate a beneficio di entrambi gli agenti	Dotazione di risorse e competenze complementari impiegate per la parziale convergenza degli interessi degli attori
POTERE	Potere bilanciato	Potere sbilanciato	Potere bilanciato	Variabile, ma non ampiamente sbilanciato
COMMITMENT FRA GLI ATTORI	Nessuno/Basso	Contributi richiesti/prospettive di ricompensa offerte	Elevato *commitment*	Variabile

3. Metodologia: un approccio storiografico basato sull'analisi comparata degli ideal-tipi

Al fine di condurre l'indagine delle relazioni distributive che si sono configurate in Italia nel corso del Ventesimo secolo, si farà riferimento agli studi di marketing sulle relazioni fra industria e distribuzione periodo di tempo preso in considerazione. La letteratura in questione è analizzata facendo riferimento alla metodologia di ricerca storiografica, che utilizza *temporal bracketing* e analisi comparate degli ideal-tipi weberiani.

Fonti di dati. L'analisi dell'evoluzione delle relazioni distributive è realizzata attraverso l'adozione di diverse metodologie per la raccolta dati, che vengono poi unificate tramite la *triangulation of evidence*. In questo modo, è possibile arricchire la validità dell'indagine dal momento che la convergenza di diverse linee di ricerca rende possibile pervenire a risultati più precisi e convincenti (Eisenhardt, 1989). Le fonti della ricerca sono: documentari informativi, raccolte derivanti da precedenti studi, rapporti di ricerca, libri, riviste scientifiche, articoli di stampa aziendale e Internet.

***Bracketing* temporale**. Il lavoro è arricchito dalla strategia di *braketing* temporale (Langley e Truax, 1994; Langley, 1999; Van de Ven e Poole, 2002) che consente di ripartire l'asse temporale in periodi successivi, di durata variabile, per realizzare un'analisi comparata fra periodi successivi e all'interno di uno stesso periodo, e sostenere la validità interna ed esterna di questo studio (Eisenhardt, 1989; Langley, 1999).

Ideal tipi weberiani. Ci si avvale degli ideal-tipi weberiani quale strumento di ricerca che permette di controllare e semplificare complessi fenomeni socio-economici, per renderli sufficientemente comprensibili e trarre informazioni loro analisi comparata (Bonazzi, 2000). La costruzione di ideal tipi weberiani avviene attraverso procedimento di astrazione che:

- seleziona, tra una molteplicità di dati empirici, gli elementi che appaiono più significativi e caratterizzanti per la comprensione del fenomeno oggetto di indagine. In particolare, nel corso di questo scritto ci si focalizza l'analisi sul contesto sociale e macroeconomico, sul contesto istituzionale, sulla struttura del sistema industriale e del sistema distributivo;
- trascura gli elementi che appaiono accidentali o irrilevanti;
- collega fra di loro gli elementi selezionati, li accentua e li coordina in un quadro che deve essere internamente coerente e privo di contraddizioni.

Dai modelli di *bracketing* temporale e dall'analisi dei dati relativi al periodo considerato, si è in grado di identificare i quattro principali periodi di analisi e costruire cinque significativi ideal-tipi di relazioni interimpresa che si sono configurate nel corso del Ventesimo secolo nel sistema distributivo italiano. Le successive quattro sezioni sono dedicate all'illustrazione delle diverse rappresentazioni ideal-tipiche di ciascuno dei periodi storici individuati. La parte finale del lavoro vede il confronto sistematico fra i tipi ideali descritti e la discussione dei risultati.

4. Il predominio del grossista e le transazioni spot di mercato (1900-1950)

Il contesto economico italiano del primo cinquantennio del Ventesimo secolo presenta significative discontinuità. Fra la fase iniziale di espansione e l'implementazione del piano Marshall del secondo dopoguerra, l'instabilità economica dell'Italia era altresì dovuta alla crisi del 1929, ai due conflitti bellici e all'ascesa e la caduta del regime fascista.

Il quadro istituzionale entro cui operavano industria e distribuzione era caratterizzato dal dibattito riguardante il ruolo delle imprese industriali e (soprattutto) delle imprese distributive nel generare l'inflazione e il contributo economico dell'attività di intermediazione svolta dai grossisti. Le leggi approvate nel corso della fine del 1920 e il 1930 erano essenzialmente volte a ridurre la frammentazione delle imprese di distribuzione ed a realizzare un maggior controllo dei prezzi[2].

Dalla fine del 1800 e fino ai conflitti mondiali del Ventesimo secolo, il sistema industriale italiano avviava il suo processo di modernizzazione (Fuà, 1981), sebbene in ritardo rispetto agli Stati Uniti e agli altri paesi europei, perché ancora un paese fortemente ancorato all'agricoltura.

L'influsso delle diverse scoperte scientifiche e tecnologiche in grado di modificare i tradizionali metodi di produzione e che trovavano diretta applicazione nelle fabbriche[3], ha il mutato peso e rilievo del settore secondario, nonché posto le basi per la trasformazione della struttura economica del paese.

All'inizio del secolo scorso, l'esigenza – già avvertita alla fine del 1800 – di commercializzare i prodotti agricoli aveva favorito l'emergere di un sistema di distribuzione in grado di creare una connessione fra le campagne e la città, comunque incapace di servire un ambito territoriale esteso. Di fatti, si trattava di «una rete di circuiti di scambio molto fitta, ma prevalentemente a corto raggio» (Merlo, 2008, pag. 218).

In questo periodo, si rileva un significativo cambiamento del sistema distributivo italiano, sebbene rallentato da una serie di fattori, tra i quali: gli ostacoli al cambiamento esercitati dal piccolo commercio al minuto, il crollo di Wall Street e, ancor più rilevante, l'insieme delle disposizioni normative in materia

[2] In particolare, in merito al primo uopo normativo, si richiama la disciplina del commercio indicata nel D.L. 2174-16/12/1926 and the D.L. 774 – 19/05/1930, mentre sotto il secondo aspetto, la diposizione è contenuta nel D.L. 1746 – 5/10/1936.

[3] Il riferimento è, in primo luogo, alla scoperta dell'elettricità, realizzata da Edison nel 1879, e all'organizzazione scientifica del lavoro di Taylor.

di distribuzione, tese a riorganizzare il settore commerciale e affidargli l'impropria missione sociale di ridurre la disoccupazione[4].

D'altra parte, ad eccezione dei magazzini a prezzo unico - sorti alla fine degli anni '30 in seguito alla crisi del 1929 (Merlo, 2008; Zamagni, 1981) -, il dettaglio tradizionale risultava ancora prevalente all'interno del nostro paese, mentre negli altri paesi si era già verificato un drastico ridimensionamento in conseguenza dello sviluppo di più moderne forme distributive.

Il contesto economico e l'insieme delle disposizioni normative condizionavano negativamente il raggiungimento dei risultati di maggiore efficienza del sistema economico e impedivano al settore commerciale di incrementare il suo, già ridotto, potere contrattuale nei confronti, prima, del grossista, e, successivamente, della industria. Queste considerazioni mostrano la difficoltà delle imprese industriali italiane di raggiungere l'efficienza dimensionale già realizzata in altri grandi paesi europei e del nord America, così come la loro incapacità di occuparsi anche dell'aspetto distributivo come parte del marketing mix. Dall'altro lato, anche le imprese commerciali presentavano difficoltà ad andare oltre al mero servizio logistico, a sviluppare un congruo potere negoziale e ad esplorare nuove leve tese a condizionare le scelte dei consumatori all'interno del punto vendita.

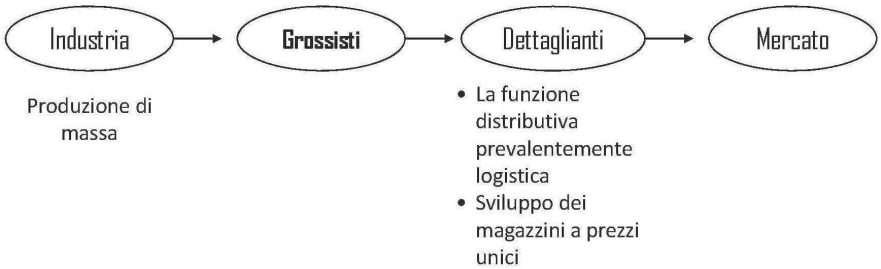
Pertanto, il primo cinquantennio del Novecento si caratterizza per la *prevalenza del grossista* quale attore decisivo nel rapporto canale, in grado di assumere una posizione di dominio sia sulle imprese di produzione, sia su quelle al dettaglio, poiché capace di stabilire (o imporre) cosa produrre o come vendere ciò che è stato prodotto (Varaldo e Fornari, 1998). I grossisti operavano sulla base delle transazioni *spot* di mercato. In una situazione nella quale il produttore era incapace di "agganciare" il consumatore finale e contattare in modo significativo il dettagliante, si rilevava l'orientamento del grossista di attivare dinamiche competitive tra diversi produttori di cui lui stesso era il cliente diretto, al fine di beneficiare degli effetti sul prezzo derivanti dall'azione di rivalità delle imprese di produzione e, dall'altro lato, orientare l'assortimento al fine di massimizzare i suoi profitti.

In sintesi, la centralità del grossista era frutto di un contesto ancora poco evoluto nelle alternative commerciali e limitato sul piano della produzione industriale, dal quale emerge l'incapacità di quest'ultimo di condizionare le numerose relazioni contrattuali indipendenti e dominare i canali distributivi

[4] La normativa sul commercio avrebbe dovuto favorire una maggiore efficienza del sistema distributivo. Ma i provvedimenti del regime in materia di emigrazione, la riduzione di forza lavoro nel settore primario, la limitata capacità di assorbimento di manodopera nel settore industriale facevano sì che il sistema commerciale avesse il ruolo di ammortizzatore sociale, in assenza del quale si poneva una minaccia al consenso sul fascismo (Merlo, 2008, pag. 222).

(Trevisan, 1991). Sotto queste condizioni, i *wholesaler* esercitavano un significativo potere sugli altri agenti del sistema distributivo italiano. Tuttavia, poiché le relazioni distributive si configuravano come un "*nexus of contract*" e, presentavano una dimensione contrattuale di breve periodo, non è possibile individuare una relazione collaborativa, ma più semplicemente di rapporto di forza con manifestazioni *spot* di mercato.

Figura 1 - *Il predominio del grossista e le transazioni spot di mercato*



5. Il predominio dell'industria e la collaborazione di canale (1950-1970)

Nel corso degli anni '50 l'Italia sperimenta un periodo di grande crescita economica, noto come "miracolo economico", fortemente alimentato dal piano di ricostruzione successiva alla seconda guerra mondiale e dalla capacità di conciliare stabilità monetaria e sviluppo economico.

Anche il decennio successivo continuava ad essere positivo, ma venendo meno la stabilità, si rilevava l'alternarsi di fasi altalenanti di crescita maggiore o minore. Sebbene il contesto istituzionale italiano non cambia al punto da rilevare modifiche nell'ambito del sistema industriale e commerciale, la significativa prosperità economica, l'aumento incessante del potere di acquisto destinabile ai consumi, l'evoluzione della natura dei bisogni - anche supportati dalle migliori condizioni di vita (Lugli, 1985) - creavano le premesse per l'emergere di nuove relazioni all'interno dei canali distributivi.

Il successo delle imprese industriali statunitensi spingeva le controparti imprese produttrici italiane all'adozione del modello della corporation americana *à la* Chandler (Rispoli, 1984) avviando stabilimenti di produzione di grande dimensione, nel tentativo di assolvere alla crescente domanda di prodotti standardizzati e beneficiare delle economie di scala.

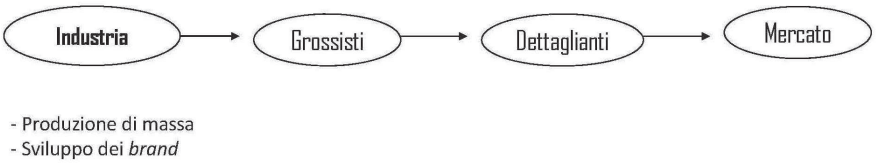
Ma le rigidità economiche che caratterizzavano le imprese industriali rendevano opportuno una più efficace gestione commerciale e l'attuazione di una politica aggressiva tesa a collocare sul mercato la sempre crescente quantità prodotta.

In effetti, attraverso politiche di *brand loyalty* e la *pubblicità televisiva* l'industria riusciva a promuovere l'apprezzamento dei consumatori a favore del prodotto standardizzato (Vaccà, 1966), a supportare la differenziazione rispetto ai *competitor* (Kotler e Scott, 1984), a condizionare ed agganciare il consumatore (Stanton e Varaldo, 1986) ed infrangere la situazione di predominio fino a quel momento detenuta dal *wholesaler*.

Queste considerazioni avevano significative ripercussioni sulla *struttura del sistema distributivo* per effetto della contrapposizione degli interessi fra imprese industriali e grossisti, perché: (a) da un lato, si assisteva ad una vera e propria *«crisi dei wholesaler»* che perdevano la loro capacità contrattuale e di condizionamento del mercato, poiché svolgevano numerose funzioni, talune con un profilo di rischio rilevante, e per le quali dovevano praticare notevoli ricarichi sul prezzo del venduto ed ampliare la varietà degli assortimenti (Guatri, 1974; Varaldo, 1971; Vaccà, 1966); (b) dall'altro lato, sebbene i dettaglianti non erano ancora sufficientemente sviluppati, erano comunque riusciti a ridurre l'ambito di operatività strategica e di potere fino a quel momento detenuti dall'ingrosso (Spranzi, 1985).

Queste condizioni consentivano alle imprese industriali di dominare il canale distributivo e, in alcuni casi, giungere a forme di integrazione verticale discendente, per esercitare un pieno controllo della funzione commerciale (Kotler e Scott, 1984; Trevisan, 1991). Poiché il fornitore non vendeva «*al*», ma «*tramite*» il distributore, nonostante il coinvolgimento delle imprese commerciali, la funzione distributiva rappresentava soltanto una leva strategica del marketing *mix* delle imprese industriali (Lugli e Pellegrini, 2000). Segue come in questa fase si configura un rapporto di collaborazione in cui predomina l'industria, in quanto vi è solo una parziale convergenza di interessi caratterizzata dal significativo potere sbilanciato a favore dell'impresa industriale.

Figura 2 - *Il predominio dell'industria e la collaborazione di canale*



6. Competizione di canale (1970-1990)

Il Ventennio 1970-1990 sintetizza un percorso altalenante dell'economia italiana, che passa da un periodo di crisi economica a una fase di grande prosperità e sviluppo. Infatti, gli anni '70 rappresentavano la fase più travagliata della storia economica italiana, poiché segnati da una profonda crisi dei modelli di sviluppo realizzati nel periodo del *boom* economico.

La contrazione della produzione, degli investimenti e dell'occupazione, parallelamente all'aumento dell'inflazione penalizzavano i redditi fissi e favorivano l'incremento del tasso disoccupazione, e contribuivano ad accrescere l'elasticità della domanda finale rispetto al prezzo. Diversamente, tale contesto *macroeconomico* mutava a partire dai primi anni '80, quando il processo di superamento della situazione di stagflazione, nonché il miglioramento della ricchezza finanziaria delle famiglie accresceva la loro capacità di spesa, favorendo lo sviluppo di nuovi comportamenti di acquisto e di consumo.

Si assiste alla formulazione di nuove norme[5] per ridurre l'eccessiva polverizzazione dell'apparato distributivo, a creare spazio per nuove forme distributive, ma anche ad incentivare la graduale riconversione del tradizionale (Sciarelli e Vona, 2000).

L'efficacia di questo *cambiamento istituzionale* venne, tuttavia, stato soffocato dalla recessione economica degli anni '70, ma anche dalle rigidità amministrative legate all'apertura di nuove attività commerciali[6]. Il superamento della crisi degli anni '70 segnava altresì il passaggio dalla tradizionale società industriale verso quella *postindustriale*, in cui gli investimenti non s'indirizzavano unicamente sulle catene di produzione, ma sull'intero sistema, sugli aspetti produttivi e commerciali e in cui la standardizzazione di massa veniva abbandonata per dare spazio alla flessibilità (Guatri *et al*., 1999). Le imprese industriali rafforzavano le loro relazioni dirette con i consumatori finali incrementando i loro investimenti in pubblicità finalizzati allo sviluppo della *brand loyalty* e che, a loro volta,

---

[5] Il riferimento è alla legge n. 426/1971.

[6] La regolamentazione del commercio era rimasta sostanzialmente rigida: la necessità di disporre di autorizzazioni governative per l'apertura di un punto vendita, i limiti imposti dalle tabelle merceologiche, la richiesta di iscrizione al registro degli esercenti del commercio (REC) e l'obbligo di ottenere un'autorizzazione dall'amministrazione regionale per l'apertura di punti vendita di maggiori dimensioni costituiscono alcune delle disposizioni normative gestite prevalentemente a livello comunale. Questo quadro normativo ha amplificato le differenze regionali che hanno caratterizzato il sistema distributivo italiano fin dalla seconda metà dell'Ottocento, alimentando un sistema commerciale imperniato sui centri urbani e, al tempo stesso, ostacolandone lo sviluppo su scala nazionale.

consentivano, sia di aumentare le vendite, sia di porre dei limiti alle politiche assortimentali poste in essere dalle imprese commerciali.

Sebbene non vi sia stata alcuna modifica rilevante nel ridurre l'improprio ruolo di ammortizzatore sociale assunto dalla distribuzione[7] ed il *framework* istituzionale sia stato soltanto uno stimolo marginale al processo di mutamento, in quel periodo il sistema distributivo italiano conobbe un profondo processo di modernizzazione, conosciuto come "rivoluzione commerciale" (Colla, 1995; Lugli, 1984).

La necessità di superare la concezione tradizionale del commercio pre-moderno quale leva del *marketing mix* dell'industria spiegava la progressiva riduzione del commercio tradizionale, (Gilbert, 2003), l'evoluzione della distribuzione organizzata (Sciarelli e Vona, 2000) e lo sviluppo dei punti vendita moderni. Si realizzava un intenso percorso di ridefinizione del settore commerciale, sia in *verticale* - nell'interazione con le imprese industriali - sia in *orizzontale* – per effetto dell'emergere di nuove forme distributive (Pilotti, 1991; Spranzi, 1985; Vicari, 1980).

Di fatti, parallelamente alle moderne forme di distribuzione commerciale e per sopravvivere alle loro pressioni competitive, anche i *retailer* tradizionali (e *wholesaler*) avviarono la formazione di organizzazioni di lungo periodo note come "Gruppi di acquisto" e "Unioni Volontarie" (Merlo, 2008; Trevisan, 1991)[8] che permettevano di centralizzare i rapporti di fornitura con le imprese industriali.

I distributori moderni, da un lato e i gruppi di dettaglianti tradizionali, dall'altro lato, iniziarono a giocare un ruolo attivo nella creazione di valore per i consumatori finali, offrendo una serie di servizi commerciali (Alderson, 1957). Di fatti le manovre commerciali venivano coordinate per incrementare la fedeltà all'insegna, che avrebbe consentito di incrementare i margini delle imprese distributive e una maggiore libertà dall'influsso delle imprese industriali.

L'accresciuta capacità delle imprese commerciali di sviluppare ed offrire servizi commerciali e definire politiche di marketing indipendenti da quelle dei produttori, segnava un cambiamento significativo nell'equilibrio di canale. Le imprese industriali si confrontavano con un accresciuto potere della distribuzione, che

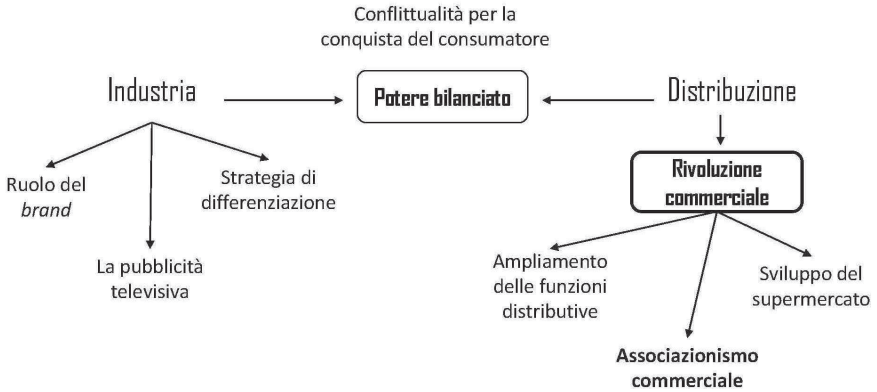
---

[7] In questo periodo la crescita dei livelli di disoccupazione era tendenzialmente alimentata dagli effetti degli *shock* petroliferi sul settore industriale.

[8] La principale differenza tra questi due organizzazioni è legata alla mancanza dei grossisti nel primo caso e al significativo ruolo dei *wholesalers* nel secondo caso (Lugli e Pellegrini, 2000; Merlo, 2008). Tuttavia, entrambe le organizzazioni danno luogo a *relazioni orizzontali coopetitive*, in quanto le imprese cooperano e competono su diversi aspetti legati alla creazione del valore. Tuttavia, questa forma di relazioni coopetitive a livello orizzontale non verrà analizzata successivamente, in quanto lo studio si concentra sulle relazioni verticali fra imprese industriali e commerciali e all'interno del sistema distributivo e/o industriale.

traeva origine dalla contrapposizione di forze e di interessi tra gli attori per acquisire la cd. *channel leadership.* Queste considerazioni evidenziano un'evoluzione della dinamica relazionale e la definizione di una nuova configurazione ideal-tipica che vede la conflittualità tra industria e distribuzione e il bilanciamento del potere fra i due attori (Vaccà, 1963; Varaldo e Dalli, 1989).

Figura 3 - *La competizione di canale*



7. Il predominio della distribuzione e la collaborazione di canale e la *channel coopetition* (1990-2000)

L'ultimo decennio del Ventesimo secolo è caratterizzato da un considerevole ricorso al processo di internazionalizzazione delle imprese, dalla globalizzazione dei mercati e dalla progressiva diffusione dell'ICT. In Italia, la crescita del debito pubblico e della disoccupazione erano al centro delle questioni di politica pubblica, resi ancora più urgenti dagli impegni sottoscritti nel trattato Maastricht, in vista dell'unificazione monetaria europea (Perugi e Bellocci, 1997).

Le modifiche al *contesto istituzionale* nel settore commerciale favorivano ulteriormente la modernizzazione del sistema distributivo per recuperare i ritardi accumulati rispetto alle altre economie più evolute. In questo senso, alla fine degli anni '90 il governo varava la riforma della legislazione commerciale, con il noto come "decreto Bersani (D.L n.114/1998), i cui obiettivi fondamentali erano: (a) la deregolamentazione e semplificazione delle attività commerciali; (b) la ridefinizione dei criteri sottesi al rilascio delle autorizzazioni sugli insediamenti commerciali.

Mentre il significativo ritmo di espansione della domanda rilevata negli anni '80 aveva indotto il *sistema industriale* a consolidare l'orientamento alle vendite, lo

scenario macroeconomico degli anni ’90 enfatizzava una maggiore attenzione del consumatore al prezzo dei prodotti, a cui faceva seguito una minore sensibilità nei confronti della marca.

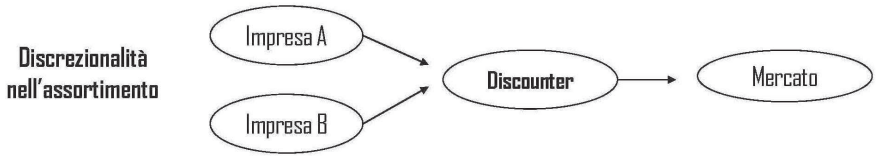
L’evoluzione dei comportamenti di consumo e di acquisto influiva, inoltre, sul sistema distributivo. In un contesto nel quale il rapporto prezzo/qualità risulta estremamente rilevante ed i consumatori ricercano i punti vendita in grado di offrire più elevati livelli di convenienza, si assisteva al significativo sviluppo di formule distributive quali gli ipermercati e gli *hard discount*. Un ampliamento che ha portato ad una riconfigurazione del comparto distributivo italiano e all’inasprimento delle tensioni concorrenziali *intertype*, ma soprattutto alla definizione di più complessi equilibri nel rapporto industria - distribuzione.

In questa fase storica, il sistema distributivo italiano si caratterizza per la presenza di due distinte configurazioni di canale, ciascuna delle quali può essere rappresentata attraverso uno specifico ideal-tipo: il predominio della distribuzione e la collaborazione di canale e la *channel coopetition*.

7.1. Il predominio della distribuzione e la collaborazione di canale

La prima rappresentazione ideal-tipica vede il predomino della distribuzione nei rapporti di canale, quale risultato dello sviluppo del *discount* e del rapporto di *copaking*. Poiché l’*hard discounter* «non vende marche, bensì la convenienza evocata dall’insegna» (Lugli e Pellegrini, 2000), si rileva una piena discrezionalità dall’industria nella definizione della politica assortimentale. Infatti, la strategia e l’organizzazione degli acquisti sono strettamente condizionate dalle scelte realizzate dal *discounter*, mentre le imprese industriali sono guidate dagli accordi di *comakership*.

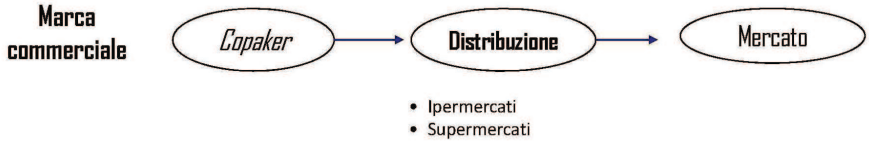
Figura 4 - *Il predominio della distribuzione e la collaborazione di canale*



La competizione creata dagli *hard discounter* induceva le imprese della GDO e i gruppi associativi a rispondere attraverso lo sviluppo delle *marche commerciali*, che avrebbe consentito loro di abbassare i prezzi dei prodotti, ottenere maggiori margini di ricarico e incrementare la *store loyalty* (Cristini, 1992). Segue come il

rapporto di canale è dominato dalle imprese commerciali perché presentano un maggiore grado di libertà nei confronti delle imprese industriali, che possono selezionare il *co-paker* per la realizzazione di un prodotto ed, eventualmente, procedere ad una sua sostituzione.
In entrambi i casi descritti, sebbene il significativo sbilanciamento del potere a favore della distribuzione, emerge la *natura relazionale* di un rapporto basato sulla performance complessiva e dove un ruolo rilevante è riservato alla progettazione di prodotto, alla definizione di standard qualitativi ed all'impegno di servizio a lungo termine.

FIGURA 5 - *Il predominio della distribuzione e la collaborazione di canale*

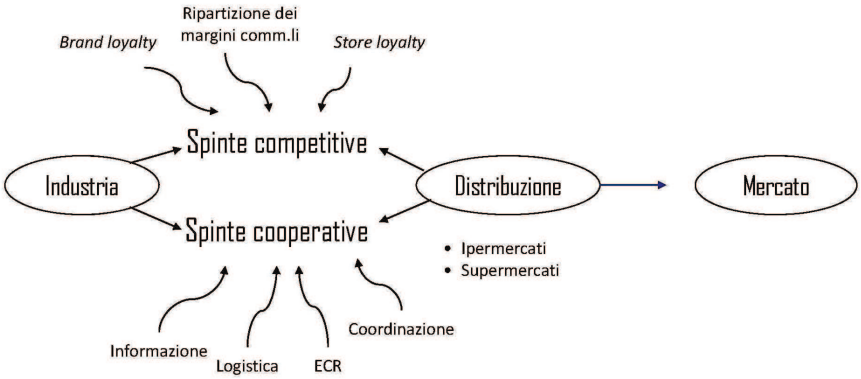


7.2. Channel Coopetition

La seconda rappresentazione ideal-tipica che caratterizza il periodo storico sotto osservazione vede l'affermarsi, nel sistema distributivo italiano, delle relazioni verticali *coopetitive.* Similmente a quanto detto in precedenza circa il rapporto di collaborazione, l'emergere di rapporti coopetitivi nell'ambito dei canali distributivi trova la sua principale ragione d'essere nella necessaria reazione delle imprese industriali e commerciali ad una più intensa turbolenza degli scenari, che mostrano il rilievo della dimensione cooperativa a livello verticale per la ricerca e la difesa del vantaggio competitivo a livello orizzontale. In questo caso, anche se mutevole, è tuttavia possibile riscontrare un sostanziale bilanciamento del potere fra industria e distribuzione.
L'incentivo a una più stretta cooperazione per le imprese industriali e commerciali (Castaldo, 2005) è supportato dalla diversa posizione degli attori del canale e dalle diverse leve di marketing che ciascun attore possiede o controlla. In effetti, sebbene l'industria ha un pieno controllo della realizzazione del prodotto, non possiede *informazioni* necessarie alla realizzazione di nuovi beni o alla personalizzazione di quelli già esistenti in funzione delle esigenze dell'individuo (Lugli e Ziliani, 2004, pag. 4) e non può controllare il posizionamento del prodotto all'interno del punto vendita. Per altro verso, la distribuzione riesce ad orientare il comportamento del consumatore in *store,* attraverso *lay-out* più differenziati - per categoria ed occasione d'acquisto -, e per mezzo di una discrezionalità nella composizione dell'offerta assortimentale che però risulta limitata, dal momento che situazioni di

out of stock incidono dal punto di vista della soddisfazione della clientela e possono pregiudicare lo sviluppo della *store loyalty* (Ho e Chong, 1999). In questo senso, si comprende come industria e distribuzione concorrono insieme alla formazione del valore finale del bene ed esplicitano «la necessità di convivere con i vincoli che i partner di canale si impongono a vicenda» (Pellegrini, 2008). Questa affermazione trova riscontro in diverse pratiche di gestione del canale, tra le quali si richiamano: (a) la possibilità che la condivisione dei piani, degli ordini, delle previsioni e il coordinamento degli obiettivi degli attori, favorisca una migliore efficienza nella gestione degli aspetti logistici (b) l'esperienza ECR - e*fficient consumer response*, quale associazione paritetica fra imprese industriali e commerciali che sviluppa e diffonde modelli di interazione tesi a migliorare l'efficacia della catena di fornitura (Ferrozzi e Shapiro 2000, pag. 95; Holmström, Främling, Kaipia, Saranen, 2002); (c) i progetti di cooperazione di *category management*, fondati sul principio che l'interpretazione dei dati delle vendite – necessari per ottimizzare la coerenza fra la presentazione del prodotto all'interno del punto vendita e gli schemi cognitivi dei consumatori – è più efficace quando è effettuata in collaborazione con i fornitori del prodotto (Castaldo *et al*., 2009). Tuttavia, al di là di questi importanti incentivi alla cooperazione di canale, la ricerca della fedeltà del consumatore induce imprese industriali e commerciali a competere l'uno contro l'altro per molti degli aspetti connessi con la creazione del valore. Queste dinamiche di canale possono essere descritte in termini di complesse relazioni multilivello, in cui imprese industriali e commerciali cooperano e competono per la creazione del valore. Di fatti, l'attivazione di relazioni interimpresa di natura continuativa (Padula, 2002 pag. 88; Dyer e Singh, 1998, pag 660-679) modificano – ma non annullano – il profilo conflittuale presente nell'ambito delle relazione, poiché la diversa posizione degli attori del canale, unitamente al diverso ruolo che questi investono nei confronti del consumatore, conferma una parziale convergenza di interessi e spiega l'emergere di uno schema di gioco variabile, ma dai *payoffs* positivi.

FIGURA 6 - L'emergere della strategia coopetivia nei canali distributivi



L'analisi delle relazioni verticali di natura coopetitiva mostra alcune fattispecie particolari del fenomeno. In particolare:

- la generica configurazione coopetitiva definita tra le imprese industriali (che non sono coinvolte in nessuna relazione collaborativa) e le imprese distributive (che non realizzano prodotti a marca commerciale);
- le relazioni coopetitive che emergono fra imprese legate da accordi di *co-branding*. In questo caso, la relazione è resa ancora più complessa dal fatto che accanto l'incentivo dei due attori del canale a promuovere il prodotto in *co-branding,* ciò rappresenta una significativa spinta cooperativa. Tuttavia, dal momento che la stessa impresa industriale è motivata a vendere sul mercato anche i prodotti con il proprio marchio si esplicita l'aspetto competitivo nell'ambito del gioco cooperativo;
- il rapporto che si delinea fra l'impresa commerciale il cui assortimento include i prodotti di marca commerciale e le (n-1) imprese presenti nell'industria e con le quali non vi sono relazioni di *co-branding* o di *co-paking*. In questo caso, vi è un maggiore influsso della spinta competitiva nell'ambito della relazione coopetitiva. Dato che i consumatori all'interno del punto vendita hanno la possibilità di scegliere fra il prodotto a marca commerciale o industriale presente in assortimento, la competizione non si limita al confronto fra *store* e *brand loyalty*, ma si estende anche fra gli (n-1) *brand* delle marche industriali e quello della marca commerciale.

8. Conclusioni

Sebbene diversi studi hanno riguardato l'evoluzione dei rapporti di canale, solo recentemente la *coopetition* è divenuta una prospettiva interpretativa nel contesto delle relazioni distributive. Inoltre, nell'ambito delle dinamiche di canale, la *coopetition* ha rappresentato un *framework*, mentre l'attenzione è stata rivolta alle questioni manageriali legate ad una più efficace gestione delle relazioni interimpresa.

Attraverso l'analisi comparata delle diverse relazioni emerse nell'ambito del sistema distributivo italiano del ventesimo secolo (tabella 2), il lavoro proposto chiarisce in che modo e sotto quali condizioni è corretto qualificare le relazioni distributive come coopetitive. L'analisi condotta rileva l'esistenza di possibili manifestazioni delle relazioni coopetitive fra imprese industriali e commerciali in base al *commitment* e alla dipendenza reciproca che ciascun soggetto può esprimere all'interno della relazione. Inoltre, dall'indagine sistematica dei fattori sottesi all'emergere di ciascun equilibrio relazionale nell'ambito dei canali distributivi, lo studio mette in luce le pre-condizioni alla *coopetition* nei rapporti verticali, contribuendo a rendere intellegibile le dinamiche interimpresa di natura coopetitiva. Infine, la considerazione delle questioni del potere in questo studio ne esplicita l'influsso nell'emergere della *coopetition* fra gli attori del canale distributivo.

Tab. 2: Ideal tipi delle relazioni distributive nell'Italia del Ventesimo secolo

	PERIODO STORICO	ELEMENTI CARATTERIZZANTI	POTERE	RELAZIONI DI CANALE
PREDOMINIO DEL GROSSISTA	1900-1950	Funzione distributiva principalmente logistica	Esercitato dai grossisti	Transazioni *spot* di mercato
PREDOMINIO DELL'INDUSTRIA	1950-1970	- Produzione di massa - Maggiore fedeltà alla marca - Significativi investimenti in pubblicità da parte delle imprese industriali	Esercitato dalle imprese industriali	Collaborazione per la realizzazione degli obiettivi delle imprese industriali
CONFLITTO FRA INDUSTRIA E DISTRIBUZIONE	1970-1990	- *Brand Loyalty* - Investimenti in pubblicità - Modernizzazione	Bilanciamento del potere fra industria and distribuzione	Competizione

Segue Tab. 2

		del dettaglio - Associazioni fra dettaglianti - *Store Loyalty*		
PREDOMINIO DELLA DISTRIBUZIONE	1990-2000	- Sviluppo degli hard and soft discount; - Marche commerciali e accordi di *copacking*	Esercitato dalle imprese commerciali	Collaborazione per la realizzazione degli obiettivi delle imprese commerciali
COOPETITION FRA INDUSTRIA E DISTRIBUZIONE	1990-2000	- *Co-branding* - *ECR* - *Category Management* - Efficienza - Condivisione dell'informazione - *Store* versus *brand loyalty*	Mutevole, ma sostanzialmente bilanciata	*Coopetition* fra industria e distribuzione per la creazione di valore

Le dinamiche coopetitive fra imprese industriali e commerciali portano all'emergere di complesse relazioni multi-livello tese alla creazione del valore per il cliente. Castaldo *et al.* (2009) hanno dimostrato che le *third party organization* possono svolgere un ruolo cruciale nel facilitare dinamiche coopetitive, contribuendo a ponderare efficacemente le spinte competitive e cooperative nell'ambito delle relazioni interimpresa, sebbene queste considerazioni non escludono che molte relazioni coopetitive possano essere gestite a livello diadico.
Lo studio consente di suggerire una serie di aspetti rilevanti che le imprese dovrebbero prendere in considerazione per la creazione o il mantenimento delle relazioni coopetitive all'interno del canale distributivo. In particolare:

- la valutazione dei potenziali partner di canale con i quali creare relazioni coopetitive. Si tratta di una valutazione che deve tenere in considerazione l'affidabilità delle imprese coinvolte (Madhavan, Koka e Prescott, 1998), così come il grado di complementarità delle risorse e delle competenze necessarie alla creazione di valore. Le risorse e le competenze possedute dalle imprese in *coopetition* devono permetter loro di esercitare un potere bilanciato all'interno del rapporto;
- ogni impresa deve continuamente investire e rinnovare la propria dotazione di risorse e competenze, al fine di mantenere un bilanciamento di potere con le altre imprese con le quali coopete;

- la necessità di adeguare le organizzazioni delle imprese industriali e commerciali per gestire le più complesse relazioni multilivello e passare dalle transazioni eseguite all'interno di rapporto monodimensionale, a una visione olistica che considera gli scambi fra imprese. Ciò potrebbe comportare, per esempio, la possibilità di creare ruoli organizzativi le cui responsabilità vanno oltre le tipiche funzioni degli acquisti e delle vendite, per una più ampia interazione tra i rappresentanti dell'impresa;
- la concentrazione delle negoziazioni interimpresa nelle mani di un numero limitato di rappresentanti con ampie responsabilità e potere decisionale può, inoltre, contribuire al successo delle relazioni coopetitive così come può favorire lo sviluppo della fiducia. In effetti, la concentrazione di relazioni multiple fra pochi rappresentanti dell'impresa è di ausilio alla creazione di rapporti personali che, a loro volta, sono la base per lo sviluppo del collante sociale chiamato fiducia;
- l'importanza di un efficace sistema di comunicazione sul quale alimentare la fiducia reciproca fra le imprese. Questo sistema deve essere in grado di trasferire e diffondere, sia informazioni, sia obiettivi più generali della relazione coopetitiva, al fine di consolidare il consenso reciproco e identificare potenziali aree di futura cooperazione;
- la predisposizione di pacchetti di *software* che supportano i diversi processi operativi e gestionali interimpresa - dal ciclo attivo dell'ordine, alla programmazione della produzione e cosi via – e che siano in grado di garantire un controllo *ex-post* delle performance.

Non vi è dubbio che la gestione di qualsiasi relazione coopetitiva pone in essere una serie di scelte manageriali che sono la diretta conseguenza di dover sintetizzare le intrinseche contraddizioni che caratterizzano queste complesse interazioni *multilevel*. Quando la *coopetition* coinvolge differenti livelli di canale, esiste almeno un ulteriore problema da considerare. In effetti, solo poche imprese industriali che detengono un *brand* abbastanza forte sono in grado di raggiungere i mercati in modo efficace attraverso un unico distributore e, certamente, nessun impresa commerciale potrebbe sperare di creare valore per i propri clienti senza offrire un assortimento che includa anche i prodotti forniti da numerose imprese industriali. L'esigenza avvertita dalle imprese industriali e commerciali di instaurare relazioni multiple con imprese acquirenti o fornitrici evidenzia come la creazione di relazioni coopetitive multilivello con una o poche imprese ha un significativo impatto sulle altre interazioni.

La possibilità di approfondire l'influsso che le dinamiche coopetitive a livello verticale possono esercitare sulle relazioni competitive a livello orizzontale e l'influsso che esercitato sulle altre relazioni verticali che non sono direttamente

coinvolte nella relazione coopetitiva rappresentano alcuni interrogativi che in questo lavoro sono stati parzialmente menzionati, ma che meriterebbero ulteriore approfondimento.

Infine, potrebbe essere di interesse adottare un approccio di analisi comparata ed estendere questo studio per considerare l'evoluzione storica del sistema distributivo del '900 degli altri paesi europei. Ciò consentirebbe di comprendere, retrospettivamente, l'influsso che le peculiarità del contesto istituzionale ed economico hanno esercitato sulle caratteristiche strutturali del settore industriale e commerciale in ciascun paese europeo e, quindi, chiarire le dinamiche sottese all'evoluzione delle distinte relazioni di canale[9]. Inoltre, un'approfondita analisi storica comparata con gli altri paesi europei costituirebbe, in chiave prospettica, una valida base concettuale per la previsione dell'evoluzione futura del sistema distributivo italiano, se si considera che i processi di integrazione europea - sia economici che istituzionali - potrebbero favorire un aumento dell'intensità e la varietà delle manifestazioni del fenomeno coopetitivo.

[9] Tra i contributi che possono essere considerati un riferimento di rilievo per questo tipo di analisi si ricordano: Brown, 1990; Clarke, 2000; Burt e Sparks, 2003 per quanto riguarda l'analisi condotta in Regno Unito; Baden-Fuller, 1984; Coles, 1997 l'analisi del contesto tedesco; Muller, Wenthe e Baron, 1993 per quanto riguarda l'indagine nello stato ungherese; Miras Araujo, 2008 per quanto riguarda la Spagna.

Riferimenti bibliografici

Albert S. (1999). *E-commerce Revitalizes "Co-opetition"*, Computerworld, vol. 33, n. 15.

Alderson W. (1957). *Marketing Behavior and Executive Action: a Functionalist Approach to Marketing Theory.* Irwin Homewood.

Baden-Fuller C.W.F. (1984). *The changing market share of retail brands in the UK grocery trade 1960-1980*, CESCOM-IRM, The Economics of Distribution, Franco Angeli, Milano.

Barney J.B. (1991). *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, Journal of Management, vol. 17.

Bengtsson M. e Kock S. (1999). *Cooperation and competition in relationships between competitors in business networks*, Journal of Business and Industrial Marketing, vol. 14, n. 3.

Bengtsson M. e Kock S. (2000). *Coopetition in business network – to cooperate and compete simultaneously*, Industrial Marketing Management, n. 29.

Bonazzi G. (2000). *Storia del pensiero organizzativo*. Franco Angeli, Milano.

Brown S. (1990). *Innovation and evolution in UK retailing: The retail warehouse*, European Journal of Marketing, vol. 2, n. 9.

Burt S. L. e Sparks L. (2003). *Power and competition in the UK retail grocery market,* British Journal of Management, vol. 14, September.

Castaldo S. (2005), *Analisi e gestione dei canali distributivi*, Il Mulino, Bologna.

Castaldo S. e Dagnino G.B. (2009). *Trust and coopetition: The strategic role of trust in interfirm coopetitive dynamics*, In: Dagnino G.B. e Rocco E. (eds), Coopetition Strategy: Theory, Experiments and Cases, London, Routledge.

Castaldo S., Möllering G., Grosso M. e Zerbini F. (2009). *Exploring how thirdparty organizations facilitate coopetition management in buyer-seller relationship*, In: Castaldo S., Dagnino G.B., Le Roy F. e Yami S. (eds), Coopetition: Winning Strategies for the 21st Century, Cheltenham, Edward Elgar, UK, forthcoming.

Castaldo S. e Zecca V. (1997). *La re-ingegnerizzazione delle relazioni distributive: l'esperienza Ecr*, In: Valdani E. e Ancarani F. (eds), I processi di marketing, Egea, Milano.

Clarke I. (2000). *Retail power, competition and local consumer choice in the UK grocery sector,* European Journal of Marketing, vol. 34, n. 8.

Coles T. (1997). *The evolution of retail section in the new German Länder since unification*, Applied Geography, vol. 17, n. 4.

Colla E. (1995). *La grande distribuzione in Europa*. Etas Libri, Milano.

Contractor F.J. e Lorange P. (1990). *La cooperazione tra imprese*. Etas Libri, Milano.

Cristini G. (1992). *Le strategie di marca del distributore*. Egea, Milano.
Crozier M. e Friedberg E. (1978). *Attore sociale e sistema*. Etas libri, Milano.
Dagnino G.B. (2005). *I paradigmi dominanti negli studi di strategia d'impresa*. Giappichelli, Torino.
Dagnino G.B. e Padula G. (2007). *Untangling the rise of coopetition*, International Studies of Marketing & Organization, vol. 37, n. 2, Summer.
Dahl R. (1957). *The concept of power*, Behavioural Science, n. 2., July.
Dawson J. (2001). *Strategy and opportunism in European retail internationalism*, British Journal of Management, vol. 12.
Dierickx I. e Cool K. (1994). *Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage*, Management Science, vol. 35, n. 12, December.
Dyer J.H. e Singh H. (1998). *The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage*, Academy of Management Review, vol. 23, n. 4.
Eisenhardt K.M. (1989). *Building teories from case study research*, Academy of Management Review, vol. 14, n. 4.
Eisenhardt K.M. e Galunic C. (2000). *Coevolving. At last a way to make synergies work*, Harvard Business Review, vol.78, n. 1.
Emerson R.E., (1962). *Power dependance relations*, American Sociological Review, vol. 27.
Ferrozzi C. e Shapiro R. (2000). *Dalla logistica al Supply Chain Management*, ISEDI, Torino.
Fuà G. (1981). *Lo sviluppo economico in Italia. I. Lavoro e reddito*. Angeli, Milano.
Gaski J.F. (1984). *The theory of power and conflict in channels of distribution*, Journal of Marketing, vol. 48, Summer.
Gilbert D. (2003). *Retail Marketing Management*. 2nd ed. Financial Times/Prentice Hall, Harlow.
Grant R.M. (1999). *Contemporary Strategy Analysis. Concepts, Techniques, Applications*. Blackwell, Oxford.
Guatri L. (1974). *Il marketing: concorrenza, domanda, distribuzione, pubblicità e politica dei prezzi*. Egea, Milano.
Guatri L. (1988). *Trattato di economia delle aziende industriali*. Egea, Milano.
Guatri L., Vicari S. e Fiocca R. (1999). *Marketing*. McGraw-Hill, Milano.
Gulati R., Noria N. e Zaheer A. (2000). *Strategic networks*, Strategic Management Journal, vol. 21, n. 3.
Holmström J., Främling K., Kaipa R. e Saranen J. (2002). *Collaborative planning forecasting and replenishement: New solutions needed for mass collaboration*, Supply Chain Management: An International Journal, vol. 7, n. 3.
Ho T.H. e Chong J. (1999). *A parsimonious of SKU choice*, Working Paper

Wharton College, University of Pennsylvania.
Hunt S.D. (1997). *Competing through relationships: Grounding relationship marketing in resource-advantage theory*, Journal of Marketing Management, vol. 13, n. 5.
Kotler P. e Scott W.G. (1984). *Marketing and Management*. Prentice Hall International, ISEDI, Torino.
Lado A., Boyd N.G. e Hanlon S.C. (1997). *Competition, cooperation, and the search for economic rents: A syncretic model*, Academy of Management Review, vol. 22, n. 1.
Langley A. (1999). *Strategies for theorizing from process data*, Academy of Management Review, vol. 24, n. 4.
Langley A. e Truax J. (1994). *A process study of new technology adoption in smaller manufacturing firms*, Journal of Management Studies, vol. 31.
Lanza A. (2000). *Knowledge Governance*. Egea, Milano.
Lugli G. (1984). *I rapporti industria-distribuzione: conflitto o collaborazione?*, Finanza, Marketing e produzione, n. 3, settembre.
Lugli G. (1985). *Efficienza del commercio e stabilità dell'industria*. Franco Angeli, Milano.
Lugli G. e Pellegrini L. (2000). *Marketing distributivo. La creazione di valore nella distribuzione despecializzata*. Utet professionale, Torino.
Lugli G. e Ziliani C. (2004). *Micromarketing. Creare valore con le informazioni al cliente*. Utet, Torino.
Madhavan R., Koka B. e Prescott J. (1998). *Networks in Transition: How Industry Events (Re)shape Interfirm Relationships*, Strategic Management Journal, vol. 19, n. 5.
Mariani M. (2007). *Coopetition as an emergent strategy*, International Studies of Marketing & Organization, vol. 37, n. 2, Summer.
Merlo E. (2008). *Il sistema distributivo italiano in prospettiva storica*, In: Castaldo S. (eds), Retail & channel management, Egea, Milano.
Meuller R.D., Wenthe J. e Baron P. (1993). *The evolution of distribution system: A framework for analysing market changes in Eastern Europe: The case of Hungary*, International Marketing Review, vol. 10, n. 4.
Mirás Araujo J. (2008). *The commercial sector in an early-twentieth century Spanish City, La Coruña 1914-1935*, Journal of Urban History, vol. 34, n. 3.
Mocciaro Li Destri A. e Dagnino G.B. (2005). *The Resource-Based Firm between Value Creation and Value Appropriation*, Advances in Strategic Management, vol. 22, Elsevier.
Nalebuff B. e Brandenburger A. (1997). *Coopetition*. HarperCollinsBusiness, London.
Okura M. (2007). *Coopetitive strategies of Japanese insurance firms*, International

Studies of Marketing & Organization, vol. 37, n. 2, Summer.
Padula G. (2002). *Reti d'impresa e apprendimento*. Egea, Milano.
Padula G. e Dagnino G.B. (2009). *Coopetition strategy: A new kind of interfirm dynamics for value creation*, In: Dagnino G.B. e Rocco E. (eds), Coopetition Strategy: Theory, Experiments and Cases, Routledge, London, forthcoming.
Pellegrini L. (1987). *Strategie di acquisto dei consumatori e rapporti industria-distribuzione nel grocery*, Economia e politica industriale, n. 55.
Pellegrini L. (2008). *I rapporti industriadistribuzione: modelli integrati di ricerca e cooperazione*, Economia e politica industriale, n. 3.
Perugi G. e Bellocci M. (1997). *Lineamenti di storia*. Zanichelli, Bologna.
Peteraf M.A. (1993). *The cornerstone of competitive advantage: A resouce-based view*, Strategic Management Journal, n. 14.
Pilotti L. (1991). *La distribuzione commerciale. Innovazione tecnologica, imprenditorialità e management*. Utet, Torino.
Porter M.E. (1980). *Competitive Advantage*. The Free Press, New York.
Powell W.W. (1987). *Hybrid organizational arrangements: New form or transactional development*. California Management Review.
Rispoli M. (1984). *L'impresa industriale*. Il Mulino, Bologna.
Rullani E. (1992). *Divisione del lavoro e reti di impresa: il governo della complessità*, In: Belussi F. (eds), Nuovi modelli di impresa, gerarchie organizzative e imprese rete, Franco Angeli, Milano.
Rullani E. (1987). *L'impresa come sistema artificiale*, Economia e politica industriale, n. 56.
Sciarelli S. e Vona R. (2000). *L'impresa commerciale*. McGraw-Hill, Milano.
Schmalensee R. (1985). *Do market differ much?*, American Economic Review, n. 75.
Spranzi A. (1985). *Economia del commercio e politica commerciale*. Franco Angeli, Milano.
Stanton W.J e Varaldo R. (1986). *Marketing*. Il Mulino, Bologna.
Stern L.W. e Scheer L.K. (1992). *Power and influence in marketing channel research: Observations on the state of the art*, In Frazier G.L. (eds), Advances in Distribution Channel Research, Jai Press, Greenwich, CT.
Teece D.J., Pisano G. e Shuen A. (1997). *Dynamic capabilities and strategic management*, Strategic Management Journal, vol. 18, no. 7.
Trevisan I. (1991). *La funzione distributiva. I nuovi rapporti industria – distribuzione*. Etas Libri, Milano.
Vaccà S. (1963). *I rapporti industria-distribuzione nei mercati di beni di consumo*. Giuffrè, Milano.
Vaccà S. (1966). *Aspetti dei rapporti fra industria e distribuzione in Italia*. Libreria Editrice Bozzi, Genova.

Vaccà S. e Zanfei A. (1989). *L'impresa globale come "sistema aperto" a rapporti di cooperazione*, Economia e politica industriale, n. 64.
Valdani E. (1997). *Dalla concorrenza alla ipercompetizione dalla evoluzione alla coevoluzione*, Economia e Management, n. 5, maggio.
Van De Ven A.H. e Poole M.S. (2002). *Field research methods*, In: Baum J.A.C. (eds), Companion to Organizations, Malden, Blackwell, MA.
Varaldo R. (1971). *Potere e conflitto nei canali distribuzione*. ETS Pisa.
Varaldo R. e Dalli D. (1989). *Le relazioni strategiche tra industria e distribuzione*, Sinergie. Rivista di studi e ricerche, n. 19, Verona.
Varaldo R. e Fornari D. (1998). *L'evoluzione dei rapporti industria-distribuzione. Dalla cooperazione al conflitto*, Sinergie. Rivista di studi e ricerche, n. 46, Verona.
Vicari S. (1980). *Le strategie di sviluppo dell'impresa commerciale*. Giuffrè, Milano.
Zamagni V. (1981). *La distribuzione commerciale tra le due guerre*. Franco Angeli, Milano.
Zamagni V. (1981). *Le conseguenze della crisi del '29 sul commercio al dettaglio in Europa*, Commercio, n. 9.
Zenor M.J. (1994). *The profit benefits of category management*, Journal of Marketing Research, vol. 31, n. 2.

Arabella Mocciaro Li Destri*
Pasquale Massimo Picone**

LA MISURAZIONE DELLE PERFORMANCE FINANZIARIA E STRATEGICA TRAMITE UN MODELLO INTEGRATO EVA-PBC

Riassunto

L'obiettivo di questo lavoro è di proporre un sistema di misurazione delle performance che integra l'*Economic Value Added* (EVA), quale misura delle perfomance di creazione del valore, con il noto sistema del *Process Based Costing* (PBC). La metodologia integrata EVA-PBC proposta consente di implementare la logica gestionale sottesa ad EVA non solo a livello aziendale, ma anche a livelli organizzativi più bassi, grazie ai meccanismi di identificazione dei costi relativi a singoli processi che comporta l'adozione del PBC. Nel corso dello studio si analizzano i passaggi connessi all'adozione del modello integrato EVA-PBC, il suo influsso sulla capacità di sostenere le scelte strategiche e il contributo alla creazione di valore per gli azionisti nel lungo termine.

Summary

The purpose of this study is to propose a performance and cost measurement system that integrates the Economic Value Added (EVA) company-wide financial performance measure with the Process Based Costing (PBC) method. This integrated model EVA-PBC allows to implement the EVA management logic non only at a company level, but also at lower levels of the organization, thanks to the mechanisms of identification of costs related to single processes entailed by the adoption of the PBC. We analyze the steps need to implement this integrated model, and its influence on the capacity to support strategic choices with data regarding the tendency of firm processes to positively contribute to shareholder value creation in the long term.

* Professore Associato di Economia e Gestione delle Imprese presso l'Università degli Studi di Palermo.
** Dottorando di Ricerca in Economia Aziendale presso l'Università degli Studi di Catania.

1. Introduzione

L'importanza della misurazione delle perfomance all'interno del processo di formulazione della strategia delle grandi imprese è cresciuta considerevolmente come conseguenza dell'incremento della turbolenza ambientale e dell'enfasi posta sulla creazione di valore per gli shareholder. Studi empirici (Grant, 2003) hanno mostrato come, nel corso degli anni '90, il riferimento di base per il processo di formulazione della strategia nelle grandi imprese si è progressivamente spostato dall'analisi e dal controllo del suo contenuto ai sistemi di gestione delle performance. Tra i differenti indicatori di performance, l'attenzione degli operatori è stata a lungo catalizzata dalle misure finanziarie di performance riferite all'impresa nel suo complesso[1]. Diversi autori (Grant, 2003; Grant, Visconti 2006) hanno sottolineato come il ri-orientamento dei sistemi di pianificazione strategica verso la gestione delle performance, parallelamente alla percezione diffusa della cd. *new economy* (che ha modificato la percezione della validità dei tradizionali rapporti causa/effetto della gestione d'impresa), abbia condotto numerose imprese ad una eccessiva focalizzazione sulla creazione del valore per gli azionisti nel breve e medio periodo, piuttosto che sulla ricerca delle reali cause alla base del successo evolutivo dell'organizzazione. Tale ri-orientamento ha, a sua volta, fortemente pregiudicato l'efficacia delle strategie attuate e le performance conseguite dalle imprese nel tempo.

Sebbene questi studi spingano verso l'allontanamento dalle misure finanziarie della performance aziendale a favore di un'analisi più consapevole dei nessi fondamentali fra desideri dei consumatori, dinamiche competitive e scelte strategiche, in questo lavoro ci focalizziamo sul valore per l'azionista e sosteniamo che è possibile elaborare misure di performance che consentono di collegare lo *shareholder value* con la capacità dell'impresa di rendere coerenti le proprie risorse e competenze interne con le caratteristiche dell'ambiente esterno. In tal modo, le misure di performance vengono ri-orientate a far perno sul ruolo dei nessi causali fra scelte strategiche corrette e la capacità di creare valore per gli *shareholder*.

In particolare, si rileva la sottile, eppure importante, distinzione tra la capacità di *creare* valore attraverso corrette scelte operative e valide strategie, da un lato, e la manifestazione *epifenomenica* della modificazione del valore dell'impresa per gli *shareholder* sui mercati finanziari (ossia, sul mercato borsistico), dall'altro lato. Ne consegue, che la dinamica del valore sui mercati finanziari è la manifestazione

[1] Accanto alle misure tradizionali delle performance (Net Profit, Risultato operativo, ROE, ROI), molte società di consulenza hanno proposto altre metriche: *Economic Value Added* (EVA), *Cash Flow Return on Investment* (CFROI), *Total Business Return* (TBR) *Economic Profit* e *Shareholder Value Added* (SVA) (Myers, 1997).

di vero successo aziendale solo se alla sua base vi sono processi operativi e strategici di creazione di valore, altrimenti essa rappresenta la mera ed effimera "immagine" di successo che, tuttavia, è in realtà inesistente e sovente fondata sulla distorsione dei dati contabili.

Sulla scorta di tali considerazioni, in questo scritto si propone una metodologia che combina l'*Economic Value Added* (EVA) (Stewart, 1991) – quale metrica delle perfomance di impresa collegata al *Market Value* - e il *Process Based Costing* (PBC), e successivamente si mostra il contributo di EVA-PBC alla costruzione di un sistema di governo aziendale che allinei la formulazione strategica proposta a livello *corporate* con l'esecuzione dei processi di impresa. Il modello integrato proposto consente di implementare la logica dell'EVA non solo a livello dell'impresa nel suo complesso, bensì anche a livelli organizzativi inferiori, grazie ai meccanismi di identificazione dei costi dei singoli processi aziendali elaborati nell'ambito del sistema PBC.

Il PBC è un sistema di controllo dei costi che si basa sull'esame dei processi sottesi alle attività di acquisizione-trasformazione delle risorse e sulle vendite dell'impresa. Genera e raccoglie dati in base ai quali l'impresa può ottimizzare la propria catena del valore (Johnson, 1998; Johnson, 1992) e arricchisce il modello di controllo ABC (Cooper, Kaplan, 1991; Turney, 1992) poiché consente ai manager di controllare anche la qualità, i tempi di produzione e, principalmente, il grado di soddisfazione della clientela (Lawson, 1994). Dato che il sistema PBC analizza le cause sottese ai costi d'impresa, l'adozione del modello PBC supporta il ri-orientamento da una prospettiva di mero *controllo* dei costi ad una di *gestione dei costi* (Shank, Govindarajan, 1993) e sostiene l'attuazione di percorsi di *business process reengineering* (Hammer, Champy, 1993). Tuttavia, occorre sottolineare che il sistema PBC non prende in considerazione i costi connessi al capitale d'impresa. Ne consegue, che il PBC valuta la performance sulla base della capacità di incrementare le vendite o di aumentare l'efficienza produttiva dell'impresa, mentre sorvola del tutto le dinamiche e gli effetti connessi alla leva finanziaria dell'impresa. In altri termini, un'eventuale gestione inadeguata del capitale dell'impresa è *de facto* ininfluente sulla performance misurata secondo il sistema PBC e, dunque, l'uso esclusivo di tale misura non è in grado di identificare i processi che distruggono valore per motivi legati al costo del capitale in essi investito.

Per converso, il modello dell'EVA si focalizza sul *shareholder value* e sul ruolo del costo del capitale (Stewart, 1991) - ossia, sul costo dei debiti e del capitale proprio. E' stato adottato in molte imprese di rilevanti dimensioni al fine di incentivare il management a perseguire la creazione di valore per gli azionisti (Dodd, Chen, 1996). In estrema sintesi, l'EVA è dato dalla differenza fra i ricavi al netto di tutti i costi sostenuti per generare gli stessi, ivi incluso il del costo dei

capitali impiegati nell'attività d'impresa. Sebbene sia legata alla creazione di valore per l'azionista, l'EVA è un indicatore finanziario di performance che è connesso causalmente all'efficienza produttiva e all'efficacia strategica dell'impresa, al contrario delle misure di performance che monitorano variabili epifenomenologici del mercato quale, per esempio, il *price/earning ratio*.

Nonostante l'idea di considerare congiuntamente EVA ed un meccanismo di allocazione dei costi non sia del tutto nuova, le proposte sino ad ora avanzate si sono focalizzate sui potenziali benefici della sua combinazione con il sistema di contabilità ABC (Hubbell, 1996a; 1996b). Tuttavia, le caratteristiche del sistema PBC consentono ai manager di valutare la capacità delle strategie dell'impresa di creare un *fit* positivo con l'ambiente esogeno, mentre la metodologia ABC è introspettiva e si focalizza sulle dinamiche interne all'organizzazione aziendale. Partendo da tale considerazione, è possibile mostrare come l'implementazione di un modello integrato EVA-PBC può valutare il contributo che ogni prodotto (o linea di prodotto) dà verso la creazione (o distruzione) di *shareholder value*. Il metodo integrato così costruito consente, dunque, di analizzare sia i *driver* e i costi operativi, sia *driver* e i costi finanziari determinati dalla struttura delle fonti di finanziamento dell'impresa e dal rischio associato a ciascun business.

La metodologia integrata EVA-PBC sostiene il miglioramento della gestione d'impresa sotto tre aspetti. In primo luogo, essa consente di elaborare e coordinare una struttura di obiettivi quantitativi basata su un indicatore direttamente collegato alla creazione di valore per gli *shareholder* (EVA) e declinare tale logica dal livello *corporate* fino ai livelli più interni all'organizzazione. Il secondo aspetto, di natura *interpretativa,* è che il modello EVA-PBC offre un contenuto informativo che prende in considerazione i canoni della finanza sulle decisioni di investimento, ciò consente di tenere in considerazione i costi delle fonti di finanziamento e il rischio connesso alle scelte strategiche e operative. Infine, la metodologia EVA-PBC può costituire anche un importante veicolo per un'evoluzione *culturale*, in quanto introduce una cultura aziendale indirizzata alla creazione di valore ad ogni livello organizzativo. Questo effetto sarà tanto più considerevole quanto più la metodologia EVA-PBC diviene il baricentro su cui costruire il sistema di remunerazione ed incentivazione delle risorse umane.

Il seguito del lavoro è strutturato in tre partizioni, il paragrafo che segue analizza i pregi e le limitazioni connesse alla metodologia di misurazione della performance EVA ed al sistema di contabilità PBC e sottolinea i potenziali vantaggi connessi ad una loro considerazione integrata. Nel paragrafo successivo viene elaborato il modello integrato di valutazione della performance EVA-PBC. In fine, vi è una sezione conclusiva in cui si delinea l'efficacia del modello proposte quale supporto alle decisioni manageriale e si espongono le criticità del modello stesso.

2. Le ragioni sottese all'integrazione tra EVA e PBC

La creazione del valore costituisce il meta obiettivo della gestione di impresa e sintetizza l'attitudine della strategia e delle coordinazioni economiche a generare performance organizzative e gestionali (Fruhan, 1979; Rappaport, 1986; Copeland, Koller, Murrin, 1990; Guatri, 1991; Copeland, 1994; Donna, 1999; Damodaran, 2001; Guatri, Bini, 2005). L'orientamento alla creazione del valore, dunque, considera una prospettiva di lungo periodo, ed in tal senso supera le lacune delle misure tradizionali di breve periodo.

Gli anni '90 hanno assistito all'affermazione di EVA quale misura di performance uniperiodale della creazione o distruzione del valore, in quanto l'attualizzazione finanziaria di tutti gli EVA futuri dà luogo al *Market Value Added* (MVA):

$$\mathbf{MV_t = BV_t + MVA_t = BV_t + \sum_{i=1}^{n} EVA_i (1+r)^{-i}}, \qquad (1)$$

dove MV e BV indicano rispettivamente il *Market Value* e il *Book Value*.

La misura di perfomance EVA si configura come un *residual-income* (Shrieves, Wachowicz, 2001; Wallace, 1997) in grado di valutare la capacità dell'impresa di ottenere un rendimento maggiore del costo del capitale:

$$\mathbf{EVA = NOPAT - WACC \cdot CI} \qquad (2)$$

dove:

- NOPAT, acronimo di *Net Operating Profit After Taxes*, indica la somma del reddito destinato agli azionisti ordinari, dell'incremento degli *equity equivalent*, dei dividendi distribuiti agli azionisti privilegiati, degli accantonamenti per interessi di terzi, degli interessi passivi su beni in leasing e degli oneri finanziari dopo le imposte;
- CI indica il capitale investito netto rettificato, dato dalla somma delle azioni ordinarie, delle poste *equity equivalent*, delle azioni privilegiate, del capitale e riserve di terzi e dei debiti di leasing e finanziari;
- WACC indica il costo medio ponderato del capitale, che si esprime in termini formali come $\mathbf{WACC = (K_e \cdot E - K_d \cdot D)/CI}$. Le variabili che determinano il WACC sono il costo del capitale proprio ($\mathbf{K_e}$), il costo del capitale di terzi al netto del beneficio fiscale da esso generato ($\mathbf{K_d}$) e dal valore dell'*equity* e dei debiti (indicati rispettivamente con E e D).

Tralasciando un'analisi delle specifiche problematiche di computo[2], è d'uopo considerare la *filosofia gestionale* sottesa al metodo EVA[3]. Tale filosofia di

[2] Tutte le metriche di misurazione della creazione del valore presentano critiche teoriche e/o applicative. In generale, gli indicatori contabili sono meno soggetti ad arbitrarietà, in quanto

gestione consente il superamento di talune problematiche di *corporate governance*, guida i processi di assegnazione delle risorse alle diverse ASA, pone le condizioni per la creazione e la diffusione della cultura di impresa e così via.

Fornire una risposta alla necessità per la *governance* di allineare gli obiettivi del management a quelli degli azionisti rappresenta il principale vantaggio dell'adozione del metodo EVA quale parametro base per disegnare uno schema di remunerazione per il management. Tale scelta, inoltre, permette la creazione di una relazione manager-*shareholder* costruita su un criterio di giudizio che risulta unico e valido in ogni istante della vita aziendale, sostituendo prassi inefficienti di continua negoziazione su obiettivi finanziari.

Similmente, la logica EVA supporta le scelte di assegnazione delle risorse. In primo luogo, la distribuzione delle risorse all'interno dell'impresa è compiuta in base ad una logica nota a priori e, conseguentemente, percepita dai manager delle funzioni o delle divisioni aziendali come una modalità di riparto equa. In secondo luogo, dal momento che se il management non fosse in grado di generare dalle risorse loro assegnate un tasso di rendimento operativo ($\mathbf{r = NOPAT/CI}$) maggiore del costo medio ponderato del capitale (WACC) la propria remunerazione si ridurrebbe, la filosofia di gestione EVA non incentiva il management a richiedere l'assegnazione di quantitativi di risorse esorbitanti le effettive potenzialità di impiego proficuo delle stesse.

Infine, assumere la logica EVA crea le premesse per sviluppare una cultura d'impresa in cui si individuano soluzioni organizzative tese a generare o a sostenere il vantaggio competitivo, garantendo la *continuità dei process*i e considerando parallelamente la *dinamica del capitale investito* e del *rischio di impresa* (finanziario e operativo). Di fatti, la prospettiva del valore sottesa a tale

---

non collegati direttamente alle aspettative ed oscillazioni di mercato, ma allo stesso tempo, trascurano le dinamiche degli *intangible*, il profilo di rischio delle attività d'impresa e la dimensione finanziaria del tempo. Osservazioni speculari riguardano le misure di performance finanziarie (Fisher, McGowan, 1983; Kay, Mayer, 1986). La misura di performance EVA mira a superare le critiche alle perfomance contabili tramite la correzione dei flussi, tuttavia anche questo *escamotage* – da un punto di vista teorico – non è privo di conseguenze, in quanto la natura del NOPAT e del CI risulta "ibrida" (Guatri, 1998).

[3] Il dibattito intorno all'efficacia del metodo EVA ha ampiamente coinvolto sia il mondo accademico, sia i consulenti d'impresa, resta ancora aperto (tra gli studi che ritenengono EVA utile alla gestione dei processi di creazione di valore per gli azionisti, ricordiamo: Holler, 2008; Abate, Grant, Stewart, 2004; Tuvey, Sparling, 2003; Turvey, Van Duren Sparling, 2000; Kleiman, 1999; Lehn, Makhija, 1997; Biddle, Browen, Wallace, 1997; tra le ricerche che ritengono che i benefici del metodo EVA non superino i costi, si vedano: Ismail, 2006; Griffith, 2004).

logica rende possibile il cambiamento culturale incentivato da un sistema di remunerazione collegato alla nota perfomance, in tal modo si sostiene un concreto miglioramento delle *routine* operative ed organizzative (Singer, Millar, 2003; Ehrbar, 1999).

Tuttavia, affinché la logica EVA orienti effettivamente la gestione dell'impresa, è opportuno effettuare uno sforzo di *implementazione a livello operativo* e, dunque, pone l'esigenza di una sua misurazione ai livelli organizzativi inferiori. La risposta a tale esigenza si confronta, però, con le criticità connesse alla determinazione ed all'imputazione, a ciascuno di essi, dei risultati operativi, dei costi operativi e dei costi finanziari[4].

L'idea di combinare EVA con meccanismi di allocazione dei costi - più o meno sofisticati - è già nota in letteratura (Hubbell, 1996a; Hubbell, 1996b; Roztocki, e La Scola, 1999; Roztocki, 2000; Moiselo, 2003), tuttavia le precedenti proposte si sono focalizzate sui benefici di collegare EVA con il sistema *Activity Based Costing* (ABC) (Cooper, Kaplan, 1991; Brimson, 1991; Cooper, Kaplan, 1992). Quest'ultimo, però, non spiega la correlazione tra le attività e la creazione di valore per il consumatore, dal momento che il concetto di attività è eccessivamente ristretto per consentire una considerazione sui benefici per la clientela. Viceversa, i sistemi di *costing* dovrebbero fornire al management un set di informazioni strategiche ed organizzative validi alla valutazione della competitività (anche in termini di *benchmarking*) (Lawson, 1994). Ciò giustifica la scelta, effettuata in questo scritto, di discostarsi da quanto già proposto in letteratura e di formulare un algoritmo di integrazione tra EVA ed il sistema PBC. In effetti, il sistema PBC permette un accurato esame dei processi nella prospettiva del cliente (sia esso interno o esterno all'organizzazione aziendale)[5] parallelamente ad una scomposizione delle risorse impiegate nel ciclo acquisizione, modificazione e cessione. Il PBC raccoglie un insieme di informazioni che permettono l'ottimizzazione della catena del valore (Johnson, 1992; Johnson 1988) e migliorano il sistema ABC supportando l'analisi della qualità, dei tempi di produzione e, principalmente, della soddisfazione della clientela (Lawson, 2002; Lawson, 1996; Pierantozzi, 1995). *In nuce*, il PBC si configura come un sistema di *costing* capace di mettere in relazione le scelte strategiche con le aree operative.

---

[4] "All multidivisional companies also have an allocation problem whenever two or more units share assets or buy from the same corporate service departments. Some portion of the asset or the cost is assigned to each unit based on an arbitrary allocation mechanism. These allocations take on special meaning when management compensation is tied to them, as it is in an EVA-based financial management system" (Young, 1997, p. 343).

[5] "A process is a series of activities (tasks, steps, events, operations) that take an output, add value to it, and produce san output (product, service or information) for a customer. Customers are all those who receive that process output" (Anjard, 1996, p. 23).

Questa attitudine del sistema PBC consente l'ampliamento della prospettiva *cost control* ad una di *cost management* (Shank, Govindarajan, 1993; Greenwood, Reeve, 1994) e getta le basi per sviluppare programmi di *process management* (Kittredge, 2004)[6] e di *reengineering* (Elzinga, Horak, Lee, Bruner, 1995; Hammer, Champy, 1993; Carr, 1993).

Nonostante il sistema PBC vinca taluni limiti della contabilità industriale tradizionale e del sistema ABC, esso trascura l'analisi dei costi del capitale e del profilo di rischio degli investimenti e, quindi, effettua una valutazione dei processi sulla base dell'incremento delle vendite o della produttività senza considerare adeguatamente la dinamica e gli effetti della leva finanziaria di impresa[7]. In effetti, la valenza interpretativa dell'analisi strategica ed organizzativa sottesa al sistema PBC puro è *parziale* per via dell'omissione della componente finanziaria dei costi (sia in termini di costo reale sia di costo opportunità)[8]. Ne consegue, che solo l'implementazione di un modello integrato EVA-PBC fornisce una lettura delle performance di impresa e dei costi, operativi e finanziari, in una prospettiva *risk e capital oriented*. La metodologia proposta valuta la congruenza tra le risorse assorbite ed i processi posti in essere per ottenere un vantaggio competitivo e generare un rendimento operativo maggiore rispetto al costo del capitale investito, tenendo conto del profilo di rischio associato a ciascuna ASA.

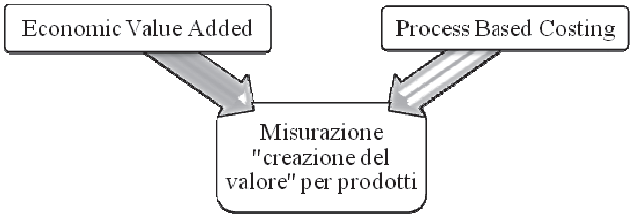
---

[6] "A process based approach to managing an organization's efforts to become more flexible and responsive in meeting customer needs recognizes the all-important role that a firm's processes must play in producing good results. Unfortunately, the leverage gained by such a process focus can be undermined by traditional approaches to performance measurement. Effective process management requires a process measurement focus" (Castellano, Young, Anderson, Mclean, 2004, p. 14).

[7] Il sistema PBC, similmente ad ABC, non considerando i costi connessi al capitale investito difetta nella possibilità di supporto diretto alle decisioni manageriali (Roztocki, 2000).

[8] Si consideri in via analogica quanto affermato in riferimento specifico al sistema ABC, Kee (1999).

Figura 1- *Rappresentazione grafica del percorso di integrazione*



3. La formulazione della metodologia d'integrazione EVA-PBC

La scelta di implementare EVA a tutti i livelli organizzativi combinandolo con il PBC ha l'obiettivo di determinare l'*EVA di prodotto* (che indichiamo nella formula seguente con j). A tal fine, la metodologia in questione sviluppa il computo dei costi operativi attraverso la componente PBC, mentre stima il costo (opportunità e reale) del capitale secondo un approccio coerente con l'indicatore di performance EVA. Così facendo, sarà possibile includere, in un unico strumento direzionale, tutti i benefici effettivi della gestione dell'azienda per processi ed introdurre elementi per la corretta gestione del capitale investito e del rischio.

$$EVA_j = (NOPAT - Costo\ del\ capitale)_j \qquad (3)$$

I vantaggi riconducibili all'adozione della metodologia integrata EVA-PBC sono particolarmente apprezzabili nell'ambito di organizzazioni aziendali che presentano le seguenti caratteristiche specifiche:

- significativo rilievo economico dei costi operativi indiretti di prodotto;
- elevata incidenza del costo del capitale rispetto ai costi totali, nella fattispecie: settori a rischio elevato e/o settori cd. *capital intensive*;
- operatività dell'impresa in ASA che presentano profili di rischio molto differenti.

La prima ipotesi di incentivo all'adozione del sistema EVA-PBC è la stessa del sistema PBC tradizionale, dunque, la scelta di trasformare un sistema PBC in un sistema integrato con EVA è strettamente connessa all'incidenza del costo del capitale sulla struttura dei costi aziendali in generale[9] ed alla composizione del rischio di impresa.

[9] Riferendoci all'esperienza di Roztocki e La Scola (1999), che raccomandano di implementare il modello ABC con EVA se il rapporto *Capital to operating ratio,* dato dai costi del capitale fratto i costi operativi, assume valori superiori a 0.1, possiamo considerare tale parametro utile anche per decidere l'implementazione di EVA-PBC.

Analogamente alla contabilità per processi pura, l'idea chiave sulla quale si costruisce il sistema EVA-PBC è che l'esecuzione dei processi rappresenta la ragione per cui l'impresa sostiene dei costi. In tale prospettiva, il costo è l'espressione del valore dei fattori produttivi impiegati nei processi, il *cost driver* costituisce il *link* logico tra i singoli processi ed il prodotto e, similmente, il *capital driver* rappresenta l'effettiva correlazione causale dell'impiego del capitale in un processo ed il prodotto. Non è infrequente riscontrare la coincidenza tra i *cost driver* ed i *capital driver*, ad esempio, quando i costi delle attività di *set-up* sono assegnati impiegando come *driver* le ore necessarie sia per l'imputazione dei costi operativi, sia per l'imputazione dei quelli finanziari (Cooper, Slagmulder, 1999).

Tabella 1 - *Esempi di processo e di capital driver*

Capitale investito	Processo	*Capital driver*
Crediti commerciali	Fatturazione ed incasso	N. fatture
Rimanenze in magazzino	Gestione delle scorte	N. pezzi
Impianto	Produzione	N. pezzi prodotti

Gli *step* per costituire un sistema EVA-PBC di un prodotto (o linea di prodotto) sono:

1. identificazione, descrizione dell'architettura e analisi dei processi aziendali;
2. allocazione dei costi delle risorse operative tra i vari processi;
3. attribuzione dei costi operativi dei processi ai diversi prodotti;
4. allocazione del costo delle risorse finanziarie tra i vari processi;
5. attribuzione dei costi finanziari dei processi ai diversi prodotti;
6. calcolo della perfomance EVA a livello di prodotto.

I primi tre *step* della metodologia EVA-PBC sono analoghi ad un sistema PBC puro, sebbene bisognerà salvaguardare la coerenza con l'indicatore di performance EVA, dunque, ad esempio le poste della R&D e del marketing dovranno essere considerate come investimenti di capitale, anziché come spese.

Per l'esecuzione dello *step* 4, è opportuno evidenziare che il costo finanziario è costituito da una componente reale (relativa al capitale di terzi) e una componente detta "costo opportunità" (relativa al capitale proprio), dunque, la determinazione dei costi finanziari dei singoli processi costituisce una fase delicata e complessa.

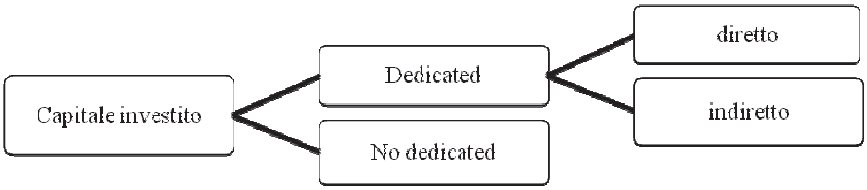
Preliminarmente, dal punto di vista computistico possiamo osservare che:

a. la configurazione di capitale investito da assumere deve essere coerente con quanto indicato nel paragrafo precedente per la misura di perfomance EVA;
b. in generale, la configurazione del WACC da adottare deve considerare la struttura finanziaria reale. Tuttavia, se la metodologia EVA-PBC è utilizzata come strumento di ausilio alla formulazione della strategia, allora è opportuno riferirsi alla struttura finanziaria *target*;

c. la composizione delle fonti finanziarie è da considerare la medesima per tutte le ASA aziendali. Dunque, il WACC varia esclusivamente in relazione al costo del capitale proprio o di terzi associato al rischio che ciascuna ASA sopporta.

Il capitale investito può essere classificato sulla base della destinazione in[10]: *dedicated capital* e *non dedicated capital*. Se è chiaramente riconoscibile una relazione causale tra il capitale investito ed il prodotto (o linea di prodotto) allora si tratta di *dedicated capital*, a sua volta classificabile in relazione alla possibile attribuzione in modo *diretto* o *indiretto*. Un esempio di *dedicated capital* diretto è quello investito in un macchinario utilizzato esclusivamente per la produzione di una tipologia di prodotto. Mentre un impianto che produce più prodotti si configura come investimento in *dedicated capital* indiretto. Dal momento che il *non dedicated capital* si configura come un investimento dove è impossibile individuare una relazione causale tra il capitale e il prodotto oggetto di costo, questa tipologia di capitale non costituirà oggetto della nostra analisi perché la loro attribuzione ai processi di impresa sarebbe meramente arbitraria.

Figura 2 - *Rappresentazione del capitale per destinazione*



Nel caso del *dedicated capital* diretto per la produzione di un determinato output (α), la stima del costo del capitale investito per processo CCP_α è piuttosto agevole: è sufficiente moltiplicare il capitale investito nel processo (CIP) per il WACC dell'ASA.

Dividendo il costo totale del capitale investito nel processo (CCP_α) per il valore complessivo del capital driver (A) si ottiene il costo finanziario dei singoli processi (step 4).

[10] *Idem*.

Tabella 2 - *Il caso di dedicated capital diretto*

Prodotto	*Capital driver*	WACC	Capitale Assorbito	Costo finanziario totale per processo	Costo finanziario per processo
α	A	WACC	CIP	$CCP_\alpha = CIP \cdot WACC$	CCP_α / A

Infine, moltiplicando il costo del singolo processo per il numero di volte che il processo è attivato per la produzione di un singolo prodotto α (step 5), si attribuisce all'oggetto di riferimento il costo finanziario. L'EVA_α sarà dato dal prezzo di vendita sottratti i costi operativi e finanziari.

Nel caso del *dedicated capital* indiretto, se le diverse ASA sopportano lo stesso profilo di rischio $(WACC_\alpha = WACC_\delta = WACC)$ l'algoritmo di computo del costo finanziario per processo è simile al caso precedente. Il costo totale del capitale investito nel processo (CCP) dovrà essere diviso per il valore complessivo del capital driver $A + D$ (dove A e D indicano rispettivamente il numero di volte che il *capital driver* si ripete per la produzione totale dei prodotti α e δ) al fine di ottenere il costo finanziario dei singoli processi (step 4).

Tabella 3 - *Il caso di dedicated capital indiretto se le ASA sopportano lo stesso profilo di rischio*

Prodotto	Capital driver	WACC	Capitale Assorbito	Costo finanziario totale per processo	Costo finanziario per processo
α	A	WACC	CIP	$CCP = CIP \cdot WACC$	$\frac{CCP}{A + D}$
δ	D				

Moltiplicando il costo del singolo processo per il numero di volte che il processo è attivato per la produzione di un singolo prodotto α (step 5) si attribuisce all'oggetto di riferimento il costo finanziario. Similmente si stimerà il costo finanziario connesso alla realizzazione del prodotto δ.

Il terzo caso tratta l'allocazione dei costi del *dedicated capital* indiretto se le ASA diverse si caratterizzano per un grado di rischio differente (fermo restando la medesima struttura delle fonti di finanziamento). L'algoritmo dello *step* 4 diviene molto più complesso rispetto ai casi precedenti.

Stimato il costo del capitale per le singole ASA ($WACC_\alpha$ e $WACC_\delta$), bisogna stimare quanta parte del capitale investito nel processo è assorbito per la

produzione del prodotto α e del prodotto δ. Il valore del capitale assorbito per la produzione di α e di δ sarà dato rispettivamente da $\frac{CIP \cdot A}{(A+D)}$ e da $\frac{CIP \cdot D}{(A+D)}$. Di seguito, possiamo stimare il costo finanziario totale per processo distinto per prodotto $(CCP_{\alpha}, CCP_{\delta})$ e, quindi, il costo finanziario per processo differenziato a secondo che l'output sia α o δ.

Tabella 4 - *Il caso di dedicated capital indiretto se le ASA non sopportano lo stesso profilo di rischio*

Prodotto	Capital driver	WACC	Capitale Assorbito	Costo finanziario totale per processo distinto per prodotto	Costo finanziario per processo
α	A	$WACC_{\alpha}$	$CA_{\alpha} = \frac{CIP \cdot A}{(A+D)}$	$CCP_{\alpha} = CA_{\alpha} \cdot WACC_{\alpha}$	CCP_{α}/A
δ	D	$WACC_{\delta}$	$CA_{\delta} = \frac{CIP \cdot D}{(A+D)}$	$CCP_{\delta} = CA_{\delta} \cdot WACC_{\delta}$	CCP_{δ}/B
	A+D		CIP	$CCP = CCP_{\alpha} + CCP_{\delta}$ Costo finanziario totale per processo	

Infine, moltiplicando CCP_{α}/A per il numero di volte che il processo è attivato per la produzione di α (step 5), si attribuisce all'oggetto di riferimento il costo finanziario. Similmente per la produzione di δ.

4. L'efficacia manageriale e le criticità dell'adozione della metodologia EVA-PBC

La produzione dell'impresa può essere osservata come un portafoglio di prodotti e, dunque, l'EVA dell'impresa si può scrivere come la sommatoria degli EVA_j di prodotto:

$$\mathbf{EVA} = \sum_{j=1}^{n} \mathbf{EVA_j} = \sum_{j=1}^{n} [\mathbf{NOPAT} - \mathbf{Costo\ del\ capitale}]_j. \quad (4)$$

Data la nota relazione tra l'EVA e il MVA, misurare l'EVA di prodotto significa legare le scelte operative e strategiche di prodotto al valore dell'impresa. Ne consegue che l'applicazione del modello integrato EVA-PBC di misura della performance consente di suggerire al management le priorità gestionali per la

creazione del valore, considerando in modo congiunto prezzi, costi operativi e costi finanziari, a loro volta determinati dalla struttura della catena del valore dell'impresa.

La metodologia EVA-PBC è coerente con la contabilità per processi e le regole di base della finanza aziendale ed indica se un prodotto contribuisce alla creazione di valore da parte dell'impresa.

Se EVA_j è negativo – quindi, l'ammontare dei costi operativi e finanziari è maggiore del prezzo del vendita -, significa che l'impresa è vulnerabile sotto il profilo competitivo e, conseguentemente, è necessario valutare un insieme di soluzioni:

- l'*incremento del prezzo di vendita del prodotto*. Questa leva richiede un'approfondita valutazione delle componenti della domanda e della concorrenza. Infatti, se la domanda viene sopravvalutata (Lilien, Kotler, 1983; Valdani, Busacca, 1987), si possono ottenere risultati dannosi, in quanto il peso dei costi operativi e finanziari per unità di prodotto risulteranno più alti per effetto di una riduzione delle quantità di produzione, quindi la politica di prodotto anziché incrementare EVA_j, porterebbe ad una sua riduzione;
- la *razionalizzazione della domanda di capitale*. Nell'ambito dei processi di miglioramento inerenti l'area finanziaria, una componente di rilievo è la gestione corretta della capacità produttiva, i cui elementi principali sono quelli di *eliminare i colli di bottiglia* e *gestire la capacità in eccesso*. In quest'ultimo caso, bisognerà considerare l'opportunità di un incremento della produzione (attraverso un prodotto già in portafoglio o il lancio di un nuovo prodotto), così come la possibilità di ridimensionare la capacità produttiva anche attraverso la politica di *outsourcing* e così via;
- l'*eliminazione del prodotto* (o linea di prodotti). Nel caso non risultassero sufficienti modifiche nel processo produttivo o di commercializzazione del prodotto, l'eliminazione di un prodotto che presenta un EVA di prodotto negativo è l'unica via possibile[11]. Tuttavia, esistono due importanti eccezioni al principio di convenienza dei singoli prodotti. Esse sono: i prodotti cd. strategici (la cui finalità è di completamento della gamma di prodotti offerti) e i prodotti di penetrazione (che fronteggiano in modo aggressivo la concorrenza);

[11] L'eliminazione di un prodotto dalla gamma produttiva è una scelta molto delicata, che deve considerare parallelamente alla distruzione di valore misurata da EVA-PBC, anche i costi latenti di natura strategica associati al prodotto, i cui esempi più noti sono i frequenti mutamenti dei prezzi, l'impatto sull'immagine aziendale, il ritardo nella ricerca di nuovi prodotti sostitutivi e così via.

- *la riduzione dei costi operativi* anche per mezzo di una *politica di investimenti*, quest'ultima sottoposta alla condizione che il rendimento operativo potenziale dell'investimento compensi il costo dello stesso $(r > WACC)$;
- la *ricerca per un prodotto alternativo*.

Le decisioni strategiche sui prodotti che un sistema informativo basato su EVA-PBC è in grado di supportare sono le medesime del sistema PBC puro, ma l'affidabilità di queste informazioni è indiscutibilmente superiore poiché prende in considerazione uno spettro più ampio di variabili.

In primo luogo, la metodologia EVA-PBC svela la dinamica di "sovvenzionamenti di capitale incrociato", vale a dire casi in cui il prodotto α è più remunerativo del prodotto δ in base ai costi identificati nella contabilità PBC pura ed, invece, il valore economico aggiunto del secondo risulta più alto perché genera livelli di costi finanziari più bassi dati da un migliore utilizzo del capitale.

Un secondo aspetto di rilievo per apprezzare l'accuratezza del sistema EVA-PBC è che considera il costo ed il rischio associato al capitale investito. Il sistema integrato EVA-PBC rappresenta uno strumento informativo in grado di fornire le determinanti del costo delle fonti di finanziamento degli investimenti nei processi produttivi. Ciò consente di acquisire la necessaria consapevolezza per valutare in modo più efficace l'impiego del capitale investito nel sistema di processi e di sviluppare opportuni programmi di miglioramento.

L'imputazione dei costi del capitale che la metodologia EVA-PBC propone è tanto più importante, quanto più ciascuna ASA sopporta un rischio differente. In tali casi, infatti, il processo di allocazione delle risorse richiede una considerazione congiunta sia del rendimento e sia del rischio. Dal momento che la metodologia EVA-PBC considera la *dinamica del rischio*, essa valuta anche l'attitudine delle scelte strategiche ed operative di assicurare la sopravvivenza e lo sviluppo dell'impresa nel lungo periodo.

Queste caratteristiche della metodologia EVA-PBC ampliano, rispetto ad un sistema PBC puro, l'attitudine a definire il consumo di risorse e le potenzialità aziendali. In questa prospettiva, tramite il metodo del *feedback,* il modello integrato EVA-PBC diviene uno strumento efficace per assumere decisioni attinenti alla allocazione delle risorse, in termini di incremento o decremento per ciascuna ASA[12]. Di conseguenza, la metodologia EVA-PBC si presenta come uno

[12] Secondo l'impostazione teorica del PBC, il termine costi fissi non trova accoglienza nella contabilità gestionale, in quanto questa deve fornire un valido supporto alle decisioni future. In coerenza con questa impostazione nel modello integrato EVA-PBC, si può ritenere che gli investimenti sono suscettibili di incrementi o anche di riduzioni (disinvestimenti) nel lungo periodo in funzione delle esigenze produttive, così come può essere opportuno un nuovo bilanciamento nel portafoglio prodotti in relazione al profilo di rischio che sopportano.

strumento direzionale utile per guidare la strategia di diversificazione e/o di differenziazione. Essa offre un'analisi sistematica e di valutazione accurata degli investimenti nella loro consistenza operativa e finanziaria per ciascuna ASA e ciascun prodotto, da cui consegue la progressiva, seppur parziale, riduzione dei conflitti anche in ordine alla incompatibilità degli obiettivi e alla differenza negli orientamenti tra i manager di diverse unità funzionali.

La metodologia integrata EVA-PBC crea una connessione tra l'area di controllo e la finanza di impresa tesa a superare la visione unicamente operativa o finanziaria e agire sinergicamente per ottenere indicazioni affidabili ed utili all'implementazione del piano strategico. In tal senso, il metodo in parola raccoglie, elabora e favorisce la diffusione di informazioni secondo un approccio "sistemico", ossia in grado di tenere in considerazione tutte le variabili chiave proprie della Teoria del Valore per il successo aziendale..

L'adozione di un approccio sistemico alla gestione del sistema informativo è funzionale alla creazione di una cultura aziendale orientata alla cd. imprenditorialità diffusa dove, ad ogni livello, *corporate* ed operativo, si ha consapevolezza delle variabili critiche - operative e finanziarie – alla base dell'avviamento di percorsi di miglioramento. Acquisire tale consapevolezza riguardo le variabili sottese alla creazione del valore, parallelamente all'implementazione di un sistema di remunerazione basato sulle performance ottenute in termini di EVA-PBC può, dunque, attivare un contesto operativo in grado di liberare le spinte motivazionali delle risorse umane in modo efficace, cioè contemperando l'iniziativa individuale con la disponibilità a collaborare e comunicare al fine di incrementare il parametro EVA. Ovviamente, si tratta di un processo culturale e, dunque, un percorso lento e irto di ostacoli, soprattutto nelle PMI tipicamente contraddistinte da una relativa chiusura alla sperimentazione di nuovi strumenti manageriali.

Dal punto di vista operativo, la metodologia EVA-PBC richiede un insieme di competenze, sia di programmazione e controllo, sia di finanza aziendale, che obbligano risorse umane con differente *background* cognitivo e culturale ad una stretta interdipendenza reciproca, ciò può generare situazioni conflittuali ma può altresì costituire un'opportunità per una più ampia integrazione aziendale.

Le linee future di ricerca sull'argomento si muovono in due direzioni. La prima, di direzione teorica, pone l'esigenza di studiare metodologie accurate per la stima del costo del capitale proprio a livello di ASA. La seconda linea di ricerca – a carattere più operativo - muove l'istanza di implementare il metodo proposto e coglierne il reale impatto nelle aziende il cui conto economico è caratterizzato da una elevata incidenza del costo del capitale.

Riferimenti bibliografici

Abate J.A., Grant J.A. e Stewart III B.G. (2004). *The EVA style of investing*, The Journal of Portfolio Management, vol. 30, n. 4.

Anjard P.R. (1996). *Process Mapping: one of Three, new, special quality tools for management, quality and all other professionals*, Microelectron Reliab., vol. 35, n. 2.

Biddle G.C., Browen R.M. e Wallace J.S. (1997). *Does EVA beat earning? Evidence on associations with stock returns and firm values*, Journal of Accounting & Economics, vol. 24, n. 3.

Brealey R., Myers S. e Allen F. (2008). *Principles of Corporate Finance*. McGraw Hill, New York.

Brimson J. (1991). *Activity accounting. An activity-based costing approach*. John Wiley & Sons inc., New York.

Carr D.K. (1993). *Managing for Effective Business Process Redesign*, The Journal of Cost Management for the Manufacturing Industry, Fall.

Castellano J.F., Young S., Anderson D. e Mclean W. (2004). *Process-based Measurements: The Key to more Effective Decision Making*, Cost Management, September/October.

Cooper R. e Kaplan R.S. (1991). *The Design of Cost Management System*. Prentice Hall, New York.

Cooper R. e Kaplan R.S. (1992). *Activity Based System: measuring the cost of resource usage*, Accounting Horizons, September.

Cooper R. e Slagmulder R. (1999). *Integrating Activity Based Costing and Economic Value Added*, Management Accounting, January.

Copeland T. (1994). *Why Value Value*, The «McKinsey Quarterly», n. 4.

Copeland T., Koller T. e Murrin J. (1990). *Valuation. Managing the Value of Companiess*, McKinsey & Company, New Jork.

Damodaran A. (2001). *The Dark Side of Valuation: Valuing Old Tech, New Tech, and Economy Companies*, Prentice Hall, New York.

Donna G. (1999). *La creazione di valore nella gestione dell'impresa*. Carocci, Roma, 1999.

Ehrbar A. (1999). *Using EVA to measure performance and assess strategy*, Strategy & Leadership, May-June.

Elzinga J., Horak T., Lee C.Y. e Bruner C. (1995). *Business process management: survey and methodology*, IEEE Transactions on Engineering Management, vol. 42, n. 2.

Fisher F.M. e McGowan J.J. (1983). *On the Misuse of Accounting Rate of Return to Infer Monopoly Profits*, American Economic Review, vol. 7, n. 1.

Fruhan W.E. (1979). *Financial Strategy: Studies in the Creation, Transfer and Destruction of Shareholders Value*. Homewood, R.D. Irwin.

Grant R.M. (2003). *Strategic Planning in a Turbulent Environment: Evidence from the Oil Majors*, Strategic Management Journal, vol. 24, n. 6, June.

Grant R.M. e Visconti M. (2006). *The Strategic Background to Corporate Accounting Scandals*, Long Range Planning, vol. 39, n. 4.

Greenwood T.G. e Reeve M. (1994). *Process cost management*, Journal of Cost Management, vol. 7, n. 4.

Griffith J.M. (2004). *The True Value of EVA*, Journal of Applied Finance, Fall/Winter.
Guatri L. (1991). *La teoria della creazione del valore: una via europea*. Egea, Milano.
Guatri L. (1998). *Trattato sulla valutazione delle aziende.* EGEA, Milano.
Guatri L. e Bini M. (2005). *Nuovo trattato sulla valutazione delle aziende.* Università Bocconi, Milano.
Guatri L., Vicari S., Fiocca R. (1999), *Marketing*. McGraw-Hill, Milano.
Hammer M. e J. Champy (1993). *Reengineering the Corporation*, HarperCollins Publisher, New York.
Holler A. (2008). *Have Earning Lost Value- Relevance? Revisiting Latest Evidence on EVA*, *The Business Review,* vol. 10, n. 2, Summer.
Hubbell W.W. (1996a). *A Case Study in Economic Value Added and Activities-Based Management*, Journal of Cost Management, Spring.
Hubbell W.W. (1996b). *Combining Economic Value Added and Activities-Based Management*, Journal of Cost Management, Spring.
Invernizzi G. (1999). *Il sistema delle strategie a livello aziendale*. McGraw-Hill, Milano.
Ismail A. (2006). *Is economic value added more associated with stock return than accounting earnings? The UK evidence*, International Journal of Managerial Finance, vol. 2, n. 4.
Johnson T. (1988). *Activity Based Information a Blueprint for World Class Management Accounting*, Management Accounting, June.
Johnson T. (1992). *Relevance Regained. From Top-Down Control to Bottom-Up Empowerment*. The Free Press, New York.
Kay J.E. e Mayer C. (1986). *On the Application of Accounting Rate of Return*, Economic Journal, n. 96.
Kee R.C. (1999). *Using Economic Value Added with ABC to enhance your production-related decision making*, Journal of Cost Management, December.
Kittredge J. (2004). *Process Management and Cost Management: Collaboration or Opposition?*, Cost Management, September/October.
Kleiman R.T. (1999). *Some New Evidence on EVA Companies*, Journal of Applied Corporate Finance, 11, n. 2, Summer.
Kramer J.K. e Peter R.J. (2001). *An interindustry analysis of Economic Value Added as a prox for Market Value Added*, Journal of Applied Finance, vol. 11, n. 1.
Lawson R.A. (1994). *Beyond ABC: Process Based Costing*, The Journal of Cost Management, Fall.
Lawson R.A. (1996). *Process-based costing at Community Health Plan*, Journal of Cost Management, Spring.
Lawson R.A. (2002). *Managing the cost of capacity using process-based costing*, Journal of Cost Management, November/December.
Lehn K. e Makhija A.K. (1996). *EVA & MVA as performance measures and signals for strategic change*, Strategy & Leadership, vol. 24, n. 3.
Lehn K. e Makhija A.K. (1997). *EVA, Accounting Profits, and CEO Turnover: An Empirical Examination, 1985-1994*, Journal of Applied Corporate Finance, Summer.
Lilien G. e Kotler P. (1983). *Marketing Decision Making: a Model Building Approach*, Harper & Row, New Jork.

Massari M. e Zanetti L. (2004). *Valutazione finanziaria*. McGraw-Hill, Milano, 2004.
Moiselo A.M. (2003). *ABC & EVA: un'integrazione possibile*, in www.ea2000.it.
Myers R. (1997). *Measure for Measure*, CFO Magazine, November.
Pieratozzi D. (1995). *Il Process-Based Costing come strumento di creazione di valore per vie interne*, Finanza Marketing e Produzione, n. 4.
Prober L.M. (2000). *Eva: A Better Financial Reporting Tool*, Pennsylvania CPA Journal, vol. 71, n. 3.
Rappaport A. (1986). *Creating Shareholders Value: the new standard for business performance*. Free Press, New York.
Reed J. (2005). *Values and Corporate Responsibility: A Personal Perspective*, In: Lorsch J.W., Berlowitz L. e Zelleke A. (eds), Restoring Trust in American Business, MIT Press, Cambridge, MA.
Roztocki N. (2000). *The Integrated Activity-Based Costing and Economic Value Added Information System*, Proceedings of the Society for Advancement of Management (SAM) 2000 International Management Conference.
Roztocki N. e La Scola N.K. (1999). *How to Design and Implement an Integrated Activity-Based Costing and Economic Value Added System*, Proceedings of the 1999 Annual Industrial Engineering Research Conference.
Shank J.K. e Govindarajan V. (1993). *Strategic Cost Management*. The Free Press, New York.
Shrieves R.E. e Wachowicz J.M. Jr (2001). *Free Cash Flow (FCF), Economic Value Added (EVA) and Net Present Value (NPV): A Reconciliation of Variations of Discounted Cash-Flow (DVF) Valuation*, The Engineering Economist, vol. 46, n. 1, January/March.
Singer, J.A. e Millar D.L. (2003). *Value-Based Management Done Right: The EVA Implementation at Harsco*, EVAluation, vol. 5, n. 1, April.
Stewart G.B. (1991). *The Quest for Value: A Guide for Senior Management*. Harper Business, New York.
Turney P.B.B. (1992). *Activity Based Management*, Management Accounting, January.
Tuvey C. e Sparling D. (2003). *Further thoughts on the relationship between economic value added and stock market performance*, Agribusiness, vol. 19, n. 2.
Tuvey, C., Van Duren E. e Sparling, D. (2000). *The relationship between economic value added and the stock market performance of agribusiness firms*, Agribusiness, vol. 16, n. 4.
Valdani E. e Busacca B. (1987). *Previsione delle vendite e ciclo di vita del prodotto*. Etas, Milano.
Wallace J.S. (1997). *Adopting Residual Income-Based Compensation Plans: Evidence of Effects on Management Actions*, Journal of Accounting & Economics, vol. 24, n. 3, December.
Young D. (1997). *Economic Value Added: A Primer for European Managers*, European Management Journal, vol. 15, n. 4.

Cesare Piacentino *

REALIZZAZIONE DI MODELLI ECONOMETRICI PER LA STIMA DEGLI INTERVENTI TRAMITE LA PIATTAFORMA GEOGRID

Sommario

Il progetto ha avuto come obiettivo la realizzazione di una piattaforma tecnologica di condivisione della conoscenza e per la gestione del territorio, denominata il "Grid Innovation Center", basata sulle tecnologie offerte dal paradigma del "GRID Computing", che è servito da supporto alle applicazioni prototipali. È servito da polo di integrazione fra i partecipati al progetto e gli utenti ed ha permesso la sperimentazione di un modello innovativo di erogazione di servizi ICT, a supporto del Distretto Tecnologico a livello regionale. Il progetto GEOGRID ha permesso inoltre di "mettere a sistema", rafforzare e consolidare il distretto tecnologico Agro-Bio e Pesca Ecocompatibile, attraverso la realizzazione di alcune applicazioni software che utilizzano un'avanzata infrastruttura tecnologica. Più specificatamente, l'obiettivo della nostra analisi riguardava una limitata rassegna di possibili modello econometrici da applicare per verificare l'impatto di GEOGRID sia sulla produttività di impresa (approccio micro) che sulla crescita economica aggregata (approccio macro). Ovviamente l'applicazione di questi modelli richiede la disponibilità di dati micro (bilancio, struttura ecc..) sufficientemente numerosi sulle imprese che adottano GEOGRID in diversi istanti temporali e la disponibilità di informazioni macro sui territori sui quali insistono tali imprese.

Abstract

The aim of project GEOGRID is to realize a technological platform, called Grid Innovation Center and based on technologies included in the paradigm of "GRID Computing", for sharing knowledge and spatial planning. On the basis of innovative tools, the project could allow to provide ICT services able to support the

*Professore Straordinario di Statistica Economica, Dipartimento di Scienze Statistiche e Matematiche "Silvio Vianelli", Università degli Studi di Palermo. Responsabile scientifico per la Facoltà di Economia del Progetto GEOGRID: "Laboratorio virtuale" basato su una piattaforma di condivisione telematica per il Knowledge Managment del territorio, specificatamente orientato al Distretto Tecnologico Agor-Bio e Pesca Ecocompatibile. Email: piacentino@economia.unipa.it.

Technological District at regional level. At present, GEOGRID has been employed to reinforce the technological district in sectors of Biological Agriculture and Eco-friendly Fishing Industry. More specifically, the aim of our part of project has been to realize a list of potential econometrics models able to assess the impact of GEOGRID both on the productivity at firm-level (micro approach) and on the aggregate economic growth at spatial-level (macro approach). Of course, the application of these models requires the availability of a sufficient mass of microdata (balance sheets, structural characteristics, etc …) on the firms that have used GEOGRID, preferably in different times, and the availability of statistical information at macro-level on the areas where these firms have operated.

Introduzione

Il progetto GEOGRID prevede di realizzare una piattaforma tecnologica di condivisione della conoscenza e la gestione del territorio che consentirà la sperimentazione di un modello innovativo di erogazione di servizi ICT, a supporto del Distretto Tecnologico a livello regionale. Tale piattaforma consentirà, inoltre, di rafforzare e consolidare il distretto tecnologico AgroBio e Pesca Ecocompatibile. Le possibili ricadute economiche di una simile innovazione sia sul sistema macroeconomico nel suo complesso che sulla produttività di impresa sono innumerevoli e di una certa rilevanza.

L'introduzione della tecnologia GEOGRID consentirà, innanzitutto, una più efficiente gestione delle attività produttive nel comparto agroalimentare e della pesca. La più efficiente gestione sarà il risultato di interventi sia a livello macro, attraverso il supporto alle operazioni di programmazione economico-territoriale, sia a livello micro, condizionando il comportamento decisionale delle imprese. Il risultato finale dell'impiego di un simile strumento innovativo è individuabile nella realizzazione di un meccanismo virtuoso di crescita economica alimentata sia da una maggiore efficienza del sistema aggregato che da una più elevata produttività di impresa.

Il report OECD (Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico) "The New Econonomy: Beyond the Hype" del 2001 conclude che le tecnologie di informazione e comunicazione (ICT) hanno il potenziale per contribuire ad una più rapida crescita economica e della produttività. Lo studio OECD è focalizzato sull'impatto delle ICT sulla crescita economica in diversi paesi industrializzati, trascurando quindi le ricadute che l'introduzione di simili tecnologie possano avere sulla produttività di impresa. Proprio per sopperire a tale carenza investigativa, l'OECD nel 2003 con il report intitolato "ICT and Economic Growth. Evidence from OECD Countries, Industries and Firms" centra l'attenzione sull'impatto delle ICT non solo sulla crescita macroeconomica ma anche sulla

produttività delle imprese. Viene così verificato su scala internazionale quel meccanismo virtuoso di crescita, sia a livello macro che a livello micro, di cui sopra si accennava. Una importante conclusione che viene enfatizzata nel report OECD 2003 è che l'impatto di tecnologie dell'informazione e della comunicazione (ICT) non risulta scomparire in periodi di rallentamento della crescita economica, dunque l'accelerazione della crescita della produttività generata dalle ICT sembra essere di tipo strutturale.

Come è ovvio intuire, la metodologia econometrica per l'analisi dell'impatto della tecnologia GEOGRID, catalogabile di sicuro tra le tecnologie dell'informazione e della comunicazione, è condizionata dalla scala di analisi che si intende adottare (micro o macro) e quindi dal relativo obiettivo della ricerca. Pertanto, si è voluto effettuare una rassegna di possibili modelli econometrici da applicare per verificare l'impatto di GEOGRID sia sulla produttività di impresa (approccio micro) che sulla crescita economica aggregata (approccio macro).

2. Modelli Econometrici

2.1. *Approccio Micro-econometrico*

Ad un livello di analisi micro-economico, la piattaforma GEOGRID dovrebbe influenzare in modo positivo la produttività di impresa. Come è noto, un miglioramento della produttività di impresa produce un effetto virtuoso sia sulla performance economica della stessa che sulla crescita economica dell'intero sistema aggregato. Inoltre, gli effetti generati in termini di crescita economica dovrebbero essere di tipo strutturale, cioè l'incremento di crescita dovrebbe essere permanente e non limitato a brevi intervalli di tempo. Ciò avverrebbe in quanto la tecnologia GEOGRID consentirebbe di utilizzare le risorse in modo più efficiente e razionale, determinando quindi un miglioramento strutturale del sistema produttivo di impresa.

Sotto il profilo dell'analisi econometrica, l'impatto della tecnologia GEOGRID sulla produttività di impresa può essere investigato attraverso differenti modelli che possono essere applicati in relazione alla natura dei dati disponibili. In una prima fase di questo studio, si procederà dunque ipotizzando una struttura semplice dei dati, cioè del "tipo cross-sezionale" (senza dimensione temporale), e verranno proposti alcuni modelli e le relative metodologie di stima. Successivamente, verrà ipotizzata una struttura più complessa dei dati, del "tipo panel" (con dimensione

temporale), ed anche in questo caso verranno suggeriti i modelli e le metodologie più appropriate.

Prima di presentare i modelli e gli stimatori sopra menzionati, occorre definire il concetto di produttività e, a tal fine, è necessario introdurre alcuni elementi fondamentali circa la relazione di produzione. Si consideri una semplice relazione di produzione del tipo Cobb Douglas per l'impresa *i*-esima:

$$Y_i = A_i K_i^{\beta_k} L_i^{\beta_l} \tag{1}$$

dove Y_i è detto output (o prodotto) ed è convenzionalmente misurato attraverso il valore aggiunto, K_i e L_i sono gli input (o fattori della produzione) relativi a capitale fisico e lavoro. A_i rappresenta la produttività totale dei fattori che per natura è inosservabile. I parametri β_k e β_l rappresentano le elasticità del prodotto rispetto a capitale e lavoro. Prendendo i logaritmi e linearizzando si otterrà la seguente espressione:

$$\log(Y_i) = \log(A_i) + \beta_k \log(K_i) + \beta_l \log(L_i) \tag{2}$$

Dalla equazione (2) si può agevolmente ricavare una stima della produttività totale dei fattori:

$$\log(A_i) = \log(Y_i) - \beta_k \log(K_i) - \beta_l \log(L_i) \tag{3}$$

La variabili A_i rappresenta quella parte di produzione che non è imputabile al contributo dei fattori, capitale e lavoro, ma dipende dal modo in cui questi vengono impiegati nel processo produttivo, cioè dalla produttività. A_i è una misura di produttività totale ma esistono anche forme specifiche di produttività quale, ad esempio, la produttività del lavoro che è definita come la quantità di prodotto realizzata da un'unità di lavoro. In modo simile può essere definita anche la produttività del capitale.

Per ottenere una approssimazione della produttività totale dei fattori (PTF) per l'impresa i-esima, si può procedere stimando l'equazione (2) e poi calcolando la variabile A_i come residuo. In altri termini, occorre rappresentare la relazione di produzione tra output e input attraverso un semplice modello lineare di regressione

e poi stimare quest'ultimo per mezzo del metodo dei minimi quadrati ordinari (*ordinary least sqaures*, OLS). Il metodo OLS ci consente di ottenere delle stime non distorte ed efficienti dei parametri $\hat{\beta}_k$ e $\hat{\beta}_l$. Di conseguenza, è possibile calcolare il fattore non osservabile di produttività PTF_i come residuo della funzione di produzione:

$$PTF_i = \log(Y_i) - \hat{\beta}_k \log(K_i) - \hat{\beta}_l \log(L_i) \tag{4}$$

Naturalmente, l'attendibilità della stima della PTF dipende dalla correttezza con la quale sia il prodotto che i fattori della produzione vengono misurati. Un errore di misura apporterebbe un incremento "fittizio" del fattore di produttività.

Ottenuta una misura di PTF, è possibile investigare l'impatto della tecnologia GEOGRID sulla produttività di impresa. Si ipotizzi quindi di avere un campione di N_i imprese con i = 1, 2, 3 … N. Per ogni impresa si disponga del valore della *PTF* e si abbia informazione sull'avvenuto utilizzo o meno della tecnologia GEOGRID per la gestione del sistema produttivo dell'impresa. Si consideri dunque la variabile *GEOGRID* che può assumere valore 1 se l'impresa ha utilizzato la tecnologia GEOGRID e zero nel caso non l'abbia utilizzata. L'impatto di GEOGRID sulla produttività di impresa (*PTF*) può quindi essere stimato attraverso il seguente modello:

$$PTF_i = \alpha_0 + \alpha_1(GEOGRID_i) + \sum_{j=1}^{k} \beta_j X_{ij} + u_i \tag{5}$$

dove X_{ij} rappresenta un set di variabili di controllo. Il modello (5) è di tipo lineare con la presenza di una variabile di comodo dicotomica, detta *dummy variable*. La stima del parametro α_0 è pari alla PTF media per il campione di imprese sotto esame, mentre la stima di α_1 misura la differenza tra la PTF media del campione e la PTF delle sole imprese che hanno utilizzato la tecnologia GEOGRID. Dunque, se α_1 assume un valore positivo e tale coefficiente è statisticamente significativo, possiamo concludere che l'utilizzo della piattaforma GEOGRID ha prodotto un effetto virtuoso sulla produttività delle imprese che l'hanno utilizzata.

Si ipotizzi adesso di disporre di osservazioni temporali (t = 1, 2, 3 … T) relative allo stesso campione di imprese (i = 1, 2, 3 … N) per le variabili di interesse sopra introdotte. In questo caso, l'insieme dei dati viene convenzionalmente chiamato "panel". Il modello da stimare presenterà allora una

duplice dimensione, temporale e cross-sezionale, e può essere rappresentato come segue:

$$PTF_{it} = \alpha_0 + \alpha_1 (GEOGRID_{it}) + \sum_{j=1}^{k} \beta_j X_{ijt} + u_{it} \tag{5}$$

L'utilizzo di un modello panel permette di sfruttare meglio la variabilità individuale dei dati e, dunque, di tener conto di possibili variabili omesse nella spiegazione della produttività totale dei fattori. L'eterogeneità dei comportamenti individuali, se non è colta dalle variabili esplicative del modello, finisce con l'essere spiegata dal termine di errore (u_{it}). Ciò determinerebbe una violazione della proprietà di esogeneità delle variabili esplicative e dunque inficerebbe l'attendibilità della stima dei parametri. Consentendo all'intercetta (α_0) di variare per individuo, è possibile catturare la variabilità individuale dei dati e, quindi, superare i problemi relativi all'omissione di variabili rilevanti. Il modello assumerà, dunque, la seguente forma:

$$PTF_{it} = \alpha_{0,i} + \alpha_1 (GEOGRID_{it}) + \sum_{j=1}^{k} \beta_j X_{ijt} + u_{it} \tag{6}$$

dove

$$\alpha_{0,i} = \alpha_0 + \mu_i \tag{7}$$

Il fattore μ_i che determina la variabilità per individuo dell'intercetta, può essere assunto di tipo deterministico o stocastico. In base all'assunzione formulata su μ_i, si avranno differenti modelli e metodi di stima. Assumendo μ_i di tipo deterministico, il modello (6) è definito come "modelli ad effetti fissi" e può essere riscritto nel seguente modo:

$$PTF_{it} = \alpha_0 + \sum_{j=1}^{N-1} \mu_j D_{ji} + \alpha_1 (GEOGRID_{it}) + \sum_{j=1}^{k} \beta_j X_{ijt} + u_{it} \tag{8}$$

dove $\sum_{j=1}^{N-1} \mu_j D_{ji}$ esprime la sommatoria di N-1 variabili dummy individuali e gli N-1 parametri μ_i misurano gli scostamenti delle intercette di N-1 individui da quella dell'individuo preso come base. Il miglior stimatore lineare non distorto

(denominato BLUE, *best linear unbiased estimator*) per questo modello è lo stimatore LSDV (*least squares dummy variables*) che equivale allo stimatore OLS con variabili dummy.

Se μ_i è assunto essere ti tipo stocastico, il modello (6) sarà definito "modello ad effetti casuali" ed avrà la seguente formulazione:

$$PTF_{it} = \alpha_0 + \alpha_1 (GEOGRID_{it}) + \sum_{j=1}^{k} \beta_j X_{ijt} + v_{it} \tag{6}$$

dove

$$v_{it} = u_{it} + \mu_i \tag{7}$$

dove α_0 e α_1 sono parametri costanti ed i movimenti stocastici dell'intercetta sono inglobati nel termine di errore composto v_{it}. In questo caso, lo stimatore LSDV è corretto, consistente ma non efficiente. Per la stima di simili modello, si ricorre così a stimatori più complessi definiti *generalised linear estimators* (GLS). L'utilizzo dei due modelli è condizionato dalle ipotesi sulla natura degli effetti individuali e sulla presenza o assenza di correlazione tra gli effetti individuali e le altre variabili esplicative. Solamente in caso di assenza di tale correlazione è possibile applicare un modello ad effetti casuali.

2.2. *Approccio Macro-econometrico*

Diverse sono le strade che possono essere perseguite nella opportuna specificazione di modelli macro-econometrici per stimare l'impatto di GEOGRID sulla crescita economica.

L'approccio presentato con dati micro può utilmente essere generalizzato al caso macroeconomico con un'opportuna aggregazione sui territori in cui insistono le imprese (comuni, province, etc.) ed in tal modo introdurre specifici fattori esogeni legati alle condizioni ambientali, economiche e sociali. Qui, ancora una volta, l'approccio potrebbe essere cross-sezionale ovvero panel con l'inclusione della dinamica temporale ed il confronto in diversi istanti temporali. Riservandoci di estendere questo aspetto alla fase successiva di questa nota, pare adesso utile focalizzare l'attenzione su una specifica tecnica deterministica in ambiente macro.

Supponiamo realisticamente di conoscere in istanti temporali successivi ma non necessariamente consecutivi, le caratteristiche strutturali delle aziende che richiedono l'ausilio della piattaforma GEOGRID; supponiamo, ancora, di conoscere alcuni dati di bilancio (numero di dipendenti, fatturato, valore aggiunto, etc.). Aggreghiamo tali dati al territorio di interesse, ad esempio le 9 province siciliane. La domanda che ci poniamo è: analizzando la dinamica temporale di

alcune variabili significative delle imprese GEOGRID a livello provinciale (ad esempio il valore aggiunto o l'occupazione tra l'istante 't' e 't+1'), quanto questo cambiamento è influenzato da un effetto medio regionale, quanto dalla specificità industriale delle aziende stesse nelle diverse realtà territoriali e quanto da un fattore tipicamente locale ? Non è infatti indifferente, per esempio in termini infrastrutturali ed a parità di altre condizioni, essere localizzati a Enna o a Palermo. Alla questione posta può rispondere utilmente la tecnica "Shift-Share". Il calcolo può essere replicato per tutte le imprese 'NON' GEOGRID ed in tal modo evidenziare le eventuali specificità di quelle GEOGRID e l'eventuale contributo positivo alla crescita economica dell'implementazione ed utilizzo della piattaforma. Inoltre, seguendo una recente letteratura si potrebbe preferire il controllo dell'effetto di contagio spaziale tramite una matrice dei pesi che può essere definita banalmente sulla contiguità fisica dei territori ovvero sulle distanze e sui tempi di collegamento stradali dei centroidi delle province.

Dunque, in letteratura è possibile rintracciare nuovi sviluppi teorici e molteplici nuove applicazioni della tecnica shift-share la cui origine è fondamentalmente riconducibile, almeno nelle forme oggi familiari, al lavoro di Dunn (1960).

La tecnica scompone senza approssimazione la variazione totale di un aggregato tra due periodi di riferimento in tre fattori: una prima componente tendenziale, una seconda strutturale ed una terza tipicamente locale.

Alcuni punti critici vengono evidenziati nel modello tradizionale, in parte superato con i lavori di Esteban-Marquillas (1972), Arcelus (1984) e Esteban-Marquillas (2000). Interessanti riferimenti in Biffignandi (1993 e 2005) a cui si rimanda per approfondimenti che esulano gli scopi di questa nota.

Sempre più negli ultimi anni emerge la necessità di attribuire allo spazio un significato, un ruolo da non tralasciare nella specificazione dei modelli statistici (per esempio, Arbia, 2006); in altre parole, l'inclusione della componente spaziale sarebbe in grado di offrire un quadro interpretativo più dettagliato, comunque più realistico, nell'idea che territori vicini manifestino una qualche reciproca influenza.

Qui, allora, appare interessare ricorrere ad una tecnica shift-share che possa tenere conto di una dipendenza spaziale delle aree territoriali sotto esame: già la prima legge della geografia ricorda che aree fisicamente vicine hanno una probabilità maggiore di risultare interdipendenti che non aree distanti; in effetti questa ipotesi appare convincente e del tutto legittima per comuni, province ed anche regioni.

Se viene accettato questo punto di partenza ed ammessa una significatività della vicinanza e del contagio delle dinamiche evolutive di territori prossimi geograficamente, è possibile ricorrere ad una shift-share spaziale che estenda la tecnica tradizionale tramite un'opportuna matrice di pesi spaziali in grado di sintetizzare alcune informazioni sulla dipendenza dello spazio (Zaccomer, 2006).

Si indichi, pertanto, con X_t la variabile di interesse nel tempo 't', i cui valori sono disponibili per le province siciliane; si consideri quindi la scomposizione della variabile (ad esempio valore aggiunto od occupazione) per le maggiori caratteristiche strutturali delle aziende GEOGRID (settore di attività economica, forma giuridica, etc.) per almeno due istanti temporali (due mesi, due trimestri o due anni, etc.).

Il tasso totale di variazione del fenomeno rappresentato da X si può allora scrivere come:

$$V_n=(X_t-X_{t-1})/X_{t-1} \tag{1}$$

mentre quello relativo alla struttura i-esima nell'intero territorio è:

$$V_{in}=(X_{it}-X_{it-1})/X_{it-1} \tag{2}$$

L'analogo corrispondente alla provincia r-esima diviene:

$$V_{ir}=(X_{irt}-X_{irt-1})/X_{irt-1} \tag{3}$$

E' facile dimostrare che:

$$\Delta X_{ir}= \underbrace{X_{irt-1}V_n}_{CT} + \underbrace{X_{irt-1}(V_{in}-V_n)}_{CS} + \underbrace{X_{irt-1}(V_{ir}-V_{in})}_{CL} \tag{4}$$

dove CT rappresenta la componente tendenziale, CS quella strutturale e CL quella locale. Talvolta la somma CS+CL viene indicata come effetto totale ET. Fino a qui il classico approccio shift-share.

L'estensione spaziale richiede la definizione di un nuovo tasso di variazione V* per la provincia r-esima; per far questo si seguirà il lavoro di Nazara e Hewings (2004). Quindi, aggiungendo un qualche fattore di ponderazione spaziale 'w', si ottiene:

$$V_r^*= (\Sigma_s w_{rs}X_{st} - \Sigma_s w_{rs}X_{st-1}) / \Sigma_s w_{rs}X_{st-1} \tag{5}$$

e analogamente per la struttura i-esima della stessa provincia r-esima:

$$V_{ir}^*= (\Sigma_s w_{rs}X_{ist} - \Sigma_s w_{rs}X_{ist-1}) / \Sigma_s w_{rs}X_{ist-1} \tag{6}$$

Ancora una volta si dimostra facilmente che vale la seguente identità, del tutto analoga alla già vista (4):

$$\Delta X_{ir} = \underset{CT}{X_{irt-1}V_n} + \underset{CS^*}{X_{irt-1}(V_{ir}^*-V_n)} + \underset{CL^*}{X_{irt-1}(V_{ir}-V_{ir}^*)} \qquad (7)$$

Nella (7) la variazione assoluta del fenomeno rappresentato da X è una sommatoria dell'usuale CT e di una componente del tipo CS+CL, ora corretta per l'effetto di influenza spaziale rappresentato dalla matrice 'W' di elemento 'w'.

Se la scomposizione contabile illustrata nella (7) non pone particolari perplessità, la definizione e costruzione della matrice di ponderazione spaziale solleva alcune problematiche. Infatti la matrice quadrata 'W', detta dei pesi o delle distanze (dipende da come viene costruita), può legittimamente assumere numerose configurazioni in funzione di differenti ipotesi: può rappresentare distanze in linea d'aria tra centri geografici, misurare la lunghezza di vie di comunicazione, segnalare, più semplicemente, una contiguità fisica dei territori, etc.; le possibilità sono varie e ciò naturalmente potrà influenzare i risultati finali: un primo, evidente, elemento di debolezza di tali approcci.

Il modo più semplice, forse anche il meno criticabile, è immaginare un eventuale effetto di contagio spaziale tra regioni contigue, cioè confinanti per una qualche porzione di territorio comune. Si sceglie, in pratica, una struttura di contiguità binaria di ordine 1 della regina; cioè, posto a zero per costruzione il valore $w_{ii}=0$, w_{ij} assumerà valore unitario o nullo se il territorio i-esimo e j-esimo si toccano o meno in qualsiasi direzione dello spazio (come i movimenti della regina su una scacchiera, ma è possibile anche un'ipotesi più restrittiva di contiguità soltanto in verticale ed orizzontale, cosiddetto criterio della torre, ed altri ancora; sul punto Arbia, 1989).

Per ragioni di brevità si rinvia ad altra sede i necessari approfondimenti metodologici nonché vantaggi e svantaggi dell'approccio illustrato.

Riferimenti bibliografici

Arbia G. (1989). *Spatial Data Configuration in Statistical Analysis of Regional Economic and Related Problems*, Kluwer Academic Publisher, Dordrecht.
Arbia G. (2006). *Spatial Econometrics. Statistical Foundations and Applications to Regional Convergence*, Springer-Verlag, Berlin.
Arcelus F. (1984). "An Extension of Shift-Share Analysis", *Growth and Change*, 15, 3:8.
Biffignandi S. (1993). *Aspetti metodologici e interpretativi della tecnica shift-share*, Cedam, Padova.
Biffignandi S. (2005). *Shift-Share Components: a Methodology for Their Statistical Analysis*, 55-esima Riunione Scientifica ISI, Sydney.
Dunn E. S. (1960). "A Statistical and Analytical Technique for Regional Analysis", *Papers and Proceedings of the Regional Science Association*, 6, 97:112.
Esteban-Marquillas J. (1972). "Shift and Share Analysis Revisited", *Regional and Urban Economics*, 2, 249:261.
Esteban-Marquillas J. (2000). "Regional Convergence in Europe and the Industry Mix: a Shift-Share Analysis", *Regional Science and Urban Economics*, 30, 353:364.
Nazara S. e Hewings G. (2004). "Spatial Structure and Taxonomy of Decomposition in Shift-Share Analysis", *Growth and Change*, 35, 476:490.
OECD (2001). *The New Economy: Beyond the Hype*, Oecd, Paris.
OECD (2003). *ICT and Economic Growth. Evidence from OECD Countries, Industries and Firms*, Oecd, Paris.
Zaccomer G. P. (2006). "Shift-Share Analysis with Spatial Structure: an Application to Italian Industrial Districts", *Transition Studies Review*, 13, 213:227.

Cesare Piacentino[*] - Vittorio Di Natale[**] - Filippo Maurizio Accardo[***]

INFORTUNI E OCCUPAZIONE: DUE FENOMENI FORTEMENTE DIPENDENTI

Riassunto

Nel presente lavoro dopo un sintetico quadro illustrativo del sistema legislativo vigente in materia di salute e sicurezza nei luoghi di lavoro, viene analizzata l'evoluzione nel tempo del fenomeno infortunistico, partendo dagli anni del dopoguerra per giungere ai giorni nostri, prendendo in considerazione gli infortuni complessivi e gli infortuni mortali denunciati all'INAIL (*Istituto Nazionale per l'Assicurazione contro gli Infortuni sul Lavoro*). Particolare attenzione è rivolta al fenomeno infortunistico, nel periodo che va dal 2001 al 2008. In tale periodo l'analisi viene condotta con riferimento ai diversi settori di attività economica ed alle ripartizioni territoriali del nostro Paese, sia in termini di valori assoluti che di indici di incidenza. Per il calcolo di tali indici oltre ai dati relativi agli infortuni si è fatto riferimento alla situazione occupazionale rilevata dalle Indagini sulle Forze Lavoro condotte dall'ISTAT nel periodo 2001 al 2008. Infine, l'applicazione di opportuni strumenti statistici hanno permesso di analizzare l'esistenza di una relazione lineare forte, ovvero di una dipendenza lineare significativa, tra il fenomeno infortunistico e il fenomeno occupazionale; circa il 96% della variabilità degli infortuni, nel periodo in esame, risulta spiegata dalla variabilità dell'occupazione e solo il 4% è dovuta ad altri fattori.

Abstract

In this work after a brief explanatory framework of the legal system in force regarding health and safety at work, the evolution over time of the accident phenomenon is analyzed, starting from the postwar years until the present time, taking into account total injuries and fatal accidents reported INAIL *(National Institute for Insurance against Accidents at Work)*. Particular attention is paid to the accident phenomenon, in the period 2001 to 2008, where the analysis is carried on with reference to different sectors of economic activity and the territorial divisions of our country, using both absolute values and **indices of incidents**. For the calculation of these indices in addition to data on accidents, the employment situation is detected by the Labor Force Survey by ISTAT for the period 2001 to

[*] Straordinario di Statistica Economica, Facoltà di Economia, Università di Palermo. È da attribuire il paragrafo 1.
[**] Dottore di Ricerca in Controllo Statistico della Qualità. Sono da attribuire i paragrafi 3, 4, 5, 6, 7.
[***] Dottore di Ricerca in Controllo Statistico della Qualità. Sono da attribuire il paragrafo 2.

2008. Finally, appropriate statistical tools are used to point out the existence of a strong linear relation, or a significant linear dependence between the accident phenomenon and employment: approximately 96% of the variability of accidents during the period examination, it is explained by the variability of employment and only 4% is due to other factors.

1. Introduzione

La sicurezza sul luogo di lavoro consta di un insieme di misure di prevenzione e protezione a livello tecnico, organizzativo e procedurale, che devono essere applicate dal datore di lavoro, dai suoi collaboratori e dagli stessi lavoratori, allo scopo di ridurre la possibilità di infortuni ai dipendenti dell'azienda o ad altri collaboratori esterni. Inoltre, devono essere adottate ulteriori misure di igiene e tutela della salute finalizzate alla protezione del lavoratore, da possibili malattie professionali e danni alla salute.

L'interesse per il problema dell'incidentalità sul lavoro, nasce dall'esigenza di riflettere su una piaga che da sempre è presente nel mondo del lavoro.

Ancora agli inizi del ventunesimo secolo, e dopo più di sessanta anni dall'emanazione delle prime norme volte a tutelare la salute e la sicurezza sui luoghi di lavoro, il rischio per l'integrità fisica del lavoratore è vivo e scottante.

Dalle stime statistiche concernenti gli infortuni sul lavoro emergono dati che sembrano provenire da un bollettino di guerra.

In Italia gli incidenti sul lavoro sono circa un milione l'anno, e i morti più di mille.

Sono dati che consentono di affermare con tristezza come, in un Paese condizionato da un'idea robusta di sicurezza sociale, il diritto alla vita e alla sicurezza di ciascuno nel normale svolgimento della propria attività, non venga garantito.

Il fenomeno delle morti bianche, nome attribuito al decesso di un lavoratore durante lo svolgimento delle sue mansioni, si manifesta troppo spesso.

Ogni morte sul lavoro è un lutto e una sconfitta per tutto il Paese. Eppure molti lavoratori continuano a perdere la vita in situazioni facilmente prevedibili e controllabili dalle conoscenze e dai mezzi tecnici oggi disponibili.

Nelle pagine che seguono, dopo un sintetico quadro illustrativo del sistema legislativo vigente in materia viene analizzata l'evoluzione nel tempo del fenomeno infortunistico, partendo dagli anni del dopoguerra per giungere ai giorni nostri, prendendo in considerazione gli infortuni complessivi e gli infortuni mortali denunciati all'INAIL (*Istituto Nazionale per l'Assicurazione contro gli Infortuni sul Lavoro*).

Per il periodo che va dal 2001 al 2008, l'analisi verrà condotta con riferimento ai diversi settori di attività economica ed alle ripartizioni territoriali del nostro Paese, sulla base sia di dati assoluti che di **indicatori di incidenza,** per il cui calcolo oltre ai dati relativi agli infortuni si è fatto riferimento alla situazione occupazionale rilevata dalle Indagini sulle Forze Lavoro condotte dall'ISTAT per il periodo dal 2001 al 2008.

Infine, l'adozione di semplici strumenti statistici ha permesso di accertare l'esistenza di una relazione lineare forte, ovvero di una dipendenza lineare significativa, tra il fenomeno infortunistico e l'occupazione: circa il 96% della variabilità degli infortuni, nel periodo in esame, risulta spiegata dalla variabilità dell'occupazione e solo il 4% è dovuta ad altri fattori.

2. Caratteristiche e fonti normative

Sul piano normativo sono molteplici le disposizioni volte a tutelare la salute e la sicurezza del lavoratore nei luoghi di lavoro.

Il fulcro del sistema normativo è costituito dalla disposizione dell'art. 2087 c.c. che obbliga il datore di lavoro di "*adottare nell'esercizio dell'impresa le misure che, secondo la particolarità del lavoro, sono necessarie a tutelare l'integrità fisica e la personalità morale dei prestatori di lavoro".*

Con l'art. 2087 viene così sancito il cosiddetto "*debito di sicurezza*", non circoscritto solo all'osservanza delle precauzioni imposte da disposizioni legislative o regolamentari, ma comprensivo anche di tutte le misure realmente necessarie per raggiungere pienamente le finalità protettive, e di cui il datore di lavoro sia a conoscenza.

L'obbligo di sicurezza del datore di lavoro è un obbligo primario a tutela del diritto alla salute, garantito dall'art. 32 della Costituzione, che si inserisce autonomamente nel rapporto di lavoro per effetto della conclusione del contratto.

Ogni datore di lavoro ha, dunque, l'obbligo di assicurare i propri dipendenti contro gli infortuni sul lavoro e le malattie professionali.

In Italia, gli indennizzi ai lavoratori infortunati vengono erogati dall'INAIL, Istituto assicurativo al quale tutti i lavoratori devono essere iscritti, con il pagamento dei relativi contributi da parte della ditta.

In tal modo, l'INAIL garantisce al lavoratore la certezza delle prestazioni economiche a ristoro del danno subito, mettendolo al riparo dai problemi del risarcimento civilistico, dal rischio di insolvenza del datore di lavoro responsabile o di assenza di colpa del medesimo datore.

La crescente importanza della tutela della salute e della sicurezza dei lavoratori ha stimolato considerevolmente la produzione legislativa che nel tempo ha subito

continui aggiornamenti, resi necessari dalle sempre nuove esigenze ed esperienze dei lavoratori e dalla continua evoluzione delle tecniche di produzione.

Le più importanti fonti normative vigenti in materia si individuano:

- nella *Costituzione* che, oltre a prevedere la tutela della salute come fondamentale diritto dell'individuo e interesse della collettività (art. 32) e a sancire una generale tutela del lavoro (art. 35), stabilisce, all'art. 41, che "*l'iniziativa economica non può svolgersi in contrasto con l'utilità sociale o in modo da arrecare danno alla salute, sicurezza, libertà e dignità umana*";
- sul piano internazionale nel 1961, la *Carta sociale europea* ha sancito il diritto di tutti i lavoratori alla sicurezza e all'igiene del lavoro;
- nel menzionato *art. 2087 del codice civile* che costituisce una enunciazione teorica fondamentale;
- nel *Decreto del Presidente della Repubblica 27 aprile 1955 n. 547* recante disposizioni in materia di prevenzione degli infortuni sul lavoro;
- nell'*art. 9 dello Statuto dei lavoratori* (L: 300/70) che conferisce al lavoratore il diritto di controllare l'applicazione delle norme per la prevenzione degli infortuni e delle malattie professionali, nonché "*promuovere la ricerca, l'elaborazione e l'attuazione di tutte le misure idonee a tutelare la loro salute e la loro integrità fisica";*
- nel *decreto legislativo 19 settembre 1994, n. 626,* che dando attuazione alle direttive del Consiglio della Comunità Europea riguardanti il miglioramento della sicurezza e della salute dei lavoratori sul luogo di lavoro, costituisce un arricchimento e un perfezionamento della normativa vigente in materia;
- nel *decreto legislativo del 9 aprile 2008 n. 81* (conosciuto come *Testo Unico Sicurezza Lavoro*), che opera un massiccio riordino della legislazione in materia di igiene e sicurezza del lavoro. L'obiettivo del provvedimento è quello di semplificare, coordinare e razionalizzare le disposizioni esistenti in un unico testo normativo abrogando le norme incompatibili, dai D.P.R. 547/1955 e D.P.R. 164/1956 recante norme per la prevenzione degli infortuni sul lavoro nelle costruzioni, al D.Lgs. 277/1991 rivolto a tutelare la salute e la sicurezza dei lavoratori contro i rischi derivanti dall'esposizione durante il lavoro ad agenti chimici, fisici e biologici, e al D.Lgs 626/1994.

Il D.Lgs 81/2008, recepisce in Italia, le Direttive Europee in materia di tutela della sicurezza e della salute dei lavoratori, coordinandole in un unico testo normativo e inasprendo le sanzioni già previste a carico degli inadempienti. Esso abroga, tra le altre norme, anche il precedente decreto D.Lgs 494/1996 riguardante i **cantieri temporanei o mobili**, integrandone le disposizioni, introducendo importanti modifiche ed inserendo specifiche norme tecniche negli allegati. Dall'omissione delle precauzioni in materia consegue sia la responsabilità penale

del datore di lavoro che il diritto al risarcimento del danno in favore del lavoratore subordinato.

I punti più importanti della nuova normativa rappresentata dal D.Lgs. 81/2008 che consta di 306 articoli e 51 allegati, riguardano:

- l'applicazione della disciplina in materia di salute e sicurezza sul lavoro a tutti i settori di attività e a tutte le tipologie di rischio, tenendo conto delle peculiarità di determinati rischi o settori lavorativi;
- l'applicazione della normativa in materia di tutela della salute e della sicurezza sul lavoro a tutti i lavoratori e lavoratrici, sia autonomi che subordinati, nonché ai soggetti ad essi equiparati;
- innovazione delle modalità di valutazione del rischio, e obbligo per i datori di lavoro a pubblicare una documentazione di valutazione complessiva del rischio;
- riformulazione e razionalizzazione dell'apparato sanzionatorio, amministrativo e penale, per le violazioni in materia di tutela della salute e della sicurezza sul lavoro;
- promozione della cultura della prevenzione, mediante interventi attuati con il supporto finanziario pubblico;
- la sospensione delle attività fino alla messa in regola, nelle aziende che non rispettino le disposizioni in materia di salute e sicurezza, abbiano più del 20% dei lavoratori in nero, ovvero sottopongano i dipendenti a turni di lavoro maggiori di quelli consentiti dai Contratti Nazionali di categoria.
- esclusione di qualsiasi onere finanziario per il lavorator in relazione all'adozione delle misure relative alla sicurezza e alla salute dei lavoratori.

Il Testo Unico elenca le misure generali di tutela del sistema di sicurezza aziendale che viene poi integrato dalle misure di sicurezza previste dallo stesso per rischi specifici o settori di attività.

Tali misure vengono elencate in ordine di importanza e quindi nelle loro attuazione il datore di lavoro deve privilegiare l'ordine gerarchico indicato dal legislatore.

In particolare, il Testo Unico all'art 28 prevede che tutte le aziende sia pubbliche che private predispongano un apposito Documento di Valutazione dei Rischi (DVR) per i lavoratori, sotto la responsabilità indelegabile del datore di lavoro che può farsi supportare per la redazione dello stesso da professionisti esperti in tale materia.

La valutazione dei rischi rappresenta un adempimento di fondamentale importanza per garantire l'effettività delle tutela in ogni ambiente di lavoro. La valutazione deve considerare tutti i rischi per la salute e la sicurezza dei lavoratori, ivi compresi quelli relativi ai lavoratori che sono esposti a rischi particolari.

Individuati i rischi nel Documento vanno indicate le misure di prevenzione e protezione necessarie per eliminarli o ridurli, nonché i dispositivi di protezione individuale da adottare e gli interventi di adeguamento che nel caso in cui abbiano carattere di urgenza dovranno essere attuati prontamente oppure inseriti nella programmazione aziendale nel caso di lavori di adeguamento previsti a medio o a lungo termine.

I soggetti sui quali incombe il dovere di sicurezza (datori di lavoro, dirigenti e preposti) sono tenuti ad impartire ai dipendenti le direttive e le istruzioni idonee a renderli edotti dei rischi connessi allo svolgimento della propria attività e conseguenti alla mancata attuazione dei presidi e delle disposizioni, vigilando, quindi, con prudente e continua attenzione affinché i mezzi di tutela siano effettivamente attuati.

Anche i lavoratori, al di là del diritto-dovere di sottrarsi a situazioni di pericolo, sono tenuti a collaborare alla realizzazione della sicurezza. In merito il Testo Unico dispone espressamente che "*ciascun lavoratore deve prendersi cura della propria sicurezza e della propria salute e di quella delle altre persone presenti sui luoghi di lavoro, su cui possono ricadere gli effetti delle sua azioni o omissioni conformemente alla sua formazione ed alle istruzioni e ai mezzi forniti dal datore di lavoro*".

La violazione di tali obblighi può comportare doverose sanzioni disciplinari e penali, nonché la perdita o la riduzione del risarcimento eventualmente spettante per il danno derivante da infortunio causato o aggravato da tali inadempimenti.

In questo modo l'obiettivo della sicurezza sul lavoro non può prescindere dall'effettiva partecipazione e dal coinvolgimento dei lavoratori che hanno diritto di essere informati sulle problematiche relative alla loro tutela , di ricevere la relativa documentazione aziendale e la formazione necessaria all'espletamento dei propri compiti e tramite loro rappresentanze, lo Statuto dei lavoratori prevede per essi il diritto di controllare l'applicazione delle norme per la prevenzione degli infortuni e delle malattie professionali e di promuovere la ricerca, l'elaborazione e l'attuazione di tutte le misure idonee a tutelare la loro salute e la loro integrità fisica .

3. Il fenomeno infortunistico dal 1951 al 2000

Il fenomeno degli infortuni sul lavoro ha avuto in passato proporzioni assai maggiori rispetto a quelle attuali.

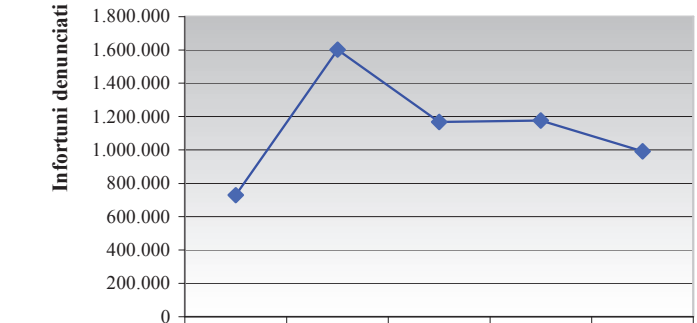
È a seguito della graduale applicazione delle norme di sicurezza emanate quali, il D.P.R. 547/1955 e il D.P.R. 164/1956 sulla prevenzione degli infortuni sul lavoro

nelle costruzioni e sull'igiene del lavoro, che si assiste ad una progressiva contrazione del fenomeno.

Il numero di incidenti sul lavoro, riconosciuti e registrati dal dopoguerra ad oggi, è piuttosto elevato. I dati INAIL contano circa 66 milioni di incidenti sul lavoro e quasi 66.000 morti. Ma in realtà le cifre sono più alte, sia perché sicuramente molti incidenti non sono stati denunciati, sia perché mancano i dati degli anni 1946-1950, per i quali pur non disponendo di statistiche, si stima una realtà pesante, considerata l'intensa attività di ricostruzione del paese in quegli anni.

Dal 1951 il numero degli incidenti mostra una crescita costante, che si arresta nel 1970. In tale periodo si assiste ad un incremento di circa 120 punti percentuali del numero degli infortuni denunciati. Dal 1971 inizia un lento trend decrescente che dura fino a circa la metà degli anni '80 (-27,05%). Dopo di che l'andamento tende pressoché a stabilizzarsi fino agli anni '90 e a decrescere passando da 1.176.491 infortuni denunciati del 1990 a 991.843 infortuni denunciati del 2000 con un decremento in termini percentuali di quasi il 16% (Figg. 1-2). Nel 2000 l'incremento registrato rispetto al 1951 è del 36%.

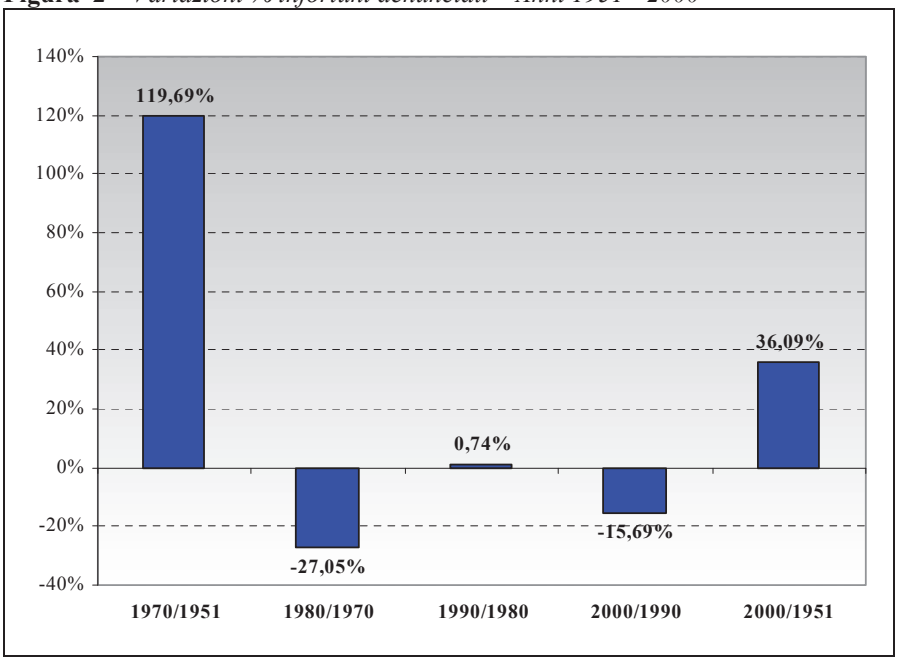
Figura 1 – *Andamento del fenomeno infortunistico – Anni 1951 - 2000*



	1951	1970	1980	1990	2000
Infortuni denunciati	728.788	1.601.061	1.167.903	1.176.491	991.843

Fonte: Nostre elaborazioni su dati INAIL

Figura 2 – *Variazioni % infortuni denunciati – Anni 1951 - 2000*

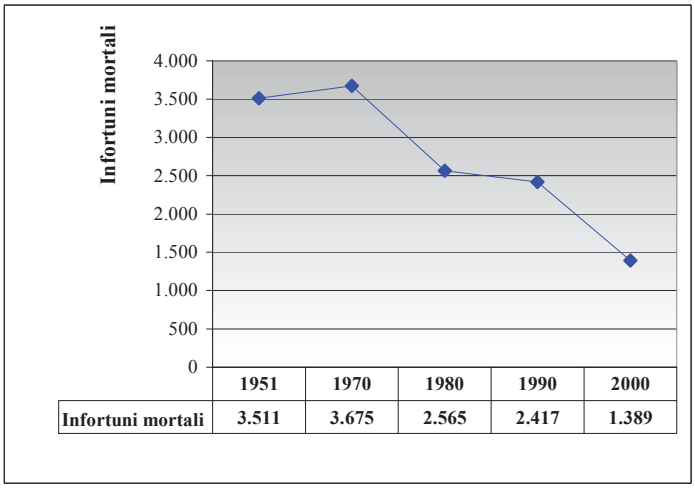


Fonte: Nostre elaborazioni su dati INAIL

Relativamente al fenomeno delle morti bianche - dove l'uso dell'aggettivo bianco allude all'assenza di una mano direttamente responsabile dell'incidente – nel 2000 si assiste ad una contrazione rispetto al primo anno della serie storica presa in considerazione del 60,44% passando 3.511 infortuni mortali del 1951 a 1.389 infortuni mortali del 2000 (Figg. 3-4).

Notevole anche il valore del tasso di decremento degli infortuni mortali del 2000 rispetto al 1990 (-42,52%): in tale decennio è stato introdotto il D.Lgs. 626/1994 sulla sicurezza.

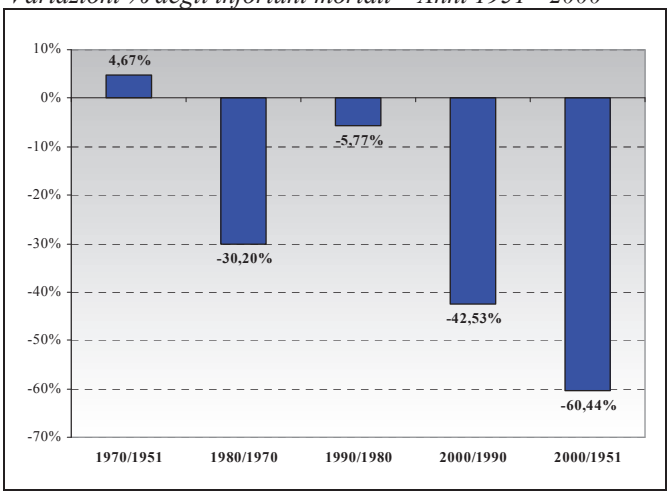
Figura 3 – *Andamento degli infortuni mortali – Anni 1951 - 2000*



	1951	1970	1980	1990	2000
Infortuni mortali	3.511	3.675	2.565	2.417	1.389

Fonte: Nostre elaborazioni su dati INAIL

Figura 4– *Variazioni % degli infortuni mortali – Anni 1951 - 2000*



Fonte: Nostre elaborazioni su dati INAIL

Anche se con un'intensità più moderata rispetto a quella auspicata, dal dopoguerra ad oggi, gli incidenti mortali sul lavoro sono progressivamente

diminuiti, a seguito anche dell'evoluzione della struttura occupazionale del Paese: da una società prevalentemente contadina si è passati gradualmente ad una società industrializzata per giungere a quella fortemente terziarizzata dei nostri giorni. Si assiste, altresì, a significativi progressi sia sul versante dell'innovazione tecnologica ed organizzativa, sia in campo sociale, civile e culturale; cresce l'attenzione, anche normativa, ai principi della tutela dell'ambiente e della salute, con positive ricadute sulla sicurezza nei luoghi di lavoro.

Nonostante la progressiva contrazione, nel corso degli anni, del numero dei morti sul lavoro, l'andamento di questa riduzione è meno rassicurante che in altri paesi industrializzati.

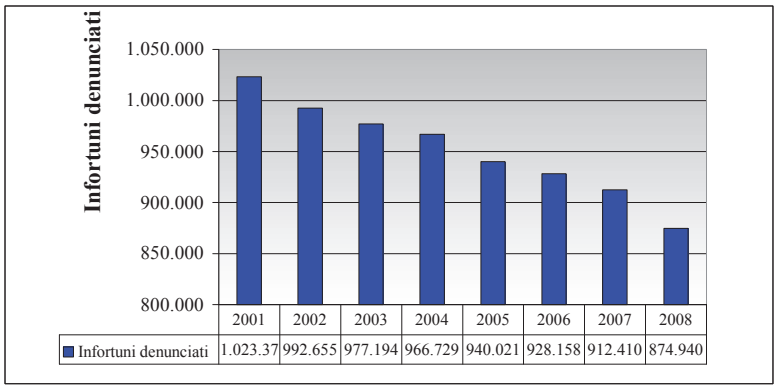
Infatti, mentre nell'Unione Europea tra il 1955 e il 2004 gli infortuni mortali sono diminuiti in media del 29,41%, in Italia in tale periodo la contrazione ha sfiorato il 26%.

Una della cause principali è da ricollegare al fenomeno del lavoro nero, che nonostante sia diffuso anche negli altri paesi europei, in Italia assume una consistenza più marcata.

4. Il fenomeno infortunistico dal 2001 al 2008

Interessante è analizzare l'andamento del fenomeno infortunistico in anni più recenti. In particolare, facendo riferimento alle denuncie di infortuni pervenute all'INAIL dal 2000 al 2008 si evince come messo in evidenza dalla figura 5, come il fenomeno abbia avuto un tendenziale andamento decrescente.

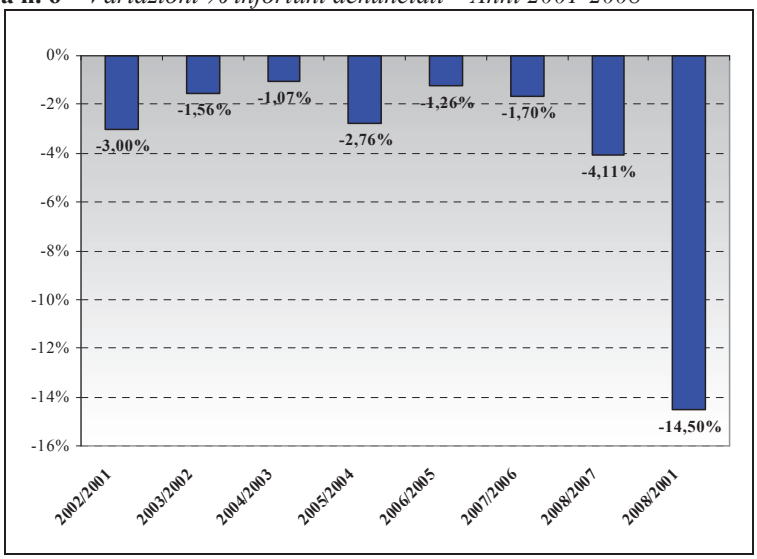
Figura n. 5 – *Andamento del fenomeno infortunistico – Anni 2001-2008*



Fonte: Nostre elaborazioni su dati INAIL

Da 1.023.379 infortuni nel 2001 si è progressivamente scesi a 874.940 casi nel 2008; si tratta di quasi 150.000 infortuni in meno, che in termini percentuali equivalgono ad una contrazione del fenomeno infortunistico approssimativamente di 14,5 punti percentuali (Fig. 6).

Figura n. 6 – *Variazioni % infortuni denunciati – Anni 2001-2008*

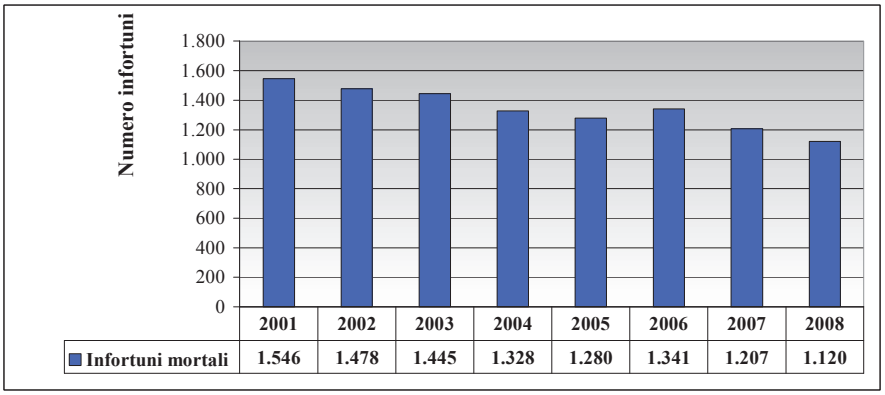


Fonte: Nostre elaborazioni su dati INAIL

Passando ad analizzare l'aspetto più doloroso della questione, vale a dire gli infortuni mortali, sempre con riferimento agli anni che vanno dal 2000 al 2008, i dati confermano il tendenziale andamento decrescente di tale aspetto del fenomeno (Fig. 7).

In particolare, negli anni presi in esame, gli infortuni mortali mostrano una costante tendenza al ribasso nel primo quinquennio (2001-2005), che inaspettatamente viene ad arrestarsi nel 2006.

Figura n. 7 – *Andamento degli infortuni mortali – Anni 2000-2008*



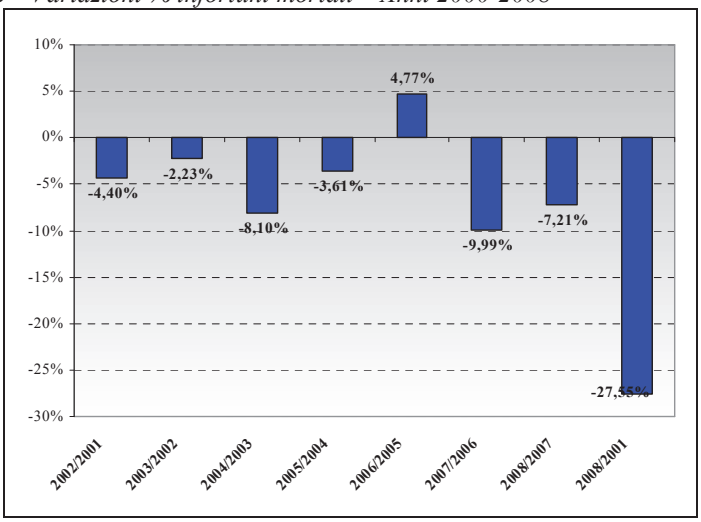
	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Infortuni mortali	1.546	1.478	1.445	1.328	1.280	1.341	1.207	1.120

Fonte: Nostre elaborazioni su dati INAIL

Dai 1.546 morti sul lavoro del 2001 si scende a 1.280 nel 2005 con un decremento in termini percentuali di circa il 17%. Il 2006, interrompe la tendenza al ribasso, registrando rispetto all'anno precedente un incremento degli infortuni mortali sul lavoro di circa 5 punti percentuali. Ma fortunatamente dal 2007 il fenomeno riprende il suo precedente trend decrescente: rispetto al 2006 si registra una contrazione di circa 10 punti percentuali e nel 2008 rispetto all'anno precedente di circa 7 punti percentuali.

Viceversa, il confronto dei dati del 2008 con quelli del 2001, mostra che il numero degli infortuni mortali in tale periodo è diminuito di circa il 28%.

Figura 8 – *Variazioni % infortuni mortali – Anni 2000-2008*



Fonte: Nostre elaborazioni su dati INAIL

4.1 *Analisi per settore di attività economica*

Passiamo ora ad analizzare il fenomeno con riferimento al settore dell'Agricoltura, Industria e Servizi che rappresentano i tre grandi rami di attività previsti dalla classificazione effettuata dall'ISTAT.

Nel periodo in esame, il numero delle denuncie di infortuni decresce per il settore dell'Agricoltura e dell'Industria invece mostra un andamento crescente per il settore dei servizi (Figg. 9-10).

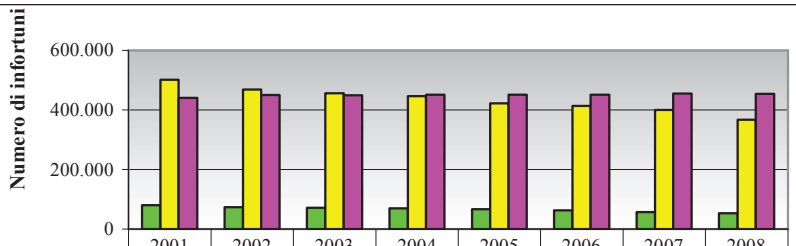
In particolare, nel 2008 rispetto al 2001 il tasso di decremento per il primo settore è di circa 34% - merito di una sempre maggiore meccanizzazione delle fasi di lavorazione con attrezzature che prevedono idonee misure di prevenzione (cfr. Direttiva Macchine) – si passa da 80.532 infortuni nel 2001 a 53.278 nel 2008.

Per l'Industria, si registra una contrazione di quasi 27 punti percentuali, si passa da 501.701 infortuni nel 2001 a 367.132 nel 2008.

Nel settore dei servizi il fenomeno si muove in direzione opposta, segnando un incremento del 3%; si passa infatti, da 441.146 infortuni denunciati nel 2001 a 454.530 nel 2008.

Come si evidenzierà nei paragrafi successivi è principalmente il sostenuto incremento occupazionale registrato in questo settore a determinare una costante crescita dell'incidenza percentuale dello stesso sul totale degli infortuni.

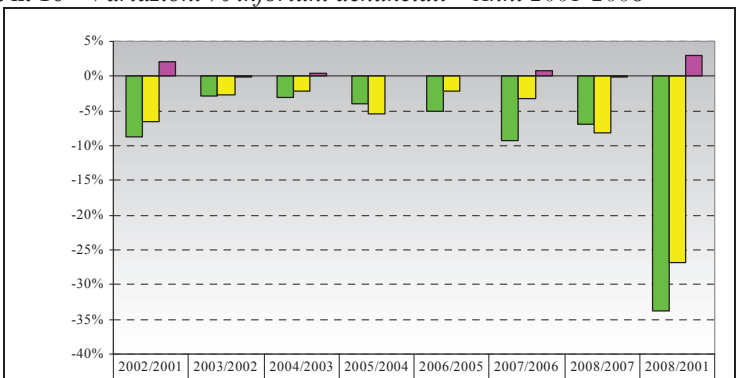
Figura n. 9 – *Andamento del fenomeno infortunistico per settore di attività - Anni 2001-2008*



	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Agricoltura	80.523	73.515	71.379	69.263	66.467	63.083	57.206	53.278
Industria	501.701	468.882	456.333	446.210	422.254	413.375	400.103	367.132
Servizi	441.146	450.258	449.482	451.256	451.300	451.700	455.101	454.530

Fonte: Nostre elaborazioni su dati INAIL

Figura n. 10 – *Variazioni % infortuni denunciati – Anni 2001-2008*

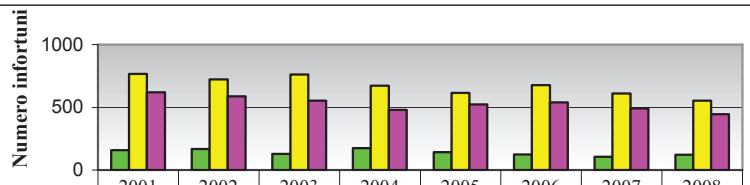


	2002/2001	2003/2002	2004/2003	2005/2004	2006/2005	2007/2006	2008/2007	2008/2001
Agricoltura	-8,70%	-2,91%	-2,96%	-4,04%	-5,09%	-9,32%	-6,87%	-33,84%
Industria	-6,54%	-2,68%	-2,22%	-5,37%	-2,10%	-3,21%	-8,24%	-26,82%
Servizi	2,07%	-0,17%	0,39%	0,01%	0,09%	0,75%	-0,13%	3,03%

Fonte: Nostre elaborazioni su dati INAIL

Il fenomeno delle morti bianche mostra, in tutti e tre i settori di attività, un andamento altalenante con continui aumenti e diminuzioni. (Figg. 11-12).

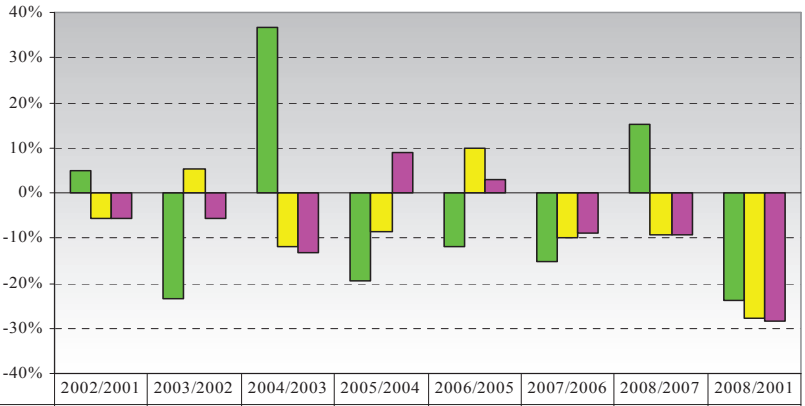
Figura n. 11 – *Andamento degli infortuni mortali per ramo di attività - anni 2001-2008*



	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Agricoltura	159	167	128	175	141	124	105	121
Industria	766	724	763	673	616	678	611	554
Servizi	621	587	554	480	523	539	491	445

Fonte: Nostre elaborazioni su dati INAIL

Figura n. 12 – *Variazioni % infortuni mortali - anni 2001-2008*



	2002/2001	2003/2002	2004/2003	2005/2004	2006/2005	2007/2006	2008/2007	2008/2001
Agricoltura	5,03%	-23,35%	36,72%	-19,43%	-12,06%	-15,32%	15,24%	-23,90%
Industria	-5,48%	5,39%	-11,80%	-8,47%	10,06%	-9,88%	-9,33%	-27,68%
Servizi	-5,48%	-5,62%	-13,36%	8,96%	3,06%	-8,91%	-9,37%	-28,34%

Fonte: Nostre elaborazioni su dati INAIL

In particolare, per il settore dell'agricoltura passando dai 159 infortuni mortali del 2001 ai 121 del 2008 registra un calo percentuale del 23,9%.

Nell'industria, con 212 casi in meno, che in termini percentuali equivalgono a 27,7% si passa da 766 casi mortali del 2001 a 554 casi nel 2008.

Il settore dei servizi, infine,passando da 621 incidenti mortali del 2001 a 445 del 2008 registra una contrazione di circa 28 punti percentuali.

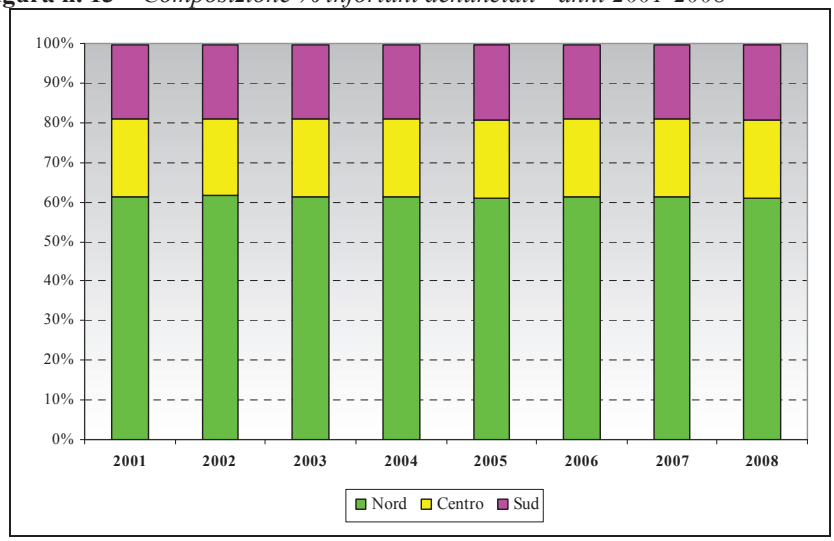
Di anno in anno l'Industria conferma il suo primato per numero di infortuni mortali. Le attività più rischiose risultano essere quelle caratterizzate da un imprescindibile intervento manuale del lavoratore nelle diverse fasi del processo di lavorazione, nelle quali è più incisiva la presenza di fattori di rischio propri dell'ambiente di lavoro.

Il settore dei servizi ed il settore agricolo si collocano rispettivamente al secondo ed al terzo posto per numero di infortuni mortali denunciati.

4.2 *Analisi per ripartizione territoriale*

A livello territoriale, come appare dalle figure 13 e 14, sono notevoli le differenze del numero di infortuni denunciati al Nord rispetto al Centro e al Sud dove tale numero si pone ad un livello notevolmente più basso.

Figura n. 13 – *Composizione % infortuni denunciati - anni 2001-2008*

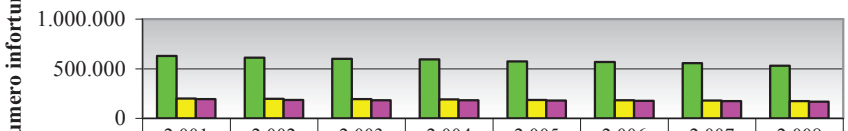


Fonte: Nostre elaborazioni su dati INAIL

Dal 2001 al 2008 la percentuale media degli infortuni denunciati è del 61% al Nord, del 20% e 19% rispettivamente al Centro e al Sud.

Inoltre, nel periodo osservato la dinamica degli infortuni è stata tendenzialmente decrescente in tutte e tre le ripartizioni territoriali; in media nel 2008 rispetto al 2001 si assiste ad una contrazione di circa 14 punti percentuali (15,4% al Nord, 12,5% al Centro e 13,8% al Sud).

Figura n. 14 – *Andamento del fenomeno infortunistico per ripartizione territoriale - Anni 2001-2008*

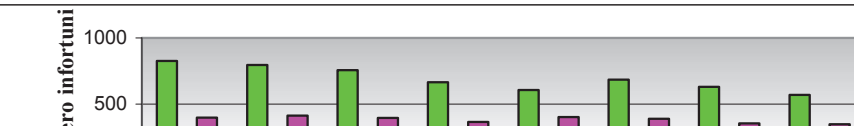


	2.001	2.002	2.003	2.004	2.005	2.006	2.007	2.008
Nord	629.708	611.856	600.767	594.062	575.338	569.767	559.041	532.969
Centro	199.443	195.254	193.683	189.859	185.194	182.725	180.568	174.545
Sud	194.228	185.545	182.744	182.808	179.489	175.666	172.801	167.426

Fonte: Nostre elaborazioni su dati INAIL

Anche per gli incidenti mortali il Nord si conferma come la ripartizione con il più alto numero di vittime (Fig. 15).

Figura n. 15 – *Andamento degli infortuni mortali per ripartizione territoriale - Anni 2001-2008*



	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Nord	826	796	756	665	607	685	631	570
Centro	322	270	295	299	272	267	223	204
Sud	397	412	394	364	401	389	353	346

Fonte: Nostre elaborazioni su dati INAIL

Eccezion fatta per il 2006 il trend infortunistico tende al ribasso.

Nel 2008 il Nord registra rispetto al 2000 una flessione di circa 31 punti percentuali.

Notevole è anche il tasso di decremento registrato al Centro (37% circa); infine, il Sud registra una percentuale pari a 12,8%.

A differenza degli incidenti non mortali, per quelli mortali, il Sud in ogni anno considerato supera il centro. Questo è certamente riconducibile, tra le varie cause, alla poca attenzione per le misure di tutela e sicurezza dei lavoratori, e ad una radicata presenza del lavoro sommerso.

5. Gli indici di incidenza

Come è facile intuire, le motivazioni della sensibile riduzione degli infortuni sul lavoro nel periodo considerato, sono da ricercare in prevalente misura nel continuo miglioramento delle norme di prevenzione e sicurezza negli ambienti di lavoro.

L'analisi svolta nei paragrafi precedenti diventa ancora più significativa se contestualizzata nella realtà lavorativa del nostro Paese, alla luce dei valori assunti dagli **indici di incidenza**, ottenuti,

rapportando gli infortuni rilevati dall'INAL agli occupati desunti dalle Indagini sulle Forze Lavoro dell'ISTAT.

Tabella 1 - *Indici di incidenza degli infortuni denunciati– Anni 2001-2008*

ANNI	INFORTUNI DENUNCIATI	VARIAZIONI ANNUALI %	OCCUPATI *(in migliaia)*	VARIAZIONI ANNUALI %	INDICE DI INCIDENZA *(per 1.000 occupati)*	VARIAZIONI ANNUALI %
2001	1.023.379	-	21.514	-	47,6	-
2002	992.655	-3,00%	21.829	1,46%	45,5	-4,40%
2003	977.194	-1,56%	22.054	1,03%	44,3	-2,56%
2004	966.729	-1,07%	22.404	1,59%	43,1	-2,62%
2005	940.021	-2,76%	22.563	0,71%	41,7	-3,45%
2006	928.158	-1,26%	22.988	1,88%	40,4	-3,09%
2007	912.410	-1,70%	23.222	1,02%	39,3	-2,69%
2008	874.940	-4,11%	23.405	0,79%	37,4	-4,86%
Variazioni % 2008/2001		**-14,50%**		**8,79%**		**-21,41%**

Fonte: Nostre elaborazioni su dati INAIL (infortuni) e ISTAT (occupati)

Da una flessione degli infortuni denunciati in termini assoluti del 14,5% (da circa 1.023.379 denunce di infortunio del 2001 a 874.940 denunce nel 2008), si passa in termini relativi al 21,4% (da circa 47 denunce di infortunio nel 2001, a circa 37 denunce nel 2008, ogni 1.000 occupati) (Tav. 1). Gli indici di incidenza

che tengono in considerazione l'incremento occupazionale del periodo in esame (8,8%), pongono in evidenza un miglioramento del fenomeno infortunistico più sostenuto e significativo.

Analogamente gli infortuni mortali (Tav. 2), mostrano un decremento in termini relativi del 33,41% ovvero di circa 6 punti percentuali rispetto al decremento in termini assoluti (27,55%).

Tabella 2 - *Indici di incidenza degli infortuni mortali – Anni 2001-2008*

ANNI	INFORTUNI MORTALI	VARIAZIONI ANNUALI %	OCCUPATI *(in migliaia)*	VARIAZIONI ANNUALI %	INDICE DI INCIDENZA *(per 1.000 occupati)*	VARIAZIONI ANNUALI %
2001	1.546		21.514		0,07	
2002	1.478	-4,40%	21.829	1,46%	0,07	-5,78%
2003	1.445	-2,23%	22.054	1,03%	0,07	-3,23%
2004	1.328	-8,10%	22.404	1,59%	0,06	-9,53%
2005	1.280	-3,61%	22.563	0,71%	0,06	-4,29%
2006	1.341	4,77%	22.988	1,88%	0,06	2,83%
2007	1.207	-9,99%	23.222	1,02%	0,05	-10,90%
2008	1.120	-7,21%	23.405	0,79%	0,05	-7,93%
Variazioni % 2008/2001		**-27,55%**		**8,79%**		**-33,41%**

Fonte: Nostre elaborazioni su dati INAIL (infortuni) e ISTAT (occupati)

Inoltre, per i tre rami di attività economica, gli indici di incidenza evidenziano come rispetto all'analisi condotta in termini assoluti, sia con riferimento agli infortuni complessivi (Fig. 16) che agli infortuni mortali (Fig. 17), ad eccezione del settore dell'Agricoltura, un miglioramento nel 2008 rispetto al 2001 più significativo del fenomeno infortunistico nel settore dell'Industria ed in quello dei Servizi.

In entrambi i casi è il settore dei servizi a registrare in termini relativi la contrazione più consistente.

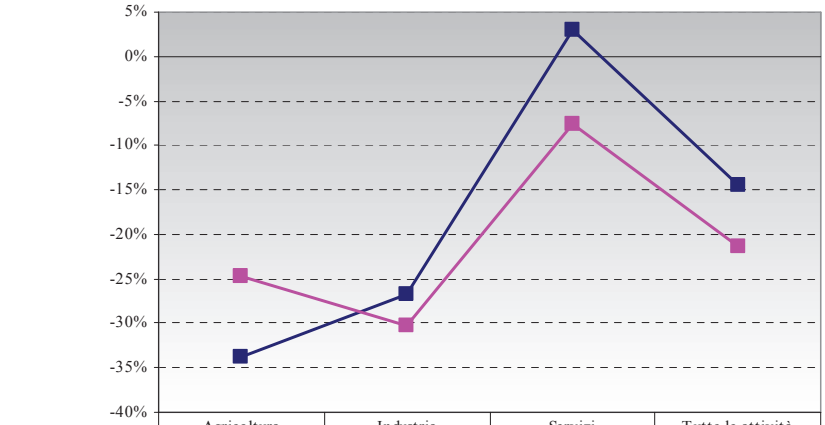
In particolare, con riferimento gli infortuni complessivi segnano un decremento di circa 10 punti percentuali passando dal 3% in termini assoluti a -7,6% in termini relativi; invece, con riferimento agli infortuni mortali si passa da decremento assoluto pari a 28,30 punti percentuali a un decremento relativo del 34,10%.

Il settore dell'industria registra una flessione dei infortuni complessivi, nel periodo considerato, del 30,3% in termini relativi, mentre nell'analisi in valori assoluti la riduzione è del 26,8%; invece, con riferimento agli infortuni mortali si passa da decremento assoluto pari a 27,70 punti percentuali a un decremento relativo del 31%.

L'agricoltura è invece l'unico settore in cui si assiste, nel 2008 rispetto al 2001, ad una contrazione del numero degli occupati, per cui alla luce di un 12,1% in

meno di forze lavoro attive nel settore, gli infortuni complessivi aumentano di 9 punti percentuali rispetto all'analisi condotta sui valori assoluti (da -33,8% a -24,8%); invece, gli infortuni mortali, diminuiscono in termini relativi solo del 13,5% con un incremento rispetto alla contrazione in termini assoluti (-23,9%) di circa il 10%.

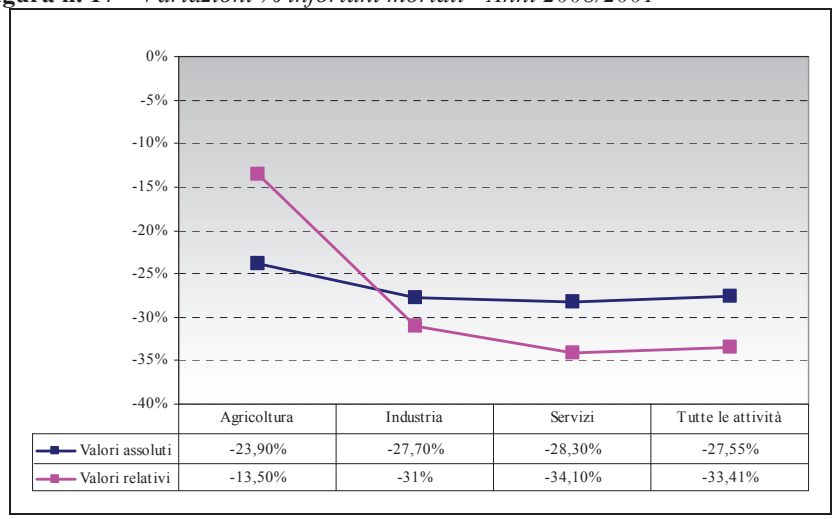
Figura n. 16 – *Variazioni % infortuni denunciati - Anni 2008/2001*



	Agricoltura	Industria	Servizi	Tutte le attività
Valori assoluti	-33,80%	-26,80%	3,00%	-14,50%
Valori relativi	-24,80%	-30,30%	-7,60%	-21,41%

Fonte: Nostre elaborazioni su dati INAIL (infortuni) e ISTAT (occupati)

Figura n. 17 – *Variazioni % infortuni mortali - Anni 2008/2001*



Fonte: Nostre elaborazioni su dati INAIL (infortuni) e ISTAT (occupati)

6. Analisi della regressione

A questo punto, non priva di interesse può risultare una semplice analisi diretta ad accertare in che misura la variabilità degli infortuni denunciati può essere spiegata dalla variabilità osservata nel livello occupazionale, attraverso la stima dei parametri di una semplice relazione di regressione lineare.

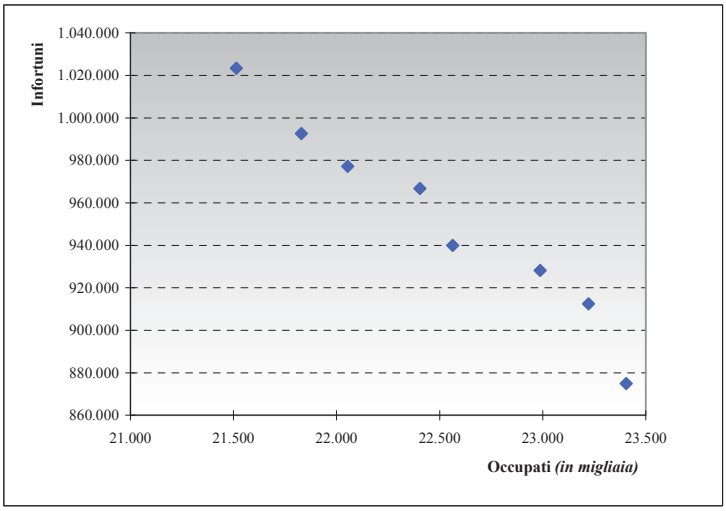
Tabella 3 – *Infortuni denunciati e occupati in Italia – Anni 2001-2008*

ANNI	INFORTUNI DENUNCIATI (Y)	OCCUPATI (X)
2001	1.023.379	21.514.000
2002	992.655	21.829.000
2003	977.194	22.054.000
2004	966.729	22.404.000
2005	940.021	22.563.000
2006	928.158	22.988.000
2007	912.410	23.222.000
2008	874.940	23.405.000

Fonte: Nostre elaborazioni su dati INAIL (infortuni) e ISTAT (occupati)

Si vuole dunque definire una relazione tra il fenomeno infortunistico (Y) in funzione del fenomeno occupazionale (X) che permetta di qualificare la dipendenza di Y da X (misurandone l'intensità)[1].

Figura n. 18 – *Scatter-plot infortuni-occupati*



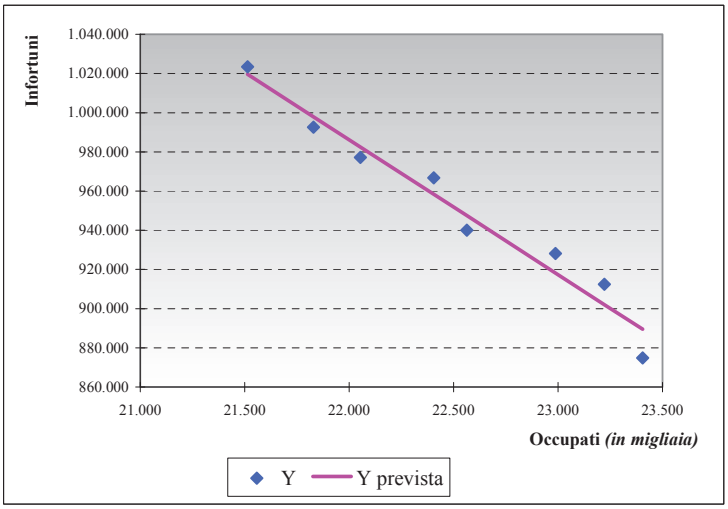
Lo scatter-plot mette in rilievo una relazione piuttosto forte, di tipo sostanzialmente lineare decrescente, tra infortuni e occupati
Fonte: Nostre elaborazioni su dati INAIL (infortuni) e ISTAT (occupati)

Ogni osservazione della variabile Y è dunque determinata da una parte "spiegabile" dalla relazione lineare con la variabile nota X (componente

[1] L'applicazione del modello di regressione lineare semplice permette inoltre di stimare valori di Y condizionatamente alle conoscenze su X per ricostruire dati mancanti, sostituire dati osservati con dati non "perturbati" e simulare valori di Y per valori di X non osservati. Le fasi che seguiremo sono: scelta del tipo di funzione, stima dei parametri incogniti, verifica della bontà logica e dell'adattamento.
Nell'ipotesi di relazione lineare, l'espressione $Y_i = \beta_0 + \beta_1 x_i + \varepsilon_i$ rappresenta, com'è noto, un modello di regressione lineare semplice, dove: Y è la variabile dipendente (o variabile risposta); X è il regressore (o variabile esplicativa o variabile indipendente); β_0 è il parametro del modello che rappresenta l'intercetta, ossia il valore assunto dagli infortuni quando il numero degli occupati è nullo; β_1 è il parametro del modello che rappresenta il coefficiente angolare della retta, e indica qual'è la variazione degli infortuni per ogni variazione unitaria degli occupati; ε_i è una variabile casuale non osservabile (se lo fosse, la relazione funzionale sarebbe di tipo deterministico) che esprime l'effetto di fattori non sistematici influenti su Y.

deterministica) e una parte (ε) "non spiegabile", di natura casuale (componente aleatoria)[2].

Figura n. 19 – *Relazione tra infortuni e occupati*



Fonte: Nostre elaborazioni su dati INAIL (infortuni) e ISTAT (occupati)

L'applicazione del metodo dei minimi quadrati conduce alle **stime** dei parametri β_0 e β_1 e quindi alla stima della relazione

$$\hat{y}_i = 2.499.739,28 - 0,068799133 \; x_i$$

che mette in evidenza dunque una relazione lineare negativa tra infortuni e livello occupazionale.

---

[2] Assunzioni su ε: $E(\varepsilon_i)=0 \; \forall \; i$ non vi è una distorsione sistematica; $Cov(\varepsilon_i,\varepsilon_j)=0$ se $i \neq j$ le ε_i sono variabili casuali indipendenti ovvero gli errori sono tra loro non correlati; $V(\varepsilon_i)=\sigma_\varepsilon^2$ varianza costante $\forall \; i$, indipendentemente dai valori della X (omoschedasticità); variabile X è deterministica (ciò implica che $Cov(x_i,\varepsilon_i)=0, \; \forall \; i$).
L'obiettivo è quello di stimare i valori (incogniti) dei parametri β_0 e β_1 in modo tale che il modello fornisca un buon adattamento sull'insieme di dati osservato. Il metodo più usato per la stima di tali parametri è il metodo dei minimi quadrati che consiste nello scegliere i due parametri *minimizzando la somma delle differenze al quadrato tra i valori osservati della variabile dipendente ed i valori previsti dalla retta stimata* ovvero in modo da rendere minima la somma dei quadrati delle distanze dei punti dalla retta stimata:

$$\sum_{i=1}^{n}(y_i - \beta_0 - \beta_1 x_i)^2 = \min$$

Dove con y_i e x_i con i=1,2,...,n indichiamo rispettivamente una realizzazione della variabile casuale Y_i e X_i

Naturalmente, si deve tenere conto che la relazione di cui sopra va considerata solo in un campo di esistenza coerente. Altrimenti si corre il rischio che in assenza di occupati (x_i=0) ci troviamo in presenza di 2,5 milioni di infortuni.

Tabella 4 - *Infortuni osservati, infortuni previsti e residui*

y_i	$\hat{y}_i$	e_i
1.023.379	1.019.595	3784
992.655	997.923	-5268
977.194	982.426	-5232
966.729	958.334	8395
940.021	947.424	-7403
928.158	918.170	9988
912.410	902.097	10313
874.940	889.517	-14577

Il valore del coefficiente di determinazione lineare, R^2=1-(**613.343.142/15.816.987.824)=1-0,04=0,96,** valore prossimo a 1, ci indica che l'adattamento del modello stimato ai nostri dati può ritenersi molto soddisfacente. Infatti, la variabilità degli infortuni nel periodo preso in considerazione risulta spiegata per il 96% dal livello occupazionale, quindi possiamo affermare che esiste una relazione lineare forte tra le due variabili considerate perché solo il 4% della variabilità degli infortuni può essere dovuta a fattori diversi dal livello occupazionale.

L'analisi della significatività dei parametri della relazione stimata porta alla verifica dell'ipotesi

$$H_0: \ \beta_1 = 0$$

$$H_1: \ \beta_1 \neq 0$$

mediante un test di significatività come:

$$t = \frac{B_1 - 0}{\sqrt{\dfrac{\hat{\sigma}_\varepsilon^2}{\sum_{i=1}^{n}(x_i - \bar{x})^2}}} \sim t(n-2)$$

Per un livello si significatività α=0,05, il valore soglia teorico della distribuzione *t*-Student con n-2=8-2=6 gradi di libertà è $t_{\alpha/2}$=2,4469 e la regione di rifiuto sarà data dai valori di *t* esterni all'intervallo $[-2{,}4469; 2{,}4469]$.

Nel nostro caso $t_{oss} = \frac{-68{,}799}{\sqrt{\frac{102.223.875{,}03}{3.212.046{,}16}}} = -12{,}19$ e quindi poiché tale valore si colloca all'esterno della regione di accettazione si rifiuta l'ipotesi nulla di indipendenza lineare ovvero di assenza di relazione lineare tra Y e X contro l'alternativa di una dipendenza lineare significativa del fenomeno infortunistico dal fenomeno occupazionale.

Utilizzando la retta di regressione stimata si possono effettuare previsioni, per assegnati valori della variabile indipendente, mediante la:

$$\hat{y}_i = \hat{\beta}_0 + \hat{\beta}_1 x_i$$

Se per un certo anno l'ISTAT prevede un numero medio di occupati pari ad esempio a 25 milioni, allora il numero di infortuni previsto per quell'anno è pari a

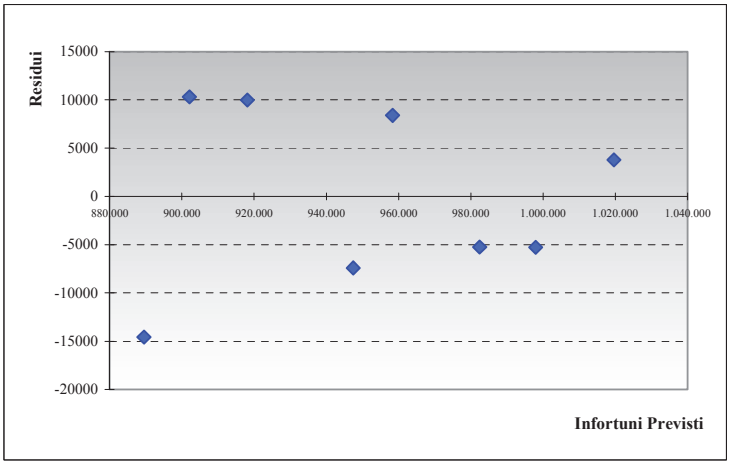
2.499.739,279-0,068799133×25.000.000=779.760,95

Le proprietà degli stimatori dei minimi quadrati e la procedura inferenziale seguita sono valide se le assunzioni alla base del modello di regressione lineare sono rispettate per cui è necessario verificarle alla luce dell'analisi dei residui che si basa sull'idea seguente: se le ipotesi sugli errori sono realistiche, allora i residui *ei (stime degli errori)* dovrebbero in qualche modo rifletterle.

Tale analisi viene effettuata graficamente mediante il cosiddetto **grafico dei residui** che riporta in ordinata i residui ed in ascissa le stime $\hat{y}_i$.

Se le ipotesi sono rispettate, i residui sono effettivamente espressione della casualità, e quindi i punti si distribuiranno intorno all'asse delle ascisse in maniera casuale (senza evidenti sistematicità).

Figura n. 20 – *Analisi dei residui*



Nel caso in esame i residui si dispongono casualmente intorno allo 0 e non mostrano comportamenti sistematici *rispetto delle ipotesi*

Fonte: Nostre elaborazioni su dati INAIL (infortuni) e ISTAT (occupati)

7. Conclusioni

Nonostante che le cifre relative al fenomeno degli infortuni sul lavoro siano più confortanti rispetto al passato, c'è ancora molto da dover e poter fare. La sicurezza sul lavoro continua a rimanere un problema reale e drammatico, che richiede soluzioni concrete e radicali.

Molteplici sono le norme che tutelano la salute e la sicurezza dei lavoratori sui luoghi di lavoro, ma spesso si tende al non rispetto o ad aggirarle con conseguenze talvolta tragiche.

Per i datori di lavoro l'osservanza delle norme comporta dei costi, che spesso preferiscono non sostenere, nonostante vengano previste sanzioni severe per chi non le rispetta.

Gli stessi lavoratori, ai quali l'attuale normativa attribuisce un ruolo attivo nella tutela e salvaguardia della propria salute e sicurezza, spesso non sono preparati, o si trovano in difficoltà ad esercitarlo a causa della posizione di soggezione e subordinazione in cui vengono a trovarsi dinnanzi a datori di lavoro senza scrupoli.

Così le cifre sugli infortuni e sulla mortalità nel mondo del lavoro, continuano ad essere drammatiche, mettendo in evidenza un'efficacia solo apparente dell'attuale legislazione volta alla tutela dei lavoratori.

Ma oltre che dall'inefficiente attuazione dei provvedimenti legislativi, il fenomeno dipende da una concomitanza di fattori culturali, organizzativi, e comportamentali.

È evidente che l'esigenza di ridurre al massimo i costi di produzione, mal si concilia con la sicurezza dei lavoratori.

Lo scopo della produttività, alimentato dall'esasperazione delle leggi di mercato, con l'aggravante del boom dei mercati asiatici (scarsa qualità e costi sensibilmente più bassi), porta a valutare la problematica della sicurezza (e dei relativi costi) come un handicap concorrenziale (piuttosto che come un valore aggiunto).

Non meno grave è l'assenza di una cultura della prevenzione dei rischi sul lavoro, che talvolta vengono considerati impliciti e connaturati con l'attività lavorativa (sono numerosi i casi di infortuni legati a imperizia e/o negligenza specie nel settore edile).

Un ultimo cenno deve essere fatto alla precarizzazione dei rapporti di lavoro che comporta una diminuzione dei livelli di sicurezza a seguito della scarsa formazione ed esperienza dei lavoratori.

Putroppo, però alla struttura legislativa italiana spesso è mancata (come in tanti altri settori) la volontà e la decisione a fare applicare tali leggi. I datori di lavoro, del resto, sono più sensibili se sanno di essere controllati, per cui il potenziamento delle ispezioni e dei controlli da parte degli organi di vigilanza per accertare l'osservanza delle norme di sicurezza diventa in assoluto l'aspetto più importante se si vuole ridurre sensibilmente il problema delle *"morti bianche"*.

L'attività ispettiva, inoltre, va meglio coordinata e distribuita sul territorio nazionale e deve essere capillare e uniformemente distribuita per evitare, come purtroppo in troppi casi accade, che centinaia di aziende non ricevano mai, nell'arco della loro vita aziendale, un controllo in materia di sicurezza.

Occorre investire su una maggior consapevolezza, sia da parte dei datori che dei lavoratori, sulla sicurezza, non solo per un rispetto formale delle leggi o per prevenire l'applicazione di gravose sanzioni, ma principalmente per tutelare e salvaguardare il diritto fondamentale al lavoro e alla vita di ogni essere umano.

Riferimenti Bibliografici

Vallebona Antonio. (2008). "*Istituzioni di diritto del Lavoro vol.2*", Cedam
Antoniotti Paola. (2009). "*ABC della sicurezza sul lavoro*", Sistemi editoriali,
Porpora Antonio. (2006). "*Il datore di lavoro ed i dirigenti nella prevenzione infortuni. Compiti, responsabilità, deleghe*" EPC Libri.
De Matteis-Giubboni. (2005) " *Infortunio sul lavoro e malattie professionali*", Giuffrè.
D'Angelo Nicola. (2009). "*Infortuni sul lavoro e responsabilità penale*", Maggioli Editore.
INAIL, *"Rapporto Annuale Analisi dell'andamento infortunistico"*, Anni 20001-2008.
ISTAT, *"Indagine sulle Forze Lavoro"*, Anni 20001-2008.
Crepet. (1979). "*Medicina del lavoro"*, Torino Utet.
Lepore Michele. (1996). *"Prevenzione infortuni e igiene del lavoro"*, Roma.
AA.VV. "*La sicurezza sul lavoro - legislazione e giurisprudenza"*, ed. AmbienteDiritto.it - Tortorici 2001-2010.
Lugoboni Giovanni. (2003). *"Sicurezza sul lavoro e prevenzione incendi"*, Roma.
Boccia Antonio-Farinazzo Ermes. (2004). *"Il danno biologico"*, Ed. Fonte Milano.
Pierini Claudio, G.Lugoboni, P.R.Pais. (2007). *"Antincendio e procedure di emergenza in azienda"*, Roma.
Aa.vv. (2007). *"Movimentazioni merci pericolose"*, 3 volumi, Milano INAIL.
Pais Pier Roberto. (2008) *"Nuova normativa di tutela e salute sui luoghi di lavoro"*, Roma.

Cesare Piacentino* - **Vittorio Di Natale**** - **Marzia Ingrassia*****

IL CONTROLLO STATISTICO DI PROCESSO NELL'AMBITO DELLA DIRETTIVA 89/106/CEE

Riassunto

Quello che si è principalmente cercato di evidenziare nel presente lavoro è la potenzialità di specifici strumenti utilizzati nell'ambito del Controllo Statistico di Processo (SPC), denominati Carte di controllo che assumono un ruolo determinante per documentare la variabilità nel tempo dei risultati che altrimenti passerebbero inosservati e di consentire una tempestiva segnalazione di eventuali trend anomali, consentendo di intervenire con specifiche azioni preventive per evitare che il processo vada fuori controllo.

L'impiego di queste tecniche non sostituisce in alcun modo la capacità critica degli operatori, comunque necessaria all'interpretazione delle informazioni che si rendono disponibili e rappresentano un primo valido strumento a sostegno dell'attività di Decision Making ad ogni livello organizzativo per il raggiungimento della qualità.

Nelle pagine che seguono dopo una breve premessa sul Controllo Statistico di Processo e delle Carte di controllo, seguirà una descrizione delle caratteristiche tecniche (soprattutto con riferimento a quelle che sono state utilizzate nel Case Study – "Carte di Controllo per Variabili"). Inoltre, verrà analizzata in modo particolare, l'applicazione del SPC nel settore della certificazione dei materiali da costruzione.

Abstract

In this paper the potential of specific techniques used in Statistical Process Control (SPC), called control charts, is examineted.

The different techniques of Statistical Process Control methodology became common and shared business assets at all levels and amond them control charts are one of the most commonly used methods, having the ability to document variability results over time and to enable rapid detection of any abnormal trend, allowing the intervention of specific preventive actions so that the process does not lose control and avoiding the non-conformity of product. The use of these statistical analysis techniques does not replace in any way the critical ability of the

* Straordinario di Statistica Economica, Facoltà di Economia, Università di Palermo. È da attribuire il paragrafo 1.

** Dottore di Ricerca in Controllo Statistico della Qualità. Sono da attribuire i paragrafi 2, 3.

*** Dottore di Ricerca in Economia e politica Agraria. Sono da attribuire i paragrafi 4, 5.

operators, which is still needed to interpret the information as soon as become available, is order to support the decision makers at all organizational levels for quality purpose.

After a theoretical assumption on Statistical Process Control and Control cards, a description of technical characteristics (particularly with reference to those that were used in Case Study - "Control Charts for variables) is carried on together with an application of SPC in the field of building materials certification.

1. Introduzione

L'elemento fondamentale nelle attuali istanze di cambiamento manageriale sta nella rinnovata attenzione ai processi aziendali.

Com'è noto il miglioramento delle performance aziendali non può prescindere dall'aggiornamento continuo dei processi che si sviluppano all'interno delle aziende.

Le Best Practices in molteplici ambiti - produzione, gestione, sicurezza, ambiente, rischi, ecc, (cfr. IS0 9001 – ISO 14001 – OHSAS 18001 – MARCATURA CE – L. 231) – promuovono l'adozione di un approccio per processi nello sviluppo, attuazione e miglioramento dell'efficacia di un sistema di gestione.

In particolare, la norma UNI EN ISO 9001: 2008 "Sistemi di Gestione per la Qualità – Requisiti" al paragrafo 0.2 recita: *"Affinché un'organizzazione funzioni efficacemente, è necessario che essa determini e gestisca numerose attività collegate. Un'attività, o un insieme di attività, che utilizza risorse e che è gestita per consentire la trasformazione di elementi in ingresso in elementi in uscita, può essere considerata come un processo. Spesso l'elemento in uscita da un processo costituisce direttamente l'elemento in ingresso al processo successivo. L'applicazione di un sistema di processi nell'ambito di un'organizzazione, unitamente all'identificazione e alle interazioni di questi processi, e la loro gestione per conseguire il risultato desiderato, può essere denominata "approccio per processi". Un vantaggio dell'approccio per processi è che esso consente di tenere sotto continuo controllo la connessione tra i singoli processi, nell'ambito del sistema di processi, così come la loro combinazione ed interazione"*.

Tale approccio, evidenzia l'importanza di migliorare in continuo i processi sulla base di misurazioni oggettive.

È nell'attività quotidiana, nella gestione attenta dei processi, nel posizionamento oculato degli indicatori, nella pratica della misura e del feed-back, nell'analisi continua dei risultati, nel confronto con i concorrenti e con le altre

aziende significative, nel lavoro di team che si mettono in luce le opportunità concrete di miglioramento.

È questa la micropianificazione continua e diffusa, senza la quale è illusorio sperare di raggiungere i trend di miglioramento necessari per competere nella qualità e nei costi.

Fondamentale è porre i processi in stato di controllo, possibilmente di controllo statistico, e avviare quella fase di capability in relazione ai risultati attesi che porterà a raggiungere gli obiettivi di miglioramento posti e nel tempo a superarli.

Pianificare miglioramenti dei risultati senza prima porre sotto controllo i processi che generano tali risultati è una pura illusione.

In generale, i fattori che influenzano un processo vengono schematicamente riassunti con "***Le 5 M - Machine, Material, Man, Method, Measurement***", in cui si fa riferimento ai **m**acchinari/attrezzature, ai **m**ateriali, alle risorse umane "**m**an" (in termini di abilità-esperienza-istruzione-formazione), ai **m**etodi/procedure ed alle **m**isure/controlli.

Ciascuna di esse è soggetta a variabilità spuria, non desiderata, ma inevitabile. Il problema non è quindi di eliminare tale variabilità, quanto quello di verificare che la stessa sia solamente dovuta a fattori "naturali" cioè nella natura stessa del processo e non a cause sistemiche. Lo scopo del controllo dei processi consiste quindi, nel mantenere tale variabilità entro limiti definiti, affinché anche la variabilità dei risultati del processo rimanga, nel tempo, entro limiti statisticamente prevedibili.

In tale quadro di riferimento trova una sua giustificazione l'applicazione di metodologie volte al Controllo Statistico del Processo (SPC) che J. M. Juran, definisce quale *"l'applicazione di tecniche statistiche per comprendere ed analizzare le variabilità di un processo"*.

A tal fine, le principali tecniche statistiche impiegabili nell'ambito SPC sono:

- Foglio raccolta dati;
- Diagramma di Pareto;
- Diagramma causa-effetto;
- Istogramma di frequenza;
- Diagramma di correlazione;
- Analisi della stratificazione;
- Carte di controllo;
- Analisi della capability.

Tra queste assumono un ruolo determinante le Carte di controllo in quanto offrono la possibilità di documentare la variabilità dei risultati nel tempo, di consentire una tempestiva segnalazione di eventuali trend anomali e di intervenire con specifiche azioni preventive evitando così che il processo vada fuori controllo con la conseguente segnalazione di "Non Conformità di Prodotto".

Questo documento si articola in una premessa teorica relativa al Controllo Statistico di Processo e alle Carte di controllo, seguita da una descrizione delle loro caratteristiche tecniche (soprattutto con riferimento a quelle che sono state utilizzate nel Case Study – "Carte di Controllo per Variabili").

Le Nuove Norme Tecniche per le Costruzioni (nel seguito NTC), approvate con il D. M. Infrastrutture del 14 gennaio 2008, impongono (si veda Cap. 11 NTC) come requisito cogente, le nuove regole di qualificazione, certificazione ed accettazione dei prodotti da utilizzare per uso strutturale nelle opere, in accordo alla Direttiva 89/106/CEE ed alle norme in essa richiamate.

Da un punto di vista sostanziale, per le imprese che operano in molteplici settori dell'economia, quali ad esempio: impianti di frantumazione, di produzione di calcestruzzo, di lavorazione delle strutture in ferro, produzione di infissi, produzione di calce, malte ed intonaci, etc., diventa obbligatorio implementare un *Sistema di Controllo della Produzione in Fabbrica* (finalizzato alla marcatura CE dei prodotti da costruzione), basato essenzialmente sulle attività di controllo dei processi e prove su materie prime, semilavorati e prodotti finiti.

In particolare, le NTC introducono l'obbligo della certificazione del Controllo di Produzione in Fabbrica (FPC – Factory Production Control) per gli impianti di produzione del calcestruzzo confezionato con processo industrializzato ovvero del calcestruzzo prodotto mediante impianti, strutture e tecniche organizzate, sia in cantiere che in uno stabilimento esterno al cantiere stesso. Il FPC richiede il controllo permanente da parte del fabbricante delle variabili di produzione che influenzano la produzione e le prestazioni finali del calcestruzzo preconfezionato. Ciò comporta l'introduzione di un sistema di gestione che contempli le procedure adottate dal fabbricante, le registrazioni delle attività svolte in accordo ai requisiti previsti dalle norme di riferimento, il controllo periodico dei risultati attesi e la gestione delle eventuali Non conformità e/o reclami.

Nell'opera di integrazione dell'attuale quadro normativo tecnico si inseriscono significativamente le Linee Guida sul Calcestruzzo Preconfezionato edite dal Consiglio Superiore dei Lavori Pubblici, che rappresentano lo strumento tecnico di riferimento per la predisposizione e relativa certificazione (da parte di Enti terzi notificati al Ministero), dell'FPC per i produttori di calcestruzzo preconfezionato.

In particolare, l'importanza che assume l'SPC viene ribadita nelle stesse Linee Guida sopra citate in quanto, la mancata applicazione di tecniche di controllo statistico viene considerata dalle stesse come una Non Conformità.

2. Il Controllo Statistico di Processo

Com'è noto il Controllo Statistico di Processo (SPC) viene inteso come l'insieme di metodi e strumenti statistici in grado di assicurare che un qualsiasi processo produttivo resti qualitativamente efficiente (e quindi efficace) e non sia soggetto a cause specifiche in grado di produrre cambiamenti e disturbi al suo interno.

L'SPC costituisce un importante strumento di gestione che, partendo da un'approfondita analisi dei processi aziendali e delle variabili che lo influenzano, ha come risultato un progressivo aumento della conoscenza e del controllo dei processi stessi al fine di garantire un miglioramento continuo del livello qualitativo dei prodotti realizzati e/o dei servizi erogati, attraverso l'eliminazione di errori e difformità che causano rilavorazioni, controlli e costi evitabili e conseguentemente rallentamenti nelle fasi di lavorazione.

Infatti, l'applicazione di metodologie volte al SPC, permettono di stabilire se le condizioni in cui opera un determinato processo hanno subito cambiamenti o variazioni consentendo di effettuare appropriate correzioni prima che si arrivi a superare certe specifiche e livelli di tolleranze prestabiliti, in modo da prevenire possibili situazioni di non-conformità.

Diventa fondamentale, dunque, mettere in atto azioni di monitoraggio della variabilità dei valori misurati attorno alla media del processo produttivo. Infatti, la presenza di elevata variabilità porterebbe una non rispondenza del prodotto alle sue caratteristiche funzionali.

Qualsiasi processo produttivo, anche se ben progettato o ben aggiornato, è sempre soggetto ad una certa variabilità intrinseca o naturale o rumore di fondo che non dipende da cause esterne ma è prodotta da una serie di fluttuazioni interne al processo, che sono il risultato dell'effetto cumulato di numerose piccole ma ineliminabili cause che operano casualmente (dette cause comuni o casuali). Se la variabilità del processo è solo provocata da fattori casuali si parla di processo "sotto controllo statistico", ovvero di un processo prevedibile che può essere descritto mediante leggi statistiche e le cause della sua variabilità vanno ricercate nel sistema di produzione che deve essere corretto.

Tra le diverse fonti di variabilità ne esistono alcune imputabili a fattori esterni come ad esempio a macchinari non perfettamente funzionanti, errori dovuti al personale aziendale o fornitori particolari. Tali fattori, denominati cause speciali di variazione, alterano la variabilità naturale del processo generando una variabilità non prevedibile che disturba il funzionamento dello stesso. Un processo funzionante in presenza oltre che di cause comuni anche di cause speciali di variazione viene detto "fuori controllo statistico" dato che le oscillazioni nei dati non sono imputabili al processo oggetto di analisi ma sono la conseguenza di

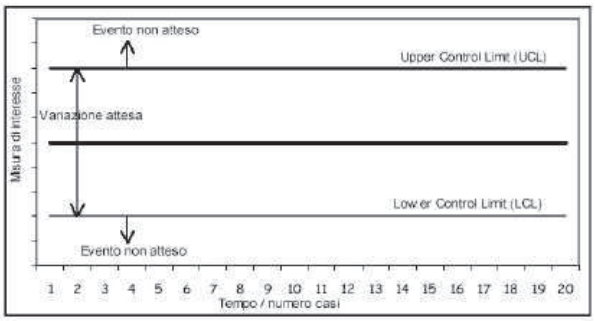
cambiamenti nel processo che possono indicare il verificarsi di problemi oppure, al contrario, l'insorgere di novità interessanti da investigare.

Pertanto, l'obiettivo principale del controllo statistico di un processo è quello di individuare il prima possibile il verificarsi di fattori speciali di variazioni per attivare prontamente azioni di correzioni che consentano di eliminare o almeno ridurre la variabilità all'interno del processo stesso. Tra le diverse tecniche statistiche impiegate per questi scopi le Carte di controllo rappresentano lo strumento più semplice e più utilizzato per definire una procedura di Controllo Statistico di Processo.

3. Le carte di controllo

Le Carte di controllo sono state sviluppate nel settore industriale soprattutto per la misura della *performance* di un determinato processo e per il miglioramento della qualità di un certo risultato/prodotto. Esse sono state introdotte per la prima volta negli anni '30 da Walter Shewthard e già prima della seconda guerra mondiale il loro utilizzo si era rapidamente diffuso prima negli Stati Uniti e poi in Giappone. Negli anni successivi al conflitto la loro validità è stata messa in discussione per il fatto di non fornire alcuno strumento di supporto alle attività di Problem Solving. Tuttavia da allora i passi avanti relativi a tale questione sono stati molti arrivando con il contributo della statistica descrittiva e della statistica inferenziale al riconoscimento della validità di questi strumenti ed ad un loro più largo impiego tanto da rappresentare ancora oggi lo strumento principale nel controllo statistico del processo.
In letteratura esistono diversi tipi di Carte di controllo, la cui forma generale viene riportata nella figura successiva (Fig. 1).

Figura 1 - *Forma generale di una Carta di controllo*



Esse rappresentano graficamente un processo in diversi punti temporali consentendo di distinguere le cause accidentali da quelle identificabili e quindi suggerire il momento in cui è necessario intervenire.

La carta riporta una linea centrale (CL) che indica il valor medio della qualità corrispondente al valor desiderato quando il processo è sotto controllo.

Le altre due linee orizzontali assumono la denominazione di limite superiore di controllo (UCL) e limite inferiore di controllo (LCL) e definiscono un range di variazione naturale.

In generale, il problema da risolvere è una verifica dell'ipotesi nulla di "processo in controllo" contro l'ipotesi alternativa di un "cambiamento dovuto a cause non accidentali". Si tratta quindi di calcolare una conveniente statistica di controllo in funzione del tipo di dati che vengono analizzati (gaussiana, Poisson, binomiale, …) tale che, fissati i due limiti superiore ed inferiore (UCL e LCL) della regione di accettazione, si possa stabilire se accettare o rifiutare l'ipotesi nulla.

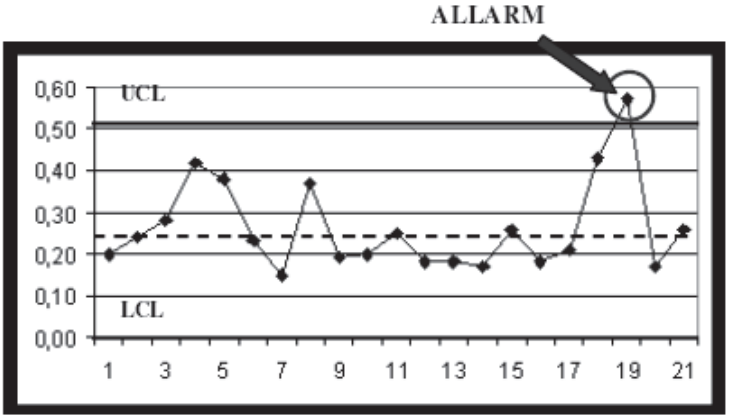
L'ipotesi nulla di "processo in controllo" verrà accettata quando i valori che rappresentano il processo nel tempo ricadono all'interno dei limiti imposti; in tal caso sul processo non sarà necessario nessun intervento correttivo. Viceversa, nel caso di rifiuto dell'ipotesi nulla il test indicherà come statisticamente significativi i valori che sono esterni alle linee di controllo inferiore e superiore, evidenza del fatto che il processo è fuori controllo ovvero che esso genera un output sensibilmente diverso da quello di riferimento e quindi sarà necessario individuare le possibili cause che hanno determinato l'instabilità, in modo da mettere in atto opportune azioni correttive per riportarlo sotto controllo.

È consuetudine assumere come limiti di tolleranza naturale, superiore ed inferiore (UCL e LCL), della regione di accettazione un intervallo che si colloca a $\pm 3\ \sigma$ (scarti quadratici medi) dalla misura statistica di interesse (media, proporzione, range, ecc.).

Per una distribuzione normale, di media μ e varianza σ^2 i limiti di tolleranza naturale sono posti ai valori: $UCL = \mu + 3\sigma$, $LCL = \mu - 3\sigma$. L'intervallo tra tali limiti di tolleranza naturale corrisponde ad una probabilità del 99.73%, ovvero vi è una probabilità del 0.27% di ottenere valori fuori da questo intervallo. La dispersione naturale rappresenta la «capability del processo» ovvero la prestazione migliore che il processo può dare quando si siano rimosse tutte le cause speciali di variazione.

La figura successiva (Fig. 2) mostra un tipico esempio di carta di controllo in cui al diciannovesimo periodo si verifica un fuori controllo (un punto fuoriesce dai limiti di controllo), questo è sintomatico di un processo fuori controllo statistico sulla cui variabilità intervengono cause speciali di variazione.

Figura 2 – *Esempio di Carta di controllo*



La presenza di tutti i punti della carta all'interno dei limiti ***è solo una condizione necessaria ma non sufficiente*** per poter affermare che un processo è sotto controllo. Si possono individuare sequenze temporali particolari che evidenziano che qualcosa di anomalo sta intervenendo nel processo.

Figura 3 – *Esempio di situazione anomala*

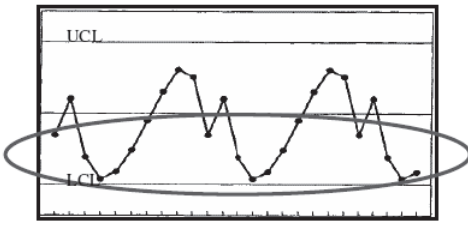
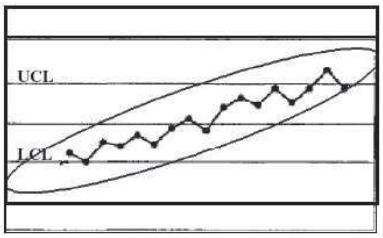


Figura 4 – Esempio di situazione anomala – Trend



La Fig. 3 mostra che la maggioranza dei punti è collocata al di sotto del limite centrale, cosa che induce a ritenere la presenza di una anomalia nel processo, dovuta ad esempio ad un operatore inesperto o ad un difetto di macchina.
Un caso ancora più evidente si verifica quando il tracciato segue un trend di crescita (o di decrescita) indicativo di una anomalia di processo imputabile ad esempio all'usura dell'utensile (si parla di tendenza), ad una diminuzione dell'abilità dell'operatore o ad un peggioramento dell'omogeneità del materiale (Fig. 4).

3.1 *Considerazioni sulla completezza del metodo*

Giova sottolineare che le carte di controllo, nonostante rappresentino un potente mezzo per mantenere un processo sotto controllo statistico, indicando le situazioni anomale, non tengono conto, però, delle specifiche a cui il processo deve attenersi, come ad esempio le tolleranze di lavorazione o altre caratteristiche richieste al prodotto finale. Il loro utilizzo non è dunque sufficiente a comprendere la reale capacità di un processo, ne come questo possa essere migliorato. A questo scopo vengono definiti gli indici di capacità del processo, che mettono in relazione le prestazioni o il potenziale del processo con il soddisfacimento delle specifiche imposte.

Così, la capacità di processo valuta la prestazione qualitativa dello stesso sulla base di un confronto tra l'ampiezza della sua dispersione e l'ampiezza dell'intervallo di tolleranza.

3.2 *Tipi di carte di controllo*

A seconda della natura della variabile oggetto di studio le Carte di controllo si distinguono in:

- carte per attributi (se i valori utilizzati sono discreti);
- carte per variabili (se i valori sono continui).

3.2.1 *Le carte di controllo per attributi*

Le **carte di controllo per attributi** prevedono la distinzione degli elementi controllati in "conformi" e "non conformi" a seconda che la caratteristica dei prodotti possieda o meno determinati attributi o a seconda del numero di difetti presenti nell'unità prodotta. Esse pertanto si prestano maggiormente ad un utilizzo nel controllo della produzione in cantiere ed in particolare al controllo di accettazione dei prodotti intermedi.

Operazioni preliminari all'esecuzione di un controllo per attributi del processo di produzione sono la messa a punto di un piano di campionatura e della relativa curva caratteristica. Il piano di campionatura serve a stabilire le modalità del prelevamento dei campioni dai lotti di produzione. La curva caratteristica stabilisce invece la relazione tra percentuale di elementi difettosi presenti nei lotti sottoposti al controllo e percentuale di lotti che verranno realmente accettati adottando il piano di campionatura associato alla curva.

3.2.2 *Le carte di controllo per variabili*

In presenza di un prodotto la cui caratteristica è misurabile secondo una scala continua di valori (misurazioni di grandezze come il peso, la lunghezza, ecc. che hanno in genere una precisa unità di misura) tale caratteristica viene detta **variabile** ed è possibile descriverla con una misura di centralità e una di variabilità del processo. Le carte più usate per controllare la centralità e la variabilità di un processo, dette **carte di controllo per variabili**, sono rispettivamente la carta della media e le carte basate sul range campionario o sulla deviazione standard campionaria. Tale controllo, per il settore edile, si può applicare alla produzione in stabilimento di componenti prefabbricati.

Tra le **carte di controllo per variabili** quelle più tipiche, sviluppate in coppia, sono:

- carta di controllo della media e carta di controllo dell'escursione (Carta $\overline{X}$ e Carta R);
- carta di controllo della media e carta di controllo della deviazione standard (Carta $\overline{X}$ e Carta S).

Esse vengono usate congiuntamente e, affinché un processo possa essere considerato sotto controllo è necessario che ambedue le carte non presentino valori esterni ai limiti di controllo. Il loro utilizzo congiunto permette rispetto all'impiego della singola carta sia di avere una maggiore possibilità di individuare un processo fuori controllo sia di avere a disposizione una maggiore quantità di dati utili per rimuovere le cause speciali di variazione.

Le Carte $\overline{X}$ e le Carte R vengono utilizzate quando le misurazioni relative ad una determinata caratteristica del processo sono raccolte in sottogruppi di limitate dimensioni ($n \leq 10$).

Nel caso in cui tali dimensioni sono maggiori di 10 generalmente alla Carta R si preferisce la Carta S. Il range R calcola la variabilità di un campione semplicemente come differenza tra il valore massimo e il valore minimo dei valori all'intermo di un campione e da luogo ad una stima imprecisa in presenza di campioni di grandi dimensioni. In tal caso, un indicatore molto efficiente della variabiltià di un processo è rappresentato dalla deviazione standard S che tiene conto di quanto i valori di una certa popolazione o campione si discostano dal valore medio

Nell'esempio pratico che verrà di seguito descritto, poiché le dimensioni campionarie sono sufficientemente grandi sono state adottate le Carte $\overline{X}$ e le Carte S.

3.3 Le carte di controllo per variabili – Le carte $\overline{X}$ e S

In presenza di dimensioni campionarie sufficientemente grandi, la deviazione standard campionaria S viene utilizzata per stimare la deviazione standard del processo σ[1].

Nell'ipotesi di estrazione di k campioni di dimensione n assumiamo per ciascuno di essi la corrispondente deviazione standard

$$\hat{s}_i = \sqrt{\frac{1}{n}\sum_{j=1}^{n} x_{ij} - x_i)^2}$$

Per campioni di dimensione sufficientemente grandi i limiti di controllo empirici di una carta **S**, possono scriversi nel modo seguente:

$$\begin{cases} LCS = \overline{\sigma} + 3\dfrac{\overline{\sigma}}{\sqrt{2n}} = (1 + \dfrac{3}{\sqrt{2n}})\overline{\sigma} \\ LC = \overline{\sigma} \\ LCI = \overline{\sigma} - 3\dfrac{\overline{\sigma}}{\sqrt{2n}} = (1 - \dfrac{3}{\sqrt{2n}})\overline{\sigma} \end{cases}$$

È possibile costruire i limiti di controllo di una carta $\overline{X}$ sostituendo alla media incognita m della variabile X osservata la media $\hat{m}$ delle medie ottenute dai k campioni estratti e sostituendo alla deviazione standard incognita σ della stessa variabile $\overline{\sigma}$. In tal modo si ricavano i limiti di controllo empirici della carta $\overline{X}$ per campioni di grandi dimensioni che possiamo scrivere nel modo seguente:

---

[1] Consideriamo l'ignota varianza σ^2 di una distribuzione e la varianza campionaria

$$S^2 = \frac{\sum_{i=1}^{i}(x_i - \overline{x})^2}{n-1}$$

che rappresenta un suo stimatore non distorto. La radice quadrata della varianza campionaria rappresenta la deviazione standard campionaria S ed è una stima non corretta di σ per cui in alternativa è possibile calcolare la seguente stima:

$$\hat{s} = \sqrt{\frac{1}{n}\sum_{1}^{n}(x_j - \overline{x})^2}$$

$$\begin{cases} LCS = \hat{m} + 3\dfrac{\bar{\sigma}}{\sqrt{n}} \\ LC = \hat{m} \\ LCI = \hat{m} - 3\dfrac{\bar{\sigma}}{\sqrt{n}} \end{cases}$$

3.4 Condizioni preliminari

Una condizione preliminare alla costruzione delle carte di controllo è la verifica delle ipotesi di normalità dei dati raccolti, ovvero accertare che i campioni estratti provengono da una popolazione con distribuzione normale.

Un modo per verificare tale ipotesi è quello di utilizzare un test statistico di adattamento, quale il test del χ^2, con il quale, l'*ipotesi nulla* da saggiare è che le frequenze empiriche n_i siano uguali a quelle teoriche n_i^* ($n_i = n_i^*$) contro l'*ipotesi alternativa* che esse siano diverse ($n_i \neq n_i^*$).

La costante

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^{k} \frac{(n_i - n_i^*)^2}{n_i^*}$$

per n che tende all'infinito, si distribuisce come una χ^2 con (k-s-1) gradi di libertà, dove k è il numero delle classi di frequenze e s è il numero di parametri stimati in base alle osservazioni.

Confrontando il valore χ^2 così calcolato con quello tabulato $\chi^2_{(k-s-1),\alpha}$ si accetta l'ipotesi nulla, ad un livello di significatività α, se $\chi^2 < \chi^2_{(k-s-1),\alpha}$, altrimenti si respinge.

Nell'esempio che segue, a partire dalle n osservazioni riportate nella Tav. 1, sono state formate delle classi ed è stata rilevata, per ciascuna di esse, la rispettiva frequenza[2].

Successivamente sono stati calcolati gli intervalli standardizzati:

$$z_i = \frac{x_i - m}{s}$$

Con m uguale alla media e s uguale allo scarto quadratico medio del campione considerato, le frequenza teoriche sono date da:

[2] Per la formazione delle classi è stata utilizzata la formula di Sturges k = 1+3.33 ($\log_{10}$n) che ci fornisce il numero minimo delle classi. Mentre l'ampiezza delle stesse (w), è stata ottenuta rapportando la differenza tra il valore più grande ed il valore più piccolo delle modalità del carattere X a k.

$$n_i^* = n(F(z_{i+1}) - F(z_i))$$

dove $F(z_i)$ è la funzione di ripartizione di una normale standardizzata.

4. Risultati di un esperimento

4.1 *La produzione del calcestruzzo preconfezionato (CLS)*

Da un punto di vista normativo, la produzione di CLS viene regolamentata in modo definitivo dal 01-07-2009 con l'entrata in vigore delle Nuove Norme Tecniche delle Costruzioni (NTC). Tali norme formalizzano fra gli altri, i requisiti e le responsabilità operative per la progettazione, produzione, messa in opera e controlli sul CLS.

Per garantire la prestazione del CLS in relazione alla sua destinazione d'uso, non basta più produrre un CLS con delle caratteristiche generali, legati quasi sempre alla resistenza a compressione, bensì occorre produrre sulla base di specifiche dei progettisti, in merito a classe di esposizione, diametro massimo, lavorabilità, resistenza, ecc.

Il produttore deve progettare le ricette, validarle e quindi garantire un processo di produzione, sotto controllo, che consenta di fornire il CLS con la garanzia della prestazione prescritta dai progettisti dell'opera.

Per il produttore la norma tecnica sul controllo della produzione è la EN 206-1 integrata dalla EN 11104 e le Linee Guida del Ministero. La conformità a tali requisiti deve, tra l'altro, essere certificata da Organismi Notificati al Ministero.

D'altro canto il direttore dei lavori ha l'obbligo di riscontrare la qualità del CLS con dei controlli specifici ed a frequenze prestabilite. I requisiti previsti per il controllo in accettazione della Direzione Lavori sono invece formalizzati nelle NTC.

4.2 *Carte di controllo applicati alla caratteristica della Resistenza a compressione*

Vista l'importanza di questa caratteristica per la produzione di CLS, si è voluto effettuare un esperimento sottoponendo al controllo la resistenza a compressione coppie di cubetti di CLS a R_{ck} 30, mediante carte di controllo di Shewhart.

La prescrizione del calcestruzzo all'atto del progetto deve essere caratterizzata almeno mediante la classe di resistenza, la classe di consistenza ed il diametro massimo dell'aggregato.

La classe di resistenza è contraddistinta dai valori caratteristici delle resistenze cubica R_{ck} e cilindrica f_{ck} a compressione uniassiale, misurate su provini normalizzati e cioè rispettivamente su cilindri di diametro 150 mm e di altezza 300 mm e su cubi di spigolo 150 mm. Un prelievo consiste nel prelevare dagli impasti il calcestruzzo fresco necessario per la confezione di almeno un gruppo di due provini.

La media delle resistenze a compressione dei due provini di un prelievo rappresenta la **"Resistenza di prelievo"** che costituisce il valore utilizzato per i controlli.

Per la costruzione delle carte di controllo sono stati analizzati 9 campioni ciascuno dei quali costituito da 14 coppie di cubetti e quindi sono stati misurati i relativi valori di resistenza a compressione.

I risultati sono contenute nella Tabella 1.

Tabella1 – *Resistenza a compressione di CLS a R_{CK} 30*

Campioni	Resistenze a Compressione (X_i)														Media	Deviazione Standard
	X_1	X_2	X_3	X_4	X_5	X_6	X_7	X_8	X_9	X_{10}	X_{11}	X_{12}	X_{13}	X_{14}	$\overline{Xi}$	$\hat{s}_i$
1	321	297	306	301	297	308	304	306	303	312	302	310	329	307	307,07	8,823
2	316	326	298	314	305	308	302	301	330	316	322	322	315	296	311,89	10,856
3	335	323	321	332	318	316	332	326	321	303	318	296	329	306	319,54	11,653
4	317	315	314	328	312	336	325	325	302	320	323	315	323	334	320,39	9,011
5	301	312	332	318	312	321	320	340	304	296	331	338	290	322	316,93	15,410
6	327	336	307	322	320	304	322	330	301	334	329	324	327	298	320,07	12,481
7	312	338	301	329	318	316	340	331	324	290	334	305	304	316	318,43	15,052
8	306	316	313	313	297	315	298	317	321	317	300	298	302	295	307,71	9,144
9	338	318	313	334	304	319	313	313	319	302	333	321	308	316	317,93	10,824
															$\hat{m}$ = 315,55	$\overline{\sigma}$ = 11,47

Come accennato nel paragrafo precedente, prima di procedere alla costruzione delle carte di controllo, una condizione preliminare è la verifica attraverso il test del χ^2, che i campioni estratti provengano da una popolazione con distribuzione normale. Si procede dunque al calcolo del valore di χ^2.

A partire da tali valori si calcola il range (max-min) = 340-290 = 50.

Il numero delle classi come detto in precedenza si determina dalla formula di Sturges:

$$k = 1+3.33\ (\log_{10} n) = \mathbf{8}$$

l'ampiezza (w) delle (k) classi è dato dal range/il numero delle classi:

$$w = 50/8 = 6{,}25$$

A partire dalle 126 osservazioni riportate nella Tav. 1, sono state quindi formate le 8 classi ordinando in modo crescente le resistenze e quindi calcolando le rispettive frequenze (reali) per ogni classe (Tabella 2).

Tabella 2 – *Divisione in classi*

Classi	Limiti		Frequenze Empiriche
	Inf	Sup	n_i
1	290,00	296,25	6
2	296,25	302,50	18
3	302,50	308,75	18
4	308,75	315,00	14
5	315,00	321,25	29
6	321,25	327,50	16
7	327,50	333,75	13
8	333,75	340,00	12
	m = 315,0	s = 15,14	Totale 126

Successivamente si calcolano gli intervalli standardizzati (z_i) e le relative frequenze teoriche (n^*_i). Quindi il valore di χ^2.

Tabella3. – Calcolo *delle frequenze teoriche e del valore χ2*

Classi	x_i	z_i	$F(z_i)$	$F(z_i)-F(z_{i+1})$	n^*_i	$(ni-ni^*)^2$	$(ni-ni^*)^2 / n^*_i$
1	290,00	-1,65	0,0493				
2	296,25	-1,24	0,1077	0,0584	8	4	0,50
3	302,50	-0,83	0,2045	0,0967	13	25	1,92
4	308,75	-0,41	0,3399	0,1354	18	0	0,00
5	315,00	0,00	0,5000	0,1601	21	49	2,33
6	321,25	0,41	0,6601	0,1601	21	64	3,05
7	327,50	0,83	0,7955	0,1354	18	4	0,22
8	333,75	1,24	0,8923	0,0967	13	0	0,00
9	340,00	1,65	0,9507	0,0584	8	16	2,00
							$\chi^2 = 10,03$

Per il χ^2 si ottiene il valore 10,03 che confrontato con il valore tabulato $\chi^2_{5,0.05}$ con 5 gradi di libertà e al livello di significatività del 5% è pari a 11,0705.

Essendo $\chi^2 < \chi^2_{5,0.05}$ non c'è ragione di rifiutare l'ipotesi di normalità dei campioni osservati. Quindi risulta statisticamente corretto accettare che la nostra variabile (X) si distribuisce secondo una normale.

Verificata l'ipotesi di normalità si possono costruire le carte di controllo.

Essendo n>10, come precedentemente detto, è preferibile utilizzare la carta S invece che la carta R per il controllo della variabilità in quanto più sensibile. Inoltre sono stati calcolati i limiti della carta $\overline{X}$ **(**Tav. 4**).**

Tabella 4 – *Limiti di controllo carta* $\overline{X}$ ***e S***

Limiti	**Carta** $\overline{X}$	**Carta S**
LCS	324,8	17,97
LC	315,55	11,47
LCI	306,4	4,97

Di seguito sono rappresentati i grafici delle due carte di controllo:

Figura n. 5 – *Carta* $\overline{X}$

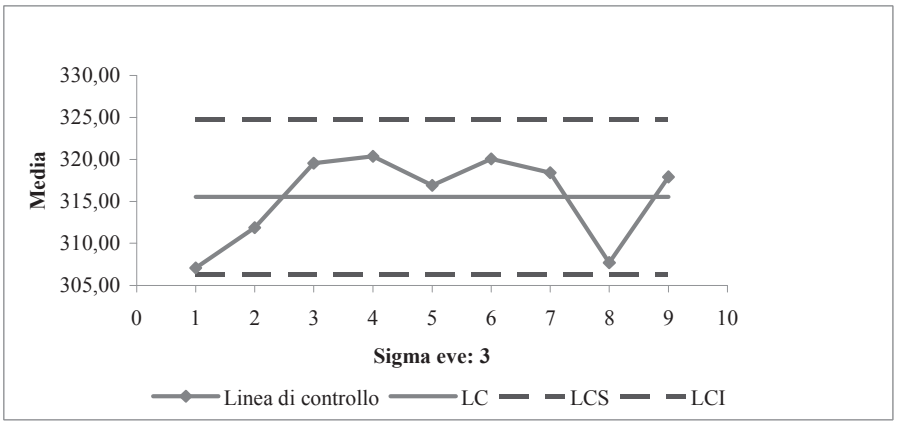
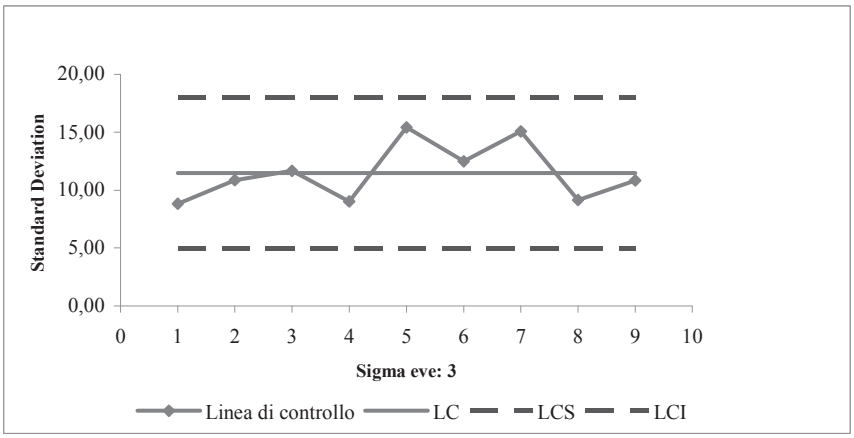


Figura n. 6 – *Carta S*

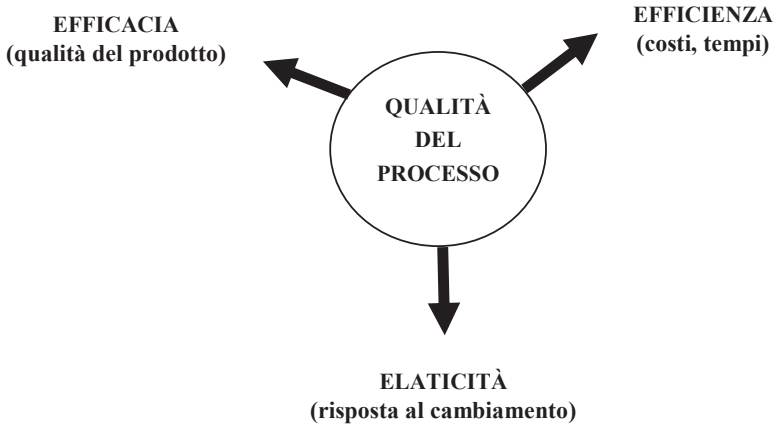


Dall'esame di queste carte si deduce che non ci sono punti anomali, cioè al di fuori dei limiti di controllo e/o con andamenti anomali, per cui si può sostenere che la variabilità del processo è dovuta a cause "normali".

5. Conclusioni

La consapevolezza che la qualità del risultato (qualità del prodotto o servizio e customer satisfaction) è il frutto della qualità di tutti i processi coinvolti nella sua generazione è venuta maturando progressivamente così come progressivamente è venuta maturando la consapevolezza che processi di qualità non solo generano prodotti e servizi di qualità, e quindi la soddisfazione degli utenti, ma consentono anche di minimizzare i costi e i tempi di esecuzione, e quindi generano anche la soddisfazione del fornitore.

Spesso si parla in modo indifferenziato di qualità senza precisare se ci si riferisce al prodotto o al processo. La «qualità del processo» è più che «qualità del prodotto»: qualità del processo è il mezzo, invece qualità del prodotto è uno dei risultati (efficacia). Gli altri risultati sono: il miglioramento dell'efficienza (efficacia ottenuta minimizzando costi e tempi) e l'aumento dell'elasticità (capacità di adeguarsi rapidamente al cambiamento).



Il concetto di «qualità riportata ai processi» gerarchicamente segue il «concetto di qualità competitiva», non solo perché indica la via maestra per generare tale qualità, ma perché affianca al primo obiettivo fondamentale – la qualità per il mercato – il secondo obiettivo altrettanto fondamentale: ***l'efficienza per l'azienda***.

Il Controllo Statistico della Qualità ha cessato di essere semplicemente un supporto al cosiddetto "Scientific Management" per divenire strumento diffuso da collocare all'interno di un vero e proprio approccio di gestione/organizzazione. In quest'ambito, le metodologie SPC seppur a livelli differenti di approfondimento sono divenute patrimonio aziendale comune e condiviso a tutti i livelli.

Il processo produttivo opera nel tempo realizzando una serie di prodotti che possono essere considerati elementi della popolazione di output che il processo può produrre. È tuttavia presente una variabilità delle prestazioni del processo in quanto nessun output (il prodotto) è uguale ad un altro. Ovvero, misurando una medesima caratteristica X (che rappresenta l'elemento di qualità che interessa) su ogni prodotto, si osserverà una certa variabilità. Tale presenza giustifica pienamente l'approccio statistico. Infatti la modalità o valore della caratteristica X, rilevata sul singolo prodotto, viene vista come la determinazione di una variabile casuale con una data distribuzione di probabilità.

In particolare, si deve tenere conto che:

- in ogni punto nel tempo (ricordiamo che una peculiarità del processo è la dimensione temporale), la grandezza X può essere descritta da un particolare modello distributivo;
- lo specifico valore osservato su un prodotto può essere considerato come un valore generato dal quel particolare modello e cioè può essere visto come un

campione casuale estratto dalla popolazione caratterizzata dallo stesso modello distributivo;

– la distribuzione di X può cambiare nel tempo ovvero possono cambiare nel tempo i valori dei parametri distributivi (es., nel modello normale, si viene a modificare il valore della media).

Quando intervengono tali modifiche significa che ci sono state variazioni sistematiche ovvero la popolazione è cambiata.

Quello che si è principalmente cercato di evidenziare nel presente lavoro è la potenzialità di specifiche tecniche statistiche di monitoraggio delle performance di un processo, denominate Carte di controllo.

Queste tecniche hanno la capacità di documentare la variabilità nell'andamento dei risultati nel tempo che altrimenti passerebbero inosservate e di consentire una tempestiva segnalazione di eventi negativi meritevoli di essere precocemente identificati e affrontati.

Ovviamente l'uso di queste tecniche di analisi statistica non sostituisce in alcun modo la capacità critica degli operatori, necessaria all'interpretazione delle informazioni che queste tecniche rendono disponibili. Esse, comunque rappresentano un primo valido strumento a sostegno dell'attività di Decision Making ad ogni livello organizzativo per il raggiungimento della qualità. Infatti, nella presentazione dei metodi statistici per il controllo di qualità, la nostra attenzione è stata focalizzata sul processo di produzione e sul prodotto/servizio che ne esce.

Riferimenti bibliografici

A.V. Feigenbaum. (1961). *Total Quality Control*, New York, Mc Graw-Hill,

A. Kramer e B.A. Twigg. (1970). *Quality Control for the Food Industry*, Westport, The AVI Publishing Company,

D.M. del 14/01/2008 "Norme Tecniche per le Costruzioni"

Direttiva 89/106/CE: Direttiva del Consiglio del 21 dicembre 1988 relativa al riavvicinamento delle disposizioni legislative, regolamentari ed amministrative degli Stati Membri concernenti i prodotti da costruzione

Decreto 25/01/02 – Elenco di norme armonizzate concernenti l'attuazione della Direttiva 89/106/CE relativa ai prodotti da costruzione

Linee Guida sul calcestruzzo preconfezionato edite dal Servizio Tecnico Centrale della Presidenza del Consiglio Superiore dei Lavori Pubblici ed: Febbraio 2003

UNI EN 206-1 Calcestruzzo - Specificazione, prestazione, produzione e conformità

UNI 11104 Calcestruzzo - Specificazione, prestazione, produzione e conformità. Istruzioni complementari per l'applicazione della EN 206-1

Report CEN 13901 “L’Uso del concetto di famiglia per il controllo di produzione e la valutazione di conformità del calcestruzzo”
UNI EN ISO 9001:2008 “Sistemi di gestione per la qualità – Requisiti”
UNI EN ISO 9000:2005 “Sistemi di gestione per la qualità – Fondamenti e vocabolario”
UNI EN ISO 9004:2000 “Sistemi di gestione per la qualità – Linee guida per il miglioramento delle prestazioni”
Douglas C. Montgomery. (2000). *Controllo statistico della qualità*, McGraw Hill
Douglas C Montgomery. (1996). *Introduction to Statistical Quality Control*, 3ª edizione By J. Wiley & Sons
Tito Conti. (1996). *Come costruire la Qualità Totale*, Sperling & Kupfer Editori S.p.A

Marco Puglisi*

IL RUOLO DI ALCUNE RISORSE IMMATERIALI NELLE SUCCESSIONI D'IMPRESA TRA TEORIA E CASI DI STUDIO

Riassunto

Nel contributo che segue, ripreso dal *paper* inserito agli atti del "32° Convegno dell'Accademia Italiana di Economia Aziendale", sul tema de "Le risorse immateriali nell'economia delle aziende", svoltosi ad Ancona il 24 e il 25 settembre 2009, si vuole tentare di porre in risalto il peculiare ruolo svolto, nei processi di successione imprenditoriale, da talune risorse immateriali che, proprio perciò, necessitano di una mirata classificazione, ripresa nel testo e opportunamente riconsiderata per i fini dello stesso. Fini che sono quelli di individuare, anche attraverso il ricorso a mirate evidenze empiriche, la trasmissibilità, o meno, di tali risorse da una generazione imprenditoriale ad un'altra, anche attraverso specifici processi di apprendimento imprenditoriale.

Summary

This is a new version of a paper that was accepted at the "32nd Conference of the Italian Academy of Business Administration and Management", on "Intangibles in the Economy of the Firms", (Ancona, September 24-25, 2009).

In this new version of the original paper, a specific perspective about intangibles is shown: a perspective focused on the role of these immaterial assets in the processes of entrepreneurial succession. This implies giving an appropriate classification of intangibles, based not only on the specialised theory, but also on some empirical evidences. This also means demonstrating that the transmission of particular intangibles it is possible through certain conditions and specific processes of entrepreneurial learning.

* Professore a contratto di Economia Aziendale presso l'Università di Palermo

1. Considerazioni introduttive sulle successioni imprenditoriali

Il presente lavoro la lo scopo di evidenziare, sia pur in estrema sintesi e riprendendo considerazioni che già si è avuto modo svolgere in un recente ma anche in un più lontano passato (Puglisi, 1995, 2009), il peculiare ruolo svolto dai cosiddetti "elementi immateriali" nell'ambito di quei processi di cosiddetta "successione aziendale" che più specificamente sogliono indicarsi come "successioni imprenditoriali", ossia quelle successioni che si attuino all'interno di aziende familiari (Corbetta, 1995; Popolani, 2002; Piantoni, 1990; Piantoni, 1995; Tomaselli, 1996)[1].

Infatti, se teniamo conto che la stragrande maggioranza delle aziende italiane è a conduzione familiare, si capisce che il problema del passaggio generazionale interessa milioni di imprese e, conseguenzialmente, di padri e di figli.

Vi è in siffatte realtà aziendali, soprattutto di "prima generazione", una commistione pressoché totale tra funzione proprietaria e funzione imprenditoriale (Bertini, 1991; Lipari, 1988; Sorci, 1984), essendovi, per conseguenza, tutta una serie di elementi immateriali (puntualmente indicati dal vocabolo inglese *intangibles*), propriamente riconducibili a quest'ultima funzione, che pertengono più squisitamente al soggetto, o ai soggetti svolgenti la funzione proprietaria[2].

Il passaggio da questi soggetti di prima generazione ai loro eredi delle successive non è sempre indolore.

Solo il 40% delle aziende familiari, infatti, arriva alla seconda generazione[3].

---

[1] Nel testo si ha in riferimento l'"azienda familiare" intendendo con ciò richiamare, ma con una terminologia che appare un po' più onnicomprensiva e comunque atta ad evitare che si ingenerino confusioni terminologiche con nozioni ampiamente riconosciute in altre discipline, quel che parte della dottrina definisce, alternativamente, come "impresa familiare".
Peraltro, sembra ormai abbastanza chiarito che, il riferirsi all'azienda familiare non deve comunque far pensare che di questa si parli nei termini, invero cari alla dottrina più classica, di mera azienda intesa come "ordine strettamente economico di un istituto" qual'è la famiglia (Airoldi, Brunetti e Coda, 2005; Masini, 1979; Zappa, 1956).

[2] Invero, la commistione tra funzione proprietaria e funzione imprenditoriale nelle aziende familiari tende a riproporsi anche nelle generazioni successive alla prima, tendendo semmai talvolta a scomparire in relazione all'accrescimento dimensionale delle aziende medesime. (AA.VV., 2005).

[3] Condizione, quella indicata nel testo, rilanciata anche da molti articoli giornalistici che, soprattutto in anni recenti, si sono interessati all'argomento. In uno di essi in particolare può leggersi: "Brutto momento quello del cambio generazionale in azienda. Anche quando va bene. «A Napoli - ha scherzato Aldo Grimaldi - si diceva: la prima generazione crea l'azienda, la seconda generazione ne gode i frutti, la terza la chiude. Ovviamente, e per

Innanzitutto perché le capacità imprenditoriali non sono ereditarie, come testimonia la storia del capitalismo italiano, "lastricata" di figli che hanno distrutto il lavoro dei padri.

Poi, ancora, perché se è vero che la Banca d'Italia ha stimato che sei aziende familiari italiane su dieci devono affrontare la successione, visto che hanno azionisti di controllo (Corbetta e Tomaselli, 1996) intorno ai sessant'anni, è anche vero che le più grandi tra queste stanno cercando le soluzioni nei patti tra parenti[4] che, però, migliaia e migliaia di piccole e medie aziende, spesso con una *leadership* incontrastata e un fondatore con un tale "ego" che talvolta terrorizza i figli spingendoli a occuparsi d'altro, non sono affatto attrezzate per affrontare (Statera, 2008).

Pur non di meno accanto a taluni casi clamorosi ce ne sono migliaia di altri in cui la successione familiare funziona bene, come dimostra il fatto che anche quest'anno nella classifica delle aziende familiari più antiche del mondo compaiono tredici aziende italiane, di cui sei tra le prime dieci[5].

---

fortuna, non è sempre così. Ma certo il rischio del cambio generazionale c'è ed è ben sensibile»" (Malatto, 2003).
E, ancora, illuminanti possono risultare queste ulteriori e, purtroppo, ancor più recenti considerazioni: "Nel corso di un anno, fra 2003 e 2004, 5.000 imprese lombarde hanno cessato definitivamente l'attività per problemi di successione, seconda causa di cessazione, emersa nel 41,3% delle imprese cancellate: di queste, solo nella metà dei casi questa è stata però l'unica causa di cancellazione. Con l'invecchiamento della popolazione il problema è destinato ad aggravarsi. Si può fare qualcosa per ridurre questo impatto, che certamente distrugge ricchezza, occupazione, cultura di impresa, annulla marchi e tradizioni? Molti rimedi sono stati proposti, anche a seguito di studi della Commissione europea: dalle campagne di sensibilizzazione sulla necessità di programmare la propria continuità, alle borse di impresa, per facilitare l'incontro fra domanda e offerta, alle attività di formazione e consulenza, alle misure finanziarie per facilitare l'acquisizione di imprese." (Morganti, 2007).

[4] E' di recente introduzione, nel nostro Paese (31 gennaio 2006), la regolamentazione dei *patti successori*, o *patti di famiglia*, in precedenza espressamente vietati dall'ordinamento previdente. Per completezza d'argomentazione, ma pur sempre nell'economia del presente lavoro, deve qui ricordarsi che il patto di famiglia, secondo un'accezione più squisitamente economico-aziendale, "è uno strumento di pianificazione strategica di livello 'meta-aziendale', avente rilevanti relazioni di natura interattiva con la pianificazione strategica di livello 'aziendale', utile ad orientare positivamente le energie della famiglia proprietaria. Il Patto si pone come fine di creare condizioni utili a mantenere e rafforzare, nel tempo ed attraverso le generazioni, la coesione fra i membri della famiglia ed il loro *commitment* nei confronti dell'azienda e del suo successo. Attraverso il Patto la famiglia proprietaria compie uno sforzo per identificare e rendere espliciti e trasferibili alle successive generazioni e agli *stakeholder* dell'impresa: le principali ragioni dell'impegno della famiglia nei confronti dell'impresa, la filosofia che ispira la famiglia nelle sue relazioni con l'impresa (proprietà, governo, management,ecc.), gli obiettivi perseguiti dalla famiglia e dall'impresa e le regole che presiedono alla relazione fra la famiglia e l'impresa." (Tomaselli, 2006).

[5] "La rivista nordamericana Family Business Magazine redige periodicamente una classifica delle aziende familiari più antiche del mondo. […] Anche nel club mondiale degli

Tuttavia parrebbe che una regola valida per tutti non esiste, perché ogni famiglia è un caso a sé, come particolari sono sempre i rapporti tra genitori e figli[6].

Parrebbe, si è testé detto, perché in realtà, qui di seguito, si cercheranno di sviluppare delle considerazioni proprio in relazione ad un ulteriore tentativo di razionalizzazione logica volto ad individuare delle regole quanto più obiettivamente possibile applicabili alle fattispecie di successioni imprenditoriali.

Proprio con precipuo riferimento a siffatte sia pur minime considerazioni, nelle righe che seguono, in particolare, si tenterà di delineare una qual certa distinzione tra quelli che si vedranno essere definiti quali *intangibles imprenditoriali*, con il fine ultimo di evidenziare i trasferibili da una generazione ad un'altra nell'intento di garantire il perdurare dell'azienda attraverso un processo di cambiamento nella continuità (Puglisi, 1995).

Si tenterà, in altre parole, muovendo da un intento di sistematizzazione teorica, ma anche sulla scorta di mirati riferimenti empirici, di supportare un'ipotesi definitoria di quegli *intangibles* che riguardano specificamente la figura imprenditoriale.

Proprio a seguito di ciò verranno, individuati, in primo luogo, quelli che si vorranno intendere, appunto, come *intangibles* imprenditoriali, ossia risorse immateriali riconducibili specificamente alle caratteristiche peculiari della persona dell'imprenditore.

Naturalmente ciò porterà a porre in maggiore risalto, tra tali caratteristiche, quelle che più facilmente si prestano ad essere trasferite, attraverso processi tipicamente di apprendimento, da un soggetto ad un altro e, in definitiva, da una generazione ad un'altra, avuto specifico riguardo alla particolarità del passaggio, il

---

'Henokiens', composto da aziende controllate dalle medesime famiglie da almeno duecento anni, l'Italia conferma la sua pole position: tra i 40 attuali membri, 14 sono aziende italiane, e la metà di esse compare anche nella graduatoria di Family Business Magazine. E molte altre aziende familiari italiane, anche al di fuori delle classifiche, possono raccontare vite centenarie." (Montemerlo, 2009).

[6] "Per le generazioni attualmente impegnate in questo percorso, le sfide per la continuità sono sempre più grandi. In particolare, sono sempre maggiori le spinte alla crescita anche nei settori tradizionali, e crescita e natura familiare dell'azienda non sono un binomio scontato. Non a caso sono scarsissime le sovrapposizioni tra la classifica delle aziende familiari più antiche e quella delle aziende familiari più grandi, anch'essa redatta da Family Business Magazine. Un motivo di pessimismo per chi oggi ha l'ambizione di durare nel tempo? Al contrario, uno stimolo ad affrontare le sfide con una visione lungimirante, ricercando i migliori talenti familiari e non familiari (manager, partner strategici e finanziari) per costruire insieme formule imprenditoriali eccellenti e un modello di impresa familiare adeguato ai tempi. I casi di successo insegnano che rispettare davvero la tradizione significa tramandare lo spirito innovativo dei fondatori." Ivi.
Tra i molteplici contributi della stessa autrice si veda ancor più significativamente, in particolare, Montemerlo, 2005.

più delle volte, come accennato, proprietario- imprenditoriale, che tipicamente si realizza nelle successioni in aziende familiari.

Cosicché si avrà modo di introdurre una classificazione degli *intangibles* imprenditoriali fondata, appunto, sulla trasmissibilità o meno degli stessi.

Ma, si avrà modo di vedere altresì, la non trasferibilità non dovrà essere intesa come impossibilità assoluta del riprodursi, comunque, di tali immaterialità presso i successori.

Attraverso, quindi, l'utile interazione tra il delineato approccio di approfondimento teorico e talune significative evidenze empiriche che verranno cospicuamente riprese a margine del lavoro si vorrà, in definitiva, raggiungere l'obiettivo di tentare di individuare più concretamente una linea di studio che evidenzi l'importanza strategica, nelle successioni imprenditoriali e quindi, segnatamente, nell'ambito di compagini aziendali comunque familiari, di fattori immateriali che, sovente, risultano difficilmente trasferibili poiché connaturati alla specificità caratteriale ed unica dell'individuo.

Ciò, ovviamente, sarà fatto non prescindendo dal considerare, per completezza d'argomento, non solo aspetti di apprendimento imprenditoriale ma anche, riprendendo taluni contributi che si ritengono fondamentali in tal senso, ipotesi di eventuale ricorso ad interventi imprenditoriali esterni.

Il tutto con l'intendimento non di fornire un quadro esaustivo in argomento, che l'economia del presente lavoro non consentirebbe, ma semmai taluni mirati spunti di riflessione suscettibili, ovviamente, di auspicabili ulteriori approfondimenti.

2. Gli elementi immateriali rilevanti ai fini dei processi di successione imprenditoriale

L'azienda, nel caso in specie familiare, in quanto "istituto economico atto a perdurare", secondo la fondamentale definizione datane dallo Zappa (Zappa, 1956), si protrae oltre la vita di coloro che ne furono i fondatori.

Questi, per le considerazioni già fatte in premessa, sono portatori degli originari valori sui quali è basata la cultura della loro azienda essendo, perciò stesso, portatori di una serie di *intangibles* e cioè di elementi immateriali che sovente non sono pienamente percepibili all'esterno se non al momento della scomparsa di detti soggetti.

E' pertanto auspicabile un trasferimento di siffatte immaterialità prima della scomparsa dei loro portatori e ciò evidentemente al fine di garantire una continuità all'azienda familiare nel segno di una formula imprenditoriale (Coda, 1984) che si sia già consolidata nella sua piena coerenza.

Ciò anche perché è opinione spesso diffusa che sia ben difficile che le qualità imprenditoriali si trasmettano di padre in figlio, potendo magari quest'ultimo avere lo stesso "naso" del padre, ma non necessariamente nel senso di quel "fiuto" che risulta indispensabile per poter condurre nel tempo iniziative di successo.

Continuando ad utilizzare la terminologia inglese qui ripresa, ma già introdotta nel precedente paragrafo, si vuole, di seguito, fare riferimento ad un'interessante classificazione, ancorché datata e poco utilizzata come molta della bibliografia conducentemente "riscoperta" a margine del presente lavoro, dei fattori immateriali presenti in azienda che distingue gli "intangibles specifici", definiti quali "veri e propri beni immateriali, che possono godere di vita propria ed essere teoricamente separati dal processo economico in cui hanno preso vita", dagli "intangibles generici", che sono, invece, "tipicamente collegati alle strutture organizzative nei loro diversi livelli, oppure sono riconducibili a specifici beni materiali"(Podestà, 1993); quest'ultima essendo, peraltro, una categoria molto più vasta della precedente all'interno della quale possono ricomprendersi, tra l'altro, il "sapere organizzativo", le conoscenze sull'ambiente economico esterno, nonché tutti quegli *intangibles* sia legati a *routine*, sia di pertinenza di persone inserite nell'organizzazione.

In ipotesi di successioni aziendali, proprio partendo da tali definizioni, si potrà più propriamente parlare di *intangibles generici imprenditoriali*, e cioè di fattori immateriali collegati alla visione ed alla correlata formula imprenditoriale di cui è portatore il soggetto al quale si dovrà succedere[7].

Risulta particolarmente opportuno, peraltro, introdurre una più mirata distinzione tra:

- *intangibles generici imprenditoriali di I grado*;
- *intangibles generici imprenditoriali di II grado*.

Tra i primi potrebbero così farsi rientrare tutte quelle particolari conoscenze di "uomini e cose" che possono facilmente essere trasferite da una "generazione aziendale"[8] ad un'altra, previa un'opportuna e lungimirante programmazione del passaggio di poteri tra le dette generazioni (e, invero, si sa quanto ciò comunque sia

[7] Invero, le considerazioni in merito alla categoria degli "intangibles imprenditoriali", potrebbero essere, con opportuni distinguo e appropriati approfondimenti che esulano dall'oggetto del presente lavoro, utilizzabili anche nel caso in cui il cambiamento imprenditoriale avvenga in aziende non familiari in ipotesi di avvicendamento di soggetti imprenditori.

[8] L'utilizzo all'interno del testo, in questo caso, dell'aggettivo "aziendale" intende far precipuo riferimento alla cennata condizione di commistione, nel caso in specie delle aziende familiari, tra funzione proprietaria e funzione imprenditoriale; sicché in siffatti contesti aziendali la successione è, nella quasi totalità dei casi, da intendersi come passaggio non tanto da una "generazione imprenditoriale" ad un'altra, quanto, più in senso lato, da una "generazione aziendale", appunto, ad un'altra.

difficile, posta una naturale ritrosia a cedere totalmente i poteri da parte dei soggetti anziani).

Tra i secondi, invece, dovrebbero ricomprendersi una serie di immaterialità specificamente attribuibili a singoli soggetti (fattori caratteriali come, ad esempio, una particolare capacità relazionale) e perciò stesso di difficile e fors'anche di impossibile trasferimento[9].

Individuate, così, le due categorie di *intangibles* generici ritenuti fondamentali nei processi successori, vediamo qui di seguito come possano manifestarsi gli effetti del loro trasferimento nelle diverse ipotesi di concrete successioni imprenditoriali.

3. Il trasferimento degli elementi immateriali nei processi di successione imprenditoriale

E' proprio per le cennate circostanze che, a giudizio di chi scrive, il perdurare di un'azienda familiare presuppone, nel passaggio da una generazione ad un'altra, un cambiamento riconducibile fondamentalmente al disperdersi (volatilizzarsi) degli *intangibles* generici di II grado, nella continuità che, invece, potrà essere garantita da una piena e consapevole interiorizzazione degli *intangibles* generici di I grado da parte di successori che siano in grado di "riutilizzare" le dette immaterialità alla luce del proprio bagaglio di esperienze personali, sì da tenere l'azienda ereditata sempre al passo coi tempi.

Ma per rendere valida nella pratica una siffatta teorizzazione occorre, va ribadito, una corretta impostazione del processo di successione imprenditoriale, basata non su di una mera delega delle dette funzioni aziendali ai successori, ma su di una delega di queste accompagnata da una sempre maggiore autonomia decisionale di ultima istanza, che non sempre si può, per il sopravvenire di impedimento assoluto o decesso, o si vuole, per eccessivo attaccamento al ruolo, dare. A tal riguardo, può risultare interessante considerare l'esperienza qui di

---

[9] Tesi diversa da quella sin qui sviluppata nel testo, in quanto forse più orientata alla misurabilità delle categorie qui in riferimento, pare possa ravvisarsi nel seguente pensiero: "Tuttavia, il patrimonio inerente le capacità di governo, oggetto di passaggio nel ricambio generazionale da parte dell'imprenditore anziano verso l'imprenditore emergente, non può essere perfettamente assimilato, se non per lontana analogia, ad una definizione di bene immateriale così come la dottrina economico-aziendale, se pur con estrema complessità, sta elaborando.
Infatti la trasmissione di idee, valori, cultura e di capacità imprenditoriali, determinate da un processo di apprendimento continuo, difficilmente può essere 'misurabile', 'trasferibile a terzi' e riconducibile ad un 'flusso di investimenti, quali costi ad utilità differita nel tempo'." (Torcivia, 1995).

seguito proposta e tutta focalizzata proprio sullo svolgimento del processo successorio[10].

La G. B. Palumbo & C. Editore, è una S.p.a. che svolge fondamentalmente attività di pubblicazione e diffusione di testi scolastici in campo nazionale.

Sotto forma di impresa individuale viene fondata nel 1939 a Palermo da Giovan Battista Palumbo con l'obiettivo di dar luogo ad una attività editoriale di particolare prestigio culturale. Il fondatore, proveniente da un'esperienza lavorativa già collaudata nel settore, imprime subito particolare impulso alla produzione di testi scolastici.

Ma, al di là del continuo impegno scolastico che vede ogni anno l'uscita di numerosissimi titoli a diffusione nazionale, vengono pubblicate opere di notevole impegno culturale ed editoriale.

Proprio per adattarsi alle più ampie dimensioni raggiunte e confermare le posizioni di successo già acquisite, l'azienda assume, nel 1973, la forma di S.p.a.

La compagine societaria risulta formata, oltre che dall'editore in qualità di Amministratore Unico, dalla moglie Maria Concetta e dai figli Paolo, Giorgio e Mario.

Sul finire degli anni Settanta del secolo scorso, l'entrata in vigore dei nuovi programmi della scuola media dell'obbligo (1979) causa un generale disorientamento nel panorama editoriale scolastico a cui non sfugge neanche la Palumbo la quale, tra l'altro, vede il manifestarsi in quegli anni di una sintomatologia comune a tutte quelle aziende in cui l'andamento gestionale finisce inevitabilmente per essere fortemente influenzato dalle vicende personali e dai normali cicli biologici della persona identificabile con l'azienda stessa.

Infatti, a tale generale stato di disorientamento provocato dai motivi citati, si aggiungono l'età avanzata dell'editore e, soprattutto l'incertezza su chi subentrerà alla conduzione dell'azienda (essendo i figli ancora giovani e poco chiara agli occhi del padre la loro volontà di occuparsi della casa editrice).

La riformulazione dei programmi di gestione avviata in questi anni, trova piena concretizzazione solo dopo il 1986 anno in cui, peraltro, proprio in seguito al repentino manifestarsi della malattia che condurrà l'editore alla morte, si assiste alla trasformazione della struttura di potere che vive il passaggio da un amministratore unico ad un consiglio di amministrazione composto, oltre che dai familiari già soci, anche dalla collaboratrice amministrativa Sig.na Gelfo[11] e dove pur sempre l'editore riveste la carica di Presidente.

La scomparsa di quest'ultimo se farà subentrare la moglie alla presidenza, farà anche sì, peraltro, che il potere effettivamente decisionale passi ai figli

[10] Il caso è stato ripreso, e opportunamente adattato e aggiornato, da un precedente lavoro del sottoscritto (Puglisi, 1992).

[11] Sul ruolo svolto da alcuni collaboratori esterni alla famiglia si avrà modo di ritornare ampiamente, e ancor più emblematicamente, nel successivo par. 5.

Mario e Giorgio (Paolo, infatti, è ormai incamminato su una strada professionale diversa da quella aziendale).

Entrambi sono partiti dal lavoro redazionale per vedersi via, via affidare dal padre incarichi sempre più responsabilizzanti ma mai decisionali, poichè le scelte finali spettavano sempre a lui che era poi l'unico soggetto con cui all'esterno, sia da parte dei clienti sia da parte degli autori, veniva identificata l'azienda.

E lo stesso G. B. Palumbo si identificava con la propria azienda considerata come bene proprio, come fonte di prestigio per l'opera di diffusione della cultura.

L'ingresso in azienda dei successori è stato, comunque, naturale, frutto di una scelta libera e consapevole degli interessati.

La successione era comunque stata programmata visto che già sul finire degli anni Settanta gli attuali imprenditori avevano intrapreso il loro cammino nell'ambito dell'azienda.

Ma, nonostante tale programmazione, il passaggio generazionale è stato repentino, sia perchè improvvisa nel manifestarsi e rapida nel suo decorso è stata la malattia fatale per il fondatore, sia perchè questi, nonostante avesse predisposto negli ultimi tempi una procura, continuava sempre a decidere in prima persona.

I successori si troveranno così investiti del potere decisionale dall'oggi al domani, all'atto della scomparsa del fondatore che, come già detto, avviene nel 1986 quando questi ha 75 anni, mentre Mario ne ha 27 e Giorgio 28.

Nel segno della continuità, sul finire degli anni Ottanta e agli inizi degli anni Novanta sono portati a compimento dai successori lavori di grande impegno, non mancando di continuare ad affiancare alla produzione scolastica opere di respiro più squisitamente culturale.

Con essi si farà strada un nuovo modo di concepire l'azienda, non più sentita come un bene proprio, ma piuttosto come "missione" di servizio culturale lasciata in eredità da un padre nel ricordo della cui figura carismatica la missione stessa viene continuata.

Vi è dunque un'evoluzione del ruolo imprenditoriale da una posizione di esercizio esclusivo e accentrato di esso da parte del fondatore, all'attuale forma di "*leadeship* collaborativa" ed aperta anche a consigli e critiche da parte di tutti gli "attori sociali".

Le decisioni fondamentali, prese dai due fratelli Mario e Giorgio, sono comuni e concordate in un clima di piena e armoniosa collaborazione che si sviluppa, a giudizio degli interessati, fors'anche proprio grazie alla diversità di carattere esistente tra i due.

Ognuno di essi, peraltro, si occupa di una parte specifica dell'attività aziendale: Giorgio cura la parte grafica e commerciale, mentre Mario segue il lavoro redazionale e intrattiene i rapporti con gli autori.

Pur non di meno vi è piena conoscenza di tutta l'attività dell'azienda da parte dei due che fa si che, in caso di assenza dell'uno, l'altro lo possa sostituire pienamente; questo perchè essi hanno iniziato a lavorare in azienda subito dopo

aver concluso gli studi liceali e mentre si apprestavano a intraprendere degli studi universitari abbastanza mirati (Mario, che come si è detto si occupa della parte redazionale, si è laureato in lettere, Giorgio, che segue quella commerciale, si è laureato in legge).

Ciò porta, in definitiva, a dare conto della presenza, nei successori, sia di *intangibles* generici di I grado "respirati" in azienda nel corso della loro formazione, sia di più pregnanti *intangibles* generici di II grado ad essi propri, sviluppati da essi nel concreto esercizio dell'attività.

Anche se, come si è visto, spesso ciò non avviene, un processo di successione imprenditoriale basato su di una delega delle funzioni aziendali ai successori accompagnata da una sempre maggiore autonomia decisionale di ultima istanza, non può far altro, in definitiva, se non incrementare il valore economico dell'azienda nella quale si realizzi correttamente.

Infatti, il trasferimento degli *intangibles* generici di I grado troverà piena valorizzazione se accompagnato dallo sprigionarsi di nuovi *intangibles* generici di II grado riconducibili ai successori e che essi potranno "liberare" solo se messi gradatamente in condizione di operare delle scelte autonome.

Esemplificativo può senz'altro essere il caso qui di seguito analizzato, ancorché esso faccia riferimento ad un'esperienza aziendale che potrebbe non intendersi come familiare *strictu sensu*[12].

La S.I.F.I (Società Industria Farmaceutica Italiana) S.p.a. viene fondata a Catania nel 1935 grazie all'intuizione di due amici farmacisti, Antonino Benanti e Carmelo Chines i quali, avvalendosi dell'esperienza acquisita lavorando nelle rispettive farmacie, decidono di realizzare a livello industriale la produzione di prodotti oftalmici (colliri e pomate).

La storia dell'azienda, fin dalla sua costituzione, è stata caratterizzata dall'impegno a fianco degli oftalmologi.

L'azione dei soci fondatori e, successivamente dei loro eredi, tra i quali oggi Giuseppe Benanti ricopre il ruolo verticistico di Presidente e Amministratore Delegato è sempre stata ispirata a scelte strategiche che hanno portato a successi sempre più ampi, in un *continuum* valoriale perfettamente trasmesso nell'ambito del percorso successorio.

[12] Il caso è stato ripreso, e opportunamente adattato e aggiornato, tramite il ricorso a varie fonti, anche *internet* ed in particolare, in tale ultimo ambito, al sito della società, da Miraglia, 1988.
In realtà il caso di seguito analizzato rientra a pieno titolo, a giudizio di chi scrive, nel novero di quelli concernenti le aziende familiari, ove si prenda a riferimento una definizione più ampia di esse, che sembra meglio tener conto delle molteplici dimensioni che le connotano. L'azienda familiare sarebbe, dunque, "*un'attività imprenditoriale che possa intimamente identificarsi in una famiglia (od anche in una o più famiglie), per una o più generazioni*" (Schillaci, 1990).

Un percorso successorio programmato, e caratterizzato proprio da un pieno trasferimento di *intangibles* generici di I grado valorizzato dallo sprigionarsi di *intangibles* generici di II grado propri dei successori e che questi sono riusciti a far emergere proprio perché gradatamente messi nelle più opportune condizioni di operare quelle scelte autonome che hanno consentito il manifestarsi dei successi più recenti.

Leader di mercato ormai da oltre 15 anni, infatti, la SIFI è oggi un gruppo industriale evoluto dotato di una scuola per l'infanzia e di un avanzato *Wellness Center* per i dipendenti; ma soprattutto è la prima e forse unica azienda in Europa a offrire un approccio sinergico e integrato nell'ambito dell'oculistica.

I prodotti della *business unit* SIFI Pharma comprendono oltre 50 forme farmaceutiche per il trattamento delle malattie oculari più diffuse, mentre l'altra importante *business unit*, la SIFI Surgical, realizza dispositivi chirurgici basati su tecnologie di ultima generazione e la SIFI Diagnostic S.p.a., azienda del gruppo costituita nel 2006 proprio grazie al continuo approccio innovativo dei successori, inventa e sviluppa strumenti diagnostici avanzati.

La SIFI, da alcuni anni impegnata in un piano di internazionalizzazione costante, che sta garantendo uno sviluppo qualitativo basato su un'attenta selezione dei mercati da raggiungere (attualmente i prodotti SIFI sono presenti in 15 Paesi), ha sede ancor oggi a Catania, impiega circa 425 dipendenti e nel 2007 ha raggiunto un fatturato pari a 63 milioni di euro investendo il 12% dei ricavi in Ricerca e Sviluppo.

L'azienda possiede anche una casa editrice che ha realizzato l'unica storia dell'Oftalmologia in lingua italiana, numerose pubblicazioni scientifiche su patologie specifiche e che pubblica da circa quarant'anni *L'oculista italiano*, rivista scientifica e punto di riferimento degli oftalmologi italiani, ai quali è inviata gratuitamente.

La lungimiranza dei successori, trova qui massima espressione in Giuseppe Benanti, che concretamente incarna l'espressione tangibile di un pieno sviluppo di *intangibles* generici di II grado.

Laureato in farmacia, nel 1970 entra in azienda come direttore *marketing*. Nel 1977 è nominato consigliere delegato e nel 1984 anche presidente del Consiglio di Amministrazione.

E' proprio egli che imprime all'azienda una grande crescita, introducendo un'avanzata cultura manageriale nella gestione e nello sviluppo.

Negli anni Novanta del secolo scorso l'azienda arriva al vertice del mercato oftalmico italiano e acquista un respiro internazionale. Le tappe più significative dell'evoluzione sono segnate da alleanze strategiche con multinazionali americane e giapponesi e dalla costruzione del nuovo stabilimento di Lavinaio-Aci S. Antonio, sempre in provincia di Catania.

Nel 2006 Giuseppe Benanti, oltre a costituire, come indicato più sopra, la SIFI Diagnostic S.p.a., di cui è Presidente e Consigliere Delegato, in occasione del centenario della nascita dei padri fondatori della SIFI, e dei 70 anni di vita dell'azienda, il 24 luglio 2006 istituisce la Fondazione SIFI-Benanti e Chines,

ove pure ricopre la carica di Presidente, con lo scopo di promuovere iniziative di *corporate social responsability* per la prevenzione e la cura della cecità evitabile e sostenere la diffusione della cultura anche di natura medico-scientifica. E, ancora, nel 2007 ha portato a conclusione della costruzione di un impianto industriale robotizzato per la fabbricazione di lentine intraoculari, indispensabili nella chirurgia della cataratta.

Ma non basta. La carica imprenditoriale sprigionantesi attraverso doti caratteriali integranti quegli *intangibles* generici di II grado di cui si va qui dicendo, spinge Giuseppe Benanti a "fare impresa" a 360°.

Cosicché, nel 1992, sulle falde dell'Etna, ha ricostituito, divenendone l'Amministratore Unico, l'Azienda Vinicola Benanti, tanto cara a quel nonno di cui porta il nome e che precostituì le fortune che portarono il padre Antonino a creare, con l'amico Chines, la SIFI.

L'azienda vinicola in breve tempo è diventata punto di riferimento per il territorio, tanto da portare il Benanti ad essere tra i soci fondatori e Presidente dell'Associazione Strada del Vino dell'Etna, ottenendo significativi riconoscimenti, fino al più prestigioso del settore ottenuto nel 2006 da Slow Food-Gambero Rosso: Cantina dell'Anno 2007. Molti dei suoi vini sono menzionati nelle migliori guide di settore.

Nel 2000 ha aperto anche un elegante ristorante nel cuore della Catania settecentesca: "Osteria I Tre Bicchieri".

Il caso appena riportato è emblematico nella rappresentazione di come gli eredi possano dimostrare di andare anche ben oltre quello che era lo spirito iniziale dei fondatori, pienamente interiorizzato nelle sue componenti immateriali rappresentate dagli *intangibles* generici di I grado e ulteriormente ampliato con l'evidenziazione di nuove e importanti immaterialità (*intangibles* generici di II grado).

In altri casi, però, la cennata maggiore autonomia conferita ai successori potrà anche portare in evidenza una mancanza in essi di talune doti caratteriali nelle quali si configurano proprio gli *intangibles* generici di II grado, che condurrà a sconsigliarne, ai fini del perdurare del sistema aziendale, il loro subentro[13].

In tal modo, comunque, si opereranno scelte successorie coerenti ed atte ad attribuire un giusto peso ai siffatti elementi di immaterialità che, seppur impalpabili, grosso peso hanno nel verificarsi, ed in questo caso soprattutto nel perdurare del successo aziendale; e, vale la pena di ribadire quanto da altri già sostenuto (AA.VV., 1986; Coda, 1988; Colli e Vitale, 1989; Draucher, 1986; Guatri, 1989; Greiner, 1972; Kets De Vries, 1988; Mc Givern, 1978), un'azienda di successo non potrà che avere, *coeteris paribus*, un maggiore valore economico rispetto ad altre analoghe che tale successo non abbiano per attuali carenze nella

[13] Sarebbe in tali casi auspicabile un innesto di imprenditorialità esterno atto a preservare la durabilità del sistema aziendale, come si avrà modo di evidenziare nel paragrafo seguente.

propria formula imprenditoriale o per mancanza di opportuni ricambi generazionali.

4. Il mancato trasferimento degli elementi immateriali ed il ricorso ad interventi imprenditoriali esterni nei processi successori

Come si è avuto modo di evidenziare all'inizio del precedente paragrafo, e tentato di dimostrare nel corso dello stesso, a giudizio di chi scrive, il perdurare di un'azienda familiare presuppone, nel passaggio da una generazione ad un'altra, un cambiamento riconducibile fondamentalmente al disperdersi (volatilizzarsi) degli *intangibles* generici di II grado, nella continuità che, invece, potrà essere garantita da una piena e consapevole interiorizzazione degli *intangibles* generici di I grado da parte di successori che siano però in grado di rielaborare, ai fini di un proficuo riutilizzo, le dette immaterialità alla luce del proprio bagaglio di esperienze personali, sì da tenere l'azienda ereditata sempre al passo coi tempi e, soprattutto, in una prospettiva familiare come quella qui imprescindibilmente presa in riferimento, di conservarne la proprietà.

Un esempio storicizzato potrà meglio dare conto di come dall'analisi delle vicende riguardanti un'azienda familiare, osservata in un più ampio arco temporale, e dunque oggetto di diversi passaggi successori, possa dapprima emergere la trasmissione di *intangibles* che però, non venendo correttamente passati ad un'ultima generazione, determinerà, infine, la perdita della proprietà aziendale[14].

> La Casa Vinicola Duca di Salaparuta S.p.A. (CVDS), con sede in Casteldaccia (PA), è una delle aziende *leader* del settore vitivinicolo siciliano: per anni è stata tra i primi produttori di imbottigliato in Italia.
>
> Fondata nel 1824 da Giuseppe Alliata Moncada, principe di Villafranca e duca di Salaparuta, l'azienda mantiene per lungo tempo una struttura preminentemente agricola, la quale però non pone freni all'ottenimento di premi e riconoscimenti prettamente internazionali, sin dal lontano 1878, e dimostra, in breve tempo, sia la propria vocazione alla qualità, sia la chiarezza d'intenti.
>
> La *vision* del fondatore, così come formulata originariamente ormai quasi due secoli fa, è quella di dimostrare che la Sicilia avrebbe avuto la possibilità di produrre vini da pasto "nobili e rifiniti", in chiara controtendenza con la tradizione vinicola siciliana, capaci di primeggiare su qualunque tavola: non solo, dunque, vini forti, da taglio,così come il vino siciliano era sempre stato considerato. Si trattava, dunque, di presentare un vino di qualità che nulla avesse da invidiare agli altri famosi del tempo, in specie quelli francesi.

[14] Il caso è stato ripreso, e opportunamente adattato e aggiornato, da Torcivia, 1988.

Don Giuseppe, fondatore dell'azienda, preferisce nel 1844 Edoardo, secondogenito, a Fabrizio, assegnando al primo il titolo di duca di Salaparuta.

E lo stesso Edoardo, verso la fine dell'Ottocento, prima di morire, si assicura che il figlio Giuseppe lasci al nipote secondogenito Enrico, l'eredità dell'azienda con il titolo.

I passaggi generazionali conducono la CVDS ad ampliarsi, dotandosi sia di moderni impianti, sia di personale qualificato: è questo il caso dell'enologo francese che nella metà del secolo XIX viene assunto quale direttore dell'azienda.

L'intento di Edoardo era ancora, in perfetta sintonia con le prime intuizioni del padre, quello di privilegiare il gusto ed il profumo del vino Corvo, rendendolo idoneo a più vasti mercati internazionali.

L'agiata posizione sociale consente agli attori-chiave di uscire dal ristretto ambito locale, viaggiando e risiedendo all'estero: è questo il caso del duca Enrico, alla guida della Casa dal 1908, principale fautore di buona parte dei successi di questo secolo.

Da giovane Enrico va in incognito in Francia, e vi risiede a lungo, nella regione di Champagne, dove apprende, svolgendo le funzioni di garzone di cantina proprio al fine di ricevere una formazione pratica per la sua cultura di enologo e per l'esercizio della sua professionalità futura, i segreti del vinificare, e la criticità di alcuni.

Il modello tipicamente francese affascina fin da allora il duca Enrico, e ne ispira la successiva conduzione dell'azienda.

Nel corso della prima metà del secolo scorso la Casa raggiunge dimensioni produttive consistenti per una "azienda"agricola, realizzando oltre 100.000 pezzi.

Il duca Enrico non vede il dopoguerra: muore nel 1946 lasciando alla figlia Topazia l'eredità di un'azienda dotata di un notevole avviamento.

Prescindendo dalle ingenti esigenze finanziarie di un'azienda che è già presente anche negli Stati Uniti, nonché necessarie per pagare la tassa di successione, i fornitori, nessuno siciliano, e i pesanti interessi passivi sul capitale di finanziamento, deve comunque rilevarsi che la mancata predisposizione del trasferimento di *intangibles* a favore di Topazia Alliata, non preparatasi come il padre, anche a cagione della propria condizione femminile in un'epoca molto diversa dall'odierna, porterà alla cessione della Casa che, passata alla fine degli anni Cinquanta del secolo scorso alla Regione Sicilia, solo alla fine del secolo tornerà privata, con la cessione alla HILLVA Holding S.p.a.

In chiusura del precedente paragrafo, si è avuto altresì modo di sottolineare che, il conferire maggiore autonomia ai successori, potrà anche portare in evidenza una mancanza in essi di talune doti caratteriali, nelle quali si configurano proprio quelli che si sono voluti indicare come *intangibles* generici di II grado che potrà, altresì, sconsigliarne, ai fini del perdurare del sistema aziendale, il loro subentro.

Sarebbe in tali casi auspicabile un innesto di imprenditorialità esterno atto a preservare la durabilità del sistema aziendale anche se, nella pratica, una siffatta situazione si verificava, soprattutto in passato, di rado, mentre in tempi più recenti viene sempre più presa in seria considerazione[15].

Ecco perché, qui di seguito pare opportuno considerare, per completezza d'argomento, non solo ipotesi di apprendimento imprenditoriale quali quelle che, sempre evidenziate nel precedente paragrafo, conducono ad una continuità ottenuta all'interno dell'azienda stessa, attraverso il ricambio generazionale successorio nel ruolo imprenditoriale, ma anche ipotesi di eventuale ricorso ad interventi imprenditoriali esterni[16].

A tali interventi ricorrerà, infatti, talvolta pur difficoltosamente e comunque in base alla propria sensibilità e lungimiranza, l'imprenditore-proprietario, non necessariamente di "prima generazione" ma, talvolta, anche di generazione successiva, allorquando riterrà utile, a fini di continuità, la presenza di figure che, in definitiva, posseggano taluni *intangibles* che egli, considerandoli quali caratteristiche fondamentali, non ravvisi nei destinatari naturali della successione di ambito familiare.

E' pur vero, infatti, che tra le cause di implosione di aziende familiari che si sono dimostrate di successo per decenni oltre ad annoverarsi ritardi nei passaggi generazionali o passaggi troppo affollati di eredi che sostituiscono ad una consolidata visione monocratica del potere una gestione condivisa del patrimonio di casa, vi è anche una sorta di miopia che porta a snobbare l'innesto imprenditoriale esterno[17].

Pur non di meno, come si detto poche righe più sopra, in tante realtà a un certo punto i proprietari hanno deciso di fare un passo indietro, lasciando il timone dell'azienda a un imprenditore esterno e limitandosi al ruolo di soci.

---

[15] Per approfondire le molteplici problematiche riconducibili alle ipotesi di interventi imprenditoriali esterni in un sistema aziendale e, particolarmente in un sistema aziendale caratterizzato dal manifestarsi di crisi gravi e diffuse, quale anche potrebbe essere quello scaturente da una successione imprenditoriale sbagliata, si veda Sorci, 1984.

[16] Nel testo si fa riferimento alla concezione, sempre rinvenibile in Sorci, 1984, che individua "l'imprenditore come il principale responsabile della coordinazione dinamica delle operazioni di gestione nel rispetto dei fondamentali principi di economicità e solvibilità."

Tale concezione viene ulteriormente completata poco più oltre, sempre nello stesso testo, ove può leggersi: "L'imprenditore, quale che sia, deve pertanto conservare margini di produttività sufficienti alla sopravvivenza ed allo sviluppo dell'impresa *senza scendere nella remunerazione delle attese degli altri soggetti al di sotto dei livelli da essi ritenuti minimi per la loro sopravvivenza ed il loro sviluppo*."

[17] Sulle motivazioni che conducono all'intervento imprenditoriale, considerate anche in termini di propensione e resistenza allo stesso, si rinvia ancora a Sorci, 1984.

Questa soluzione appare, sovente, la più opportuna quando si è in presenza non solo o tanto di molti figli quanto, piuttosto, come pure può accadere, di molti parenti.

In questo caso il ricorso ad innesti imprenditoriali esterni diventa, spesso, un suggerimento ineludibile, ancorché fondamentale resti l'unità familiare nell'indicare una rotta e nell'individuare, senza traumi, una *leadership*.

Il ricorso ad interventi imprenditoriali esterni, indubbiamente, costa forse un po', quanto meno in termini d'orgoglio, ma in molti casi rappresenta la soluzione più idonea per aziende che, proprio perché nate e sviluppatesi in contesti familiari sono ritenute talora alla stregua di figli verso i quali si usano le massime attenzioni e cure non considerando, però, che magari lasciarli andare per la loro strada ne aiuterebbe la crescita.

5. L'aiuto di soggetti terzi nel trasferimento degli elementi immateriali nelle successioni imprenditoriali

Infine, non può trascurarsi che un'altra opportunità che può essere utile per lo sviluppo delle aziende familiari, e strategica in caso di successione, è quella di inserire in azienda persone terze.

Collaboratori, amici, ossia persone comunque fuori dal ristretto circolo della famiglia, in grado di svolgere un ruolo di mediazione ed equilibrio, se non addirittura di ricoprire anche posizioni di responsabilità, nelle fasi di transizione in cui un imprenditore deve magari scegliere un erede tra tanti figli, poiché la presenza di attori estranei aiuta a meglio orientare le discussioni che nascono in tali casi secondo direttrici più conducenti[18].

Ma non solo: l'apporto di questi soggetti terzi è tale che sovente essi agevolano il passaggio generazionale aiutando gli eredi proprio nello sviluppo e nell'estrinsecazione di quelli che sono i peculiari *intangibles* generici di II grado.

In tal senso risulta significativamente emblematico, nonché particolarmente articolato visto anche il succedersi di cinque generazioni, il caso di un'altra realtà aziendale familiare di successo che, come si avrà modo di vedere, ha potuto contare, anche in più di un passaggio generazionale, dell'apporto di un collaboratore particolarmente intraprendente che ha agevolato la transizione ma

[18] Di quanto appena riportato nel testo si è avuto modo già di riportare un'esemplificazione nelle righe precedenti di questo paragrafo, allorché si è parlato del caso della "G.B.Palumbo S.p.a.".

anche lo sviluppo, nei successori, di quelle capacità particolari costituenti *intangibles* generici di II grado[19].

La F.lli Averna S.p.A. è un'azienda che opera nel settore delle bevande alcoliche e dei vini, e che vanta una lunga tradizione, essendo stata oggetto di diversi passaggi generazionali che ne hanno caratterizzato lo sviluppo continuo nel corso di ben oltre un secolo e mezzo. Nasce, infatti, a Caltanissetta nel 1868 come azienda familiare a carattere locale operante nel settore degli amari d'erbe.

La storia vuole che il suo fondatore, don Salvatore Averna, noto commerciante di tessuti ed uomo attivo ed influente della sua città, sia anche benefattore del convento annesso all'abbazia di S. Spirito, sito nella vallata di Xiboli, a tre chilometri da Caltanissetta e dal cui abate riceve, già nel 1854, in segno di riconoscenza, la ricetta — fino ad allora tenuta segreta dai frati — di un infuso d'erbe gradevolissimo al palato, pur essendo un "amaro". Così, don Salvatore inizia a produrre tale infuso dapprima esclusivamente ad uso familiare finché, visto il gradimento riscosso nella cerchia degli amici e dei conoscenti, nel 1868 decide di avviare una piccola fabbrica artigiana, realizzandola nei pressi di Caltanissetta a poca distanza dalla residenza estiva della famiglia Averna, nello stesso luogo in cui oggi sorgono lo stabilimento e gli uffici dell'azienda.

Colui che per primo, comunque, da a questa attività un'impronta imprenditoriale è il figlio di don Salvatore, Francesco Averna, il quale, una volta inseritosi in azienda, oltre a promuovere il miglioramento degli impianti prende subito iniziative utili a far conoscere l'amaro: fa così ideare il marchio tutt'oggi in uso e presenta il liquore ai principali appuntamenti enologici, in Sicilia prima, nel resto del Paese ed anche all'estero poi, ottenendo riconoscimenti dal Re Umberto I, nel 1895, e anche da Vittorio Emanuele III che, nel 1912, lo ammette tra i fornitori ufficiali di Casa Savoia, concedendo l'utilizzo dello stemma reale con la scritta "Brevetto della Real Casa" sull'etichetta del liquore.

Negli anni fra la prima e la seconda guerra mondiale Francesco Averna muore improvvisamente lasciando figli giovani i quali in un primo tempo non si interessarono molto dell'attività paterna, intraprendendo altre attività e lasciando alla guida dell'azienda la madre, Anna Maria Ceresia, che vi resta per diversi anni ricoprendo il ruolo d'imprenditore, piuttosto insolito per le donne dell'epoca, che la pone come uno dei primi esempi di imprenditoria femminile in una Sicilia d'altri tempi. Un esempio che farà scuola a tutte le discendenti donne: la componente femminile della famiglia, infatti, continuerà a svolgere, e svolge tutt'oggi, un ruolo importante nell'azienda.

Nel 1958 Salvatore, Paolo, Emilio e Michele Averna, che fino ad allora hanno considerato l'azienda solo come una mera fonte di reddito, abbandonano le loro attività per dedicarsi completamente all'azienda, subentrando alla madre nella sua conduzione, essendosi resi conto delle notevoli possibilità di sviluppo che essa ha,

[19] Il caso è stato ripreso, e opportunamente adattato e aggiornato, da Bianchi e D'Amore, 1988. Si veda anche: Bianchi, 1995.

con un prodotto già affermato a livello regionale e con una scarsa concorrenza operante in un mercato comunque pressoché vergine. Danno così all'azienda, sempre in quell'anno, veste giuridica di società per azioni, trasformandola nell'attuale "Fratelli Averna S.p.A.", a sottolineatura del fatto che, almeno nelle loro intenzioni, essa, frutto dell'impegno delle passate generazioni e, da quel momento, anche del loro, avrebbe dovuto proiettarsi al di là delle persone.

Essi imprimono all'attività una svolta notevole, in ciò essendo facilitati dall'ingresso in azienda di Francesco Pisa, un giovane ventenne che nel 1958 viene assunto, come impiegato, appena dopo aver conseguito il diploma di ragioniere e che, col suo modo di fare svelto ed intraprendente, si conquista rapidamente la fiducia degli Averna dei quali diviene ben presto il braccio destro.

Proprio perciò il "caso" Averna rappresenta un'interessante testimonianza di come collaboratori, comunque fuori dal ristretto circolo della famiglia, possano svolgere un ruolo di mediazione ed equilibrio, ricoprendo anche posizioni di responsabilità, nelle fasi di transizione, facilitandole e aiutando gli attori chiave dell'azienda, come si vedrà, nello sviluppo di *intangibles* generici di II grado. Con l'avvento di Francesco Pisa, gli attori-chiave hanno infatti l'opportunità di favorire e di sfruttare la tensione verso nuovi obiettivi.

E' lui a suggerire di affrontare il mercato in modo diverso, cercando di influenzarlo piuttosto che di esserne influenzati — come fino ad allora era avvenuto — per cercare di ottenere risultati ancora migliori, dominando una situazione difficile, a causa dell'ubicazione decentrata, che non può certo favorire l'ulteriore sviluppo dell'azienda, di un mercato in mano ad un paio di concorrenti che già da numerosi anni operano su base nazionale, della mancanza in loco di personale specializzato e, infine, delle notevoli difficoltà di accesso alla pubblicità televisiva, che avrebbe realmente potuto far conoscere il prodotto al consumatore nazionale. Eppure, malgrado tali incertezze, con gli Averna, Francesco Pisa crea le premesse che, successivamente, si riveleranno determinanti per la crescita dell'azienda: lo spirito innovativo ha il sopravvento sulla tendenza alla conservazione e porta alla conquista di sempre maggiori quote di mercato attraverso un potenziamento della rete di vendita, un graduale rinnovo delle attrezzature produttive, l'acquisizione di competenze manageriali specializzate, decentrando e sviluppando così quelle funzioni che fino ad allora erano state gestite tutte dal Pisa (settore commerciale) e dai fratelli Averna (produzione), e la costruzione di un'immagine aziendale a livello nazionale.

Fino al 1968 l'azienda procede a piccoli passi: ogni anno un record; vi sono però ancora grossi squilibri da superare derivanti da una presenza notevole in Sicilia ma ancora modesta nelle altre regioni. Nonostante gli sforzi fatti e le energie profuse il "grande salto" non è ancora avvenuto.

In questi anni Francesco Pisa, da facilitatore della transizione tra madre e figli, si è già conquistato una posizione di responsabilità all'interno dell'azienda di cui diverrà Direttore Generale. Ed è lui che proprio nel 1968 si reca personalmente a Torino per negoziare l'accesso alla pubblicità televisiva che sino ad allora, data la presenza di una sola rete a livello italiano, era stato impossibile, vanificando di

fatto qualsiasi azione di *marketing* nazionale alla quale si sarebbe voluto puntare. Riesce così ad avere uno spazio in TV, mettendo in evidenza la funzione sociale che l'azienda sino ad allora aveva svolto e che soprattutto in quel periodo poteva svolgere, anche in considerazione del prepotente emergere dei problemi del sottosviluppo locale in conseguenza del terremoto del Belice.

Si imprime quindi quella notevole accelerazione al processo di crescita che va avanti per circa dieci anni fino a quando, nel 1977, l'Averna diviene *leader* di mercato a livello nazionale nel settore degli amari (all'inizio del decennio '67-'77 non figurava nemmeno fra le prime cinque marche). Vengono, così, avviate nuove esperienze che valorizzarono l'efficiente struttura distributiva dell'azienda, mediante la commercializzazione (dietro concessione) di *whisky* e *wodka*, la distribuzione del vino Libecchio, l'esportazione dell'Amaro.

Si avverte ora l'esigenza di rafforzare la presenza al Nord per vincere i vincoli derivanti dall'ubicazione. La Direzione Commerciale viene così, in quegli anni, trasferita a Milano. La localizzazione esclusiva in Sicilia, infatti, avrebbe messo l'azienda in condizione di doversi accontentare di risultati comunque bassi.

Gli anni Ottanta del secolo scorso segnano l'ingresso della quarta generazione, quella che attualmente dirige la società: Francesco Rosario e Maria Luisa, figli di Emilio, Anna Maria e Francesco Claudio, figli di Michele, sotto la guida dei padri affrontano le difficili sfide del mercato. Ancora una volta Francesco Pisa agevola la successione, quasi "traghettatore", da una generazione ad un'altra, ormai anche nella sua veste di Direttore Generale.

Amministratori Delegati sono ora Francesco Rosario e Francesco Claudio Averna, ma tra i due è il primo che si interessa di più dell'azienda che è comunque un punto di riferimento per tutti i componenti della famiglia che lì trovano la loro occupazione, costituendo circa il 50% del *management* ed essendo "dirigenti per nascita", anche se spesso, almeno all'inizio della loro attività in azienda non hanno competenze specifiche. In questo caso, comunque, sono sempre affiancati, almeno per un primo periodo, da *manager* professionisti che agiscono in azienda con piena autonomia per quanto riguarda l'ordinaria amministrazione. Per la straordinaria amministrazione l'ultima parola spetta invece ai membri della famiglia presso i quali influente, come si è anche avuto modo di evidenziare, è il parere del Direttore Generale.

Nel 1989 si procede all'acquisizione di Villa Frattina, azienda Friulana produttrice di vini, spumanti e grappe che, grazie ad una mirata ricerca di mercato e ad un *team* di esperti viene rilanciata.

Gli anni Novanta segnano l'espansione commerciale su molti mercati internazionali. Già commercializzato negli Stati Uniti, nel Nord Europa e soprattutto in Germania, l'Amaro Averna ha oggi una rete distributiva internazionale in oltre 40 paesi, dalla Svizzera all'Ungheria, dall'Australia al Giappone e guarda con interesse anche all'Estremo Oriente.

Nel 1995 l'acquisizione della società Pernigotti di Novi Ligure, prestigioso marchio operante sul mercato dal 1860, produttrice di cioccolato, torrone e prodotti per gelateria, rappresenta per l'Averna una nuova, grande sfida che, grazie

alle energie ed agli sforzi profusi, in termini di ricerca e innovazione, ha condotto oggi all'implementazione del mercato, attraverso una gamma di cioccolato completa e rinnovata e ad un *target* di consumatori allargato, che oggi spazia dal mondo dei bambini a quello degli adulti e degli intenditori.

Averna è divenuto, quindi, un gruppo articolato e molto dinamico, forse molto diverso da quello che Salvatore Averna aveva pensato nel lontano 1868 quando iniziò a coltivare un sogno. Le generazioni che si sono succedute hanno continuato a credere in ciò che facevano tant'è che l'azienda è sempre rimasta nella totale proprietà della famiglia Averna che, investendo nella qualità e nella competenza, ha saputo tramandare da padre in figlio non solo la ricetta del famoso amaro ma anche i valori del loro lavoro.

Oggi la quinta generazione è già parte attiva di questo progetto nel continuo rispetto della cultura aziendale che rimane, in definitiva, quella originaria, basata sulla *continuità* dell'azienda anche al di là delle persone costituenti il nucleo familiare, l'amore per la *tradizione,* e quindi anche per la propria regione, il rispetto e la *valorizzazione delle risorse tutte*: umane (in primo luogo), finanziarie e tecniche.

La peculiare emblematicità del caso appena riportato appare in tutta evidenza anche rispetto ad altre esperienze di cui si è avuto modo di dire più sopra[20]. Infatti il ruolo del collaboratore è stato davvero strategico e, peraltro, reiterato anche nel corso di più processi successori e con una vera e propria, nonché fondamentale funzione di agevolazione dei passaggi generazionali, tradottasi davvero in un concreto aiuto agli eredi nello sviluppo e nell'estrinsecazione di quelli che sono i peculiari *intangibles* generici di II grado.

6. Considerazioni finali

Sia pur nella loro essenzialità, le considerazioni che precedono sono state volte a ribadire che, in tema di successioni imprenditoriali, le problematiche connesse al perdurare dell'azienda e, cioè, alla sua continuità, devono comunque essere viste alla luce di un imprescindibile cambiamento dettato dal fondamentale ruolo giocato, in questo come in altri pregnanti momenti della vita di qualsivoglia tipologia aziendale (cessione, fusione, ecc.) dagli elementi immateriali e, dunque, anche da quegli *intangibles* che si è tentato opportunamente di classificare nelle righe che precedono.

Il ricorso a talune significative esperienze empiriche segnatamente, come si è avuto modo di vedere, siciliane, è altresì stato utile ai fini di supportare l'idea di fondo che si è tentata di far passare con il presente lavoro, ossia quella che accanto

[20] Vedi *supra* n. 17.

ad alcune immaterialità (*intangibles* generici di I grado) che possono passare da una generazione alla successiva, altre ve ne sono (*intangibles* generici di II grado) che possono semmai svilupparsi autonomamente e secondo la sensibilità caratteriale dei singoli soggetti che abbiano ben interiorizzato e rielaborato creativamente i primi.

Pur nella ribadita, sin dall'inizio del presente lavoro, impossibilità di trovare spesso, in tema di successioni imprenditoriali, chiavi di lettura valevoli per ogni possibile situazione, pare comunque che lo sforzo condotto possa essere utile alla razionalizzazione di alcuni aspetti senza dubbio fondamentali nell'ambito di tali processi.

Non può quindi che concludersi con l'auspicio, peraltro, già evidenziato, pur nella sua generalità, anche preliminarmente all'inizio del presente scritto, che le considerazioni sin qui riportate nel corso del testo possano essere utile punto di partenza per ulteriori e più articolati approfondimenti che consentano di meglio sistematizzare le conoscenze in argomento, magari nel tentativo di riuscire anche a definire delle linee di condotta operative che, del fondamentale ruolo giocato dagli elementi immateriali nei processi di successione imprenditoriale, possano concretamente portare a tener conto.

Riferimenti bibliografici

AA.VV. (1986). *Valori imprenditoriali e successo aziendale*, Giuffrè, Milano.
AA.VV. (1988). *Piccole e medie imprese e sistemi di direzione*, Giuffré, Milano.
AA.VV. (1995). *Continuità e ricambio generazionale nell'impresa*, Giuffrè, Milano.
AA.VV. (1995). *Le risorse immateriali. Gestione Organizzazione e Rilevazione*, ESI, Napoli.
AA.VV. (2005). *Proprietà e controllo delle imprese in Italia,* Il Mulino, Bologna.
Airoldi G., Brunetti G. e Coda V. (2005). *Corso di economia aziendale*, Il Mulino, Bologna, pag. 45.
Bertini U. (1991). *Scritti di politica aziendale*, Giappichelli, Torino, pagg. 25 - 47.
Bianchi C. (1995). *La gestione dei processi di ricambio generazionale e di evoluzione della cultura aziendale*, in AA.VV., Continuità e ricambio generazionale nell'impresa, Giuffrè, Milano.
Bianchi C. e D'Amore G. (1988). *F.lli Averna S.p.A.*, in AA.VV., Piccole e medie imprese e sistemi di direzione, Giuffré, Milano.
Coda V. (1984). *La valutazione della formula imprenditoriale*, in Sviluppo e organizzazione, n. 82, marzo-aprile.
Coda V. (1988). *L'orientamento strategico dell'impresa*, UTET, Torino.
Colli L. e Vitale M. (1989). *Valori imprenditoriali e comportamento strategico: impresa e famiglia,* CUSL, Milano.
Corbetta G. (1995). *Le aziende familiari*, Egea, Milano.
Corbetta G. (a cura di), (2005). *Capaci di crescere,* EGEA, Milano.
Corbetta G. e Tomaselli S. (1996). *I consigli di amministrazione nelle aziende familiari italiane*, in Economia & Management, Il Sole 24 Ore, Milano.

Draucher P.F. (1986). *Promuovere l'uomo giusto al posto che merita*, in Harvard Espansione, n. 25.
Greiner L.E. (1972). *Evoluzione e rivoluzione nelle organizzazioni che si espandono*, in L'Impresa, n.5.
Guatri L. (1989). *Il differenziale fantasma: i beni immateriali nella determinazione del reddito e nella valutazione delle imprese*, in Finanza, Marketing e Produzione, n. 1.
Kets De Vries M.F. (1988). *C'è sempre un lato oscuro nella scelta del successore*, in *Harvard Espansione*, n. 40.
Lipari C. (1988). *Le forme aziendali cooperative*, Giuffrè, Milano, pagg. 26 - 36.
Malatto C. (2003). *Armatori, la marcia delle nuove leve*, in La Repubblica – Sezione Genova, 8 aprile.
Masini C. (1979). *Lavoro e Risparmio*, UTET, Torino.
Mc Givern C.(1978). *The Dinamics of Management Succession*, in Management Decision, n. 1.
Miraglia R. A. (1988). *S.I.F.I. S.p.A. (Società Industria Farmaceutica Italiana)*, in AA.VV., Piccole e medie imprese e sistemi di direzione, Giuffré, Milano.
Montemerlo D. (2005). *La proprietà familiare: motore per la crescita* in Corbetta G. (a cura di), Capaci di crescere, EGEA, Milano.
Montemerlo D. (2009). *Aziende familiari italiane: pluricentenarie perché nate per durare*, in Via Sarfatti.it - Il quotidiano della Bocconi, 30 marzo.
Morganti F. (2007). *E se la staffetta padre-figlio non funziona?*, in Corriere Economia, 19 febbraio.
Piantoni G. (1990). *La successione familiare in azienda*, Etas Libri, Milano.
Piantoni G. (1995). *Padri e figli in azienda: aspettative a confronto*, in AA.VV., *Continuità* e Ricambio Generazionale nell'Impresa, Giuffrè, Milano.
Podestà S. (1993). *Intangibles e valore*, in Finanza, Marketing e Produzione, n. 1, marzo.
Popolani M. (2002). *Azienda familiare e passaggio generazionale*, Il Sole 24 Ore, Milano.
Puglisi M. (1992). *Successioni aziendali. Un caso di cambiamento nella continuità: la Palumbo & C. Editore S.p.a.*, in Azienda in Sicilia, n. 6.
Puglisi M. (1995). *Alcune note in merito al ruolo svolto dai cosiddetti 'elementi immateriali', nelle successioni imprenditoriali in aziende familiari*, in AA.VV., Le risorse immateriali. Gestione Organizzazione e Rilevazione, ESI, Napoli.
Puglisi M. (2009). *Proposte per la definizione delle risorse immateriali strategiche nelle successioni imprenditoriali*, in AA.VV., "Le risorse immateriali nell'economia delle aziende", CD 32° Convegno AIDEA, Ancona.
Schillaci C. E. (1990). *I processi di transizione del potere imprenditoriale nelle imprese familiari*, Giappichelli, Torino, pag. 7.
Sorci C. (1984). *La valutazione degli interventi imprenditoriali*, Giuffrè, Milano, pagg. 5 - 16, 40 - 45.
Statera A. (2008). *Agnelli, Mondadori, Bertone quando litiga l'azienda-famiglia*, in La Repubblica, 5 febbraio.
Tomaselli S. (1996). *Longevità e sviluppo delle imprese familiari: problemi, strategie e strutture di governo*, Giuffè, Milano.
Tomaselli S. (2006). *Il patto di famiglia*, Giuffré, Milano, pagg. 35 - 36.
Torcivia S. (1988), *Casa Vinicola Duca di Salaparuta S.p.A.*, in AA.VV., Piccole e medie imprese e sistemi di direzione, Giuffré, Milano.
Torcivia S. (1995). *Alcune riflessioni sui caratteri e sugli effetti della successione imprenditoriale*, in AA.VV., Continuità e ricambio generazionale nell'impresa, Giuffrè, Milano.
Zappa G. (1956). *Le produzioni nell'economia delle imprese*, Giuffrè, Milano, tomo I, pagg. 37, 184.

Marcella Romeo *

FROM MISSIONARY TO MILITARISTIC DISCOURSE: ECONOMIC EXPANSION AND RHETORICAL SHIFTING IN THE NINETEENTH CENTURY ADVENTURE STORY

Riassunto
Il saggio si prefigge di stabilire la natura della relazione che lega lo sviluppo del romanzo d'avventura durante il XIX secolo, la sistematizzazione dell'impresa coloniale e la nascita dell'imperialismo e la costruzione del concetto di *Britishness* inteso come una categorizzazione identitaria centrata su una presunta superiorità epistemologica ed ontologica sull'Altro da Sè. L'analisi di *Masterman Ready* (1842) di Marryat, di *Coral Island* (1857) di Ballantyne, di *Treasure Island* (1882) di Stevenson e di *King Solomon's Mines* (1885) di Haggard mostrerà come nell'arco del secolo l'impianto formale e tematico del romanzo d'avventura subisce significative variazioni discorsive soprattutto a carico degli spazi, della figura dell'eroe e di quella del nativo. Queste trasformazioni procedono parallelamente ai cambiamenti che avvengono all'interno del sistema economico passando da discorsività imperniate su un registro paternalista a discorsività aggressive e obliteranti.

Summary
The essay aims at establishing the nature of the relationship between the development of the 19th century adventure story, the systematization of colonial enterprise and rise of imperialism and the construction of the concept of Britishness intended as a superior and missionary identity category. The analysis of Marryat's *Masterman Ready* (1842), Ballantyne's *Coral Island* (1857), Stevenson's *Treasure Island* (1882) and Haggard's *King Solomon's Mines* (1885) will show how the rhetorical pattern of the 19th century adventure story, with particular reference to space and characters, goes through transformations in accordance with the economic transitions the system undergoes shifting from missionary to militaristic discourse, from conversion to aggression.

* Associato di Letteratura Inglese presso il Dipartimento di Scienze Economiche, Aziendali e Finanziarie dell'Università di Palermo

Introduction

On the grounds of the critical studies carried out by Green (1980), Butts (1992), Greenby (2008), Said (1978 and 1994), Fanon (1990), Brantlinger (1994) and Bohemer (1995) on the relationship between the rise and development of the 19th century adventure story, the systematization of colonial enterprise and the construction of the concept of Britishness intended as a superior and missionary identity category, the essay aims at establishing the nature of that relationship emphasizing how the rhetorical implementation of the 19th century adventure story, particularly in the realm of the definition of space and characters, goes through transformations in accordance with the economic transitions the system undergoes over the century. The analysis of Marryat's *Masterman Ready* (1842), Ballantyne's *Coral Island* (1857), Stevenson's *Treasure Island* (1882) and Haggard's *King Solomon's Mines* (1885) will show how rhetorical shifts in narration have the major objective to sustain discoursively colonial enterprise and the revitalization of Empire through the representation of white British heroes who either philanthropically submit the Other or consciously depredate him.

1. The Economic context

From the economic perspective it is fundamental to establish a neat distinction between colonialism and imperialism: the colonial stage and the imperial stage have to be viewed as two different steps in the social and economic history of the western production relationships. Colonialism essentially developed within a social tissue characterized, during the first half of the 19th century, by commercial capital, during the second half, by industrial and bank capital. Where colonial commercial policies had been characterized by the export of goods, the stage of industrial colonialism had been characterized by the export of the means of production, necessary to limit or prevent the periodical economic crises inherent to the system itself. The imperial stage is characterized by the fusion and the action of industrial and bank capital which engendered financial capital. The imperial economic organization brought about the submission to a unique centre of a more and more increasing number of economic units which the colonial stage had maintained unconnected. The imperial economic organisation, moreover, besides distinguishing the export of financial capital from the export of goods gave rise to the formation of monopolistic groups of capitalists who

carried on a real subdivision of the world. The opportune distinction between these two stages and, within the colonial stage, between commercial and informal colonialism (first half of the century), industrial and formal colonialism (during the second half of the century)[1] will be useful to establish a correct evaluation of the cultural paths linked to capital relationships, making also possible to define the cyclical factors that those paths reveal within the 19th century colonial discourse. As Brantlinger underlines mid century "transition from the altruism of antislavery to the cynicism of empire building involved a transvaluation of values" (1994: 44). To an economic transformation which marks the shift from commercial to industrial colonialism to imperialism corresponds a shift in the discoursive praxis which was designed for the re-actualization of the myth of Empire in its economic and cultural power at a worldwide level. When the relationship between centre and peripheries, between the Self and the Other, changed also the discoursive representations changed. During the imperialistic stage the complete integration of the colonized within the economic and cultural system of the colonizer, their total historical and social peripherization, was crucial to revitalize the icon of Empire, in a period in which, from a literary point of view, realistic novels had obscured the importance of adventure and the chivalry values had been dismissed. The economic urgency and the discoursive strategies were aimed at keeping the colonies under definitive control. The concepts of *Colonization*, *Christianization* and *Commerce* which had marked the colonial relationship during the first half of the century, are substituted by the strategy of *Conquest*. It is important to note here how also the interaction of three major events contributed to the rising of this more complex stage of the colonial enterprise bringing about a shift in the discorsive representation of the colonised: 1) the First War of Indian Independence, better known as the *Mutiny* (1857-59), by which the myth of race superiority is problematized and England itself became a space ready to be invaded and appropriated by the periphery rather than the centre of universe; 2) the publication of *The Origin of the Species by Means of Natural Selection* (1859) and of *The Descent of Man* (1871) by Darwin. These two masterpieces on the one hand emphasised the distance between savage and civilised according to the scale of evolution giving scientific support to the idea that there were higher and lower races, progressive and non-progressive populations and that the non-progressive ones had to be governed or displaced by the civilized and progressive races like the British. On the other they challenged both the concept of biblical creation and

[1] For the distinction between informal and formal colonialism and the difference between colonialism and imperialism see Wallerstein (1984) and Morton (1992).

the boundary between human and animal and also the concept of eternal progress since it was possible even for highly civilized human beings to devolve, to fall down in the evolutionary scale to prior stages of development; 3) the great economic depression of the 1850s and 1870s which brought about working class insurgency due to increasing poverty, socialist revival and trade unionism and the urgency to open new markets and compete with the rise of new players such as Germany and the United states which threatened the British imperial power.

The combination of these events brought about a sort of ideological abyss and the urgency of rewriting, in accordance with transformations, the epistemological and cultural model considered universally certain until then. An useful way to distinguish the difference between commercial colonialism and industrial and financial colonialism is to analyze the difference between Livingstone's and Stanley's enterprise: there is a change from a limited commercial and missionary penetration, justified largely in moral terms, identified as the age of 'humanitarianism' (the Age of Livingstone), to a more aggressive exploration and search uniquely for economic opportunities (the Age of Stanley)[2]. If during the first half of the century the aim was to export goods and translate the colonized according to Western European civilization, during the second half the main objective was to subdue the colonized to keep them under control. There was a shift from a colonial intervention based on paternalism, benevolent approach, self-sacrifice, basically aimed at initiating the savage populations to western economic, social, cultural and religious paradigms to a colonial intervention based uniquely on economic issues and power strategies. Where the former civilizing mission had to be carried out possibly without mortifying the Other, the latter aimed basically at annihilating the Other. As Brantlinger underlines, "Imperialist discourse is inseparable from racism. […] both grew more virulent and dogmatic[…]. Not only do stereotypes of natives and savages degenerate toward the ignoble and the bestial […] so do the seemingly contrasting images of European explorers, traders and colonizers" (Brantlinger 1994: 39).

[2] Cfr. Bivona (1998).

2. The Adventure Story as a genre

The adventure story has to be conceived of as a proper genre whose discoursive nature appears complex and multilayered[3]. Throughout the 19th century, if compared with other genres peculiar of the period, adventure novels interact particularly with the development of colonialism and expansion of Empire; from this perspective, they "acted as the energising myth of English imperialism […] they were the stories England told itself as it went to sleep at night; and in the forms of its dreams, they charged England's will with the energy to go out into the world and explore, conquer and rule" (Green 1980: 3). The adventure story appeared as a genre at the beginning of the 19th century as a result of the development in patriotism due to the defeat of Napoleon by Nelson and Wellington. During the 18th century travels to India and Canada had already engendered curiosity and desire for adventures the wars with France emphasized to a greater extent. As Butts argues "the rise, character and popularity of adventure stories […] can be seen both as an expression and a result of popular interest in the rise of the British Empire which grew rapidly in the nineteenth century" (1992: 66). The development of the colonial enterprise, due to the effects of the second industrial revolution, the reinforcement throughout the century of British control over India, China, vast areas of Africa, and the severe phenomenon of emigration from Britain to colonies which provided new opportunities for trade, commerce and source of employment aligns a stabilization of the adventure story as a genre.

As Roberts argues adventure stories presented "childhood in transition" (2007: 364) being generally centered on the interest both young adults and boys had in brave adventures set in exotic distant places, in reading stories in which the protagonists were normal people whose loyalty, courage and resourcefulness were destined to empower them making them heroes. Greenby underlines how, "the adventure story is a fantasy of empowerment" (2008: 174) since it often makes the marginal and insignificant character central, crucial and influential for his own life, the life of people around him and sometimes society as a whole. Significantly, adventure stories came to articulate and also shape the necessity of British Empire to support its economic and discoursive construction and consolidation, and with it both the innate sense of the superiority of

[3] A detailed analysis of the narratological structure of the 19th century adventure story may be found in: Lang (1887), Green (1980), Richards (1980), Nicholas (1989), Nodelman (1992), Kutzer (2000).

British race and the conceptualization of the colonies as alien. This idea together with the consequent logical necessity that colonies had to be civilized by British heroes served to cast their own identity as invulnerable and unbeatable. This is the reason why, in Fanon's words, "The native is declared insensible to ethics; he represents not only the absence of values, but also the negation of values. […] the enemy of values […] the absolute evil. He is the corrosive element, destroying all that comes near him; he is the deforming element, disfiguring all that has to do with beauty or morality; he is the depository of maleficent powers, the unconscious and irretrievable instrument of blind forces" (1990: 31). We will also see how narrations often exasperate this Manichean duality almost dehumanising the native and transforming him into an animal; indeed Fanon goes on arguing that "when the settler seeks to describe the native fully in exact terms he constantly refers to the bestiary" (*Ibidem*). Diversely, white invincible British heroes saturate adventure stories and the whole communicative circuit all over the century in order to establish and convey the idea of a superior nation predestined to colonise the world during the first half of the century, to conquer it during the second half: "In British literature from 1830s to the 1870s white heroes rarely doubt their ability to tame various geopolitical mistress, Africa, the sea, the world, and to bring civilized order out of the chaos of savage life. Early Victorians did not call themselves imperialists or bang the drum for territorial expansion, they traversed the world as advocates of free trade, commerce and Christianity, and the benefits of being British. Only later, as doubts multiplied, would imperialism develop into a self-conscious ideology" (Brantlinger 1994: 44).

As previously underlined, the adventure story has to be considered as a hybrid genre whose discoursive borders are difficult to establish: "The boundaries of children's adventure story are very blurred. Many of these books were first intended for an adult audience. Some deliberately sought a cross-over readership of adults and children. […] another blurred boundary is the line between fiction and reality […] between adventure story and fantasy fiction (Greenby 2008: 171). Despite this structural hybridity it is possible to identify a peculiar pattern with regard to both the formal elements and the thematic aspects which has its roots in the tradition of *Robinsonade*[4].As for the formal elements, the first and probably most important

[4] The Robinsonade, or desert island tale, is a literary genre that takes its name from Daniel Defoe's *Robinson Crusoe* (1719). The word was coined by the German writer Johann Gottfried Schnabel in the Preface of his 1731 work *Die Insel Felsenburg* (*The Island Stronghold*).

feature, is its combination of the probable with the extraordinary. The reader is provided with exciting and unexpected incidents which have to balance the ordinary with the extraordinary, arising in a natural way and reassuring the reader psychologically. What Butts defines as "the sense of probability" (1992: 68) which is central to adventure stories, is generally achieved both by establishing the hero as a very common and recognizable kind of person, often a young boy or an adult coming from a respectable, but never rich, home and also by closely linking the adventure to real characters, events or settings. Adventure stories are imbued with a constant insistence in making the adventures as real as possible. Marryat in the preface of his novel underlines how it is crucial to "adhere to the probable or even the possible […]. Fiction, when written for young people should, at all events, be *based* upon truth […] induce children to think or, by rising their curiosity, stimulate them to seek for information" (1841: vii). The narrator in *Masterman Ready* stresses how the old seaman protagonist of the novel "had many strange stories to tell, and he might be believed even when his stories were strange, for he would not tell an untruth" (Marryat 2009: 22). Ballantyne in his *An Author's Adventures* affirms: "I have always laboured to be true to fact, and to nature, even in my wildest flights of fancy" (1893: 27)[5]. *Treasure Island* is set in 18th century and the period during which piracy was most successful was exactly from 1710 until the 1730s, the historical reference being apparent. In his dedication in *King Solomon's Mines* Haggard emphasizes how the story is "a true story, however strange it may be" (2007: 8), how because of that reason it "does not require to be decked out in fine words" (*Ibidem*) and how the adventures narrated are "remarkable […] faithful" (*Ivi*). On account of this central hybridity between realism and fantasy, adventure stories entertain and instruct simultaneously challenging the conventional dichotomy between didacticism and amusement and involving both adult and boy readers. Marryat specifies in his Dedication that his novel is "written for young people" (1841); Ballantyne, through one of his main character's

---

Robinson Crusoe was extremely influential in shaping and popularize a colonization and colonizer mythology. The Robinsonade generally follows the same thematic and formal structure: the hero is suddenly isolated from the comforts of civilization, usually shipwrecked or secluded in a desert, remote and exotic island. He has to prove his ability and resourcefulness to survive trying to exploit the limited resources at hand. A happy ending concludes the story. For a detailed analysis of Robinsonade see among others Maher (1988).

[5] An interesting analysis on Marryat's and Ballantyne's works is given among others by Quayle (1967) and Irvine (2007)

voice, Ralph's, explicitly refers that, "I present my book specially to boys in the earnest hope that they may derive valuable information, much pleasure, great profit, and unbounded amusement" (1857: iv), while Haggard dedicate his novel both "to the big and little boys" (2007: Dedication).

The hero's main characteristic is generally his absolute normality; Southall argues that 'real adventures' "cannot happen to super-heroes […] real adventures belong to us" (1974: 393), emphasising the necessity for adventure stories to shape heroes who are neither especially bright and ingenious nor mindless or unthinking. They are usually wise, sensible, reasonable and realistic, common sense being their most significant quality. As a rule, they are involved in a starting insignificant crisis which enables them to reveal their skills, qualities and resourcefulness. The adventure story represents the hero in action, the way in which he behaves and acts in unexpected and dangerous situations; his feelings, thoughts and emotional attitudes are mostly transformed in action, plans and stratagems organised in order to re-establish the previous order rather than expressed as a psychological manifestation of his inner self. Traditionally and by definition he is on the part of the good against evil and whatever he does is admissible and satisfactory. In consequence of the domestic crisis, the hero leaves home, and begins a long journey to explore other relations, different countries or to earn his own living. During his journey he generally encounters all kinds of dangers and difficulties, storms, shipwrecks, cannibals, pirates, like in *Masterman Ready* and *Coral Island*, dangerous animals, fierce savages, occult knowledge like in *Treasure Island* and *King Solomon's Mines*[6]. They are repeatedly menaced by death, involved in improbable adventures but amazingly and surprisingly gratified and rewarded at the end: morally gratified like in *Masterman Ready* and *Coral Island*, or economically gratified like in *Treasure Island*, and *King Solomon's Mines*. The settings are usually exotic, far from the familiar places, remote and all the uncommon strange aspects are generally emphasized. This is the reason why the journey takes the hero mostly overseas, to desert islands, to tortuous and obscure jungles, to isolated regions of unexplored countries: the far East, south America, the interior of Africa are the dangerous and unfamiliar locations chosen because they give originality to the story reinforcing also the difficulty of the insurmountable obstacles the hero has to face and, as a consequence, his courage, bravery, and resourcefulness. The hero is generally accompanied by somebody else or meets a faithful companion during the journey: in

[6] Crucial hints about Haggard's and Stevenson's works may be found in Katz (1987), McClintock (1995), Fraser (1998) and Honaker (2004).

Masterman Ready Jim fully enjoys Masterman Ready's companionship, in *Coral Island* Ralph is accompanied by Peterkin and John, in *Trasure Island* Jim, the protagonist, enjoys the relationship with three good men Trelawney, Smollet and the Doctor even if, paradoxically, he establishes the deepest relationship with John Silver, the apparent villain and leader of the mutineers. Jim is terrified by him but they become like father and son; Quatermain, in *King Solomon's Mines* is accompanied by Captain God and Sir Curtis. Through a series of minor crisis the story reaches its climax, the struggle, in which the hero faces his antagonist, generally a person or an event that symbolically block the quest, which may be also represented by powerful adversaries such as pirates, cannibals. The happy ending is generally another peculiar element of the formal pattern: the hero survives and he is rewarded with substantial honors or wealth. As we can see, women are completely banned form narration being by nature, by that nature Victorian patriarchal system forcibly attributed to them, unfit to adventure because of their innate delicacy, emotional weakness, feebleness and powerlessness. Adventure stories, in Showlater's words, may be said to represent "a masculine and homosocial" (1991: 283) discoursive space in so far as women are excluded from the action of the narration. Female characters in adventure stories generally represent the stereotype of the Angel in the House and therefore are confined to domesticity; in the novels analysed this discoursive component goes beyond race pertaining both to Mrs Seagrave and her daughter, to Ralph's mother, to Jim's mother, to the native Foulata (they are all beautiful, self-sacrificing, submissive and caring). Otherwise women are demonized as the locus of occult knowledge, the monster, the gynocentric past like Gagool, the old witch chief advisor of Twala, the illegitimate king of Kukuanas, in *King Solomon's Mines*. A "conservative and sexist" (Greenby 2008: 182) genre, adventure stories with the repetition of the same formal elements, the use of the same coherent narrative structure reassured psychologically male readers about what they considered the natural order of things, entertaining and instructing them, empowering their fantasy and above all their identity. In so doing, adventure stories popularized overseas adventure and the colonial enterprise providing the discoursive support to construct the Empire and restate the superiority of race with a powerful discoursive field; they had a key role "in normalizing and transmitting imperial values" (Roberts 2007: 367).

The novels analysed are all retrospective narratives which have as protagonists figures who are on the margins of the community, neglected and often victimised, the Seagrave family emigrating to Australia in *Masterman Ready*, the seaboys Ralph, Jim and Peterkin in *Coral Island*, the fatherless Jim of *Treasure Island*, identified, before

experiencing the adventures, as powerless and dependent; Quatermain in *King's Solomon's Mines* who is an expert hunter in late middle age, small in size, humble, diffident and unpretentious, moving and acting clumsily; he wears false teeth and is not ashamed by his total ineffectiveness in every physical pursuit. All of them encounter great dangers, meet different companions, have to make crucial choices and they generally accomplish their process of empowerment. Apparent discontinuities emerge in the articulation of settings, heroes and natives; as Bohemer argues, "Captain Marryat and Ballantyne catered for an audience already stimulated by the real-life accounts of colonial adventures and explorers (like Livingstone). Evangelical organisation cannily adopted the genre to instruct young men in correct social and political attitudes. […] British male strength and ability to rule were presented as justification in themselves for colonization: a hero's dreams and triumphs embodied the imperial vision" (1995: 76).

3. The Setting

During the first half of the century spaces are basically described as an uncorrupted paradise especially if compared to the modern obscure, smoggy metropolises emerging directly from the industrial revolution. In *Masterman Ready* the narrator emphasizes how, "The sky was clear and brilliant. A light breeze ruffled o'er the surface of the water, and the tiny waves rippled one after another upon the white sand of the cove. […] To the right, a low ridge of coral rocks rose almost as a wall from the sea […]. A more lovely scene could scarcely be imagined. […]. The line of the horizon, far out at sea, was clear and unbroken" (Marryat 2012: 50). The same passionate and emotive register is used by Mr Seagrave, immediately after the shipwreck, "if tired with the world and its anxieties, I had sought an abode of peace and beauty, it would have been on a spot like this. How lovely is the scene! - what calm - what content - what a sweet sadness does it create!" (*Ibid*.: 45). In Ballantyne's *Coral Island* it is Ralph who enthusiastically describes the isle to his readers: "The island on which we stood was hilly, and covered almost everywhere with the most beautiful and richly-coloured trees, bushes, and shrubs […]. A sandy beach of dazzling whiteness lined this bright green shore and upon it there fell a gentle ripple of the sea. […]. My heart was filled with more delight than I can express at sight of so many glorious objects" (1993: 20). Again the young man points out how, "The entire island was belted by a beach of pure white sand […] the coral reef completely encircled the island" (*Ibid*.: 40). In both novels the

desert island is hospitable, rich, florid, characterized by extreme beauty, peace and calm; it is purer than civilized and industrialised cities; nature is luxuriant, fruitful and intact and the heroes don't want to subdue or transform it. The islands re so beautiful and hospitable that they could have lived there forever were they capable to reconstruct domesticity in accordance with democracy and Christianity. Much attention is paid to the details of local fauna and flora, and also to ethnographic details, suggesting to the reader that the land is not a fantastic but a real place in which real adventures may occur, a space in which men could reinvent their life in contact with nature and which is capable of exciting strong positive feeling, rousing from indifference and prompting both to action and thinking, as Ralph points out later in the story: "There were many sounds, sweet, tiny, and melodious, that mingled in the universal harmony of nature. […] it was a sight fitted to stir the soul of man to its profoundest depths" (*Ibid*.:111).

Space assumes different characteristics in the narrations of the second half of the century. When Jim arrives in the isle he is extremely discomforted by the horrible vision which he will never forget. The island is surrounded by "a belt of fog" (Stevenson 1999: 62), uniformly grey; the nature turns out to be a problem for the settlement and the crew succumb to illness; it causes privation and suffering. "The place was entirely land-locked, buried in woods, the shore mostly flat, and the hilltops standing round at a distance in a sort of amphitheatre […] the foliage round that part of shore had a poisonous brightness […] there was not a breath of air moving nor a sound but that of the surf booming half a mile away along the beaches and against the rocks outside. A peculiar stagnant smell hung over the anchorage" (*Ibid*.: 70). This attitude towards the isle will accompany the male protagonist for the whole narration and he insists in conveying to readers the idea of a place which is desolate, dangerously intricate, detrimental to physical and moral well-being: "The chill and the vapour taken together told a poor tale of the island. It was plainly a damp, feverish, unhealthy spot" (*Ibid*.: 104). Also consonantal and vocalic alliteration Jim frequently uses in depicting his isle concur to shape an atmosphere of both mental and bodily distress "a strange land [...] I had crossed a marshy tract of full willows, bulrushes and odd, outlandish, swampy trees […] a great number of contorted trees. […]. Here and there were flowering plants, unknown to me here and there I saw snakes" (*Ibid*.:74). The words of the Doctor, one of Jim's companions in the journey, certainly do not disconfirm the paradigms of the impression conveyed by the young male protagonist. Significantly he depicts the isle as "an abominable place where a man smelt fever and dysentery" (*Ibid*.: 87). During the second half of the century spaces are described as inhospitable, dangerous, putrefied, corrupted and corrupting; they usually convey sadness,

discomfort, uneasiness; the nature is dangerous and hostile. When, in *King Solomon's Mines*, Quatermain enters the desert the landscape is, in some way, anthropomorphised and depicted as a voracious and avid space ready to consume the bodies of the explorers, to satisfy its insatiable appetite by sucking even their blood: "On we tramped, silently as shades through the night, and in the heavy sand. […] the night was fairly cool, though the atmosphere was thick and heavy, giving a sort of creamy feel to the air. […]. Our only enemies were heat, thirst and flies […] we were literally being baked through and through. The burning sun seemed to be sucking our very blood out of us. We sat up and gasped" (Haggard 2007: 59). *The Three Witches*, the triangle of mountains to which Solomon's road runs, is described as a placed governed by occult knowledge, and impossible to be governed by men. In that occasion Quatermain affirms: "Never shall I forget the sight afforded by those three towering peaks in the early sunlight of the following morning. High, high above us, up into the blue air […]. Beneath the snow the peaks were purple with heather, and so were the wild moors that ran up the slopes towards them" (*Ibid*.: 187), conveying the idea of that space as the expression of the unknown, the peril, of imminent danger. *The Place of Death* is "a ghastly sight" (*Ibid*.:195), a place where all the Kukuana royal dead were preserved by transforming them into stalactites. The explorers are lost in observing the greatness of *Sheba's Breasts*; the female body, despite being described as inert, overwhelms Quatermain: "Now that I, sitting here, attempt to describe the extraordinary grandeur and beauty of that sight language seems to fail me. I am impotent even before its memory. There, straight before us were two enormous mountains, the like of which are not I believe to be seen in Africa and indeed there are any other such in the world […] to describe the grandeur of the whole view is beyond my powers. There was something so inexpressibly solemn and overpowering about those huge volcanoes for doubtless they are extinct volcanoes" (*Ibid*.: 66).

4. The Native

Dealing with the representation of characters we have to distinguish between the native and the hero. During the first half of the century, natives are described through the traditional metaphor of "the children" (Fanon 1990: 170): they cannot speak the language of the coloniser and cannot be trusted. They represent the epistemological and ontological abyss with reference to the realm of a superior epistemological and ontological model. "A savage is a savage, and, like a child,

wishes to obtain whatever he sees", Masterman Ready underlines (Marryat 2009: 194), also predicting their presence in the isle: "That there are hundreds of savages there is no doubt; but recollect that we have a stockade, which they cannot easily climb over, and plenty of firearms and ammunition, so that we can make a good fight of it, and perhaps beat them off, for they have nothing but clubs and spears" (*Ibid*.: 247). Natives are described as sub-human figures closer to animals than human beings; therefore they must be Christianized, hence humanized and civilized otherwise they have to be destroyed because incapable of governing the isle and themselves. The Seagraves would like to teach English to them, a new language, the language of the mother land. Also the description Ready makes about natives encountered in the Bay of Bengal, "black things […] I have seen them and I think I can mention a people, not very numerous indeed, who are still more like the beasts of the field. I saw them once; and, at first, thought they were animals, and not human beings" (*Ibid*.: 158), is a way to teach William and the readers to place a barrier between human beings, the British, and 'the things', the natives of the colonies. Also the savages of Australia are described as "little better than beasts in the field" (*Ibid*.: 250). The natives in the isle are "all up now, and swarming like bees" points out William (*Ibid*.: 260). They are de-humanised, animalised, and typically depicted as inferior to the British; the narrator stresses how they "were all painted, with their war-cloaks and feathers on. […]. The yells increased […] [they] climbed like cats" (*Ibid*.: 250). Their inferiority is also testified by the absence of a western language, symbolic of the epistemological and ontological asymmetry, and of real arms, symbolic of economic and technological underdevelopment: "Yes, sir, they had bows and arrows; but so miserably made, and so small, that they could not kill anything but very small birds" (*Ibid*.: 159). In Ballantyne's novel, following the derogatory stereotypical metaphors identified by Fanon and Said, natives "came like a wild charger. […] they were almost entirely naked, and they had to bound, stoop, leap and run […] they looked more like demons than human beings (1993: 137). The hair of the natives' chief "was frizzed out to an enormous extent […] the man's body was black as coal […] tattooed from head to foot […] with his Herculean black frame, his glittering eyes and white teeth, he seemed the most terrible monster I ever beheld" (*Ibid*.: 138). Like in Marryat's novel, natives are described as sub-human figures closer to animals capable of dismantling the paradise western colonizers have shaped on the isle, "we have seen the quite solitude of our paradise suddenly broken in upon ferocious savages and the white sands stained with blood and strewed with lifeless forms; yet among these cannibals we had seen many symptoms of a kindly nature" (*Ibid*.: 149). This docile and mild nature was ready to be

transformed although "other games there were (observing native children games in Tararo's tribe), some of which showed the natural depravity of the hearts of these poor savages, and made me fervently think that missionaries might be sent out to them" (*Ibid*.: 186). Natives represent the reign of nature as opposed to the reign of culture and therefore must be Christianized, hence humanized, and civilized according to the western epistemological model. As John points out the trio "find that wherever the savages take up with Christianity they always give over their cruel ways, and are safe to be trusted" (*Ibid*.: 175).

During the second half of the century, following the representation of the nature of which natives are conventionally considered an ideal extension, savages are described as the quintessence of evil, brutal and infidel sub-humans; they cannot be transformed, civilized or Christianized, they reveal their inner nature of "tigers" as Martineau underlines (1858), and what the colonizer can do is to distance and crystallise the difference, which he renders a definitive and absolute category[7]. As a result the colonized has to be conquered, disciplined and controlled, they embody evil and are demonized: "I explored every acre of that island […] thick with savages with whom we fought; full of dangerous animals that hunted us; but in all my fancies nothing occurred to me so strange and tragic as our actual adventures" says Jim (Stevenson 1999: 37). Also in *Treasure Island*, therefore, alterity is projected onto the savages and cannibals compared to beasts; Stevenson, however, is preoccupied with ambiguity and duality of man's nature expressed through the relationship between Jim and John Silver and the relationship they have with their selves. The Other is simply annihilated; the colonizers do not need to civilize him because to conquer the territories they need to annex to the Empire, they only need to keep native population under economic and military control to have the opportunity to export their industrial capital. As Bohemer argues, from the Indian Mutiny in 1857 "British imperial policy began to concentrate on firm rule and showed greater caution in reform. It was more openly acknowledged that the strength and security of empire had to rest on force, that authoritative control alone would guarantee its permanence. A high official in the Indian civil service described British government in India as absolute and belligerent 'founded not on consent but on conquest'. 'Our government implies at every point the superiority of the conquering races" (1995: 35). In *King Solomon's Mines* Gagool is represented as "the monkey-like figure" (Haggard 2007: 107), and described by Ignosi/Umboopa, the legitimate king of Kukuanas, as "the evil genius of the land"

[7] See Albert Memmi's evolutionary concept of racism (1991: pp. 75-103).

(*Ibid*.: 179). The voice of Twala, the monstruous king, "seemed to come from the monkey in the shade" (*Ibid*.: 106) and it is compared to "the voice of thunder" (*Ibidem*). Quatermain describes him as a "gigantic figure [who] stood up before us, a truly alarming spectacle. […] an enormous man with the most entirely repulsive countenance […] the lips were as thick as a negro's, the nose was flat, it had one gleaming black eye […] the other was represented by a hollow in the face, and its whole expression was cruel and sensual to a degree" (*Ibid*.. 105). Again Quatermain uses the same disgusted and terrifying register when he describes his encounter with Gagool for whom he uses the pronoun 'it', that serves to identify a nonhuman entity, an animate being whose sex is unspecified, unknown, or irrelevant: "The wizened monkey-like figure creeping up from the hut […] crept on all fours […] it rose upon its feet […] revealed a most extraordinary, fearful, and weird countenance. It was (apparently) that of a woman of great age […] made up of a collection of deep yellow wrinkles […] an old fiend (*Ibid*.: 110). Gagool is defined by Quatermain as the "mother of evil […] what can life be to such a hag as thee, who hast no shape, nor form, nor hair, nor teeth, hast naught, save wickedness and evil eyes" (*Ibid*.: 184). The difference between races is conveyed also by natives: both Ignosi and Foulata establish an ontological and epistemological asymmetry between races, "I am glad to die because I know that he cannot cumber his life with such as me, for the sun cannot mate with the darkness, nor the white with the black", specifies Foulata (*Ibid*.: 206) asserting the impossibility of interracial marriage: "That which flies in the air loves not to run along the ground; the white man loves not to live on the level of the black" (*Ibidem*), says Ignosi. The fact that the natives, the colonized themselves, assert a hierarchical relationship between the two races is one of the main features of the novel. This means that racism is not only a matter of European prejudices but rather to be considered as a natural low and this is reinforced by the fact the native characters voice the concept.

5. The Hero

First half of the century heroes are generally castaways and explorers at the same time and they exemplify a concept of missionary and philanthropic manhood, based on chivalric values such as courage, self-reliance, resourcefulness. On the one hand this is a concept of mind linked to the ability of the hero and his companions to overcome wild beasts, cannibals, extraordinary situations; on the other hand heroes are capable of converting and Christianizing the natives, of exploring unknown territories,

and most importantly of reconstructing domesticity in order to recreate the western social order in the desert island. Immediately after the shipwreck Masterman Ready declares firmly: “In the first place we have to build a house, and that will take a long while. Then we ought to make a little garden […] a storehouse […] a turtle-pond and a fish-pond, and a bathing-place for Juno to wash the children in. But first we must make a proper well at the spring (Marryat 2009: 81). The old seaman also stresses the importance for them "to go through the woods and examine the stores we have left on the other side of the island, sort and arrange them all ready for bringing here after the rains are over; and we must also explore the island a little, and find out what it produces" (*Ibid*.: 109). As a matter of fact, both Ready's and The Seagraves' ability to act effectively and imaginatively in very difficult situations and deal resourcefully with unusual problems, employing to the greatest possible advantage all the actual and potential resources supplied by the isle and the rest of the ship, leads to set up a domestic system of life following the pattern established in the mother land. The narrator specifies how, “When William and Ready go out of the wood they find bananas trees, parrots, sweet potato, the egg-plant, the pepper plant, the wild grape and the mustard plant which help the Seagraves to establish a new life in the isle” (*Ibid*.: 180). The final considerations Mr Seagrave makes about Ready, who unfortunately dies fighting against the natives to defend the family, epitomize qualities such as courage, humbleness, strength and firmness of mind and resolute endurance. They also testify Ready’s ability, by telling the story of his wild past life, to instruct William in particular, the rest of the family and the readers in the practical arts of survival and also his capability of introducing the principle of social hierarchy even in a wild and dark island: “What do we not owe to that good old man? When others deserted us and left us to perish, he remained with us to share our fate. By his skill we were saved and landed in safety. He provided for our wants, added to our comforts, instructed us how to make the best use of our means. Without his precautions we should have perished by the spears of the savages. What an example of Christian fortitude and humility did he ever show us! and indeed, I may truly say, that by his example, sinful as I must ever be, I have become, I trust, a better man” (*Ibid*.: 275). British white heroes, however, are exemplified in the explanation Mr Seagrave gives to his son William about the significance of colonies and the construction of Empire. William asks about “the nature of a colony” (Marryat 1841: 40) and Mr Seagrave answers with a brief history of the construction of the British empire and the triumphs it had on Dutch, Portuguese, Spanish rivals until “the sun is said, and very truly, never to set upon […] English possessions; for as the world turns round to it, the sun shines either upon a portion or

another of the globe which is a colony to our country" (*Ibid*.: 41). The empire is described as everlasting. He sees colonies as sons who once grown up to manhood have to be left to their own independence, "strong and powerful enough to take care of itself, it throws off the yoke of subjection, and declares itself independent; just as a son who has grown up to manhood leaves his father's house and takes up a business to gain his own livelihood" (*Ibidem*). Nevertheless, even "barbarians and savages" (*Ivi*) may one day "form a great nation" (Marryat 1841: 41). William asks if "nations rise and fall" (*Ibidem*) and his father answers that "history tells us that this is the fate of all the nations. We must therefore expect that it will one day be the fate of our dear country" (*Ivi*), even if he convincingly adds that "at present we see no appearance of it, any more than we perceive the latent seeds of death in our own bodies; but still the time arrives when we must die, and so it must be with nations" (Marryat 1841: 41).

At the beginning of *Treasure Island* it is Peterkin who proclaims in a straightforward tone and clear consequentiality (actually apt both for children and adult readers) the basic concept of the colonial project establishing the contours of the British philanthropic colonizer. Reflecting on their dis-*adventure* he affirms convincingly, "I have made up my mind that it's the best thing that ever happened to us, and the most splendid prospect that ever lay before three jolly young tars. We've got an island to ourselves. We'll take possession in the name of the king; we'll go and enter the service of its black inhabitants. Of course we'll rise, naturally, to the top of affairs. White men always do in savage countries" (Ballantyne 1993: 16). The use of the auxiliary will is functional to express strong resolution and willingness on the part of the speaker who trusts his own and his companion's ability to overcome difficulties and unexpected dangerous situations to colonize the isle. Ralph actualizes love for exploration with the purpose of discovering unknown territories and of domesticating them to establish a new life and a dwelling appropriate for white colonizers: "Having now got ourselves into a very comfortable condition, we began to talk of a project […] travel entirely round the island; in order first to ascertain whether it contained any other productions which might be useful for us; and second to see whether there might be any place more convenient and suitable for our permanent residence" (*Ibid*.: 51). After overcoming a series of risky but exciting adventures Peterkin, Ralph and John meet a Missionary who had settled in the isle and had been successful in converting part of the savages and who advices the trio to tell their experience if they come back to England. A way to further popularize the imperial mission in the centre: "There are many hundreds of islands here, the natives of which have never heard of Jesus […]. I trust that if you ever return to England, you will tell your Christian friends that the

horrors which they hear of in regard to these islands are literally true, and that when they have heard the worst, the half has not been told them; for there are perpetrated here foul deeds of darkness of which man may not speak. Tell them of the blessing that the Gospel has wrought here" (*Ibid*.: 235). The trio is identified with good and therefore with democracy, domesticity, Christianity and evangelical mission and adventure is instrumental to glorify practical instruction and articulate an apparent didactic purpose. Both the Seagraves, Masterman Ready and the trio represent the possibility of reconstructing British domesticity in distant and unfamiliar lands and the ability of rescuing cannibals and natives from their darkness and therefore the factual possibility of developing and systematising colonial enterprise.

During the second half of the century the figure of the hero is centred on a concept of militaristic, less empathetic manhood. It is rather a concept linked to physical pursuits. In Stevenson's words, an opportune "psychical surgery" (1999: 194) in characters would banish interiority and any emotional component from them. This component textualises the new concept of manliness, necessary to subjugate the colonies in the period of maximum expansion, for which strength, promptness, self-control, ability of adapting to every situation were fundamental. Both in *Treasure Island* and *King Solomon's Mines* nobody reconstructs domesticity which is attacked and rejected from the beginning. Everybody want to get possession of the treasure, so symbolically dispossessing the site Other from what it preserves: they only want to exploit the colony. Neither Silver, nor Jim, or Quatermain, want to translate the isle. They do not need to convert the savages. In *Treasure Island* natives have to be tamed to achieve the treasure for which whites have also to fight against whites with harshness and cruelty. Emphasising his role of courageous explorer and brave hero Jim underlines how the isle is full of fierce savages, cannibals and beasts they have to reduce to nonexistence, to defeat decisively. But most importantly, Jim is obliged to transform himself into a villain, to fight against some of his white companions who were ready to betray him to keep the treasure for themselves: "One more step, Mr Hands! And I'll blow your brains out! Dead men don't bite, you know. […]. in my new found security, I laughed a lot. […]. In the horrid pain and surprise of the moment - I scarce can say it was by my own volition and I am sure it was without a conscious aim - both my pistols went off, and both escaped out of my hands. They did not fall alone; […] the coxswain loosed his grasp upon the shrouds, and plunged head first into the water. […] than I began to feel seek, faint and terrified" (*Ibid*.: 142). Jim does not seem to be conscious of what he has really done and is devastated and distressed by his action, by what he defines as "our dark and bloody sojourn in the island" (*Ibid*.: 188).

Treasure and adventure give him nightmares and anxiety instead of comfort and happiness and coming back home he will succumb to the boundaries of domesticity again. It is Silver, "that formidable seafaring man with one leg" (*Ibid*.: 190), the ambiguous and hybrid villain of the novel who sanctions Jim's inner self as also harsh and cruel: "Now, be as you *are* here […] I've always liked you, I have, for a lad of spirit, and the picter of my own self when I was young and handsome. I always wanted you to jine and take your share […] and now […] you'll have to jine with Cap'n Silver" (*Ibid*.:152). Jim has learned the rule of the game, that is amorality rather than morality is winning; discipline, friendship and loyalty are good things but given the circumstances Silver encourages Jim to deal with the situation, to join with him since this was the only way out. Jim's transformation testifies how in late century heroes the neat barrier between good and evil may unexpectedly collapse .

In *King Solomon's Mines* antagonists, represented by Twala and Gagool, are annihilated and the noble savages are not converted since the hero and his companions undertake the journey to a precise place and face adventures only to seek for wealth represented in the novel by ivory, diamond and gold (Sir Curtis who represents the old hero and what Quatermain calls a perfect gentleman actually travels in search of his brother). Although Quatermain questions the concept of race, "am I a gentleman? What is a gentleman? I don't quite know […]. I've known natives who *are* […] and whites who *ain't*. Well, at any rate I was born a gentleman, though I've been nothing but a poor travelling trader and hunter all my life" (Haggard 2007: 10), he is extremely misogynistic and critical towards any possible contamination of races: "I, being elderly and wise (with reference to Good), and foreseeing the endless complications that anything of the sort would involve (for women bring trouble as surely as the night follows the day), put in a hasty answer, 'Thanks, O King, but we white men wed only with white women like ourselves. Your maidens are fair, but they are not for us!" (*Ibid*.: 132). Despite identifying himself as a gentleman he confesses to have "killed many men in [his] time" (*Ibid*.:11) specifying, however, he has "never slain wantonly or stained [his] hand in innocent blood" (*Ibidem*). Throughout the narration he represents himself as a misogynistic anti-hero, "I am, to be honest, a bit of a coward, and certainly in no way given to fighting, though, somehow, it has often been my lot to get into unpleasant positions, and to be obliged to shed man's blood. […]. At this moment, however […] there come upon me a savage desire to kill and spare not" (*Ibid*.: 164). He will be successful only on account of the help by Good and Curtis who exemplifies chivalry heroism. In the second half of the century adventure story the hero is a less clear-cut figure, he is multifaceted and problematized: heroism

alternates with doubt, fear and cowardice, the border between good and evil, civilized and savage blurs. However, heroes still serve to eulogize and revive the myth of empire and the myth of heroic manhood in an economic, historical and social moment of huge crisis. As Showlater claims, in the 1880s male writers needed to find a place for themselves, to remake the Victorian novel in masculine terms. Adventure stories seem to reclaim the kingdom of the English novel for male authors, male readers and men's stories. As for the treasure, both in *Masterman Ready* and *Coral Island* it is impossible to find a treasure in the strict sense of the word, as stored wealth in the form of money, precious jewels, or other valuables. And yet, it is possible to identify a sort of 'moral treasure' in the ability the heroes have to transform the reign of nature into realm of culture, to rescue natives and cannibals from their innate darkness, to reconstruct domesticity and the social order, and to serve the myth of the superiority of British race and the myth of the British Empire as an enlightened provider of civilization. Both in *Treasure Island* and *King Solomon's Mines* the treasure is signaled by material wealth in the form of money, bars of gold and strange oriental pieces in the former, in the form of diamonds, gold and ivory in the latter. The description is extremely detailed and exemplifies the new importance given to money and to accumulation of gold. It is its financial value which is emphasized. Treasure and its quest are closely linked to the late 19th century concept of avidity.

Conclusion

To conclude, the adventure stories chosen, despite testifying a rhetorical shifting in the representation of settings, natives and heroes, may be read as part of what Bohemer defines as "the textual exercise of empire" (1995: 13), centred on "a style of thought based upon an ontological and epistemological distinction between the orient and most of the time the occident" (Said 1995: 2). They are intertwined with missionary or militaristic ideology in accordance with the stage of economic development in which they are produced, shaping "a discourse […] an enormously systematic discipline by which European culture was able to manage and even produce the orient" (*Ibid*.: 3), contributing to the national perception of the might, the right and the naturality of the British Empire, and justifying and idealizing the often cruel and violent, always pervasive, colonizers' action by demonizing native populations and suppressing, by that, its colonial materialistic assumption.

References

Ballantyne R. M. [1857], *Coral Island: a Tale of the Pacific Ocean*, Wordsworth, Hertfordshire, 1993.

Ballantyne R. M. (1893), *An Author's Adventures*, *or Personal Reminiscences in Bookmaking*, James Nisbet & Co, London.

Bohemer E. (1995), *Colonial and Postcolonial Literature*, Oxford University Press, Oxford.

Bivona D. (1998), *British Imperial Literature, 1870-1940. Writing and the Administration of the Empire*, Cambridge University Press, Cambridge.

Brantlinger P. (1994), *Rule of Darkness: Imperialism and British Literature. 1830-1914*, Cornhill University Press, London.

Butts D. (1992), "The Adventure Story", in Butts D. (ed.), *Stories and Society: Children's Literature in Its Social Context*, St Martin's, New York, pp. 65-83.

Fanon F. (1990), *The Wretched of the Earth*, Penguin, Harmondsworth.

Fraser R. (1998), *Victorian Quest Romance. Stevenson, Haggard, Kipling and Conan Doyle*, Northcote House Publishers Ltd., Plymouth.

Green M. (1980), *Dreams of Adventure. Deeds of Empire*, Routledge and Kegan Paul, London.

Grenby M.O. (2008), *Children's Literature*, , Edinburgh University Press, Edinburgh.

Irvine R. (2007), "Separate Accounts: Class and Colonization in the Early Stories of R.M. Ballantyne". *Journal of Victorian Culture* 12, 2, pp. 238-261.

Katz W. (1987), *Rider Haggard: The Fiction of Empire*, Cambridge University Press, Cambridge.

Kutzer M. Daphne (2000), *Empire's Children. Empire and Imperialism in Classic British Children's Books*, Garland Publishing, London.

Haggard H. Rider [1885], *King Solomon's Mines*, Harmondsworth, Penguin Books, 2007.

Honaker L. (2004), "'One Man to Rely On'.: Long John Silver and the Shifting Character of Victorian Boys' Fiction". *Journal of Narrative Theory*, 34, 1, Winter, pp. 27-53.

Lang A. (1887), "Realism and Romance", *Contemporary Review* 51, pp. 683-693.

Maher, S. N. (1988), "Recasting Crusoe: Frederick Marryat, R.M. Ballantyne and the Nineteenth-Century Robinsonade". *Children's Literature Association Quarterly* 13, pp. 169-75.

Marryat F. [1841], *Masterman Ready,* http://manybooks.net/ (26 Oct 2012).

McClintock A. (1995), *Imperial Leather. Race, Gender and Sexuality in the Colonial Context,* , Routledge, London.

Memmi A. (1991), *The Colonizer and the Colonized*. Introduction by Jean-Paul Sartre, Beacon Press, Boston.

Morton A.L. (1992), *Storia del popolo inglese*, Officina Edizioni, Roma.

Nichols A. (1989) "Silencing the Other: The Discourse of Domination in Nineteenth Century Exploration Narratives". *Nineteenth Century Studies* 3, pp.1-22.

Nodelman P. (1992), "The Other: Orientalism, Colonialism and Children's Literature". *Children's Literature Association Quarterly* 17, 1, pp. 29-35.

Quayle E. (1967), *Ballantyne the Brave: A Victorian Writer and His Family*, Rupert Hart-Davies, London.

Richards J. (1980), *Dreams of Adventure, Deeds of Empire*, Routledge and Kegan Paul, London.

Roberts C. Lewis (2007), "Children Fiction", in Brantlinger P. and Thesing W. B. (eds), *A Companion to the Victorian Novel*, Blackwell, Oxford.

Said E. W. [1978], *Orientalism. Western Conceptions of the Orient*, Penguin Books, Harmondsworth, 1995.

Said E. W. (1994), *Culture and Imperialism*, Knopf, New York.

Showalter E. (1991), *Sexual Anarchy. Gender and Culture at the Fin de Siécle*, Bloomsbury, London.

Southall J. (1974), "Real Adventures Belong to Us". May Hill Arbuthnot Lecture, 10 May 1974, in *Top of the News*, American Library Association, Chicago, June.

Stevenson R. L. [1883], *Treasure Island*, Penguin Books, London, 1999.

Wallertsein I. (1984), *The Politics of the World-Economy. The States, the Movements and the Civilizations*, Cambridge University Press, Cambridge.

Antonia Maria Sciacchitano[*]

VALUTAZIONE DELLA BONTÀ DI UNA RECENTE MISURA DI INEGUAGLIANZA: UNO STUDIO DI SIMULAZIONE[**]

Riassunto

La misura di ineguaglianza proposta da Zenga (2007) per valutare il grado di concentrazione della ricchezza è valutata attraverso studi di simulazione[***] Tali studi riferiti anche come metodo di Monte Carlo, sono usati per investigare il comportamento di metodi statistici e misure sotto situazioni controllate, quando l'approccio analitico è complesso.

Summary

The inequality measurement proposed by Zenga (2007) to evaluate the degree of concentration of the wealth is treated through simulation studies. Such studies known as Montecarlo method are employed to investigate the behaviour of statistical methods and measures under controlled situations, when the analytic approach is complex.

Key words: inequality- simulation-normality.

[*] Ricercatore presso il Dipartimento di Scienze Statistiche e Matematiche "S. Vianelli"

[**] Questa nota è dedicata al Prof. Antonino Mineo [*](1936-2008)

[***] Si precisa che le prove di simulazione sono state effettuate utilizzando la versione 2.10.1 del software R.

1. Introduzione

La nota è organizzata nel seguente modo: nella sezione 1.1 viene presentata la misura di ineguaglianza di Zenga preceduta da alcune definizioni. Nella sezione 2 si precisa la prova di simulazione specificando nella sezione 2.1 talune statistiche riassuntive e nella sezione 2.2 le rappresentazioni grafiche . La sezione 3 è dedicata alle conclusioni. In appendice è riportato il listato per eseguire le prove di simulazione.

1.1Misura di ineguaglianza di Zenga

Date le coppie $\{(x_j, n_j)$:j=1,..,s; $0 \le x_1 < x_2, ..., < x_s$; $\sum n_j = N\}$ relative alla distribuzione di frequenza di una variabile non negativa X, la misura di ineguaglianza proposta da Zenga è pari a

$$I = \sum_{j=1}^{s} I_{(p_j)} \cdot \frac{n_j}{N} \qquad (1)$$

in assenza di ineguaglianza si ha I=0;in presenza di massima ineguaglianza si ha $I = 1 - \frac{1}{N^2}$ il cui $\lim_{N \to \infty}(1 - \frac{1}{N^2}) = 1$

I è una media aritmetica ponderata dei punti $I_{(p_j)}$ con pesi n_j / N, dove $I_{(p_j)}$ sono basati sul rapporto tra media inferiore $\overset{-}{M}_{(p)}$ e $\overset{+}{M}_{(p)}$ media superiore.

Più specificamente indichiamo:

$$N_j = \sum_{i=1}^{j} n_i \qquad \text{j=1,…,s} \qquad (2)$$

$$N = \sum_{i=1}^{s} n_i \qquad (3)$$

$$p_j = \frac{N_j}{N} \qquad j=1,\ldots,s \tag{4}$$

$$Q_j = \sum_{i=1}^{j} x_i n_i \qquad j=1,\ldots,s \tag{6}$$

$$T = Q_s = \sum_{i=1}^{s} x_i n_i \tag{7}$$

$$I_{(p_j)} = \frac{\overset{+}{M}_{p_j} - \overset{-}{M}_{p_j}}{\overset{+}{M}_{p_j}} = 1 - \frac{\overset{-}{M}_{p_j}}{\overset{-}{M}_{p_j}} \tag{8}$$

dove

$$\overset{-}{M}_{p_j} = \frac{Q_j}{N_j} = \frac{\sum_{i=1}^{j} x_i n_i}{N_j} \qquad j=1,\ldots,s \tag{9}$$

$$\overset{+}{M}_{p_j} = \frac{\overset{+}{T} - Q_j}{N - N_j} \qquad \text{per } j=1,\ldots,s-1 \tag{10}$$

dove il rapporto tra $\frac{\overset{-}{M}}{\overset{+}{M}} = U_{(p_j)}$ misura la uniformità tra il gruppo inferiore e superiore della distribuzione di frequenza e il valore di $U_{(p_j)}.100$ dà la percentuale di $\overset{-}{M}_{(p_j)}$ in termini di $\overset{+}{M}_{(p_j)}$. I_{p_j} e U_{p_j} assumono valori nell'intervallo [0;1].

I è la somma delle aree di s rettangoli, con coordinate $(p_j, I_{(p_j)})$, la cui rappresentazione grafica definisce il diagramma di ineguaglianza con andamento non" forzato" secondo l'Autore. L'Autore verifica come I soddisfa le proprietà usualmente richieste ad una misura di ineguaglianza, e riferisce il calcolo dell'indice agli N=14026 redditi individuali relativi ad un'indagine della Banca d'Italia sulle spese famigliari.

2. Simulazione Monte Carlo

La forma distribuzionale di molte statistiche in presenza di numerosità n sufficientemente grande e con argomentazioni legate al teorema limite centrale (1996), può essere approssimata da una distribuzione normale. Nella presente nota per valutare l'approssimazione della statistica (1) alla forma distribuzionale normale abbiamo generato 10.000 campioni di numeri pseudo-casuali estratti da una popolazione uniforme.

L'uso di una popolazione uniforme è stato suggerito da un lavoro del Prof. G. Girone (1971). Nel lavoro l'Autore perviene alla distribuzione esatta del rapporto di concentrazione del Gini, R, per $n \leq 5$, mentre per $n > 5$ la distribuzione esatta risulta proibitiva, poiché la via teorica si è rilevata estremamente ardua. L'Autore propone di proseguire lo studio del comportamento di R per campioni estratti da una popolazione uniforme utilizzando il Metodo Monte Carlo).

Su ciascuno degli N campioni, in corrispondenza di diverse grandezze campionarie valutiamo la statistica (1), specificando per ciascuna prova di simulazione:

2.1 talune statistiche riassuntive riportate in tabella 1;

2.2 la rappresentazione grafica per illustrare la forma distribuzionale.

2.1 Statistiche riassuntive

Tabella 1-Statistiche riassuntive

n	Min	1°Quart	Med	Media	3°quart	Max	sqrt	c.v
10	0.2162	0.5637	0.6352	0.6261	0.6970	0.8733	0.0946	0.1510
20	0.3519	0.6152	0.6625	0.6584	0.7171	0.8766	0.066	0.1
40	0.4555	0.6452	0.6779	0.6759	0.7088	0.8305	0.047	0.069
50	0.4744	0.6532	0.6826	0.6802	0.7090	0.8215	0.041	0.06
100	0.5610	0.6667	0.6870	0.6863	0.7068	0.7845	0.029	0.0426
150	0.5798	0.6733	0.6891	0.6886	0.7044	0.7649	0.023	0.034
200	0.5983	0.67330	0.6897	0.6895	0.7033	0.7625	0.020	0.0295
300	0.6219	0.6801	0.6912	0.6910	0.7021	0.7586	0.0164	0.024
400	0.6233	0.6818	0.6918	0.6915	0.7015	0.7445	0.014	0.021

L'esame della tabella-1 evidenzia:

- la progressiva riduzione dell'intervallo di variazione e della variabilità assoluta e relativa al crescere della grandezza campionaria n;
- la tendenza di media e mediana a coincidere al crescere di n.

2.2 Rappresentazioni grafiche

Per illustrare la forma distribuzionale abbiamo preso in considerazione due grafici

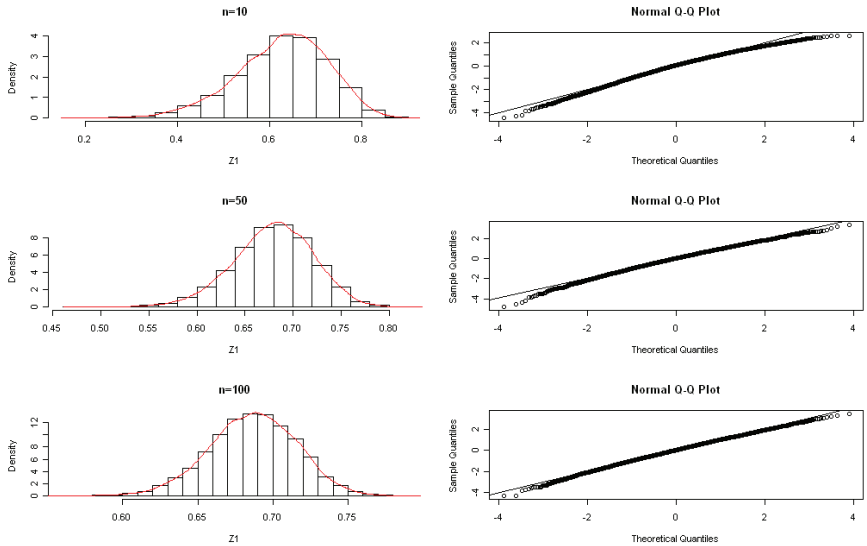
1- il primo grafico è un istogramma con un numero di classi pari a 20 I vari grafici mettono in evidenza la forma sempre più simmetrica dei dati a disposizione al crescere della grandezza campionaria, n.

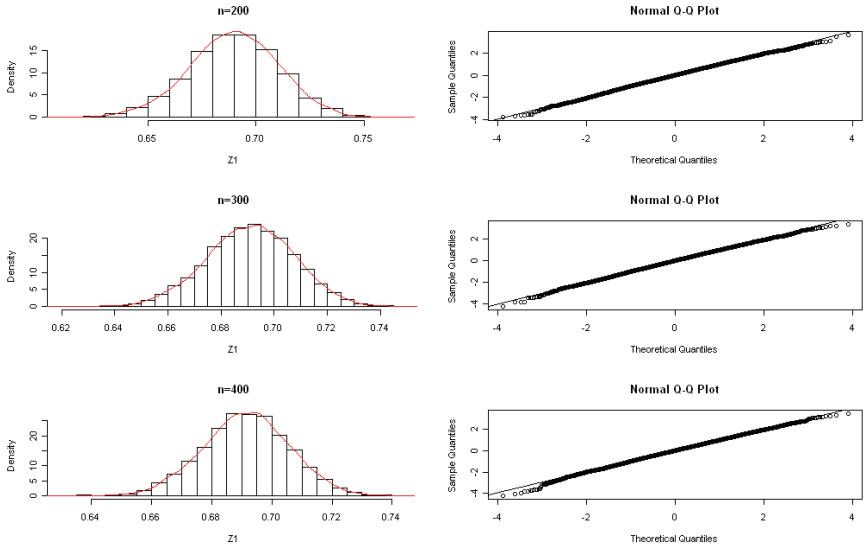
2- Per verificare la provenienza dei dati da una popolazione normale abbiamo preso in esame un secondo grafico, che si affianca: il grafico quantile-quantile per la distribuzione normale. La realizzazione di questo secondo grafico è basato su un principio molto semplice: confrontare le coppie di quantili $(q_i, \hat{q}_i)$ dove:

q_i sono i quantili di una distribuzione normale;

$\hat{q}_i$ sono i quantili calcolati sui dati a disposizione.

Se i quantili campionari fossero esattamente quelli di una distribuzione gaussiana, si avrebbe $q_i = \hat{q}_i$ e quindi tali coppie di punti si distribuirebbero lungo una linea retta coincidente con la bisettrice principale. In tutti gli altri casi si osserveranno delle deviazioni dalla bisettrice.





L'esame grafico ci fa ben sperare della buona approssimazione della statistica (1) alla forma distribuzionale normale. La forma asimmetrica del diagramma areale per n=10, tende alla simmetria per n=50, 100 ,200, 300, 400, e le coppie di punti $((q_i, q_{\hat{i}})$, grafico quantile-quantile, al crescere di n, si distribuiscono lungo una linea retta coincidente con la bisettrice principale.

3. Conclusioni

L'approssimazione della statistica (1) alla forma distribuzionale normale ci suggerisce di portare avanti l'analisi. In particolare:

- riferire tali studi di simulazione a popolazioni diverse da quella presa in esame, usualmente adottate per rappresentare la distribuzione del reddito;
- investigare l'aspetto inferenziale di I.

Questi aspetti dell'analisi verranno affrontati in una successiva nota.

Riferimenti bibliografici

Girone G. – (a.a.1971/72) " La distribuzione del rapporto di concentrazione per piccoli campioni estratti da una popolazione uniforme" Annali dell'Istituto di Statistica--Università degli studi-Bari

Pace L-Salvan A.(1996)-" Teoria della statistica: metodi, modelli, approssimazioni asintotiche" Cedam-

Zenga M(2007).- Inequality curve and inequality index based on the ratios betwen lower and upper arithmetic means" Statistica & Applicazioni- Vol.V, n. 1, pp.3-27

Appendice - Listato utilizzato per le prove di simulazione

```
par(mfrow=c(3,2))
pdf("prova.pdf")
dev.off()
B<-10000
 n<-200
A<-matrix(0,n,B)
 for(i in 1:n)
for(j in 1:B)
{
 A[i,j]<-runif(1)
}
 A1<-apply(A,2,sort)
 n1<-rep(1,n)
 p<-cumsum(n1/sum(n1))
 p1<-cumsum(n1)
 q1<-apply(A1,2,cumsum)
 M0<-q1/p1
 Q<-matrix(rep(apply(A1,2,sum),n),ncol=B,byrow=TRUE)-
apply(A1,2,cumsum)
 W<-sum(n1)-cumsum(n1)
 M1<-Q/W
 M1[n,]<-A1[n,]
 U<-M0/M1
 I1<-1-U
 Z1<-apply(I1*n1/sum(n1),2,sum)
#statistiche sommarie
summary(Z1)
sqrt(var(Z1)*(n-1)/n)
sqrt(var(Z1)*(n-1)/n)/abs(mean(Z1))
 # rappresentazione grafica
 hist(Z1,freq=F,breaks=20,main="n=200")
 a<-density(Z1)
 lines(a$x,a$y,col=2)
qqnorm(scale(Z1))
qqline(scale(Z1))
```

Loredana Sferrazza*

LINGUAGGI DELLA MEMORIA E RIMEMBRANZE PERFORMATIVE: COSTRUZIONI IDENTITARIE IN *BELOVED* DI TONI MORRISON.

Riassunto

La presente analisi di *Beloved* (1987) di Toni Morrison, condotta da una prospettiva postcoloniale e *womanist* si focalizza sul valore della memoria come tropo attraverso il quale ri-costruire e dar voce a storie identitarie, individuali e collettive, a lungo marginalizzate e silenziate dai sistemi culturali dominanti. In particolare, attraverso un costante riferimento all'aspetto linguistico-testuale, il saggio mira a mettere in luce come il processo del rimembrare o *rememory* consenta alle protagoniste, Sethe, Denver e Beloved, di ri-comporre e ri-definire le loro identità frammentate e di attualizzare un processo di 'decolonizzazione' del sé e di *empowerment* delle soggettività femminili afroamericane.

Summary

The following analysis of Toni Morrison's *Beloved* (1987), grounded on a postcolonial and womanist perspective, focuses on the value of memory as a trope to re-construct and give voice to individual and collective identitary (hi)stories that, for long, have been silenced by dominant cultural systems. In particular, through a constant reference to the linguistic and textual dimension, my essay aims to highlight how the process of remembering or *rememory*, allows the main female characters, Sethe, Denver and Beloved, to re-construct and re-define their fragmented identities and to actualize a process of 'decolonization' and empowerment of the Afroamerican female subjectivities.

*Dottore di ricerca in "Lingua, testi e linguaggi in area inglese e statunitense". Professore a contratto di Lingua Inglese presso la Facoltà di Economia e Scienze della Formazione, Università degli Studi di Palermo.

> *Beloved* is the story that stops haunting when told, and stops being when disremembered, but must be remembered to be told, and must be told to be disremembered.
> (Rushdy 1990: 317)

1. Introduzione

Beloved (1987) di Toni Morrison rappresenta un testo chiave della produzione letteraria afroamericana contemporanea. Esso problematizza, in maniera paradigmatica, il concetto ed il valore della memoria e, attraverso il tropo della rimembranza o *rememory*, l'autrice sottolinea la necessità di recuperare e rileggere il passato, di ri-costruire ed articolare voci e storie identitarie - individuali e collettive - a lungo marginalizzate e silenziate dai sistemi culturali dominanti. Rompendo il velo che per tanto tempo ha circondato l'orribile storia della schiavitù negli Stati Uniti e rivisitando il genere delle *slave narratives*, tramite il ricorso a peculiari modalità linguistico-discorsive, Morrison rievoca e disvela le vite interiori degli schiavi riflettendo, in particolare, sui tormenti fisici e psichici inflitti alle donne afroamericane. La mia analisi di *Beloved*, condotta da una prospettiva *womanist* e postcoloniale (Walker, 1983; Bhabha, 1994; Mohanty 1993, 1995), mira a mettere in luce come il ricordo e l'atto del rimembrare sia funzionale alle protagoniste del romanzo - Sethe, Denver e Beloved – all'espressione e ri-costruzione delle loro identità frammentate nonché all'attualizzazione di un processo di decolonizzazione del sé e di *empowerment* delle soggettività femminili afroamericane. Dopo aver illustrato il concetto di rimembranza o *rememory*, metterò in luce, attraverso un costante riferimento all'aspetto linguistico-testuale, come l'atto del rimembrare, oppressivo e liberatorio, individuale e collettivo, conduca le protagoniste a sviluppare e rivendicare "an empowered, agentive sense of self" (Suero Elliott, 2000: 181).

2. *Postcolonialism* e *Womanism*

In *Beloved*, le protagoniste femminili si confrontano con i dolorosi ricordi di un passato di schiavitù, di violenza ed oppressione che, per lungo tempo, ha privato le loro esistenze, e quelle di generazioni di donne ed uomini afroamericani, di una piena soggettività, nonché della consapevolezza di possedere un sé ed un'identità in grado di contrapporsi alle "objectifying colonial definitions of black identity"

(Suero Ellitott, 2000: 182). La mia analisi di *Beloved*, condotta da una prospettiva postcoloniale e nell'ambito del quadro di riferimento concettuale del cosiddetto *womanism* o *black feminism*, intende mettere in evidenza come per le protagoniste del romanzo il percorso che porta alla realizzazione di una piena soggettività può essere attuato solo attraverso un atto di negazione del sistema ideologico della schiavitù e di riaffermazione dei valori della comunità culturale afroamericana. Significativo ci appare in tal senso il contributo critico di Homi Bhabha il quale, in *Locations of Culture*, sottolinea come l'opera di Morrison:

> […] revives the past of slavery and its murderous rituals of *possession* and *self-possession*, in order to project a contemporary fable of a *woman's history* that is at the same time the narrative of an affective, *historic memory* of an emergent public sphere of *men and women alike*". (1994: 5; corsivi miei)

In *Beloved*, la rievocazione di un passato di schiavitù è funzionale alla de-costruzione di un sistema economico e di significazione, quello coloniale per l'appunto, basato sulla proprietà materiale (*ownership*) e sul possesso psicologico (*possession*) dei corpi e delle menti degli schiavi[1]. La storia di una madre, Sethe, della figlia Denver e del ricordo dell'infanticidio della figlioletta di due anni, che si reincarna e ritorna nella figura ambigua e fantasmatica di Beloved, rappresenta non soltanto la ri-costruzione della vicenda personale di una schiava (*a woman's history*), che - come sostiene Bhabha - "is herself the victim of social death" (11), ma costituisce anche una forma di re-visione radicale della memoria storica (*historic memory*) di un gruppo culturale composto di donne ed uomini (*men and women alike*). La rievocazione delle storie individuali e collettive di donne e uomini afroamericani e del devastante impatto che la schiavitù, il sessismo ed il razzismo hanno esercitato sull'auto-definizione e realizzazione delle loro soggettività rende *Beloved* un paradigmatico esempio di "a womanist neo-slave narrative of double consciousness, a postmodern romance that speaks in many compelling voices and on several time levels of the historical rape of black American women and of their resilient spirit of blacks in surviving as a people" (Bell, 1998: 168).

Il termine *womanist*, coniato dalla scrittrice ed attivista afroamericana Alice Walker nella celebre raccolta di saggi dal titolo *In Search of Our Mothers' Gardens: Womanist Prose* (1983), connota:

> A black feminist or feminist of color […]. A woman who […] appreciates and prefers women's culture, […] emotional flexibility and […] strength; [a woman who is] committed

[1] Cfr. Harris (1993: 330).

to [the] survival and wholeness of entire people, male *and* female and […] loves herself. *Regardless*. (xi-xii; corsivo originale)

L'introduzione del termine *womanist*, rispecchiando le specifiche esigenze delle 'femministe di colore' di autodefinirsi e di posizionarsi nell'ambito dei diversi orientamenti femministi e con particolare riferimento alle differenti teorizzazioni delle femministe 'bianche' o 'occidentali', intende valorizzare in primo luogo la presenza, la cultura ed il patrimonio esperienziale delle donne nere. Soprattutto, esso intende mettere in rilievo l'impegno delle donne di colore a garantire, in modo non separatista, la sopravvivenza del proprio popolo, ad assicurare vita e trasmissione ad un patrimonio identitario, individuale e comunitario, maschile e femminile. Il termine – e la sua prospettiva teorica - celebra il valore di una storia che porta le donne, e più in generale, il popolo afroamericano a ri-scoprire, nonostante tutto (*regardless*), l'amore per il proprio sé, un'identità soggettiva e collettiva spesso annullata e violata da secoli di schiavitù[2]. In tal senso, concordiamo con Bell nell'affermare che *Beloved* contiene "[the] most extraordinary and spellbinding womanist remembrances of things past (1998: 167); le *rememories* delle protagoniste, non soltanto rievocano l'esperienza della schiavitù ma, lette da un'ottica postcoloniale, si configurano, come un atto di resistenza alla definizione del soggetto nero "as commodified inferior" (Suero Elliot, 2000: 182) ed attivano un processo di decolonizzazione[3], ri-costruzione ed *empowerment* del sé:

Developing an empowered subjectivity involves learning to define oneself through a perspective uninformed by dominant definitions of black identity. Acquiring a perspective

[2] Il concetto di *womanism*, prendendo le distanze da ogni forma di 'separatismo di genere' che ha spesso caratterizzato i femminismi occidentali si propone come un'alternativa più consona alle esigenze delle femministe ed attiviste di colore le quali collocano il loro impegno sociopolitico all'interno di un contesto comunitario dove il destino delle donne è inestricabilmente connesso a quello degli uomini. L'introduzione del termine *womanism* nel lessico femminista dei primi anni Ottanta segna un momento cruciale nella storia del femminismo ed impone un ampliamento di orizzonti e di prospettive teoriche e pratiche. Tale termine rispecchia l'ineludibile esigenza delle donne di colore di un pensiero e di una teoria femminista in grado di includere e contemplare fattivamente la loro presenza nella storia, le loro diverse soggettività e collocazioni socioculturali e, soprattutto, i diversi bisogni che l'imprescindibile intersezione di genere, razza e classe determina nelle loro storie personali e collettive. Per un approfondimento del concetto di *womanism* e delle teorizzazioni del femminismo di colore si vedano hooks (1984, 1989, 1992), Christian (1987, 1993), Collins (1990), McDowell (1992), Mori (1999).
[3] Cfr. Mohanty (1993, 1995).

outside of colonial constructs of inferiorized subject positions subverts these constructs and thus decolonizes the self. (*Ibidem*)

2. Ri-membrare: la natura performativa e 'resistente' degli atti di memoria

Il concetto di memoria occupa un ruolo centrale nell'opera di Morrison e, in modo particolare, in *Beloved*. Secondo la scrittrice afroamericana, la memoria rappresenta "a journey to a site to see what remains have been left behind and to reconstruct the world these remains imply" (cit. in Samuels e Hudson-Weems, 1990: 97). È importante notare come nella definizione di Morrison, che mostra evidenti analogie con la concezione freudiana della memoria come processo di 'recupero' di un 'passato sotterrato' ed oscurato, nonché come operazione di 'scavo' di un 'sito archeologico'[4], sia cruciale il valore etimologico del termine *remains*. Esso infatti denota la natura frammentaria di ciò che, generalmente nascosto sotto uno strato superficiale, 'sopravvive' ad un processo di distruzione ed annientamento. Estremamente significativo ed arduo si rivela, in tal senso, il compito di chi, nel ri-membrare, riporta in superficie frammenti di storie personali e collettive, ri-costruisce e ri-mette insieme i pezzi di un mondo devastato.

Come vedremo nel corso della nostra analisi, l'atto del ricordare implica l'attivazione di un processo ambivalente, distruttivo e ristoratore, che conduce le protagoniste del romanzo da una condizione d'iniziale dis-integrazione ad un percorso di ri-costruzione e re-integrazione delle loro identità soggettive. In *Beloved* Morrison conia due termini di provenienza vernacolare, *rememory* e *disremember*, che significativamente rappresentano la dinamica di costante e dolorosa tensione tra la rimembranza e l'oblio, tra l'imprevedibile ed (in)volontario riemergere di terribili ricordi e la volontà di dimenticare. *Rememory*, richiamando alla mente sia il verbo *remember* sia il sostantivo *memory*, indica al contempo la cosa ricordata ed il processo attraverso il quale il ricordo si forma, "[the] recovery (of what is lost) and [the] reconstruction (of the past and of the self destroyed by violence)" (Raynaud, 2007: 43). Il prefisso 're' in *rememory*, sottolinea la natura 'susseguente' del ricordo e suggerisce l'idea di un 'ritorno' ad una fase anteriore, di una 'ripetizione' nonché di una ri-costruzione e re-interpretazione di quanto già accaduto. La parola *rememory*, come ben puntualizza Nicola King (2000), implica la duplice dimensione soggettiva ed oggettiva, individuale e collettiva della memoria e rappresenta "a point of intersection between individual memory of personal experience and cultural or collective memory" (150). In *Beloved*, infatti non è solo il fantasma di una bambina uccisa dalla madre che ritorna a reclamare

[4] Per un approfondimento sul concetto freudiano di memoria si veda Freud (1937).

"due recognition of the pain and loss of the personal past, [but] is also made to bear the symbolic weight of the repressed or forgotten histories of her people (*ibidem*). Con il termine *disremember*, invece, che include e fonde le accezioni dei due verbi *dismember* e *remember*, l'autrice sottolinea come l'atto del ricordare possa talvolta risultare così distruttivo da provocare un vero e proprio smembramento fisico e psicologico in chi, a causa delle atrocità della schiavitù, ha perduto la propria identità. Riteniamo interessante notare come in *Beloved*, e più in generale nell'opera narrativa di Morrison, il ricorso al *Black Vernacular English* sia funzionale a rivelare la grammatica socioculturale e valoriale del suo popolo e ad attuare una più ampia operazione di decolonizzazione ed affermazione dell'identità culturale afroamericana.[5]

L'atto del ri-membrare è un processo doloroso ma necessario per recuperare quella parte di storia personale e collettiva che a lungo è stata rimossa, dimenticata ed ignorata. In qualità di scrittrice afroamericana Morrison sente fortemente la responsabilità e la necessità di ri-membrare la storia del popolo afroamericano e di creare una 'contro-memoria' che, nell'accezione foucaultiana del termine, 'resista' ad un discorso storico convenzionale, ad un "'master discourse' [which had] repressed the history of the oppressed" (Raynaud, 2007: 46). In un'intervista con Christina Davis, Morrison afferma:

> […] while you can't really blame the conqueror for writing history his own way, you can certainly debate it. There is a great deal of obfuscation and distortion and erasure, so that the presence and the heartbeat of black people has been systematically annihilated in many many ways and the job of recovery is ours. (1983, 1994: 224-5)

La storiografia americana ha a lungo offuscato e deliberatamente silenziato la memoria della schiavitù e con essa ha ignorato e cancellato la presenza, la coscienza ed i sentimenti di chi l'aveva vissuta in prima persona. Morrison avverte chiaramente, in se stessa e negli altri, una forte riluttanza ad affrontare la questione della schiavitù ed il desiderio di reprimere un doloroso ricordo. Ricordare, infatti, come suggerisce il critico Peter Nicholls, "is […] not simply to restore a forgotten link or moment of experience, nor is it unproblematically to 'repossess' or re-enact what has been lost" (cit. in King, 2000: 12). Dedicando *Beloved* ai "Sixty Million and More" di schiavi morti durante il *Middle Passage*, la traversata dell'Atlantico compiuta dalle navi negriere, Morrison decide di scrivere quello che lei temeva sarebbe stato il meno letto dei suoi romanzi giacché esso era "about something that the characters don't want to remember, I don't want to remember, black people don't want to remember. I mean, it's national amnesia" (Angelo [1989], 1994:

[5] Per un approfondimento sulle peculiarità linguistico-discorsive del *Black English* si veda Smitherman (1977, 1994)

257). Tuttavia, il suo romanzo 'resiste' all'(in)conscio desiderio di dimenticare un doloroso passato e consente al ricordo di riaffiorare e dare voce "to the interior life of people who didn't write [their history] (which doesn't mean that they didn't have it" and […] 'to fill in the blanks that the slave narrative left'" (cit. in Samuels e Hudson-Weems, 1990: 97). Nell'intento di colmare i vuoti lasciati dagli autori dei resoconti storici ufficiali e delle tradizionali *slave narratives*[6] – genere che, obbedendo a precise convenzioni narrative, si rivolge prevalentemente ad un audience bianca e racconta in modo lineare e monologico eventi e condizioni materiali della vita degli schiavi - Morrison ricorre al tropo della memoria e al suo andamento circolare per lasciare emergere ora qua ora là il non detto, per disvelare ed esplorare gli effetti psicologici della schiavitù nonché i tormenti inflitti alle donne da un sistema di sfruttamento che le riduce ad oggetti di scambio, "both means and source of production" (Sanders Mobley, 1993: 359). Sanders Mobley fa notare come *Beloved* rivisiti il genere delle *slave narratives* sia nei contenuti – per la specifica esplorazione di quei "psichic subtexts that lie within and beneath the historical facts" (*ibidem*) – sia per la struttura narrativa che, distanziandosi da una progressione lineare e cronologica procede "sometimes circling back, other times moving vertically, spirally out of time and down in space" (*ibid*.: 358). Attraverso la discontinuità e la frammentazione del tessuto narrativo, Morrison mette in evidenza la natura traumatica di un passato i cui ricordi, nel ri-emergere, "disrupt linear time and blur the boundaries between past and present experience" (Matus, 1998: 111). Il trauma della schiavitù frantuma la coesione psicologica e fisica delle sue vittime, infrange la linearità e la cronologia. La peculiarità del tessuto narrativo mira, oltre che a rivelare la frammentazione e lo smembramento della devastata 'geografia psichica'[7] dei personaggi, a creare un senso di dislocazione presso il lettore il quale viene messo nelle condizioni di condividere e partecipare con empatia ai tormenti materiali e psicologici dei protagonisti del romanzo:

> The reader is snatched, yanked, thrown into an environment completely foreign, and I want it as the first stroke of the shared experience that might be possible between the reader and the novel's population. Snatched just as the slaves were from one place to another, without preparation and without defense. (cit. in Smith 1993: 349)

Beloved, romanzo della memoria, costringe il lettore a confrontarsi e a ri-conoscere l'esistenza della schiavitù e crea uno spazio nel quale "the 'enslaved'

---

[6] Tra i più significativi esempi di *slave narratives* si vedano *The Narrative of the Life of Frederick Douglass* (1845) di Frederick Douglass e *Incidents in the Life of a Slave Girl* (1861) di Harriet Jacobs. Per un approfondimento sul genere delle *slave narratives* si rimanda a Gates (1985, 1987), Olney (1984).

[7] Cfr. Rich (1972).

may finally speak" (Holden-Kirwan, 1998: 415). Morrison definisce l'atto del rimembrare "a form of willed creation" (1984: 385) e le rimembranze delle protagoniste si connotano, a nostro avviso, come 'atti di memoria' dalla forte valenza rappresentativa, interpretativa e performativa[8]. Tali atti non si limitano semplicemente a trasmettere il ricordo di un passato, individuale e collettivo, ma costituiscono una modalità di rappresentazione che ha valore di azione vera e propria, una forma di resistenza ideologica e di autoaffermazione. Essi consentono al soggetto di 'resistere' a sistemi di significazione egemoni, di ri-leggere e re-interpretare eventi di una storia personale e collettiva, di recuperare e ri-creare, fattivamente, identità soggettive specificamente situate.

4. Ri-membrare il sé: ri-definizione ed *empowerment* delle soggettività femminili afroamericane

Per i personaggi di *Beloved*, il tragitto che conduce alla ridefinizione delle proprie soggettività si configura come "a process of becoming" (Fuston-White, 2002: 470), un processo che prevede percorsi differenti e che, attraverso il graduale riaffiorare di ricordi e frammenti di vita passata, consente alle protagoniste di in-scrivere "their selves into being" (*ibidem*) e di attualizzare un processo di *empowerment* delle soggettività femminili afroamericane.

4.1. Sethe

L'esistenza di Sethe, protagonista principale del romanzo, è caratterizzata da una costante tensione tra il bisogno di dimenticare un doloroso passato e il riaffiorare improvviso di involontarie rimembranze. È il 1873 e la donna, ex-schiava fuggitiva del Kentucky, ormai libera, vive a Cincinnati, al 124 di Bluestone Road insieme alla figlia Denver. Già da qualche anno la loro vita è caratterizzata da una condizione di inquieta solitudine: il marito Halle non ha più fatto ritorno dal Kentucky, i due figli maschi Howard e Buglar hanno abbandonato la casa infestata dalla presenza rancorosa del fantasma di una bambina, e la suocera Baby Suggs è morta. Un giorno, nel tentativo di porre fine alla persecuzione domestica attuata dal fantasma, Sethe e Denver decidono di evocarlo. Ma, dinanzi alla riluttanza dello spirito a comparire e all'impazienza e alla paura di Denver, Sethe afferma: "You forgetting how little it is" […]. She wasn't even two years old when she died. Too

[8] Cfr. Hirsch e Smith (2002).

little to understand" (*Beloved*, 4). Immediatamente dopo tale affermazione, Sethe si trova travolta dalla potenza di un ricordo a lungo rimosso:

> […] and *there it was again*. The welcoming cool of unchiseled headstones; the one she selected to lean against on tiptoe, her knees wide open as any grave. [...] Ten minutes, he said. You got ten minutes I'll do it for free. *Ten minutes for seven letters*. With another ten could she have gotten "*Dearly*" too? […] She thought it would be enough, *rutting* among the headstones with the engraver […]. Counting on the stillness of her own soul, *she had forgotten* the other one: the soul of *her* baby girl. (*Ibidem*, 4-5; corsivi miei)

In modo del tutto inaspettato, la donna rievoca il momento in cui, tra le lapidi e dinanzi alla fossa in cui è seppellita la sua bambina, è costretta a barattare, per ben dieci minuti, il proprio corpo in cambio di una scritta sulla tomba di sole sette lettere, *Beloved*. L'espressione *and there it was again* sottolinea il concetto del ricordo come di un atto che si ripete e che porta con sé emozioni ambivalenti di consolazione ed angoscia. Consolazione per aver garantito, col sacrificio del proprio corpo, che un'espressione d'amore venisse scolpita sulla lapide della bambina; angoscia e rimpianto per non aver fatto di più, per non aver fatto aggiungere anche la parola *Dearly*. Con il ricordo di quella circostanza, riemerge l'idea di una duplice oppressione, di genere e razza, cui la donna è sottoposta nonché il concetto, centrale in tutto il testo, delle conseguenze e/o responsabilità che derivano dalle azioni compiute dalla protagonista e che di lì a poco si riveleranno. Il corpo della donna nera, alla pari di merce di scambio, è considerato un oggetto, una 'moneta' per l'acquisto di un servizio. L'uso del termine *rutting*, inoltre, che denota il periodo di attività sessuale ed accoppiamento di alcuni animali di sesso femminile, vuole sottolineare la connotazione inumana e bestiale attribuita alla donna nera, assimilata ad una bestia da monta. Nel suo presente Sethe, quasi assuefatta alla quieta paralisi della sua anima, sembra aver dimenticato (*she had forgotten*) l'esistenza dell'anima della sua bambina ed il ricordo, riemergendo, dis-rompe il continuo tentativo di dimenticare un passato doloroso. Poco più avanti nel testo ricorre un nuovo riferimento all'incessante lotta tra oblio e ricordo:

> As for the rest, *[Sethe] worked hard to remember as close to nothing as was safe*. Unfortunately her brain was *devious*. […]. The *picture* of the men coming *to nurse* her was as lifeless as the nerves in her back where the skin buckled like a washboard. [...] *Boys hanging from the most beautiful sycamores in the world*. It *shamed* her - remembering the wonderful soughing trees rather than the boys. Try as she might to make it otherwise, the sycamores beat out the children every time and she could not *forgive her memory* for that. (*Ibid*.: 6; corsivi miei)

Nonostante la donna si imponga di non ricordare nulla, la sua mente, *devious*, in modo subdolo, devia dal retto cammino, disubbidisce a quell'imperativo e le ripropone nuove immagini mnestiche, talune caratterizzate da un'orribile e spudorata bellezza. Uomini che la violentano e le succhiano il latte dal seno, la pelle della sua schiena increspata dalle frustate ricevute, ragazzi linciati ed impiccati ai bellissimi platani di Sweet Home, la piantagione dove la donna ha vissuto per anni in regime di schiavitù. Sethe si stupisce e si vergogna (*it shamed her*) di percepire nel ricordo, oltre che l'orrore di quella realtà, la bellezza e lo splendore del paesaggio che quell'orrore aveva ospitato. E per quanto si sforzi, le risulta impossibile perdonare alla sua memoria il fatto che lo splendore dei platani abbia la meglio sull'orrore dei corpi dei ragazzi linciati ed impiccati. Questo passo, ben rimarca la dimensione ambivalente della memoria in cui dolore e *jouissance* estetica, ricordo e rimozione si fondono. È questa dimensione che Raynaud definisce "the troubled ambivalence of memory, its double-edgedness (2007: 49).

Il ricordo delle torture della schiavitù e delle violenze subite è catalizzato dall'arrivo imprevisto, presso il 124, di Paul D, vecchio amico di Halle. Sethe e Paul D ben presto divengono amanti e la presenza "of the last of Sweet Home men" (*Beloved*, 6) spinge la donna, che fino ad allora si era strenuamente impegnata "[in] keeping the past at bay" (*ibid*.:42), a tuffarsi in un passato comune di storie individuali, esperienze e memorie. Sostenuta dalla vicinanza e dall'affetto di Paul D, Sethe avverte, dopo diciotto anni, la tentazione "[to] trust things and remember things because the last of the Sweet Home men was there to catch her if she sank" (*ibid*.:18). In un momento di intimità condivisa, il contatto con il corpo dell'uomo che le accarezza teneramente la schiena consente al dolore di Sethe di riaffiorare, proprio in quel punto in cui esso aveva 'piantato' le 'radici' del suo largo tronco e dei suoi rami.

> I got a *tree* on my back [...] (*ibid*.:15) [...] those boys came in there and took *my milk*. That's what they came in there for. Held me down and took it. I told Mrs. Garner on em. [...] Them boys found out I told on em. School-teacher made one *open up my back*, and when it closed it made *a tree*. It *grows there still*. (*Ibid*.:16-17)

I gesti d'amore e di cura di Paul D su un corpo che l'economia del sistema schiavista ha ridotto a mero oggetto di scambio e di torture inducono Sethe a rievocare l'umiliazione e le violenze subite nonché il fatto che esse permangono dolorosamente 'trascritte' sul suo corpo. Sethe ricorda e racconta a Paul D di quando, incinta di Denver e con i seni pieni di latte, viene fermata da un branco di ragazzi bianchi che le usano violenza rubandole il latte dal seno. I ragazzi sono i nipoti di Mrs. Garner, la proprietaria della tenuta di Sweet Home e quando Sethe racconta l'accaduto alla donna, il maestro-padrone la fa picchiare e frustare a tal

punto da lasciare sulla sua schiena la trama di un grandioso albero. Un albero che, contrariamente al suo corpo, ferito e privato di ogni energia vitale, continua – come sottolinea l'uso dell'avverbio *still* - a crescere lì. La schiena di Sethe (*my back*), che come un 'sito archeologico' conserva e testimonia l'orrore di esperienze passate, reca ancora con sé i segni di una lingua/cultura di oppressione, un codice di dominazione e di 'inferiorizzazione' tramite il quale "the definer may inscribe his definition upon the very flesh of the defined" (Fuston-White, 2002: 466). Secondo Hortense Spillers, i corpi degli schiavi, neutralizzando ogni differenza di genere, recano sulla loro pelle "the marks of a cultural text" (1987: 67); un testo culturale che, seppur in una condizione di raggiunta emancipazione 'fisica' da un regime di schiavitù, (ri)produce un discorso di oppressione ed annientamento delle soggettività. In particolare, sostiene Spillers, "the African female subject […] is not only the target of rape – in one sense, an interiorized violation of body and mind – but also the topic of specifically *externalized* acts of torture and prostration (*ibid*.: 68; corsivo originale). Tuttavia, significativo ci appare il fatto che, se il colonizzatore si riserva il diritto di 'scrivere' sul corpo degli schiavi, questi ultimi, in un atto di sovversione e decostruzione del sistema di significazione coloniale, si concedono il diritto di ri-significare quel testo che, proprio perché scritto sulla loro schiena, sarà letto da qualcun altro per loro. Quando Paul D, accarezzando la schiena di Sethe sentirà le increspature delle cicatrici lasciate dalle frustate, egli avrà la sensazione di vedere "the sculpture her back had become, like the decorative work of an ironsmith too passionate for display" (*Beloved*, 17). Amy, la giovane donna bianca che aiuterà Sethe, in fuga, a partorire la piccola Denver, decifrerà quei segni come "a chokecherry tree. Trunk, branches, and leaves. Tiny little chokecherry leaves" (*ibid*.: 16). Baby Suggs, infine, alla vista della schiena della nuora, ri-leggerà la scrittura di quel corpo come "roses of blood blossomed" (*ibid*.: 93). Le diverse interpretazioni di quello stesso spaventoso testo (*the sculpture*, *tiny little chokecherry leaves*, *roses of blood blossomed*) oltre a mettere in luce le potenzialità figurative della lingua e dello stile narrativo di Morrison, evidenziano chiaramente la necessità di trovare un'immagine metaforica che, sottraendo il corpo della donna ad una logica di reificazione, ne rappresenti la sofferenza in modo sovversivo. Secondo Raynaud, tale modalità di rappresentazione "celebrates the beauty of these marked bodies and also constructs a history of the body as the site of historically inflicted oppression and violence" (2007: 52).

In *Beloved*, ricordare l'oppressione e la violenza subita si configura come una forma di sovvertimento di quel processo che ha privato gli schiavi dei loro nomi, dei loro corpi, delle loro famiglie, delle loro soggettività, negando alle donne, in particolare, la possibilità di essere figlie, sorelle, madri, mogli. Ri-membrare consente di rivendicare e ripossedere parti del proprio sé, di ri-mettere insieme

frammenti di vita, di attuare ciò che Asnaf Rushdy definisce "interpersonal anamnesis" (1990: 321), un processo di recupero di informazioni personali e generazionali che non necessariamente attengono all'esperienza diretta di un soggetto. Il concetto di memoria o *rememory*, che così profondamente caratterizza il contenuto ed il tessuto narrativo di *Beloved*, e che si configura come un processo di "retrascription" e "retranslation" (King, 2000: 150) di storie individuali e collettive trova la sua più esplicita definizione nelle parole che Sethe dice alla figlia Denver:

> Some things go. Pass on. Some things just stay. I used to think it was *my rememory*. You know. Some things you forget. Other things you never do. But it's not. *Places, places are still there*. If a house burns down, it's gone, but the place - the picture of it - stays, and not just in my rememory, but out there, in the world. What I remember is *a picture floating around* out there *outside my head*. I mean, even if I don't think it, even if I die, *the picture* of what I did, or knew, or saw *is still out there*. Right in the place where it happened. [...] A thought picture […] still there and what's more, if you go there - you who never was there - if you go there and stand in the place where it was, *it will happen again; it will be there for you, waiting for you*. (*Beloved*, 35-36; corsivi miei)

In questo passo Sethe afferma la natura concreta e performativa della memoria o *rememory*; asserisce la dimensione effettiva delle esperienze del passato che, come immagini, 'ondeggiano' e permangono sia nella mente di chi ha vissuto tali esperienze sia nel mondo esterno, nei luoghi dove sono avvenute. I ricordi si configurano non soltanto come personali ed invisibili, ma anche come "independent identities existing in the outside world" (Matus, 1998: 114). L'immagine mnestica di ciò che è accaduto permane nei luoghi, ci attende e talvolta continua a minacciare le nostre esistenze. Sethe manifesta così il suo desiderio di proteggere la figlia Denver dal peso di terribili ricordi, da immagini, fatti e luoghi che, tuttavia, di lì a poco si materializzeranno nella fantasmatica figura di Beloved.

L'arrivo di Beloved, una misteriosa donna di circa vent'anni che enigmaticamente compare dal nulla, scatenerà in Sethe una serie di ricordi repressi tra cui, oltre a quello dell'infanticidio, anche il ricordo dell'assenza e privazione della propria madre. Il riaffiorare di tali memorie e delle sensazioni ad esse collegate, consentono alla protagonista – e a Morrison – di formulare un vero e proprio atto d'accusa verso l'istituzione della schiavitù che, per generazioni, ha distorto e violentemente distrutto ogni possibile espressione di soggettività materna. Della madre, Sethe ha nient'altro che un vago e frammentario ricordo: "Of that place where she was born (Carolina maybe? or was it Louisiana?) she remembered only song and dance. Not even her own mother" (*Beloved*, 30). Gradualmente, Sethe ricorda e rivela ulteriori dettagli sulla figura materna. Dopo

qualche settimana dal suo arrivo al 124, Beloved chiede a Sethe "Your woman she never fix up your hair?" (*ibid*.: 60). Tale domanda consente alla donna di recuperare la memoria di un rapporto mancato, del corpo della madre marchiato a fuoco, di qualcosa di terribile e vergognoso che aveva dimenticato di sapere:

> My woman? You mean my mother? If she did, *I don't remember*. I didn't see her but a few times out in the fields and once when she was working indigo. [...] *She must of nursed me two or three weeks* [...]. She *didn't even sleep in the same cabin* most nights I remember. [...] One thing she did do. She picked me up and carried me behind the smokehouse. Back there she opened up her dress front and lifted her breast and pointed under it. Right on her rib was *a circle and a cross burnt right in the skin*. She said, 'This is your ma'am. This,' and she pointed. 'I am the only one got this mark now. The rest dead. If something happens to me and you can't tell me by my face, you can know me by this mark.' (*Ibid*.: 60-61)

Sethe dice di non ricordare di essere mai stata pettinata dalla madre, la quale deve averla allattata solo per poche settimane prima di tornare a lavorare nei campi. Essa rievoca, tuttavia, un gesto eclatante ed estremamente significativo compiuto da quella donna che, privata di qualsiasi elemento identitario – di lei non conosciamo neanche il nome - le mostra il marchio, un cerchio ed una croce, che le è stato impresso a fuoco sulla pelle. Il ricordo di quel dettaglio consente a Sethe di rendersi conto, poco dopo, del fatto che "she was remembering something she had forgotten she knew. Something privately shameful that had seeped into a slit in her mind right behind the slap on her face and the circled cross" (*ibidem*). In quel frangente Sethe ricorda di come Nan, la donna che in assenza della madre l'aveva allattata e si era presa cura di lei, "took her hand and yanked her away from the pile before she could make out the mark. [...] What Nan told her she had forgotten, along with the language she told it in. […] But the message - that was and had been there all along" (*ibid*.: 62). Quel messaggio, a lungo depositato in qualche fessura della sua mente, riaffiora improvvisamente in superficie e Sethe ricorda Nan, che cerca di sottrarla alla vista di un gruppo di cadaveri, tra i quali vi era anche quello della madre. È in quella circostanza che Sethe apprende le origini della sua nascita e di come la madre, ripetutamente violentata durante la traversata del *Middle Passage*, avesse gettato via in mare i figli nati dagli stupri subiti dai bianchi tenendo invece con sé, solo la piccola Sethe, nata da un rapporto d'amore con un uomo di colore del quale la bimba portava il nome. Il ricordo delle parole di Nan, tuttavia, non costituisce per Sethe occasione di vero conforto, dal momento che, sebbene sia stata volutamente concepita e le sia stato attribuito un nome, lei è stata comunque privata della presenza, delle cure e dell'amore della madre. La privazione della figura materna comprometterà in Sethe lo sviluppo della sua soggettività di figlia e la porterà, da adulta, a concepire una visione distorta della

propria soggettività di madre tanto da indurla a considerare i suoi figli "as extensions of herself" (Matus, 1998: 111), a desiderare di proteggerli ad ogni costo, fino all'attuazione di gesti estremi. Sethe è determinata a non far (ri)vivere ai suoi figli quelle stesse esperienze di separazione, di violenza ed umiliazione che lei è stata costretta a subire.

È proprio tale determinazione che, dinanzi al presunto pericolo di essere ricatturata e ricondotta in schiavitù, indurrà Sethe alla risoluzione di uccidere i propri figli. Ad un certo punto della narrazione, la donna ricorda infatti il momento in cui, alla vista del cappello del maestro-padrone che avanza a cavallo verso di lei, colta come da un raptus di follia, uccide la figlioletta di due anni e, se non l'avessero fermata avrebbe ucciso anche gli altri tre figli, Howard, Buglar e Denver, ed infine se stessa.

> And if she thought anything, it was No. No. Nono. Nonono. Simple. She just flew. Collected every bit of life she had made, all the parts of her that were precious and fine and beautiful, and carried, pushed, dragged them through the veil, out, away, over there where no one could hurt them. Over there. Outside this place, where they would be safe. (*Beloved*, 163)

Il gesto estremo dell'infanticidio si configura per Sethe come un atto di resistenza ed opposizione alle logiche del regime di schiavitù che ha 'definito' la sua persona ed il suo corpo come una mera proprietà e che condanna i suoi figli allo stesso destino di reificazione. In tal senso, la sua azione rappresenta l'unico modo possibile per sovvertire, attraverso un'inversione dei ruoli, l'oppressivo sistema coloniale. Così facendo, afferma Elliott, "Sethe tries to control her children's fate by killing them, thus occupying the colonizer's commodifying role" (2000: 191). Così la donna, poco più avanti, nell'intento di spiegare a Denver e Beloved le ragioni di quel gesto apparentemente irrazionale ed efferato dirà alle ragazze di avere agito per impedire che:

> […] anybody white could take your *whole self* for anything that came to mind. Not just *work*, *kill*, or *maim* you, but *dirty* you. *Dirty you so bad you couldn't like yourself anymore*. Dirty you so bad you forgot who you were and couldn't think it up. […] Whites might dirty her all right, but not her best thing, her beautiful, magical best thing - the part of her that was clean [...] No. Oh no. (*Ibid*.: 251; corsivi miei)

Con l'uccisione della sua bambina Sethe tenta di affermare una soggettività di donna e madre negata. Quello di Sethe, secondo quanto afferma Fuston-White, è un gesto estremo che, paradossalmente, lungi dal connotarsi come un atto di follia si configura piuttosto come *agency*, ossia la capacità di un soggetto di compiere delle scelte ed intervenire fattivamente nel mondo; "Sethe is a thinking subject who

acts and uses reason to form what appears to her a logically and rationally determined resolution to kill/save her children" (2002: 464). Infatti, dinanzi alla possibilità che i bianchi possano appropriarsi dei suoi figli, sfruttandoli, mutilandoli, uccidendoli o sporcandoli al punto da privarli della loro integrità soggettiva, Sethe decide di intervenire con un gesto dettato, più che dalla follia, dalla atroce realtà della schiavitù. È la consapevolezza di questo pensiero e non la follia, afferma Fuston-White, "that drove Sethe to kill her child, fully aware of the act and its brutality, as well as its compassion" (*ibidem*). L'arrivo di Beloved al 124, la cui figura sarà identificata da Sethe come la reincarnazione dello spirito della sua bambina, consentirà alla donna di confrontarsi con il suo senso di colpa e con il ricordo di un passato infausto, il cui recupero, seppur doloroso, le consentirà di vivere il presente e concepire un futuro in cui, secondo le parole di Paul D: "You your best thing, Sethe. You are" (*Beloved*, 273).

4.2. Denver

Se Sethe cerca di ri-definire e ri-costruire la propria soggettività principalmente in una dimensione di maternità negata, Denver e Beloved, come vedremo, cercano di affermare e legittimare uno spazio di autonomia ed una coscienza di sé che si attualizza principalmente nel rapporto con l'altro, sia esso la madre, la sorella, la comunità. Il personaggio di Denver, talvolta trascurato dalla critica, rappresenta come sostiene Portelli, una figura "a suo modo eroicamente protagonista" (2003: 400) giacché riuscirà a resistere e a guadagnarsi una dimensione soggettiva autonoma "fra le opposte pressioni dell'assorbimento preedipico nella voce materna da un lato, e la separazione e la solitudine incarnate nel silenzio dall'altro" (*ibidem*). Sin dall'inizio del romanzo l'esistenza di Denver è caratterizzata da una dimensione di solitudine ed isolamento: "'I can't no more. I can't no more'. […] I can't live here. Nobody speaks to us. Nobody comes by. Boys don't like me. Girls don't neither" (*Beloved*, 14). L'infanticidio, infatti, ha determinato l'esclusione di Sethe e della sua famiglia dalla comunità di appartenenza e fino all'arrivo di Paul D al 124, la madre ed il fantasma della sorellina rappresentano le uniche compagne di Denver. Dinanzi al trauma della morte della sorella e alla paura di una madre omicida, Denver decide di proteggersi dal mondo esterno autodeterminando una condizione di sordità e creando un mondo immaginario parallelo. Nel suo mondo, silenzioso e segreto, la ragazza prova a costruirsi un senso d'identità chiedendo ripetutamente alla madre di raccontarle i dettagli della sua nascita e fantasticando sul possibile ritorno del padre Halle. Per il resto, anche Denver come Sethe cerca a lungo di contenere e reprimere ogni ricordo su quanto accaduto anni prima e su ciò che ha determinato il loro isolamento. All'arrivo di Beloved, la ragazza cercherà il

soddisfacimento del suo profondo bisogno d'amore e di riconoscimento da parte dell'altro nella realizzazione di un morboso rapporto di cura ed unione con quella che Denver crede essere la reincarnazione della sorellina morta. L'arrivo di Beloved catalizzerà anche in lei il riaffiorare di rimembranze involontarie che condurranno la ragazza a confrontarsi con il suo passato e a ritrovare, gradualmente, un legame con il mondo esterno. Significativo, ad esempio, è l'episodio in cui Denver ricorda improvvisamente la circostanza che, all'età di sette anni, ha determinato la sua decisione di abbandonare la scuola di Lady Jones:

> It was Nelson Lord - the boy as smart as she was - [...] who asked her the question about her mother that put chalk, the little *i* and all the rest that those afternoons held, out of reach forever. […] *But the thing that leapt up in her when he asked it was a thing that had been lying there all along*. [...] Denver didn't answer. She was too scared to ask her brothers or anyone else Nelson Lord's question because *certain odd and terrifying feelings about her mother were collecting around the thing that leapt up inside her*. (*Ibid*.: 102; corsivi miei)

Una domanda su Sethe, generata dall'ingenua curiosità di un compagno di scuola, Nelson Lord, fa riemergere in Denver dolorosi frammenti di memoria e fa 'balzare fuori' (*leapt up*) qualcosa che si era depositato in lei da molto tempo. Denver, atterrita, non riesce a rispondere né a chiedere chiarimenti a qualcuno della sua famiglia giacché quella 'cosa' aveva destato in lei terrificanti emozioni sul conto di sua madre.

> Murder, Nelson Lord had said. "Didn't your mother get locked away for murder? Wasn't you in there with her when she went?" [...] The thing that leapt up had been coiled in just such a place: a darkness, a stone, and some other thing that moved by itself. She went deaf rather than hear the answer. (*Ibid*.: 104-5)

La domanda di Nelson Lord induce Denver a ricordare il trauma della morte della sorellina, le potenzialità omicide della madre ed il periodo che entrambe avevano trascorso in prigione. Quella domanda aveva fatto balzar fuori improvvisamente una terribile verità che era rimasta a lungo 'rannicchiata' (*that had been lying there all along*) in un angolo oscuro della sua memoria. Quell'interrogativo di cui Denver non ebbe mai il coraggio di udire la risposta aveva determinato il suo abbandono della scuola e aveva sancito l'inizio di uno stato di 'sordità' ed isolamento rispetto al mondo esterno. "Deafness" – sostiene Matus – "enables her to turn off the world's judgements of her mother, to stay alert for her own safety, and to be attuned to, and in readiness for, the return of her ghost sibling" (1998: 118).

La presenza e lo sguardo famelico di Beloved gratificherà il bisogno di Denver di essere 'riconosciuta' come soggetto esistente; per Denver, infatti, "[i]t was lovely. Not to be stared at, not seen, but being pulled into view by the interested, uncritical eyes of the other. […] Denver's skin dissolved under that gaze […]. Needing nothing" (*Beloved*, 118). Tuttavia, se in un primo momento Denver, rivendica la propria soggettività di figlia e sorella attraverso lo sguardo di Beloved e si preoccupa unicamente di proteggere e soddisfare ogni bisogno di quest'ultima, in un secondo tempo la ragazza si renderà conto della pericolosità estrema del rapporto diadico ed esclusivo tra Sethe e Beloved e deciderà di intervenire per salvare la madre.

The job she started out with, protecting Beloved from Sethe, changed to protecting her mother from Beloved. Now it was obvious that her mother could die. [...] Denver knew *it was on her*. She would have to *leave the yard*; *step off the edge of the world*, leave the two behind and *go ask somebody for help*. (*ibid*.: 243; corsivi miei)

Denver acquisisce consapevolezza che la propria salvezza e quella di Sethe dipendono esclusivamente da lei, dalla sua capacità d'azione (*leave the yard*; *step off the edge of the world*) e dalla necessità di chiedere aiuto (*go ask somebody for help*). Seppur spaventata, la ragazza sa di dover abbandonare il cortile e superare quel confine entro il quale aveva vissuto relegata per anni. Per salvare la madre e se stessa Denver decide infatti di trovare un lavoro e ristabilisce un rapporto di interazione con i membri della comunità che la riaccolgono e le garantiscono cibo ed aiuto.

It was a new thought, having *a self to look out for and preserve*. And it might not have occurred to her if she hadn't met Nelson Lord leaving his grandmother's house as Denver entered it to pay a thank you for half a pie. All he did was smile and say, "*Take care of yourself, Denver*," but she heard it as though it were what language was made for. *The last time he spoke to her his words blocked up her ears. Now they opened her mind*. (*Ibid*.: 254)

Inaugurando la sua vita nel mondo reale "as a woman" (*ibid*.: 248), Denver esperisce per la prima volta la sensazione di avere un 'io' (*a self*) di cui prendersi cura e da proteggere. A sancire il ribaltamento della sua condizione esistenziale, il saluto di Nelson Lord, articolato attraverso la comune espressione, *take care of yourself*, sembra acquisire, in questo contesto, un significato del tutto nuovo e determina in lei la definitiva guarigione da quella sordità spirituale che per anni ha bloccato la sua mente e l'affermazione della propria 'presenza soggettiva' all'interno della comunità.

4.3 Beloved

Nel romanzo, le storie personali di Sethe e Denver emergono e si ricompongono anche grazie all'arrivo della figura enigmatica di Beloved. L'identità di tale personaggio, che sin dalla pubblicazione del libro ha suscitato curiosità ed interesse presso lettori e critica, rimane tuttavia ambigua ed aperta. Beloved, figura misteriosa e fuida, rappresenta la reincarnazione della figlioletta di due anni uccisa da Sethe e molto altro ancora. Come sottolinea Matus, essa rappresenta, "a layering of unstable and suggestive identities, whose fundamental unknowability is the very point" (1998: 114-5). Resistendo ad ogni tentativo di evidente individuazione e cristallizzazione, la figura di Beloved rivela possibilità identitarie multiple e corali. Nella sua complessità e multidimensionalità, il personaggio rievoca tuttavia esperienze traumatiche diverse: l'infanticidio, gli orrori della schiavitù e del *Middle Passage*, la reificazione e le violenze subite dalle donne nere da parte dei colonizzatori bianchi, l'annientamento del popolo e della cultura afroamericana.

Dopo il suo arrivo al 124, Sethe, Denver e Paul D, si prendono cura della ragazza e le pongono domande in merito alle sue origini. Beloved, in maniera ambigua e frammentaria, lascia, di tanto in tanto, emergere disarticolate informazioni su di sé. Agli interrogativi di Sethe "You disremember everything? […] You don't remember none?" (*Beloved*, 118-9), Beloved risponde:

> […] she remembered a woman who was hers, and she remembered being snatched away from her. Other than that, the dearest memory she had, the one she repeated, was the bridge - standing on the bridge looking down. And she knew one white man. (*ibid*.: 119)

Ancora una volta riemerge il ricordo di un'esperienza di separazione forzata da una donna che, probabilmente, rappresenta la madre. E poi, l'immagine ricorrente di un ponte e di un uomo bianco. In un primo momento, Sethe rivela a Denver la sua convinzione che Beloved sia stata rapita e rinchiusa da qualche bianco che si è approfittato di lei e – aggiunge la donna - "she must have escaped to a bridge or someplace and rinsed the rest out of her mind" (*ibidem*). Il riferimento al ponte e all'uomo bianco, tuttavia, ha indotto alcuni studiosi (Clemons, 1987; Horvitz, 1989) a formulare l'ipotesi che Beloved, oltre ad essere la reincarnazione della figlia di Sethe, "possesses the subjectivity of the African girl held captive on the slave ship […] during the Middle Passage" (Holden-Kirwan, 1998: 416). Il ponte cui Beloved fa più volte riferimento pertanto può essere interpretato come il ponte delle navi negriere sulle quali milioni di schiavi africani furono imbarcati e deportati nelle Americhe tra l'inizio del Cinquecento e la fine dell'Ottocento.

Uno dei momenti testuali che più significativamente lascia riaffiorare gli strati di un'identità smembrata e disarticolata è quello del monologo di Beloved.

Attraverso i suoi ricordi, in un ininterrotto flusso di coscienza, la ragazza dà voce ad una "drowned collective memory" (Byork, 1996: 158):

> I AM BELOVED and *she is mine*. [...] *I am not separate from her* there is no place where I stop *her face is my own* and I want to be there in the place where her face is and to be looking at it too *a hot thing* [...] *I am always crouching* the man on my face is dead his face is not mine his mouth smells sweet but his eyes are locked (*Beloved*, 210; corsivi miei)

Attraverso un linguaggio che diviene progressivamente sempre più ellittico e disarticolato il monologo lascia emergere frammenti della soggettività negata ed abusata di Beloved e con lei, indirettamente, di quei "Sixty Million and More" di afroamericani rievocati dall'epigrafe del romanzo. Tramite il ricorso al flusso libero del ricordo, o *rememory*, l'estratto dà voce, nella forma e nel contenuto al tentativo di ri-comporre, o *re-member*, i brandelli di un'identità ed una soggettività di figlia e donna a lungo annichilita e smembrata, *dis(re)membered*, per l'appunto, dagli effetti devastanti della schiavitù. La destrutturazione del discorso, fino alla totale assenza della punteggiatura e della suddivisione in paragrafi, contribuisce non soltanto a sottolineare le conseguenze dell'oppressione fisica e psicologica esercitata sulla donna, ma anche a dotare quest'ultima di un linguaggio nuovo e sovversivo che, rompendo ogni logica convenzionale, rivela pensieri e sensazioni fino ad allora inespressi ed impronunciabili.

Beloved esprime il suo ossessivo desiderio di simbiosi con la madre, il cui amore le è stato negato, (*she is mine / I am not separate from her / her face is my own*). Il riferimento alla posizione rannicchiata (*I am always crouching*) e, come si vedrà più avanti, alla ricorrente espressione *a hot thing*, rimanda, significativamente, al disumano trattamento inflitto agli schiavi, stipati e marchiati a fuoco come bestiame, a bordo delle *slave ships*.

> [...] the woman is there with the face I want the face that is mine [...] if I had the teeth of the *man who died* on my face *I would bite the circle around her neck* bite it away I know she does not like it the woman with my face is in the sea *a hot thing* (*ibid*.: 211)

Nel testo ricorre il riferimento alla morte e alle torture inflitte agli schiavi che spesso, per le terribili condizioni in cui venivano trasportati, non sopravvivevano alla traversata. In questo caso sembra riaffiorare l'immagine del corpo di un uomo morto ammassato dinanzi al volto della bambina ed il suo desiderio di poter avere dei denti con i quali morder via e liberare la madre dal cerchio di ferro che le costringe il collo.

I cannot lose her again [...] I am standing in the rain falling *the others are taken* [...] I am going to be in pieces *he hurts where I sleep* *he puts his finger there* [...] *there is no one to want me* to *say me my name* [...] I want to join [...] she is my face smiling at me […] a hot thing now we can join a hot thing (*ibid*.: 212-3)

Beloved ricorda il terrore di separarsi dalla madre (*I cannot lose her again*) e da altri volti a lei familiari i cui cadaveri vengono gettati in mare. L'idea della separazione provoca in lei un'angosciante sensazione di smembramento, il bisogno di essere riconosciuta e chiamata da qualcuno che la ami, in opposizione al dolore e al male provocato dagli abusi dei bianchi (*he hurts where I sleep* / *he puts his finger there*).

Attraverso la morte e il ritorno fantasmatico di Beloved, ricettacolo vivente e catalizzatore di memorie, si compie lo strenuo tentativo di resistere ai codici di significazione del regime disumano della schiavitù. Secondo Bhabha, ciò risulta evidente nel momento dell'interazione finale dei monologhi di Sethe, Beloved e Denver dove si attualizza la rivendicazione e ridefinizione delle loro "intersecting and interstitial subjectivities: 'Beloved, she my daughter', 'Beloved is my sister', 'I am Beloved and she is mine'" (1994: 17). Alla domanda, "Who is Beloved?", Bhabha così replica per tre volte, fornendo rispettivamente la prospettiva di Sethe, di Denver e di Beloved stessa:

> […] she is the daughter that returns to Sethe so that her mind will be homeless no more. […] [S]he is the sister that returns to Denver and brings hope of her father's return, the fugitive who died in his escape. […] she is the daughter made of murderous love who returns to love and hate and free herself. Her words are broken, like the lynched people with broken necks; disembodied, like the dead children who lost their ribbons. (*Ibidem*)

Beloved, pertanto, non è solo il fantasma di una bambina uccisa che ritorna a reclamare la propria parte d'amore negato, il proprio sé e la propria storia; essa incarna anche tutte quelle donne, uomini e bambini afroamericani cui la schiavitù ha negato la realizzazione di una piena identità, di un sé libero ed autonomo. La sua lingua 'rotta', ellittica, 'smembrata' (*broken*, *disembodied*) ben riflette la condizione identitaria di un popolo a lungo oppresso e tacitato. La sua figura simbolicamente rappresenta tutti coloro che "disremembered and unaccounted for" (*Beloved*, 274) reclamano di non essere 'dimenticati' ed 'inspiegati' e chiedono di non ignorare le loro storie.

5. Conclusioni

La mia analisi di *Beloved*, condotta nel quadro di riferimento concettuale delle teorie postcoloniali e *womanist*, ha inteso dimostrare come il tropo della rimembranza o *rememory* sia funzionale, nel romanzo di Morrison, al recupero e alla ri-lettura della storia della schiavitù negli Stati Uniti, alla decostruzione e ri-composizione di storie identitarie, individuali e collettive, a lungo represse e marginalizzate. In particolare, l'analisi testuale ha messo in evidenza come l'atto ed il processo di *rememory*, al contempo distruttivo e liberatorio, consenta alle protagoniste Sethe, Denver e Beloved di ricostruire le loro identità frammentate e di attualizzare un processo di rivendicazione ed *empowerment* delle loro soggettività e, più ampiamente, delle soggettività femminili afroamericane.

Riferimenti bibliografici

Angelo B. [1989], (1994). "The Pain of Being Black: An Interview with Toni Morrison", In: Taylor-Guthrie D. (ed.), *Conversations with Toni Morrison*, pp 255-61, University Press of Mississippi, Jackson.

Bell B. (1998). "Beloved: A Womanist Neo-Slave Narrative; or Multivocal Remembrances of Things Past", In: Solomon B.H. (ed.), *Critical Essays on Toni Norrison's Beloved*, pp 166-75, G. K. Hall &Co, New York.

Bhabha H. (1994). *Locations of Culture*. Routledge, New York.

Byork B.P. (1996). *The Novels of Toni Morrison*. Peter Lang, New York.

Christian B. (1987). "The Race for Theory", *Cultural Critique*, n. 6, pp 51-63.

Christian B. (1993). "Fixing Methodologies: *Beloved*", *Cultural Critique*, n. 24, pp 5-15.

Clemons W. (1987). "A Gravestone of Memories", *Newsweek*, n. 28, pp 74-5.

Collins P. H. (1990). *Black Feminist Thought: Knowledge, Consciousness, and the Politics of Empowerment*. Unwin Hyman, Boston.

Davis C. [1983], (1994). "An Interview with Toni Morrison", In: Taylor-Guthrie D. (ed.), *Conversations with Toni Morrison*, pp 223-33, University Press of Mississippi, Jackson.

Douglass F. [1845], (1968). *The Narrative of the Life of Frederick Douglass*. Signet, New York.

Freud S. (1937). "Construction in Analysis", In: Strachey J. (trans. and ed.), *The Standard Edition of the Complete Psychological Works of Sigmund Freud (1953-74)*, vol. 1, pp 255-69, Hogarth Press, London.

Fuston-White J. (2002). "'From the Seen to the Told': The Construction of Subjectivity in Toni Morrison's *Beloved*", *African American Review*, n. 36, pp 461-73.

Gates L.H. Jr. (ed.), (1985). *The Slave's Narrative*. Oxford University Press, New York.

Gates L.H. Jr. (ed.), (1987). *The Classic Slave Narratives*. New American Library, New York.

Gates L.H. Jr. e Appiah K.A (eds), (1993). *Toni Morrison. Critical Perspectives Past and Present*. Amistad, New York.
Harris T. (1993). "Escaping Slavery but not Its Images", In: Gates L.H. Jr. e Appiah K.A (eds), *Toni Morrison. Critical Perspectives Past and Present*, pp 330-41, Amistad, New York.
Hirsch M. e Smith V. (2002). "Feminism and Cultural Memory", *Signs*, vol. 28, n.1, pp 1-19.
Holden-Kirwan J.L. (1998). "Looking into the Self that is no Self: an Examination of Subjectivity in *Beloved*", *African American Review*, n. 32, pp 415-26.
hooks b.(1984). *Feminist Theory: From Margin to Centre*. South End Press, Boston.
hooks b. (1989). *Talking Back. Thinking Feminist, Thinking Black*. Pluto, London.
hooks b. (1992). *Black Looks: Race and Representation*. South End Press, Boston.
Horvitz D. (1989). "Nameless Ghosts: Possession and Dispossession in Beloved", *Studies in American Fiction*, n. 18, 1, pp 157-67.
Jacobs H. [1861], (2001). *Incidents in the Life of a Slave Girl*. Dover Publications, New York.
King N. (2000). *Memory, Narrative, Identity. Remembering the Self*. Edinburgh University Press, Edinburgh.
Matus J. (1998). *Toni Morrison*. Manchester University Press, Manchester.
McDowell D. [1992], (1997). "Recycling Race, Gender, and The Practice of Theory", In: Warhol R.R. e Price Herndl D. (eds), *Feminisms*, pp 234-47, Rutgers University Press, New Brnuswick.
Mohanty S.P. (1993). "The Epistemic Status of Cultural Identity: On *Beloved* and the Postcolonial Condition", *Cultural Critique*, n. 24, pp 41-80.
Mohanty S.P. (1995). "Colonial Legacies, Multicultural Features: Relativism, Objectivity, and the Challenge of Otherness", *PMLA*, n. 11, pp 108-18.
Mori A. (1999). *Toni Morrison and Womanist Discourse*. Peter Lang, New York.
Morrison T. (1984). "Memory, Creation and Writing", *Thought*, n. 59, pp 385-90.
Morrison T. [1987] (1997). *Beloved*. Vintage, London.
Olney J. (1984). "'I was born': Slave Narratives, their Status as Autobiography and as Literature, *Callaloo*, n. 7, pp 46-73.
Portelli A. (1996). "Non era una storia da tralasciare", In: Morrison T., *Amatissima*, trans. G. Natale, pp 393-406, Edizioni Frassinelli, Milano.
Raynaud C. (2007). "Beloved or the Shifting Shapes of Memory", In: Tally J. (ed.), *The Cambridge Companion to Toni Morrison*, pp 43-58, Cambridge University Press, Cambridge.
Rich A. (1972). "When We Dead Awaken: Writing as Re-vision", *College English*, n. 34, pp 18-26.
Rushdy A. (1990). "'Rememory': Primal Scenes and Constructions in Toni Morrison's Novels", *Contemporary Literature*, n. 31.1, pp 300-23.
Samuels W.D. e Hudson-Weems C. (1990). *Toni Morrison*. Twayne Publishers, New York.
Sanders Mobley M. (1993). "A Different Remembering: Memory, History, and Meaning in Beloved", In: Gates L.H. Jr. e Appiah K.A (eds), *Toni Morrison. Critical Perspectives Past and Present*, pp 356-65, Amistad, New York.

Smith V. (1993). "'Circling the Subject': History and Narrative in *Beloved*", In: Gates L.H. Jr. e Appiah K.A (eds), *Toni Morrison. Critical Perspectives Past and Present*, pp 342-55, Amistad, New York.
Smitherman G. (1977). *Talkin and Testifyin*. Wayne State University Press, Detroit.
Smitherman G. (1994). *Black Talk*. Houghton Mifflin Company, New York.
Solomon B.H. (ed.), (1998). *Critical Essays on Toni Norrison's Beloved*. G. K. Hall &Co, New York.
Spillers H. (1987). "Mama's Baby, Papa's Maybe: An American Grammar Book", *Diacritics*, vol. 17, n. 2, Culture and Countermemory: the 'American' Connection, pp 64-81.
Suero Elliott M.J. (2000). "Postcolonial Experience in a Domestic Context: Commodified Subjectivity in Toni Morrison's *Beloved*", *MELUS*, n. 25, 3/4, pp 181-202.
Taylor-Guthrie D. (ed.), (1994). *Conversations with Toni Morrison*. University Press of Mississippi, Jackson.
Walker A. (1983). *In Search of Our Mothers' Gardens: Womanist Prose*. Harcourt Brace Jovanovich, New York.

Sebastiano Torcivia*

IL CONTRIBUTO DELL'ECONOMISTA AZIENDALE ALLO SVILUPPO DEL TERRITORIO E DEL SISTEMA PRODUTTIVO.

Riassunto
Il lavoro vuole evidenziare il contributo dell'economista aziendale con riferimento allo sviluppo del territorio e del sistema produttivo di riferimento: all'ente locale, alla regione, all'università, all'impresa pubblica, in un periodo caratterizzato da una diffusa patologia
Obiettivo del lavoro è quello di indagare, nell'ambito di un avvertito generale decadimento della coscienza della propria mission istituzionale, il contributo che un economista aziendale quale "civil servant", può fornire, nell'ambito delle proprie specifiche competenze, di natura generalista, nel senso più pieno del termine, a servizio della collettività di riferimento.

Summary

This work wants to highlight the business economist's contribution to the local authorities, regional government, university, and public enterprise relating to the territory and the productive system of reference in a period characterised by a widespread pathology.
The aim of the work is to investigate the contribution, within the specific responsibilities, of a generalist nature in its widest sense, the business economist as a civil servant can provide to the community of reference in the field of a common acknowledgement of decadence in the awareness of one's institutional mission.

* Ordinario di Economia Aziendale presso il Dipartimento SEAF – Facoltà di Economia – Università di Palermo

1.Primi concetti introduttivi sul tema oggetto di analisi.

Il periodo che stiamo vivendo, in questo primo decennio del nuovo secolo – ed invero anche negli ultimi due del secolo scorso - si contraddistingue per lo svolgersi di una situazione economico-sociale generale che, con specifico riferimento ai principi fondamentali di governo delle istituzioni aziendali, in particolare pubbliche, (Enti locali, aziende sanitarie, università, regioni[2], provincie, Stato, ecc.), si appalesa fortemente critica, se non a livelli di patologia diffusa al sistema intero.

Il nostro vissuto quotidiano, di cittadini, di clienti, ma anche di produttori e fornitori di contributi e servizi pubblici, si svolge proprio a stretto contatto con tali istituzioni pubbliche, in primo luogo nelle città o luoghi similari ove viviamo ed, ancora, nelle variegate realtà degli enti territoriali sovra/sottordinate che hanno assunto, nell'ambito della distinzione di ruoli, di competenze e con riferimento alle logiche federaliste, alla luce dell'innovazione del titolo V della Costituzione, un peso sempre più significativo per la fornitura di beni e servizi, per il soddisfacimento delle nostre aspettative, dei nostri bisogni, sempre più qualificati ed innalzatisi, rispetto ai livelli dei periodi precedenti.

Così, anche con riferimento alle funzioni svolte dalle regioni, sia ordinarie, sia a statuto speciale, all'accresciuta quantità delle competenze assegnate a tale "azienda" territoriale, in particolar modo alla sanità, alla tutela della salute individuale e collettiva – oggi com'è noto fortemente regionalizzata - si pone una domanda di analisi e di verifica delle condizioni di svolgimento della gestione posta in essere dai soggetti che pro-tempore hanno assunto il governo e la direzione apicale di tali realtà.

Obiettivo del presente lavoro è quello di indagare, nell'ambito di un generale decadimento della coscienza della propria mission istituzionale, da parte delle variegate aziende pubbliche, territoriali e non il ruolo, il contributo fornito dall'economista aziendale, quale soggetto che, in una logica di "civil servant," possa mettere a servizio le proprie competenze, di natura generalista, nel senso più pieno del termine, a servizio della collettività di riferimento.

In altri termini, si cercherà di dare risposta alle seguenti domande:

---

[2] Per un'analisi di una logica di riorientamento dell'azienda pubblica, sulla base dell'apporto e del contributo dell'aziendalista, si veda utilmente, SORCI C., (1995), passim.

Qual è il ruolo che può svolgere, oggi, l'economista aziendale, a servizio della società?

Quali sono le azioni necessarie da porre in essere, per mobilitare un maggior impegno civile, alla luce del bisogno avvertito, dalla società intera, di risposte per un miglior funzionamento degli istituti sociali pubblici che si muovono attorno a noi?

La società è, infatti, un luogo ove si esercita una solidarietà, ove si intrattengono rapporti mutualistici, ove si attendono condizioni di reciprocità, nell'ambito dei propri comportamenti.

Essa diviene luogo ove possono innestarsi esperienze di imprenditorialità che debbono essere opportunamente implementate.

La società richiede comportamenti aziendali corretti e coerenti, trasparenza ed affidabilità del sistema delle informazioni che, continuamente, riceve, elabora e ridistribuisce all'ambiente di riferimento.

Nel corso dei successivi paragrafi cercheremo di svolgere alcune considerazioni in merito.

2.L'analisi di alcuni contributi dottrinari sul tema.

L'argomento che qui vogliamo indagare è stato, negli anni passati, oggetto di analisi, di studio di alcuni rilevanti contributi, anche con riferimento specifico al Maestro che, con il nostro modesto contributo, si vuole celebrare.

Si vuole fare riferimento, in particolare, al non più recente, ma sempre attuale lavoro, presentato al Convegno del CNR – Consiglio Nazionale delle Ricerche - a Roma, nel 1985, sul tema : "L'economista aziendale: contenuti, specificità e ruolo d'oggi", nel quale il Nostro, proprio esaltando la figura dell'economista aziendale quale "generalista", si preoccupava di non indurre il lettore, l'osservatore, in un'erronea lettura di visione di "diminutio" del nostro settore di studi, non solo rispetto all'economista generale, bensì anche alla figura dell'economista industriale, a non avere "crisi d'identità", proprio per il "valore aggiunto che l'Economista aziendale può fornire.[3].

Ancora, l'Aidea stessa ha avvertito l'esigenza di interrogarsi su tali ampi temi – di natura non tecnicistica, bensì di carattere generale – promuovendo lavori che hanno interessato lo svolgimento del proprio Convegno Annuale.[4]

[3] Cfr. CODA V., (1985), pag. 59
[4] Cfr. ZANINOTTO E., (a cura), passim

Ed inoltre, ci piace qui ricordare il saggio del Nostro, sul contributo, di responsabilità, che il management pubblico e privato, può fornire per la competitività del paese.[5]

E' proprio partendo e mutuando alcune considerazioni, da quest'ultimo scritto che abbiamo voluto effettuare alcune nostre riflessioni.

Le considerazioni che il Nostro svolge con riferimento al manager possono e, a nostro avviso, debbono potersi applicare, oggi più che mai, anche all'economista aziendale.

Riteniamo, infatti che questi, proprio perché fornito di un paradigma interpretativo, di una chiave di lettura generale dei fenomeni che consentono lo svolgimento ordinato della vita di una società, applicando principi generali che possono fornire una metodologia di analisi, utile a ben differenziate situazioni, possa e debba assumere il ruolo di fornitore di analisi e soluzioni ai rilevanti problemi che il nostro tempo presenta.

Alcuni esempi sono sotto gli occhi di tutti:

- l'esigenza di logiche aziendalistiche nel campo della sanità, più specificamente **dell'azienda sanitaria**, all'interno del dibattito sull'aziendalizzazione del settore; da qui l'esigenza, sin dal campo iniziale formativo degli studi universitari di un approfondimento significativo di ciò, nell'ambito di ben definiti profili di offerta formativa;
- l'esigenza di rendere sempre più fruibili, con l'individuazione e l'attuazione di modelli concreti di utilizzo, nel campo dei **beni culturali**, nella derivazione dei settori specifici museali, teatrali, delle arti in generale e del godimento dei beni pubblici. Quante e quali sono le numerose situazioni territoriali, belle quali il servizio di fruizione di godimento del bene artistico è impedito da esigenze di non corretta o addirittura mancata organizzazione, strategia, programmazione e controllo, ecc., degli elementi della formula imprenditoriale[6], di cui discorre: da qui l'esigenza di un contributo importante dell'economista aziendale per l'analisi delle sue componenti e per un intervento di rimozione delle cause ostative alla piena attuazione della fruizione, singola o collettiva;[7]
- l'esigenza di accompagnare il rilevante processo di cambiamento che la nostra **Università** sta attraversando, dal momento in cui il dibattito attuale verte sulla "lettura aziendale" di tale istituto, dalla misurazione della sua

[5] Cfr. CODA V. (1989), passim

[6] Cfr., CODA V., (1986), passim

[7] Su tali tematiche si vedano opportunamente i lavori di, FERRETTIO M., NOVA C., ZANGRANDI A., (2007), passim, SIBILIO PARRI B., (a cura), (2007), passim, ZAN L., (2003), passim.

"produzione"[8], dalla considerazione delle scelte di convenienza economica da effettuarsi sulla base delle risorse scarse disponibili, dal confronto competitivo e collaborativi tra diverse sedi, dall'analisi delle unità organizzative dipartimentali[9], dall'utilizzo delle risorse con logiche "trade off", e non più a piè di lista, come avveniva nel passato;

- ancora, le problematiche di aziendalizzazione **dell'ente locale**, e delle aziende da questi controllate[10], ove il dibattito sul passaggio, più o meno in forma acritica, da logiche privatistiche a quelle pubbliche, verte proprio sul contributo e sul ruolo di soggetti (responsabili economico-finanziari, revisori, consulenti, management, ecc.) dotati di competenze aziendalistiche per il miglioramento dei fondamentali e primari servizi forniti da tali enti territoriali. Il tema dell'affiancamento/sostituzione di soggetti con competenze dunque, non più ascrivibili ad una generale cultura di tipo giuridico, in una logica di adempimento, bensì di risultato. [11]

Tutti gli ambiti, gli istituti aziendali sopra evidenziati, senza alcuna pretesa di esclusività, essendo il fenomeno dell'aziendalizzazione pervasivo in altri differenziati contesti, confermano, con profonda convinzione, il ruolo, i contenuti, l'utilità di un intervento dell'economista aziendale.

Questi, riteniamo, debba essere un soggetto che deve avere una tensione verso lo sviluppo, armonico ed integrale, delle istituzioni, territoriali e non, nelle quale svolge il suo ruolo e vive.

In alcuni casi, questo può tradursi in un valore-obiettivo sintetico e cioè lo sviluppo della competitività del proprio territorio, qualunque sia l'ordine di grandezza relativo.

3.I contenuti dell'intervento dell'economista aziendale.

Dopo aver delineato, seppur brevemente, nel paragrafo precedente, gli ambiti di operatività dell'economista aziendale, nel presente paragrafo, intendiamo svolgere alcune considerazioni in merito ai contenuti dell'intervento stesso, di natura qualificante.

---

[8] Cfr., TORCIVIA S., (2003b), passim.

[9] Cfr., sul tema dell'autonomia dipartimentale, il nostro lavoro, TORCIVIA S., (2003a), passim.

[10] Cfr., TORCIVIA S., (2001), passim.

[11] Si veda, per un contributo di carattere più ampio sull'approccio di risultato qui indicato, oltre ai noti lavori del Borgonovi, cui si fa ampiamente rinvio, il lavoro di VALOTTI G., (2009)

Intendiamo declinare i seguenti ambiti valoriali:

- la competenza;
- la correttezza interpersonale, relazionale;
- l'impegno etico.

Parlare di **competenza**, nell'ambito degli istituti aziendali sopra individuati, significa riscoprire assets immateriali, capaci di dare risposte concrete e risolutive a problematiche rilevanti che affliggono la nostra società.

Significa, in primo luogo, mettere a servizio capacità di analisi, modelli, elaborazioni concettuali che possano esemplificare la complessità della società, che possano far emergere percorsi di successo aziendale.

I numerosi casi di mala gestio, di governo non efficace ed efficiente, in particolare negli enti locali, nelle università, nella aziende sottoposte a vigilanza e controllo di enti territoriali (regioni, province, comuni, ecc.), sono esemplificazione evidente di una necessità di ritorno a soggetti dotati di competenze di buon governo; a soggetti che conoscono gli effetti che possono prodursi con le scelte oculate che vanno poste in essere: si pensi, solo per fare un esempio, a tutti i casi di città quasi al dissesto finanziario, ovvero di società ex municipalizzate o aziende speciali, quasi prossime al fallimento, in determinate realtà, ovvero, ancora alle attuali ASP (ovvero ASL) nel settore della sanità, ove sono state riscontrate enormi carenze, in ordine alle più elementari modalità di corretta gestione, rilevazione, organizzazione delle risorse umane e finanziarie.

Da qui l'esigenza di far riappropriare alle aziende stesse, le necessarie competenze, superando logiche spartitorie, ovvero di sottogoverno, che hanno caratterizzato le scelte di chi ha governato pro-tempore.

Lungi dal nostro dire il voler accomunare realtà efficienti, di buon governo con altre meno positive; tuttavia, il grado di diffusione di tali "casi" è talmente elevato, ai nostri giorni, da dover imporre una diffusione di tal genere.

L'ulteriore connotato sopra individuato è quello della **correttezza interpersonale, relazionale**. Questo elemento deve contraddistinguere, non in via esclusiva, l'intervento dell'aziendalista, inquadrandolo nella più vasta area dei rapporti che debbono intercorrere tra gli elementi costituenti una formula imprenditoriale, con specifico riferimento all'area sociale, accantom a quella competitiva.

Il sistema delle relazioni interpersonali, il governo delle risorse, nell'ambito più vasto dele scienze organizzative, può e deve essere prerogativa dell'aziendalista; questi è cosciente della necessaria integrazione di tali aspetti con le altre aree dell'economia aziendale, cioè con la gestione e con la rilevazione. Ma alla prima area, debbono poter essere ricondotti comportamenti che debbono tener

conto delle possibili reazioni interpersonali, ogni qual volta si adotti una scelta, importante, di tipo aziendale.

I momenti attuali di crisi che connotano la nostra realtà, l'intensificarsi, in un ben definito contesto territoriali, di gravi aree di crisi, con effetti di contaminazione reciproca, di abbassamento drammatico della domanda complessiva di beni e di servizi, oltre a generare e a dover considerare i gravi effetti sociali, debbono, essere, dall'aziendalista, inquadrati nella più ampia problematica anche della necessaria sopravvivenza dell'azienda in relazione alle scelte dei competitors.

Scelte a volte difficili, di non immediata comprensione, da parte del lavoratore, delle famiglie dei lavoratori, del contesto complessivo del territorio di riferimento, ma che richiedono, ancora una volta, all'aziendalista, la capacità di ben evidenziare tutte le variabili in gioco, tutte le refleunze, tutti gli effetti consequenziali.[12]

La capacità di lettura dei fatti aziendali deve essere effettuata in maniera intelligente, cogliendo i punti di ingresso dell'aziendalista, al fine di instaurare relazioni qualificate con i vari stakeholders.

Sul piano **dell'impegno etico dell'economista aziendale**, viene in gioco il perseguimento di comportamenti responsabili, di incremento del proprio valore di capacità di relazione, quale intangibile asset, di capacità di saper affrontare situazioni complesse, in tempi spesso brevi, di necessità di implementare scelte innovative, non conservative e tradizionali.

La società richiede tutto ciò e, spesso, la risposta di soggetti dotati di elevato tecnicismo, seppur apprezzabile, non riesce a fornire soluzioni percorribili e sostenibili, proprio perché mancanti di quella visione sistemica che è tipica dei nostri studi, dei nostri modelli.

Le brevi considerazioni di cui sopra investono la rilevante tematica dei controlli, latu senso.

Tale funzione, per la quale la dottrina economico-aziendale ha apportato rilevanti contributi, costituisce, per l'economista aziendale, un campo di operatività molto rilevante.

I controlli intesi in senso stretto, ove l'economista aziendale viene chiamato a svolgere funzioni previste dal legislatore, nell'ambito societario, in particolare quello pubblico – oggetto precipuo del presente lavoro – ove l'accountability è

---

[12] Si pensi ad esempio, alle attuali conseguenze, al momento in cui si scrive questo contributo, che possono derivare dalla scelta della Fiat, della chiusura dello stabilimento siciliano di Termini Imerese ed alle ulteriori conseguenze dell'indotto complessivo, in un periodo nel quale, altre realtà industriali hanno rilevanti problemi di mercato e di sopravvivenza, nel medesimo territorio di riferimento.
Ovvero, per voler effettuare ulteriori analisi anche a livello nazionale, le numerose aree di crisi generatesi nelle industrie del Nord, in ben definiti settori.

richiesta in misura ancora maggiore, rispetto ai tradizionali e pur rilevanti doveri di corretta comunicazione e trasparenza del settore privato.

In altri termini, ci appare corretto segnalare che per giungere ad una società più equa, più giusta, ove svolga una rilevante funzione l'azienda, il ruolo dell'economista aziendale sia quello di implementare e servire, anzichè servirsi[13], la "funzione sociale della nostra attività di ricerca e di docenza".[14]

4.Il tema della responsabilità dell'economista aziendale.

La responsabilità – accountability – dell'economista aziendale, per le considerazioni sopra svolte diviene, a nostro avviso rilevante.

Sostenere la necessità di bravi economisti aziendali, individuati per le loro competenze, per il loro senso di servizio alla società civile, senza una necessaria distinzione tra pubblico e privato, in un periodo nel quale valgono maggiormente le considerazioni di tipo oggettivo e non soggettivo della governance, è, a nostro avviso, un compito necessario ed ineludibile.

Alcune riflessioni molto concrete vogliono tentare di tradurre le espressioni di cui sopra.

Di fronte a situazioni, ad esempio, di necessità di tutela della salute pubblica, legata, ad esempio, alla gestione del ciclo integrato dei rifiuti, di fronte alle vicende che hanno riguardato la città di Napoli ed, ora quella di Palermo e di altri comuni delle due regioni; di fronte ai numerosi casi di malasanità che, in questo periodo, hanno riproposto tale drammaticità in tutte le latitudini del nostro Paese, si sente sempre più spesso, da parte del cittadino comune, una richiesta, rivolta a soggetti competenti, dotati di cultura economico-aziendale - di maggiore comprensione, di spiegazione di come tutto ciò possa accadere, delle cause del non ottimale funzionamento del sistema, anche alla luce della complessità dello stesso, giungendosi, perfino, ad auspicare un intervento diretto.

Si invoca sempre più, pertanto, l'intervento di soggetti che sappiano spiegare perché bilanci di aziende controllate dai Comuni, in maniera totalitaria o maggioritaria, ad esempio, possano divenire, da un esercizio all'altro fortemente deficitari ed evidenzino situazioni di impossibilità di risposta ai fabbisogni elementari, dal trasporto pubblico locale, alla raccolta dei rifiuti, alla tutela del territorio, alla fornitura di servizi sanitari qualificati e di eccellenza.

Sfugge, in altri termini, ai cittadini, perché le risorse impiegate in processi produttivi pubblici, non trovino quella necessaria visione sistemica che possa

[13] Cfr. SORCI C., (1995), pag. 17.
[14] Cfr. CASELLI L., (2006), pag. 143.

garantire il soddisfacimento dei bisogni, in maniera economica, efficace ed efficiente.

Ancora, sfugge al cittadino come mai la propri città, sempre nell'ambito dei servizi essenziali, quali ad esempio la pubblica illuminazione, o la viabilità, o l'inquinamento, non riesca a trovare una risposta "aziendale", una risposta, cioè, che abbia i connotati della continuità della soluzione proposta, della correttezza, della coerenza, della sostenibilità sociale ed economica. E ciò soprattutto, perché ci appare che il livello di sopportabilità sia ormai stato raggiunto ed, altresì, il livello di richiesta di soddisfacimento dei propri bisogni, si sia contemporaneamente innalzato.

I temi di cui sopra involgono certamente, la responsabilità di tutti, tuttavia, ci sentiamo di sostenere che alcuni soggetti hanno e debbono mettere a servizio le proprie competenze, acquisite dapprima nel proprio percorso formativo di studi, quindi implementate con le loro esperienze, in maniera maggiore e più puntuale, rispetto ad altri soggetti che contribuiscono a dare risposta ad altri segmenti del vivere civile, in maniera certamente altrettanto utile, ma forse, più parcellizzante e circoscritta.

Forse, con le superiori considerazioni, si vuole coprire uno spazio d'azione e di intervento dell'economista aziendale che potremmo connotare di natura *meta,* cioè di quell'insieme di convinzioni, di valori, di scelte, che guardino ad una prospettiva di sviluppo, nell'ambito dell'agire pubblico, all'interno di una società, migliore.[15]

Tutto ciò, darsi carico effettivo di quanto sopra, può significare, per l'economista aziendale, interfacciarsi con il soggetto politico, in numerose situazioni, interagire con questi, stando ben attento, tuttavia, a mantenere, - se vuole conservarsi il ruolo di civil servant – una terzietà, derivante da quella competenza cui abbiamo accennato nel corso dl presente saggio, la quale tuttavia, non è detto che possa mantenersi sempre.[16]

L'intreccio tra logiche politiche e management, tra soggetti che vogliono servire l'istituzione e condizionamenti, è certamente molto rilevante. Decidere di rimanere sempre "terzo", può significare, in determinate circostanze e situazioni, anche prendere atto di non aver mai potuto "giocare" una partita e ciò, alle volte, può anche non essere accettato. In numerose situazioni, l'esigenza e la voglia forte di voler dare un contributo, anche in contesti di riferimento politico non sempre totalmente e pienamente condivisi, ma che, tuttavia, hanno creato degli spazi di

---

[15] Si pensi, ad esempio, sempre sul tema, alle indagini ogni anno promosse dal quotidiano "Il Sole 24 Ore", sulla qualità della vita, intesa non solo in chiave economico-finanziaria, bensì utilizzando numerose altre variabili quali/quantitative, ovvero, ancora, agli studi ed alle critiche effettuate sulla valorizzazione del PIL, per una misura della predetta qualità.
[16] Cfr. CODA V., (1989), pag. 23

azione per poter fornire un contributo – all'economista aziendale - possono aver fatto compiere scelte che possono essere interpretate come non coerenti, almeno nel breve ed in una logica di rigida appartenenza. L'analisi di alcune esperienze, sul piano ad esempio, della partecipazione di economisti aziendali ad organi di governo, a posizioni apicali dirigenziali, confermano la problematicità dell'affermazione di cui sopra.

In questi casi, riteniamo, conti, ancora una volta, la capacità, la possibilità di una misurazione dell'output, dell'outcome, delle scelte fondamentali effettuate.

A nostro avviso, questa è la responsabilità dell'economista aziendale, uno studioso che sa di poter mettere a servizio un proprio bagaglio di competenze, di conoscenze qualificate, consolidate dall'appartenenza ad un campo di studi che ha fatto della visione generalista[17] - almeno in prima approssimazione, in uno alla necessità di un approfondimento successivo, sia settoriale, sia funzionale[18] - che lo contraddistingue, l'occasione per un'analisi puntuale, corretta, della problematica in oggetto, che sa di dover impostare il proprio intervento su basi sia di breve periodo ma, soprattutto, di medio-lungo termine, per i più rilevanti effetti che possono prodursi, in una logica di continuità aziendale.

Con queste brevi considerazioni, si ritiene che il contributo dello studioso economista aziendale sia quello di contribuire allo sviluppo, inteso latu sensu dell'uomo, della società ove questi opera e vive.

---

[17] Cfr., AA.VV., (1991), passim

[18] Cfr., sull'approccio funzionale e settoriale, negli studi economico-aziendali, FERRERO G.,(1980), passim

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

AA.VV.,(1990), *Continuità e rinnovamento negli studi economico-aziendali*, Atti del Convegno Aidea di Pisa,, Clueb Bologna, 1991.

CASELLI L., (2006), *Gli aziendalismi italiani e la società civile*, in AIDEA, Atti del XXVIII Convegno Aidea, Il Mulino.

CODA V., (1989), *Management pubblico e privato per la competitività del paese*, in Economia & Management, n. 10

CODA V., (1986), *Valori imprenditoriali e successo dell'impresa*, in AA.VV., Valori imprenditoriali e successo aziendale, Milano, Giuffrè.

C.N.R., 81985), Gruppo Nazionale di Coordinamento di Ricerche sul Sistema Bancario Creditizio e di Analisi Economico Aziendale, Atti del Convegno "*L'economia aziendale: contenuti, specificità e ruolo d'oggi*", Roma 7 febbraio 1985.

FERRERO G., (1980), *Impresa e management*., Milano, Giuffrè.

FERRETTI M, NOVA C, ZANGRANDI A.,(2007*), Finanziare i Musei*, Franco Angeli.

SIBILIO PARRI B., (a cura), (2007), *Responsabilità e performance nei musei*, Franco Angeli.

SORCI C., (1995), *Dall'assistenzialismo allo sviluppo, Il riorientamento dell'azienda pubblica*, Giappichelli, Torino..

TORCIVIA S., (2001), *I sistemi di reporting nelle aziende dei servizi pubblici locali*, Milano, Giuffrè.

TORCIVIA S., (2003), *L'autonomi dei Dipartimenti universitari. Un'analisi economico - aziendale*, Torino, Giappichelli,.

TORCIVIA S. (2004), *L'introduzione dei sistemi di contabilità economico-patrimoniale nell'Ateneo, con particolare riferimento ai Dipartimenti*, in CAPODAGLIO G., (a cura), L'introduzione della contabilità economico-patrimoniale nelle università italiane, Atti del Convegno di Rimini, RIREA.

VALOTTI G., (2009), *Fannulloni si diventa*, Università Bocconi Editore.

ZAN L., (2003), *Economia dei musei e retorica del management*, Electa

ZANINOTTO E., (a cura), (2006), *Presente e futuro degli studi di Economia aziendale e management in Italia*, Atti del Convegno Aidea , ottobre 2006, Trento, Il Mulino.

Salvatore Tudisca[*], Enrica Donia[**], Filippo Sgroi[***]

IL CONTRIBUTO DEL SETTORE AGRICOLO NEL PROCESSO DI SVILUPPO ECONOMICO[1]

Riassunto

Il presente lavoro analizza il ruolo che l'agricoltura occupa nel sistema economico italiano e siciliano. In particolare, attraverso la teoria economica, si è analizzato in un primo momento il ruolo che il settore primario ha nelle economie sviluppate. Successivamente, si sono esaminate le modalità di intervento dell'operatore pubblico nel settore. L'analisi empirica si è sviluppata prendendo in esame i dati della Spesa pubblica, attraverso la banca dati dei Conti Pubblici Territoriali (CPT), il Valore Aggiunto e gli occupati del settore primario. Lo studio dimostra che il settore agricolo, nelle Regioni del Mezzogiorno d'Italia, riveste ancora un peso rilevante che va supportato, attraverso politiche efficaci ed efficienti, nel passaggio da settore agricolo ad agroalimentare.

Summary

The present work intends to analyse the function of agriculture in the Italian and Sicilian economic system. In particular, through the economic theory, at first we analysed the function of the primary sector in developed economies. Subsequently, we examined the intervention procedures performed by public operators in this sector. The empirical analysis was developed by examining the public expenditure data through the databank of the Regional Public Accounts (RPA), the Added Value and the workers of the primary sector. The research shows that the agricultural sector still plays a significant role in the regions of southern Italy, that must be supported through effective and efficient policies in the transition from the agricultural sector to the agricultural and food industry.

---

[*] Professore ordinario di Economia e politica agraria presso il Dipartimento di Economia dei Sistemi Agro-Forestali dell'Università degli Studi di Palermo.

[**] Professore aggregato di Economia agraria presso il Dipartimento di Scienze Economiche Aziendali e Finanziarie dell'Università degli Studi di Palermo.

[***] Ricercatore di Economia e politica agraria presso il Dipartimento di Economia dei Sistemi Agro-Forestali dell'Università degli Studi di Palermo.

[1] Lo studio è frutto di un lavoro comune degli autori. Pur tuttavia ai fini dell'attribuzione delle parti, il contributo degli autori può essere così individuato: Salvatore Tudisca ha redatto i paragrafi 1, 2 e 7; Enrica Donia ha curato i paragrafi 5 e 6; Filippo Sgroi ha scritto i paragrafi 3 e 4.

1. Agricoltura e sviluppo economico

Lo sviluppo economico verificatosi negli ultimi due secoli nelle diverse aree del mondo, porta a sostenere che i mutamenti che si sono verificati nella composizione dei livelli assoluti delle grandezze macroeconomiche (Prodotto interno lordo -PIL-, occupazione, ecc.) sono inevitabilmente associati a cambiamenti nella loro composizione, cioè alla dinamica della loro combinazione interna (Pasinetti, 1994).

Per il settore agricolo, quanto affermato, si traduce in un declino dell'apporto relativo alla formazione del reddito e dell'occupazione (Anderson, 1987). Il processo di ridimensionamento del peso che il settore agricolo ha nell'ambito del sistema economico, si deve alla bassa elasticità al reddito dei beni agricoli ed al fatto che il progresso tecnico consente alla forza lavoro occupata in agricoltura di ottenere degli incrementi di produttività all'incirca uguali a quelli degli altri settori economici (Segrè, Ferretti, 2008). In tal modo, il settore agricolo, da un lato diventa destinatario di una domanda aggregata sempre più inferiore, dall'altro, serviranno sempre meno lavoratori per realizzare un'unità di prodotto (Mounier, 1992). Tuttavia, nelle prime fasi del processo di sviluppo economico l'agricoltura riveste un ruolo cruciale nel creare le basi necessarie per dare l'avvio all'aumento del reddito procapite. Si deve, infatti, all'agricoltura in un primo momento la produzione di materie prime utili agli altri settori dell'economia. Il comparto agricolo rappresenta anche una fonte di forza lavoro trasferibile al settore secondario e terziario. Il settore agricolo, inoltre, è il destinatario dei capitali fissi (macchine agricole) e circolanti prodotti dall'industria (mangimi, fertilizzanti). Il cambiamento dell'importanza dell'agricoltura nell'ambito del sistema economico comporta anche la trasformazione delle caratteristiche produttive interne al settore. In particolare, i sistemi agricoli dei paesi a basso reddito producono beni indifferenziati, mentre l'agricoltura dei paesi sviluppati oltre a produrre beni agricoli indifferenziati e differenziati o beni/servizio[2], producono anche beni intangibili (paesaggio, turismo rurale). In quest'ottica l'agricoltura oltre produrre prodotti agricoli si trasforma in settore multifunzionale. Ma l'agricoltura multifunzionale può sussistere se si hanno delle aziende agricole -cellule del sistema produttivo agricolo- forti che principalmente siano in grado di produrre prodotti agricoli per il mercato. La multifunzionalità diventa un aspetto secondario, infatti l'imprenditore nella sua funzione obiettivo non cerca in prima battuta di produrre beni pubblici bensì beni da destinare al mercato.

In questo contesto, si inserisce il presente studio che ha l'obiettivo di analizzare

[2] Nei paesi sviluppati si assiste al cambiamento della domanda dei prodotti agricoli. In particolare, l'aumento del reddito procapite, e i nuovi stili di vita dei consumatori, determinano una nuova domanda di prodotti agricoli: da prodotti agricoli semplici così come vengo raccolti nelle campagne a prodotti agroalimentari che inglobano servizi (es. prodotti di IV gamma).

il ruolo che ha il settore agricolo nel processo di crescita economica. In particolare, nella prima parte si analizzerà il perché l'operatore pubblico interviene nel settore primario. Successivamente, al fine di analizzare gli stadi di sviluppo dell'agricoltura, si sono presi in esame alcuni indicatori economici del settore primario in modo tale da spiegare il processo di trasformazione, e lo stato attuale, dell'agricoltura italiana e siciliana.

2. L'intervento dell'operatore pubblico nel settore agricolo

Nelle economie sviluppate l'agricoltura contribuisce, in termini relativi, sempre più in misura minore alla formazione della ricchezza di una nazione. Sono due le caratteristiche che accomunano i settori agricoli che si avviano verso sentieri di sviluppo economico e di crescita (Johnston, Mellor, 1961): a) un'elevata percentuale di assorbimento di manodopera all'interno del settore con bassissimi livelli di produttività; b) una tendenza secolare alla riduzione del peso del settore agricolo nell'economia.

La bassa elasticità al reddito della domanda dei prodotti agricoli, come evidenziato in precedenza, e la possibilità di ottenere la stessa quantità di output con un minore impiego della forza lavoro, impediscono ai fattori produttivi impiegati nelle aziende agricole di avere livelli di remunerazione paragonabili a quelli acquisibili in altri settori dell'economia. Lo squilibrio che si viene a creare tra l'agricoltura e gli altri due settori dell'economia impone una ridefinizione degli assetti produttivi e organizzativi dell'azienda agraria che per rimanere competitiva deve adottare nuove strategie di interazione con l'ambiente. Inoltre, la perdita di competitività del settore agricolo determina una domanda di sostegno dei redditi che, soprattutto nel breve periodo, agisce da ammortizzatore nel processo di aggiustamento competitivo. Per sostenere il settore agricolo, gli interventi di politica agraria che l'operatore pubblico può adottare sono di due tipi: le politiche per il sostegno dei redditi aziendali e le politiche strutturali che aiutano le imprese nel processo di recupero di competitività. In entrambi i casi queste politiche di sostegno tendono a favorire la formazione di maggiori redditi aziendali. In generale, possiamo dire che gli obiettivi perseguiti dalla politica agraria sono molteplici e il loro contenuto si è modificato nel tempo seguendo, in particolare, le trasformazioni economiche e sociali che hanno interessato l'agricoltura.

3. Materiali e metodi

Il contributo dell'agricoltura alla crescita del PIL di una nazione dipende

dall'importanza relativa dell'agricoltura e dai saggi di crescita del settore agricolo e di quello non agricolo (Romano, 2010). In particolare, esso è più importante per le economie ai primi stadi di sviluppo, in quanto si registra un peso elevato del settore agricolo nell'ambito del sistema economico. Man mano che un sistema economico si diversifica, il peso dell'agricoltura diminuisce. Tuttavia, tale osservazione non deve portare a sottovalutare l'importanza dell'agricoltura alla crescita economica. Infatti, "*nelle economie sviluppate la domanda dei servizi extra-aziendali è più elastica al reddito della domanda agricola all'azienda e perciò la domanda di valore aggiunto agricolo sul prezzo finale del prodotto agroalimentare è decrescente*" (Romano, 2010). La diversificazione strutturale dell'economia genera, pertanto, un aumento della domanda di investimenti aziendali che sono fondamentali per rispondere alle nuove richieste del consumatore.

Le caratteristiche evolutive di un sistema agricolo possono essere spiegate utilizzando un modello (Pignali, 2007) secondo cui le peculiarità dei sistemi agricoli sono descrivibili attraverso una serie di parametri che spiegano il processo di trasformazione da agricoltura tradizionale ad agricoltura globalizzata, passando attraverso un processo di agricoltura di modernizzazione (tabella 1).

Tabella 1 *- Evoluzione delle caratteistiche dei sistemi agricoli e ruolo sella spesa pubblica*

Parametri e caratteristiche	**Agricoltura tradizionale**	**Modernizzazione dell'agricoltura**	**Agricoltura globalizzata**
PIL agr/PIL tot	> 30%	10% - 30%	< 10%
OCC agr/OCC tot	> 50 %	15% - 50%	< 15%
Dimensione mercato	Sussistenza	Nazionale	Internazionale
Output mix	Alimenti di base	Alimenti di base + beni esportabili	Beni alimentari differenziati
Economie di scala	Non importanti	Non importanti	Importanti
Ruolo della Spesa pubblica in agricoltura	Aumentare l'offerta dei prodotti agricoli	Sostenere le aziende agricole nel processo di acquisizione di un vantaggio competitivo	Sostenere le strutture produttive nel processo di acquisizione o di mantenimento di un vantaggio competititivo, anche attraverso azioni di sviluppo rurale

Fonte: nostre elaborazioni su "*L'agricoltura nello sviluppo economico*", di Romano, 2010

I parametri presi in considerazione per spiegare lo stato dell'agricoltura sono: a)

il peso percentuale che ha il settore primario sulla formazione della ricchezza di una nazione; b) il peso percentuale degli occupati del settore primario sugli occupati nel complesso; c) la dimensione del mercato; d) il sistema di prodotto; e) le economie di scala. A questi parametri abbiamo aggiunto il ruolo della spesa pubblica nel settore primario, in modo tale da spiegare l'obbiettivo dell'operatore pubblico in ogni stadio del modello.

Secondo il modello appena descritto l'*agricoltura tradizionale* è caratterizzata dall'avere un peso elevato nella formazione del PIL di una nazione; in queste economie, dove più del 50% degli occupati sono rappresentati da quelli agricoli, si producono prodotti agricoli di base. Poiché l'obbiettivo è la produzione di beni alimentari di base, ed in considerazione che la domanda supera di gran lunga l'offerta, l'impresa non si pone il problema delle economie di scala. In questo stadio il ruolo della spesa pubblica in agricoltura è quello di fare aumentare l'offerta di prodotti agricoli.

Lo stadio della *modernizzazione dell'agricoltura* è caratterizzato da una diminuzione del peso relativo dell'agricoltura sulla formazione della ricchezza di una nazione; il peso degli occupati agricoli inizia a diminuire, mentre l'aumento dell'offerta dei prodotti agricoli generata -anche- grazie ai sussidi da parte dell'operatore pubblico del primo stadio fa si che si passi da una economia di sussistenza ad una economia di mercato. In questi sistemi economici, dove vengono prodotti alimenti di base e beni esportabili, il principale mercato di riferimento è rappresentato da quello nazionale; tuttavia, alcune imprese iniziano ad esportare i loro prodotti verso il resto del mondo. Anche in questo caso le economie di scala non assumo grande importanza mentre il ruolo che ha l'operatore pubblico è quello di sostenere le aziende agricole nel processo di acquisizione di un vantaggio competitivo.

Nelle *agricolture globalizzate*, il contributo –relativo- dell'agricoltura alla formazione della ricchezza di un nazione continua a decrescere, così anche quello degli occupati rispetto agli occupati nel loro complesso. La globalizzazione determina una dimensione internazionale del mercato. Nelle economie sviluppate, l'aumento del reddito procapite determina la domanda di beni alimentari "*differenziati*". Va anche detto che non tutte le aziende agricole sono in grado di produrre tali beni sia per motivi legati alle competenze professionali del capitale umano che vi opera, sia perché la loro realizzazione richiede degli investimenti che non sono in grado di sostenere. L'aumento della competitività fa si che in questi contesti produttivi divengano strategici –per la vita delle imprese- le economie di scala. Il ruolo della spesa pubblica appare diversificato rispetto al precedente stadio. Infatti, il sostegno dell'operatore pubblico all'economia del settore primario dovrebbe essere quello di aiutare l'impresa a mantenere il vantaggio competitivo, eventualmente acquisito nello stadio precedente, oppure aiutare quelle strutture

produttive non lo hanno ancora raggiunto.

Una compito della spesa pubblica che accomuna tutti gli stadi che abbiamo descritto è quello di creare tutte quelle condizioni (strutturali e non) in cui le imprese agricole ed agroalimentare possano vivere ed esercitare i loro compiti di produttori di beni alimentari.

Per applicare il modello appena descritto all'agricoltura italiana e siciliana abbiamo analizzato, per il settore primario, il Valore Aggiunto del –VA- gli occupati e la spesa pubblica.

In particolare, per la spesa pubblica in agricoltura, si è considerato l'aggregato determinato dalla banca dati CPT[3] che comprende sia l'insieme degli aiuti che le autorità pubbliche attivano in un dato tempo con lo scopo di incrementare i redditi dei produttori agricoli in modo diretto, attraverso pagamenti monetari (*trasferimenti*), sia le spese effettuate dagli enti con partecipazione pubblica dello stesso comparto. La serie storica dei dati dei CPT offre, a livello regionale, i flussi finanziari degli enti della Pubblica Amministrazione (PA) che coincidono con la definizione adottata dalla contabilità pubblica italiana, e del Settore Pubblico Allargato (SPA), aggregato in cui sono incluse le entità sotto il controllo pubblico (Imprese Pubbliche Nazionali e Locali). I dati sono ottenuti ricostruendo, per ciascun soggetto, i flussi di spesa e di entrata a livello regionale sulla base dei bilanci consuntivi dell'ente stesso, secondo il criterio di cassa. Successivamente si giunge alla costruzione di conti consolidati per ciascuna Regione italiana attraverso l'eliminazione dei flussi di trasferimento intercorrenti tra gli enti appartenenti al medesimo livello di governo. In coerenza con il sistema di classificazione adottato nella Contabilità Pubblica e, quindi, con il sistema di Classificazione delle Funzioni delle Amministrazioni Pubbliche (COFOG), la costruzione dei CPT viene effettuata secondo una classificazione settoriale a 30 voci, particolarmente utile per tenere conto delle esigenze sia della Programmazione Comunitaria, sia dell'analisi della spesa pubblica. Tra i 30 settori della banca dati, in considerazione degli obiettivi della ricerca, si sono analizzati quello dell'"Agricoltura" e quello della "Pesca marittima e Acquicoltura". L'agricoltura comprende l'amministrazione delle attività e dei servizi connessa all'agricoltura e allo sviluppo rurale; la tutela, la bonifica o ampliamento dei terreni arabili; le spese per la definizione e regolamentazione degli insediamenti agricoli; la vigilanza sul settore agricolo; la costruzione e il funzionamento dei dispositivi di controllo per le inondazioni, dei sistemi d'irrigazione e drenaggio, inclusa l'erogazione di sovvenzioni, prestiti o sussidi per tali opere; il funzionamento o supporto ai programmi o piani volti a stabilizzare o migliorare prezzi e prodotti agricoli; il funzionamento o sostegno ai

[3] Questa banca dati è fornita dal Ministero dello Sviluppo Economico, Dipartimento Politiche per lo Sviluppo e Coesione.

servizi decentrati o veterinari per gli agricoltori dei servizi di disinfestazione, di ispezione e di selezione dei raccolti; i macelli; le erogazioni per la zootecnia, per l'ortofrutticoltura e per le colture industriali; i finanziamenti agli enti per lo sviluppo agricolo e alle aziende agricole; le spese per l'attività fitosanitaria. Mentre la Pesca comprende la spesa per pesca e caccia sia a fini commerciali che sportivi. Ne fanno parte l'amministrazione delle attività e dei servizi di pesca e caccia; la protezione, l'incremento e lo sfruttamento razionale degli animali destinati alla caccia e alla pesca; la vigilanza e regolamentazione, il rilascio di licenze.

Tra gli enti dell'Amministrazione centrale è inclusa l'AGEA[4]. In Sicilia, gli enti Regionali che rientrano nel bilancio consolidato per determinare il Settore Pubblico Allargato sono: i Consorzi di bonifica, l'Agriturpesca s.r.l.; il Consorzio Regionale Innovazione TEcnologica in Serricoltura (I.TE.S.); l'Ente di Sviluppo Agricolo (ESA); l'Istituto Incremento Ippico di Catania; l'Istituto Regionale della Vite e del Vino; l'Istituto Sperimentale Zootecnico; la Stazione Sperimentale di Granicoltura per la Sicilia; il Consorzio Regionale per la Ricerca Applicata e la Sperimentazione (CORERAS); il Consorzio di Ricerca sul Rischio Biologico in Agricoltura Co.Ri.Bi.A.; il Consorzio di Ricerca per lo Sviluppo di Sistemi Innovativi Agroambientali Co.Ri.S.S.I.A.; i consorzi per l'incremento ittico.

4. La ricchezza del settore primario

In Italia –così come nella maggior parte dei Paesi industrializzati- i processi di diversificazione dell'economia nazionale e regionale si sono maggiormente orientati, nel lungo periodo, verso attività riconducibili principalmente al settore terziario ed a quello industriale, contribuendo a ridurre l'importanza relativa del settore primario rispetto al sistema economico nel suo complesso. Ciò è dovuto principalmente all'avanzamento del processo di globalizzazione, al relativo riposizionamento e fuoriuscita delle piccole aziende agricole dal mercato, ed agli effetti dell'applicazione delle riforme della PAC.

Le misure della PAC se da un lato hanno l'obiettivo di sostenere l'attività agricola verso processi di crescita, e sostenibilità, di lungo termine dall'altro hanno delle ricadute negative sulle piccole aziende agricole che sono costrette ad uscire inevitabilmente dal mercato, in quanto non sono in grado di sostenere la concorrenza.

In considerazione della nota metodologica, esposta nel paragrafo precedente, si

[4] L'AGEA è l'organismo pagatore per l'Italia della spettanze della Politica agricola comunitaria (PAC).

è analizzato come il settore primario contribuisce alla creazione della ricchezza dell'Italia e della Sicilia.

In Italia, nel 2007 il VA del settore primario ha registrato un valore di 27,9 miliardi di euro (tabella 2). L'incidenza del VA dell'agricoltura sul PIL nazionale si è progressivamente ridotta negli ultimi 12 anni passando dal 3,0% del 1996 all'1,8% nel 2007 (tabella 3). Analizzando lo stesso fenomeno per circoscrizione geografica, si osserva che le riduzioni maggiori le subiscono il Mezzogiorno e l'Italia nord-orientale che rimangono comunque le aree dove il settore primario ha i tassi più elevati, mentre si registrano riduzioni più attenuate nell'Italia centrale e nel Nord-ovest.

Tabella 2 *- Evoluzione del Valore Aggiunto del settore agricoltura in Italia. Anni 1996-2007, (milioni di euro costanti al 2007)*

Circoscrizione geografica	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Italia Nord-orientale	6.273,00	6.148,00	6.281,00	6.430,00	6.593,00	6.920,00	6.715,00	6.722,00	7.183,00	6.381,00	6.366,00	6.815,00
Italia Nord-occidentale	4.988,00	5.143,00	5.108,00	5.090,00	5.257,00	5.714,00	5.712,00	5.799,00	5.955,00	5.087,00	5.444,00	5.566,00
Italia Centrale	3.581,00	3.684,00	3.786,00	3.828,00	3.887,00	3.942,00	4.295,00	4.197,00	4.768,00	4.248,00	4.424,00	4.597,00
Mezzogiorno	9.055,00	9.539,00	9.784,00	10.164,00	9.922,00	9.997,00	10.388,00	11.593,00	12.018,00	11.512,00	11.195,00	10.948,00
Sicilia	*2.236,00*	*2.492,00*	*2.436,00*	*2.369,00*	*2.492,00*	*2.298,00*	*2.299,00*	*3.060,00*	*2.985,00*	*2.906,00*	*2.863,00*	*2.853,00*
Italia	23.897,00	24.514,00	24.959,00	25.512,00	25.659,00	26.573,00	27.110,00	28.311,00	29.924,00	27.228,00	27.429,00	27.926,00

Fonte: nostre elaborazioni su dati Istat

Oltre agli effetti della PAC, che soprattutto con la riforma del 2003 sganciando gli aiuti dalla produzione ha previsto il pagamento unico per azienda (PUA), il fenomeno è correlato alle avversità climatiche che ha determinato cali produttivi.

Il settore primario siciliano, pur risentendo della contrazione generale del settore, continua a mantenere un certo peso di valore aggiunto rispetto ad altre Regioni italiane. Infatti, fra il 1996 e il 2007 il VA dell'agricoltura siciliana ha inciso, in media, per il 9,8% sul dato dell'Italia, con un valore minimo dell'8,5% (2002) ed un massimo del 10,8% (2003). Questi valori sono più elevati del rapporto tra il PIL regionale e quello nazionale, in cui il dato siciliano incide su quello nazionale in media (1996-2007) del 5,6%.

Tabella 3 *- Evoluzione dell'incidenza del Valore aggiunto del settore Primario sul Pil in Italia. Anni 1996-2007, (valori percentuali)*

Circoscrizione geografica	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Italia Nord-orientale	3,4	3,2	3,1	3,0	2,8	2,8	2,6	2,4	2,4	2,1	1,9	2,0
Italia Nord-occidentale	1,9	1,9	1,7	1,7	1,6	1,6	1,5	1,5	1,4	1,2	1,2	1,1
Italia Centrale	2,1	2,1	2,0	1,9	1,8	1,7	1,7	1,6	1,7	1,4	1,4	1,4
Mezzogiorno	4,7	4,6	4,5	4,4	4,0	3,7	3,7	3,9	3,8	3,5	3,2	3,0
Sicilia	*4,9*	*5,1*	*4,7*	*4,4*	*4,3*	*3,7*	*3,5*	*4,4*	*4,1*	*3,7*	*3,5*	*3,3*
Italia	3,0	2,9	2,8	2,7	2,5	2,4	2,3	2,3	2,3	2,0	1,9	1,8

Fonte: nostre elaborazioni su dati Istat

Alla formazione della produzione complessiva del settore primario in Sicilia ha contribuito maggiormente il comparto agricoltura con una quota pari a circa l'87,0% nel 2007, seguito dalla pesca (12,9%) e da quello della silvicoltura che costituisce solo lo 0,1% del VA complessivo. L'avvicendarsi di situazioni

climatiche avverse, negli ultimi anni, caratterizzate da periodi di siccità, caldo afoso e forti piogge, hanno determinato un andamento poco favorevole per le maggiori colture dell'Isola. Il clima, insieme ad altri fattori, ha determinato quindi, la riduzione dell'incidenza del settore primario sulla PIL regionale che incide in media per il 4,1% con valore massimo nel 1997 (5,1%) e minimo nel 2007 (3,3%). La Sicilia si pone, comunque, sempre al di sopra dei valori nazionali (+1,7% in media) e di poco superiori a quelli del Mezzogiorno (+0,2% in media), evidenziando che questo settore ha ancora nell'Isola un'importanza relativa per lo sviluppo e la produttività.

L'andamento del VA del settore primario in Sicilia, nel periodo di analisi, è stato eterogeneo. A partire dal 1997 i valori scendono fino al 1999. Mentre dopo una ripresa registrata nel 2000, il settore subisce nuovamente un forte calo arrivando nel 2002 a circa 2,3 miliardi. La variabilità dei dati, come evidenziato in precedenza, è determinata, oltre che dalle condizioni di mercato, anche dal clima. A questi fattori va aggiunto il problema che ha investito il settore zootecnico derivante dal diffondersi, nel periodo di analisi, dell'epidemia di influenza aviaria e soprattutto dell'emergenza BSE che ha fatto crollare il consumo di carni bovine, aggravando ulteriormente la crisi del settore. Nello stesso periodo si è accentuata anche la competitività degli altri Paesi produttori soprattutto per alcune produzioni tipiche mediterranee quali gli agrumi, l'olio d'oliva e il vino che determinato l'abbassamento dei prezzi alla produzione di questi prodotti. Nel 2002 si regista, anche, una riduzione delle quantità pescate, anche a seguito del fermo biologico. Al contrario nel 2003 le abbondanti precipitazioni che hanno interessato l'Isola nel corso di tutta l'annata agraria hanno di fatto interrotto gli intensi periodi di siccità che avevano colpito la Sicilia, con l'effetto di ristabilire adeguati livelli di risorse idriche e di indurre aumenti diffusi nella produzione di quasi tutte le colture. Infatti, si registra un VA superiore ai 3,1 milioni di euro. Purtroppo dall'anno seguente, i valori subiscono una nuova contrazione fino ad arrivare nel 2007 a 2,8 miliardi di euro. Negli ultimi anni il settore ha manifestato un andamento contraddittorio derivante dalla buona performance delle quantità prodotte, a fronte di un generalizzato calo dei prezzi nel 2004-2005, mentre si evidenziano contrazioni sia nei prezzi che nelle quantità prodotte dal 2006. Inoltre, in diverse zone dell'Isola alcune gelate e nevicate, hanno prodotto danni ad alcuni tipi di coltivazione, specialmente per quelle in serra.

La crisi finanziaria degli ultimi due anni (2008-2009) non ha mancato di far sentire i suoi effetti negativi sul sistema agricolo Italiano e Siciliano. Per quest'ultimo la caduta della domanda e dei prezzi dei prodotti alimentari ha determinato degli effetti negativi soprattutto in quei contesti produttivi dove si producono prodotti agricoli indifferenziati (molto spesso commercializzati senza alcuna identificazione da parte dell'azienda) destinati al mercato regionale e

nazionale e a consumatori con un redditi bassi. Le imprese che operano con questa impostazione, che rappresentano la stragrande maggioranza delle aziende agricole siciliane (uva da vino e da tavola, olio, ortofrutticoli, agrumi, latte e carne), non hanno dimensioni -in termini di volumi di offerta- tali da operare nei canali commerciali corti (produzione-dettaglio) ed operano, pertanto, nei canali commerciali lunghi (produzione-intermediario-dettaglio). Tale "*condizione comporta elevati costi di transazione, e pertanto di filiera, con la conseguenza di un aumento del differenziale tra il prezzi alla produzione e quelli al dettaglio*" (Bacarella, 2010).

In Sicilia, accanto a questo tipo di agricoltura, abbiamo le imprese agroalimentari[5] che chiudono la filiera produttiva (esempi si possono trovare nel settore vitivinicolo, olivicolo-oleario, ortofrutticolo e lattiero-caseario). Per queste imprese -caratterizzate da formule imprenditoriali efficaci- che operano nei mercati nazionali ed esteri la crisi finanziaria non ha prodotto grandi conseguenze negative.

Secondo il modello descritto nel paragrafo precedente, l'agricoltura Italiana e Siciliana sono nello stadio della "*globalizzazione*". In particolare, in Sicilia i due diversi sistemi di produzione appena descritti determinano diversi livelli di sostegno da parte dell'operatore pubblico. Nel primo caso bisogna adottare delle azioni volte a concentrare l'offerta e chiedere la filiera produttiva nell'ambito del territorio regionale. Tali imprese, infatti, si trovano in una situazione critica con redditi stagnanti, ricavi insoddisfacenti e costi di produzione elevati; sono inoltre stritolate dalla logica dei giganti della distribuzione, e nella maggior parte dei casi operano in perdita. Nel secondo caso, invece, occorre adottare politiche che favoriscano il mantenimento del vantaggio competitivo raggiunto.

5. L'occupazione del settore primario

In Italia gli occupati dello settore primario, fanno registrate una incidenza del 4,7% sul totale occupati, evidenziando come ormai, il settore primario abbia una posizione marginale rispetto gli altri settori economici. Anche in questo caso si registra un calo del peso degli occupati che passa dal 5,7% del 1996 al 4,0% del 2007 (tabella 4).

Parallelamente all'analisi del VA, il rapporto tra gli occupati in agricoltura e il totale degli occupati è maggiore nel Mezzogiorno (8,5% in media) rispetto l'Italia nord-orientale (4,5%), quella centrale (3,2%) e quella nord-occidentale (2,3%).

[5] Queste imprese intercettano appena il 10-15% del Valore della produzione agricola reginale (Bacarella, 2010).

Tabella 4 *- Evoluzione degli occupati nel settore Primario in Italia. Anni 1996-2007, (migliaia di unità)*

Circoscrizione geografica	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Italia Nord-orientale	272	271	266	268	218	214	205	194	191	183	185	182
Italia Nord-occidentale	157	151	143	136	163	157	155	154	166	173	172	170
Italia Centrale	147	145	138	125	159	168	164	140	146	142	146	139
Mezzogiorno	589	565	545	500	564	572	556	522	519	521	536	525
Sicilia	*130*	*127*	*119*	*111*	*120*	*117*	*118*	*112*	*110*	*114*	*125*	*120*
Italia	1.165	1.132	1.092	1.029	1.104	1.111	1.080	1.010	1.022	1.019	1.039	1.016

Fonte: nostre elaborazioni su dati Istat

Nel 2007 si registra un'incidenza del 7,7% per il Sud e del 7,9% per la Sicilia, dimostrando come questo settore sia ancora rilevante per l'economia meridionale, e potrebbe rappresentare una leva per ridurre la disoccupazione in questa area, se venissero attivate politiche di lavoro efficaci (tabella 5).

Infatti, tra i fenomeni che caratterizzano l'occupazione agricola risaltano il massiccio ricorso alla manodopera stagionale e saltuaria e al lavoro extracomunitario, la bassa qualificazione dei lavoratori, l'invecchiamento sia degli occupati che dei conduttori agricoli e la forte rilevanza dell'economia sommersa.

Tabella 5 *- Evoluzione dell'incidenza degli occupati del settore Primario sulgli occupati totali in Italia. Anni 1996-2007, (valori percentuali)*

Circoscrizione geografica	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Italia Nord-orientale	6,2	6,1	6,0	5,9	4,3	4,2	3,9	3,7	3,6	3,4	3,4	3,3
Italia Nord-occidentale	2,6	2,5	2,4	2,2	2,4	2,3	2,2	2,2	2,3	2,4	2,3	2,3
Italia Centrale	3,8	3,7	3,5	3,1	3,4	3,5	3,3	2,8	2,9	2,7	2,8	2,6
Mezzogiorno	9,8	9,4	8,9	8,2	8,9	8,8	8,4	7,8	7,8	7,8	7,9	7,7
Sicilia	*9,8*	*9,3*	*8,6*	*8,1*	*8,4*	*8,0*	*8,0*	*7,6*	*7,5*	*7,6*	*8,2*	*7,9*
Italia	5,7	5,6	5,3	4,9	4,8	4,8	4,5	4,2	4,2	4,2	4,2	4,0

Fonte: nostre elaborazioni su dati Istat

Dal 1996 al 2007 la Regione Siciliana ha perso 10 mila posti di lavoro nel settore primario (-7,7%). Variazioni negative si registrano anche nell'Italia nord-orientale (-33,1%), centrale (-5,4%) e la media nazionale (-12,7% pari a circa 148 mila posti persi). Al contrario il il Nord-Ovest mostra una lieve ripresa nel comparto dal 2004 con incremento di 13 mila posti (+8,3%).

6. Analisi della spesa pubblica del settore primario

La spesa pubblica per il settore primario in Italia, dal 1996 al 2007 si attesta mediamente sui 4,6 miliardi di euro, con un valore massimo registratosi nel 2003 (5,0 miliardi di euro) e un valore minimo verificatori nel 1997 (4,1 miliardi di euro) (tabella 6). Essa ha un peso poco rilevante sul totale della spesa pubblica italiana rappresentando, infatti, mediamente lo 0,7%, e con valori relativi che tendenzialmente diminuiscono dal 1996 al 2007 (tabella 7).

La stessa dinamica si può osservare per le due ripartizioni geografiche Centro-Nord e Mezzogiorno in cui il peso in media è rispettivamente dello 0,5% e dell'1,0%.

In Sicilia la spesa di questo settore si attesta intorno ai 512,8 milioni di euro, rappresentando circa l'11,2% della spesa agricola italiana. Registra un valore massimo nel 2003 con 614 milioni di euro, dovuto ad un aumento degli investimenti e un picco minimo nel 1998 con 400 milioni di euro.

Tabella 6 *- Evoluzione della spesa pubblica consolidata del settore Agricoltura e Pesca in Italia (milioni di euro costanti al 2007)*

Circoscrizioni	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Centro-Nord	2.359,00	2.212,00	2.329,00	2.716,00	2.380,00	2.357,00	2.477,00	2.774,00	2.730,00	2.940,00	2.677,00	2.797,00
Mezzogiorno	1.950,00	1.871,00	1.790,00	2.077,00	2.161,00	2.116,00	1.996,00	2.232,00	2.025,00	2.006,00	1.995,00	2.072,00
Sicilia (a)	*454,00*	*407,00*	*400,00*	*486,00*	*535,00*	*517,00*	*508,00*	*614,00*	*597,00*	*526,00*	*545,00*	*564,00*
Italia (b)	4.309,00	4.083,00	4.119,00	4.793,00	4.541,00	4.473,00	4.473,00	5.006,00	4.755,00	4.946,00	4.672,00	4.869,00
Inc.% a/b	*10,5*	*10,0*	*9,7*	*10,1*	*11,8*	*11,6*	*11,4*	*12,3*	*12,6*	*10,6*	*11,7*	*11,6*

Fonte: nostre elaborazioni su dati CPT

Anche per la Regione Sicilia l'incidenza del livello di spesa del settore è in diminuzione passando dall'1,6% nel 1996 allo 0,8% nel 2007. In particolare, si evidenzia una riduzione nel primo triennio della serie e successivamente una lieve ripresa tra il 1999 e il 2000. Mentre dal 2001 l'incidenza tende a diminuire (ad eccezione degli anni 2003 e 2004) fino al 2007 quando presenta valori praticamente dimezzati rispetto al 1996.

Tabella 7 *- Evoluzione dell'incidenza della spesa pubblica consolidata del settore Agricoltura e Pesca sul totale spesa pubblica in Italia. Anni 1996-2007, (valori percentuali)*

Circoscrizioni	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Centro-Nord	0,6	0,6	0,6	0,7	0,6	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,4	0,4
Mezzogiorno	1,3	1,3	1,2	1,3	1,2	1,1	1,0	1,0	0,8	0,8	0,8	0,7
Sicilia	*1,6*	*1,2*	*1,1*	*1,3*	*1,3*	*1,0*	*1,0*	*1,1*	*1,0*	*0,8*	*0,8*	*0,8*
Italia	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,7	0,6	0,6	0,6	0,6	0,5	0,5

Fonte: nostre elaborazioni su dati CPT

Uno strumento per la valutazione dell'importanza che gli enti territoriali hanno nel settore primario è quello di calcolare la quota di spesa per i diversi livelli di governo sul totale della spesa pubblica consolidata, relativa all'Agricoltura e Pesca. Ciò rende l'idea dell'effettivo decentramento di funzioni dallo Stato alle autonomie, visto che se tale decentramento dovesse verificarsi, dovrebbe anche aumentare –rispetto ai valori attuali comunque già significativi– la quota del totale della spesa pubblica gestita dagli enti territoriali. In Italia, il trasferimento è avvenuto con una distribuzione funzionale dall'alto verso il basso. Il governo centrale ha trattenuto in maniera residuale alcune funzioni di rilevanza nazionale, mentre le altre sono state affidate alle Amministrazioni Regionali e da queste alle Amministrazioni Locali, che a loro volta le hanno trasferite a Imprese Pubbliche Locali (IPL), ovvero Consorzi, aziende e società da esse controllate. L'incidenza dell'Amministrazione Centrale è infatti diminuita dal 33% del 1996 al 25% del

2007 mentre le Amministrazioni Regionali dopo aver presentato un picco nel biennio 2000-2001 riducono il loro peso fino ad attestarsi al 37,2% (2007). Al contrario, le Amministrazioni Locali mostrano un minimo nel 2000 (5,0%) per poi incrementare la loro quota all'8,0% negli anni 2006 e 2007, e una forte espansione presentano le IPL che vedono, in pratica, la loro quota più che raddoppiata, con un trend costantemente crescente dal 1996 (14,5%) al 2007 (29,8%) (tabella 8).

Tabella 8 *- Evoluzione dell'incidenza della spesa pubblica consolidata del settore Agricoltura e Pesca sul totale spesa pubblica in Italia. Anni 1996-2007, (valori percentuali)*

Livello di governo	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Amministrazione centrale	33,0	29,0	27,4	32,8	25,1	22,3	25,9	21,9	22,0	24,1	19,1	25,0
Amministrazione regionale	44,0	46,4	47,5	42,5	47,8	48,8	41,0	44,9	44,8	42,7	44,1	37,2
Amministrazione locale	8,5	7,2	5,5	5,5	5,0	5,2	7,9	6,9	7,8	7,2	8,0	8,0
IPL	14,5	17,4	19,6	19,2	22,1	23,7	25,2	26,3	25,4	26,0	28,8	29,8

Fonte: nostre elaborazioni su dati CPT

In Sicilia la spesa totale per livelli di governo mostra una prevalenza del livello regionale. Rispetto al dato nazionale, l'Amministrazione Regionale in Sicilia ha una rilevanza maggiore, poiché è alimentata dalle risorse storicamente assegnate in virtù dell'ordinamento regionale a Statuto speciale e da quelle derivanti dalle politiche per lo sviluppo del Mezzogiorno. Questo livello di governo ha una quota media del 71,7% con valori che, tendenzialmente, sono diminuiti nel tempo registrando un minimo del 59,5% nel 2002 (tabella 9). L'andamento dell'incidenza dell'Amministrazione centrale è stato ciclico attestandosi nel 2007 ad una quota del 13,7%.

Tabella 9 *- Evoluzione dell'incidenza della spesa pubblica consolidata del settore Agricoltura e Pesca sul totale spesa pubblica in Sicilia. Anni 1996-2007, (valori percentuali)*

Livello di governo	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Amministrazione centrale	13,3	11,2	9,4	15,2	9,8	8,9	15,8	14,0	9,7	11,9	8,9	13,7
Amministrazione regionale	74,7	74,2	78,2	74,9	76,9	73,2	59,5	67,4	72,4	70,2	71,7	66,9
Amministrazione locale	5,1	5,8	3,3	1,3	1,7	1,8	1,7	1,4	1,5	1,6	1,8	1,7
IPL	6,9	8,8	9,1	8,6	11,6	16,1	23,0	17,2	16,5	16,3	17,6	17,7

Fonte: nostre elaborazioni su dati CPT

Mentre il peso delle Amministrazioni locali si è ridotto notevolmente passando dal 5,1% del 1996 all'1,7% del 2007 a favore delle IPL, la cui quota nel tempo è aumentata di 10,8 punti percentuali. Ciò è dovuto al decentramento di spesa a favore dei Consorzi di bonifica e di ripopolamento ittico. In Sicilia, infatti, sono presenti 11 consorzi di bonifica (uno per provincia più Gela e Caltagirone) e 11 consorzi del ripopolamento ittico (Castellamare, Patti, Catania, Agrigento, Siracusa, Gela, Peloritani, Pace del Mela, Taormina, Nebrodi, Eolie).

7. Conclusioni

In Italia, come negli altri Paesi sviluppati, l'agricoltura ha visto ridimensionare il suo ruolo nell'ambito del sistema economico. Tuttavia, parlare di agricoltura e sistema economico comporta, inevitabilmente, esprimersi in termini di sistema agroalimentare. Nel 2007, infatti, l'importanza economica complessiva dell'intero sistema agroalimentare italiano è stata stimata in oltre 247 miliardi di euro (ISTAT), pari al 15,7% del PIL nazionale. Le componenti principali sono l'agricoltura (11%), l'industria alimentare (10%) e soprattutto la logistica e la distribuzione (40%). Quindi anche se nell'ambito del sistema economico il peso dell'agricoltura diminuisce il settore agricolo va correlato a tutto quello che sta a monte e valle della fase agricola.

L'analisi sviluppata mette in evidenza che l'agricoltura italiana e quella della Regione Sicilia sono nello stadio della "*globalizzazione*". Tuttavia come abbiamo visto soprattutto per la Sicilia, permangono due diverse velocità dei sistemi agricoli. Questa situazione determina un diverso fabbisogno di politiche agrarie in considerazione delle della fase di crescita di ogni impresa.

Dall'analisi della spesa consolidata del settore "agricoltura e pesca" si nota un lieve aumento dei valori nel periodo considerato, mentre la sua incidenza sul totale della spesa pubblica ha riscontrato una contrazione. Questo risultato si osserva sia a livello nazionale che regionale: in particolare, in Sicilia la spesa agricola rappresenta appena lo 0,8% della spesa pubblica complessiva.

Il sostegno pubblico si riflette parzialmente sulla produzione: il Valore Aggiunto del settore dal 1996 al 2007 manifesta un rialzo del 16,9% per l'Italia e del 27,6% in Sicilia. Tuttavia la dinamica del rapporto tra il Valore Aggiunto del settore "agricoltura, silvicoltura e pesca" sul PIL presenta valori in declino, raggiungendo quote inferiori all'1,0% in alcune regioni settentrionali.

Il mercato del lavoro agricolo presenta una contrazione degli occupati nel comparto sia a livello nazionale che in Sicilia. Il dato comunque, è fortemente influenzato dalla presenza del lavoro irregolare, in modo particolare quello stagionale, che inficia il numero reale dei lavoratori nelle aziende agricole.

Nelle economie sviluppate, la riduzione del peso dell'agricoltura nel sistema economico, segue l'evoluzione del comportamento del consumatore rispetto al prodotto. Infatti, negli ultimi decenni i consumatori si sono dimostrati sensibili non solo alla natura dei prodotti offerti, ma anche ai servizi ad essi collegati quali la maggiore facilità e rapidità di utilizzo, la più agevole conservazione, la garanzia di qualità, tipicità e certificazione di origine. Tale evoluzione comportamentale da parte del consumatore genera uno sforzo enorme per le aziende del settore agricolo e agroalimentare. Bisogna ridisegnare l'ambiente competitivo e riformulare le relazioni con gli attori della filiera.

L'agricoltura, quindi, continua ad essere l'attività che ci fornisce gli alimenti indispensabili per la nostra esistenza e che rappresentano la base del il sistema agroalimentare. È in questo contesto che i tre livelli di policy maker (comunitario, nazionale, e regionale) sono intervenuti per implementare le loro azioni a favore del settore. Il livello comunitario osserva i cambiamenti internazionali per proteggere e sviluppare l'agricoltura europea; lo Stato recepisce le politiche comunitarie e le applica nel suo territorio; le Regioni cercano di soddisfare le esigenze delle realtà locali. Questi tre livelli di governo nel tempo hanno applicato strumenti quali contributi, e altre agevolazioni fiscali per garantire all'agricoltura italiana un ruolo che sia ancora equiparabile a quello degli altri settori dell'economia.

Le Regioni, che sono responsabili di quote di spesa derivate dai trasferimenti dello Stato e dell'Unione Europea, rappresentano i soggetti istituzionali che più degli altri devono comprendere i cambiamenti strutturali al loro interno attuando i provvedimenti comunitari. Anche il federalismo gioca un ruolo importante nella riduzione del sostegno in quanto, oltre a mutare i rapporti interni fra le istituzioni, può avere innescato un processo di riduzione della spesa agricola per tramite della riduzione del peso specifico a livello regionale del settore e delle lobby agricole rispetto a quello una volta posseduto a livello centrale.

L'agricoltura, come funzione di produzione primaria di beni di prima necessità è stata affiancata anche da altre funzioni legate all'ambiente, alla cultura, e al turismo che sono sostenute dalla politica comunitaria. Per esempio la riduzione dell'uso dei prodotti fitosanitari utilizzati nell'attività agricola è una delle priorità individuate dalla Commissione europea nella comunicazione "Ambiente 2010: il nostro futuro, la nostra scelta", che descrive il 6° Piano di azione ambientale. Questa potrebbe essere una strada per valorizzare il settore, far crescere l'occupazione, e rendere competitivo il nostro territorio nei confronti del mercato globale. Le aziende (soprattutto al Sud) potrebbero cogliere maggiormente le potenzialità competitive di queste nuove opportunità, per accrescere le loro produttività.

Il settore primario siciliano, pur risentendo della contrazione generale del settore continua a mantenere un peso significativo di produzione e valore aggiunto rispetto alle altre Regioni italiane. Un motivo della contrazione è l'aumento del processo di globalizzazione che ha portato al riposizionamento di imprese agricole in mercati diversi dal nostro. La produttività del settore è stata anche contrastata dall'aumento dei prezzi dei beni intermedi quali il costo dell'energia e dei lubrificanti, che ha manifestato forti incrementi negli ultimi anni, generando una flessione del ritmo di crescita. Anche a livello regionale si possono fare le stesse considerazioni fatte per l'intero territorio. Il mutamento delle politiche comunitarie ha provocato una fuoriuscita di piccole aziende dal settore che non hanno operato le necessarie conversioni produttive, così come la flessione dell'occupazione del

settore, ha contribuito ad incentivare il ricorso di taluni imprenditori al lavoro nero.

Nonostante si siano osservati i dati sul comparto ex-post e interpretati per spiegare le relative modifiche, essi sono fortemente influenzati dall'attività legislativa che rappresenta l'ago della bilancia all'interno del sistema economico. E' necessario quindi che il policy maker riconosca all'agricoltura un'importanza primaria come settore produttivo.

Il legislatore, pertanto, deve riflettere su temi quali lo sviluppo rurale, la multifunzionalità dell'agricoltura, l'ambiente e la cultura (capitale umano) in rapporto al settore primario, la valorizzazione dei prodotti, del biologico e degli agriturismo, affinché l'azione pubblica (che si rifletta nella spesa) sia capace di proporre nuovi modelli di politica agraria e dare un nuovo slancio all'agricoltura.

Riferimenti bibliografici

AA. VV. (2007). *Guida ai conti pubblici territoriali (CPT). Aspetti metodologici e operativi per la costruzione di conti consolidati di finanza pubblica a livello regionale. Unità di valutazione degli Investimenti pubblici.* Dipartimento per le politiche di Sviluppo e Coesione, Unità di valutazione degli investimenti pubblici. Roma.

Accocella G. (2001). *Politica economica nell'era della globalizzazione,* Carocci Roma.

Adornato F. (2001). *L'agricoltura italiana dopo il referendum costituzionale,* in La Questione agraria n. 3.

Adelman, I. (1984). *Beyond Export-Led Growth,* World Development 12(9): 937-49.

Agostini M.V. (1981). *Politica comunitaria e strutture agricole agricole,* Broglio Editore, Roma.

Anderson K. (1987). *On Why Agriculture Declines with Economic Growth*, Agricoltural Economic, 1 pp. 3-15.

Anríquez, G., e Stamoulis, K. (2007). *Rural Development and Poverty Reduction: Is Agriculture Still the Key?* Electronic Journal of Agricultural and Development Economics 4(1): 5-46

Antonelli G., Bagarani M., Mellano M. (1989). *Modelli di spesa e politica agraria regionale: un'analisi della spesa pubblica delle regioni a statuto ordinario*. Franco Angeli, Milano.

Bacarella A. (2010). *Riflessioni sul sistema agroalimentare della Sicilia,* CORERAS.

Bacarella A. (1999). *Le politiche agricole nello sviluppo economico in Italia,* L'Epos, Palermo.

Basile E., Romano D. (a cura di) (2002). *Sviluppo rurale: società, territorio, impresa,* Franco Angeli, Milano.
Casini L. (2002). *Funzioni sociali dell'agricoltura e nuove tipologie di impresa,* in Atti del XXXIX Convegno di studi Sidea, *Nuove tipologie d'impresa nell'agricoltura italiana,* Firenze 12-14 settembre 2002, Centro Stampa SP, Pontassieve.
Daris R., Mauro L., Prestamburgo M. (2006). *Un'analisi sulle politiche di sostegno agli investimenti in agricoltura in un mercato di incertezza,* Rivista di Economia agraria n. 2.
De Stefano F. (1985). *Principi di politica agraria.* Il Mulino, Bologna.
De Castro P. (2004). *Verso una nuova agricoltura europea: quale politica agricola nell'Ue allargata?,* Agra, Roma.
De Castro P. (2010). *European Agriculture and new global challenges.* Donzelli editore, Roma.
Ferro O. (1988). *Istituzioni di politica agraria,* Edagricole, Bologna.
ISMEA (2004). *L'impatto della riforma Pac sulle imprese agricole e sull'economia italiana,* Franco Angeli, Milano.
Johnson D.G. (1976). *Il ruolo dell'agricoltura nello sviluppo economico,* in "Rivista di Politica economica", 2, pp 45-60.
Lizzi R. (2002). *La politica agricola,* Il Mulino, Bologna.
Malassis L., Ghersi G. (1995). *Introduzione all'economia agroalimentare,* Il Mulino, Bologna
Ministero dello Sviluppo Economico, *Quaderno strutturale territoriale – Principali indicatori macroeconomici,* vari anni.
Neville Rolfe E. (1984). *The politics of Agriculture in the European Community,* European centre for political studies, London.
Fazio V. (2009). *Un'analisi della spesa pubblica italiana sulla ricchezza generata dal settore primario*, Tesi di dottorato di ricerca in Economia e politica agraria, Università degli Studi di Palermo.
Fei, J.C., e Ranis, G. (1961). *A Theory of Economic Development.* American Economic Review 51(4): 533-65.
Finuola R. (2006). *L'evoluzione della spesa e delle agevolazioni per l'agricoltura in Italia*, Agriregionieuropa n. 4.
Gardner, B.L. (2005*). Causes of Rural Economic Development.* Agricultural Economics 32(S1): 21-41.
Hoffmann A. (2006). *La nuova politica di sviluppo rurale,* FrancoAngeli, Milano.
Hirschman, A.O. (1958). *The Strategy of Economic Development.* Yale University Press. New Haven, CT.
Johnston, B.F., e Mellor, J.W. (1961). *The Role of Agriculture in Economic Development.* American Economic Review 51(4): 566-93.

Kakwani, N. (1993). *Poverty and Economic Growth with Application to Côte D'Ivoire.* Review of Income and Wealth 30(2): 121-39.
Krueger, A.O., Schiff, M., e Valdés, A. (1991). *The Political Economy of Agricultural Pricing Policies.* Oxford University Press. New York.
Kuznets, S. (1957). *Quantitative Aspects of the Economic Growth of Nations II.* Economic Development and Cultural Change, Supplement to Volume V(4): 3-11.
Kuznets, S. (1964). *"Economic Growth and the Contribution of Agriculture: Notes for Measurement".* In Eicher, C., e Witt, L. (eds.). Agriculture in Economic Development. McGraw-Hill. New York.
ISTAT (vari anni). *I conti economici regionali delle Amministrazioni Pubbliche e delle famiglie*, Argomenti, Statistiche in breve, Roma.
ISTAT (vari anni). *Statistiche per le politiche di sviluppo,* Sistema degli indicatori territoriali, Roma
Ministero dell'Economia e delle Finanze, Dipartimento per le Politiche di Sviluppo, (2009). *Banca dati dei Conti Pubblici Territoriali,* Roma.
Johnston B.F. e Mellor J.W. (1961). *The role of agriculture in economic development,* American economic review 51, 566-593.
Ministero dell'Economia e delle Finanze, Dipartimento per le Politiche di Sviluppo, (vari anni). *Rapporto annuale del DPS sugli interventi nelle aree sottoutilizzate*. Roma.
Mounier A. (1992). *The thèories èconomiques de la croissance agricole,* INRA Economica, Paris.
Pasinetti L. L. (1984). *Dinamica strutturale e sviluppo economico,* UTET, Torino.
Pingali P. (2007). *Agricultural Growth and Economic Development: A View Through the Globalization Lens.* Agricultural Economics 37(S1): 1-12.
Prestamburgo M. (a cura di) (2001). *La politica agricola delle regioni italiane: caratteristiche strutturali e tendenze evolutive,* FrancoAngeli Milano.
Romano D. (2010). *L'agricoltura nello sviluppo economico,* Agriregionieuropa n. 6.
Russo L. (2005). *Riforma della Pac e allargamento dell'Unione europea,* Aracne, Roma.
Regione Siciliana, Assessorato Regionale al Bilancio e Finanze, (vari anni). *Annuario statistico regionale Sicilia*, Ufficio Statistico Regionale per la Sicilia, Palermo.
Regione Siciliana, Assessorato Regionale al Bilancio e Finanze, (vari anni). *Relazione sulla Situazione economica della Regione Siciliana,* Ufficio Statistico Regionale per la Sicilia, Palermo.
SVIMEZ (vari anni), *Rapporto sulla economia del Mezzogiorno*, Il Mulino, Bologna.
Segrè A., Ferretti F. (2008). *L'agricoltura nel processo di sviluppo,* in Politiche per

lo sviluppo agricolo e la sicurezza alimentare di Segrè A., Carocci editore, Roma.
Tarditi S. (1999). *Costi e benefici della Politica agricola comune,* Consumatori, Diritti e Mercato, n. 4.
Vieri S. (2001). *Politica Agraria Comunitaria, Nazionale e Regionale*, Edagricole, Bologna.
World Bank (2007). *World Development Report 2008. Agriculture for Development*. Oxford University Press. New York.

Finito di stampare
nel mese di dicembre 2012
presso la tipografia Multiservices
Palermo