



SAPIENZA
UNIVERSITÀ DI ROMA

“SAPIENZA” - UNIVERSITÀ DI ROMA
FACOLTÀ DI ECONOMIA

DIPARTIMENTO DI MANAGEMENT

DOTTORATO DI RICERCA IN

“ECONOMIA E FINANZA NEL GOVERNO
DELL’IMPRESA”

TESI DI DOTTORATO
XXIV° CICLO

I RAPPORTI DI FORNITURA NELLA LOGISTICA DELLE EMERGENZE
UMANITARIE

ROBERTA MARINI

*Molte cose, non perché sono difficili non
osiamo, ma perché non osiamo sono difficili.*
(Lucio Anneo Seneca)

Ringraziamenti.....	<u>4</u>
	<u>6</u>
Introduzione.....	<u>5</u>
	<u>8</u>
Capitolo I – I rapporti di	
fornitura.....	<u>120</u>
1.1 Le relazioni nelle catene di fornitura: aspetti definitori e criticità emergenti....	<u>142</u>
1.2 Evoluzione dei rapporti di fornitura.....	<u>219</u>
1.3 Le tipologie di collaborazione nell'ambito dei rapporti di fornitura.....	<u>297</u>
Capitolo II – Gli ambiti collaborativi nelle emergenze	
umanitarie.....	<u>364</u>
2.1 Tipologie di disastri.....	<u>397</u>
2.2 Fasi delle operazioni di soccorso in caso di disastro.....	<u>475</u>
2.3 Gli attori coinvolti nelle operazioni di emergenza umanitaria.....	<u>5149</u>
2.4 L'importanza della collaborazione negli interventi di logistica umanitaria.....	<u>6058</u>
2.5 La collaborazione tra organizzazioni profit e non-profit nella logistica umanitaria.....	<u>88</u>
	<u>6</u>

Capitolo III – La gestione delle emergenze in

Italia.....	1079
3.1 La metodologia della ricerca.....	10840
3.2 La Protezione Civile in Italia.....	11109
3.2.1 Ambiti di intervento.....	1120
3.2.2 Organizzazione.....	1142
3.2.3 Normativa di riferimento: legge 225/1992 e legge 100/2012.....	1220
3.3 La gestione delle emergenze: il terremoto in Abruzzo del 2009.....	1342
3.4 Le collaborazioni fra profit e Protezione Civile.....	14038
Conclusioni.....	157
<u>5</u>	
Bibliografia.....	160
<u>58</u>	

Ringraziamenti

Prima di tutti vorrei ringraziare il Professore Enrico Massaroni, per i suoi preziosi insegnamenti, per il tempo che ha voluto dedicarmi e per aver creduto nelle mie capacità, incoraggiandomi nei momenti più complicati. Ha investito la sua conoscenza ed il suo tempo in interessanti confronti e determinanti contributi sull'intero lavoro svolto consigliandomi e guidandomi costantemente, rendendo possibile la definizione e la stesura di questo lavoro di tesi. A lui va tutta la mia stima.

Inoltre, desidero ringraziare la Dott.ssa Alessandra Cozzolino per la condivisione dei temi e della metodologia di ricerca, per i suoi numerosi e pazienti consigli e per avermi supportato e sopportato anche in orari decisamente proibitivi. Grazie, non lo dimentico!

Vorrei esprimere la mia sincera gratitudine a Luisa Franchina, Marilena Marcucci, Lorenzo Capobianco, Chiara Salustri Galli e David Fabi del Dipartimento della Protezione Civile della Presidenza del Consiglio dei Ministri, che ho intervistato per lo svolgimento di questa ricerca, per la loro gentilezza e disponibilità ad introdurmi nel mondo della Protezione Civile e ad aiutarmi sia attraverso le interviste che le altre domande poste e per il tempo e il materiale che mi hanno concesso.

Vorrei infine ringraziare con infinito amore la mia famiglia per il sostegno incondizionato ed in particolare Gabriele e Giacomo, che contribuiscono a tenere sempre accesa la fiamma della mia curiosità.

Grazie di cuore

Roberta Marini

Introduzione

QUADRO DI RIFERIMENTO

Negli ultimi anni, il settore umanitario ha registrato tassi di crescita sostenuti, sia con riguardo al numero dei disastri, che dagli anni novanta sono più che

raddoppiati, sia in riferimento al budget, raggiungendo i venticinque miliardi di dollari annui, di cui più della metà sono stati stanziati per le attività logistiche¹.

Il 2004, con l'evento dello Tsunami, è stato l'anno che ha rappresentato un punto di svolta nell'opinione pubblica mondiale. Le critiche sollevate nei confronti delle organizzazioni umanitarie hanno creato l'esigenza di una forte trasformazione nell'approccio da impiegare di fronte ad un disastro.

Sono, quindi, emersi molteplici questioni con riguardo a temi che aspettavano da tempo un riconoscimento, tra i quali in primo piano, il peso giocato dalla logistica nel settore umanitario. Una tale esigenza fu evidenziata in modo evidente da un ambasciatore europeo in una conferenza tra donatori tenutasi dopo la catastrofe indonesiana, con l'asserzione: *“Noi non abbiamo bisogno di una conferenza di donatori, noi abbiamo bisogno di una conferenza sulla logistica”*².

Infatti dalla sua abilità nel procurare, trasportare e ricevere le forniture dipende notevolmente la velocità e l'efficienza degli aiuti umanitari, e quindi, la salvezza o meno di vite umane.

La logistica umanitaria assorbendo l'80%³ del budget disponibile, tra cui il 65% dovuto a costi di approvvigionamento delle forniture e il restante ad attività di trasporto ed immagazzinamento, non può più essere confinata ad una mera attività di back-office.

Nel settore umanitario operano diversi attori che sono coinvolti nella catena di fornitura e che tendono sempre più a sviluppare collaborazioni, soprattutto intersettoriali ovvero tra le organizzazioni no-profit e settore privato, per garantire il successo delle operazioni di emergenza.

Proprio in questo ambito si colloca l'interesse della presente ricerca.

DOMANDA DI RICERCA

¹ Peter H Tatham, Stephen J. Pettit, (2010), “Trasforming humanitarian logistics: the journey to supply network management”, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 41, No.01, pp. 32-45

²New York Times, 6 Gennaio del 2006.

³ Van Wassenhove, L.N. (2006), *“Blackett memorial lecture humanitarian aid logistics: supply chain management in high gear”*, *Journal of the Operation Research Society*, Vol. 57 No. 5, pp. 475-89.

Il lavoro di tesi si concentra sul tema della gestione dei rapporti di fornitura nelle operazioni di emergenza a seguito dell'accadimento di un grave disastro.

Solo recentemente le organizzazioni umanitarie stanno prestando attenzione alla progettazione e all'implementazione di collaborazioni stabili tra operatori umanitari e imprese, comprendendo il significato di tale sinergia al fine di garantire una risposta di maggior successo in risposta al verificarsi di un disastro.

Quindi, la domanda di ricerca indagata nel presente lavoro è:

RQ: Come sono organizzati i rapporti di fornitura nelle operazioni di primo soccorso nell'ambito della logistica umanitaria?

Per investigare questa domanda di ricerca si è sviluppata una rassegna della letteratura nazionale e internazionale sulla tematica oggetto di analisi. In particolare, il primo aspetto è quello dei rapporti di fornitura mentre è stato poi necessario contestualizzare l'approfondimento teorico nella logistica umanitaria

In virtù della natura esplorativa della *research question* è sembrato opportuno impostare il lavoro di ricerca empirica su di una indagine di tipo prettamente qualitativo e basata sulla tecnica dei *case study*. Tale tecnica è suggerita sia da Yin⁴ che da Ellram⁵ quando si intenda rispondere a domande caratterizzate dalle investigazioni relative al "come" e al "perché" su di un determinato fenomeno, come avviene nel presente lavoro.

I risultati che ne scaturiscono non vogliono pretendere di essere generalizzabili ma capaci di porre alcune prime indicazioni emergenti sul tema in questione.

L'indagine dei casi studio è stata sviluppata in due fasi: una *desk* e una *field*.

La fase *desk* ha avuto come base la ricerca di varie fonti tra cui:

- articoli;
- fonti legislative;
- documentazioni tecniche;
- ordinanze;

⁴ Yin, R.K. (1994), *Case Study Research: Design and Methods*. Second Edition, Sage, Thousand Oaks.

⁵ Ellram L.M., "The use of the case study method in logistics research", *Journal of Business Logistics*, Vol. 17 No. 2, pp. 93-138, 1996

- materiale d'archivio.

La fase *field* si è basata su interviste ad alcuni responsabili del Dipartimento di Protezione Civile delle aree legislativa e operativa.

La varietà delle fonti garantisce la “triangolazione dei dati” e contribuisce ad incrementare la credibilità e la validità dei risultati. L'importanza dello studio dei casi nelle scienze sociali e nel management è largamente riconosciuta⁶. Anche gli studiosi di logistica hanno sostenuto l'utilizzo dei casi studio quale approccio alla ricerca scientifica⁷

La parte empirica del presente lavoro utilizza tale approccio perché ritenuto valido per permettere l'indagine in profondità della tematica e fornire spiegazioni dettagliate in merito alla *best practice* individuata⁸.

Si è scelto di analizzare il caso della Protezione Civile, in quanto rappresenta una *best practice* italiana in ambito umanitario, certamente uno degli attori considerati di eccellenza in campo nazionale con riguardo alle capacità possedute nella logistica delle emergenze umanitarie e di rilievo anche in campo internazionale.

Questo ci permette di individuare un set di *best practice* che possono essere d'aiuto alle organizzazioni umanitarie e al settore profit nel caso debba affrontare situazioni d'emergenza.

STRUTTURA DEL LAVORO

Il **Capitolo 1** tratta i rapporti di fornitura. Nel paragrafo 1 vengono definite le relazioni nelle catene di fornitura e descritti i modelli prevalenti, nonché le categorie di fornitori corrispondenti, emergenti dalla revisione della letteratura. Il paragrafo 2 analizza la linea evolutiva dei rapporti di fornitura in ambito logistico che parte dall'approccio conflittuale per arrivare ad un approccio fondato sulla partnership. Il paragrafo 3 si sofferma sulle tipologie di collaborazione tra settore profit e non profit per la realizzazione di iniziative finalizzate al conseguimento di

⁶ Si rimanda agli articoli internazionali di Seuring, 2008; Flyvbjerg, 2006; Yin, 2003; Patton and Appelbaum, 2003; Stuart et al., 2002; Ellram, 1996; Stake, 1995; Hamel, 1993; Eisenhardt, 1989

⁷ Per approfondimenti si vedano Aastrup and Halldorsson, 2008; Skipworth and Harrison, 2004; Voss et al., 2002

⁸ Ellram L.M., “The use of the case study method in logistics research”, Journal of Business Logistics, Vol. 17 No. 2, pp. 93-138, 1996

un accrescimento del valore complessivo, attraverso il raggiungimento di obiettivi orientati al benessere ambientale e/o sociale.

Il **Capitolo 2** tratta gli ambiti collaborativi nelle emergenze umanitarie. Nel paragrafo 1 viene proposta una tassonomia, ben nota e riconosciuta in letteratura e sul campo, che classifica le principali tipologie di disastro e vengono riportati alcuni recenti dati sulla stima del numero di disastri, il numero delle vittime e i danni economici subiti. Il paragrafo 2 descrive le fasi del processo di *risk management* e, in particolare, si sofferma sulle fasi specifiche delle operazioni della logistica umanitaria. Il paragrafo 3 presenta gli attori coinvolti nelle operazioni di emergenza umanitaria, ciascuno col proprio ruolo e con specifiche competenze. Il paragrafo 4 si sofferma sull'importanza della collaborazione negli interventi di logistica umanitaria, evidenziando vantaggi, criticità ed opportunità di apprendimento nell'ambito dello sviluppo delle relazioni di fornitura. Nel paragrafo 5 viene descritta la collaborazione tra organizzazioni profit e non profit nell'ambito della logistica umanitaria.

Il **Capitolo 3** tratta la gestione delle emergenze in Italia. Il paragrafo 1 presenta la metodologia della ricerca. Nel paragrafo 2 si presenta la Protezione Civile nei suoi aspetti organizzativi e operativi sulla base della normativa di riferimento. Nel paragrafo 3 si esaminano le modalità di gestione della Protezione Civile al verificarsi di un evento calamitoso quale quello dell'Abruzzo nel 2009. Nel conclusivo paragrafo 4 si evidenziano le collaborazioni tra profit e Protezione Civile per verificare l'esistenza di opportunità di apprendimento nelle relative relazioni di fornitura.

Capitolo 1 – I rapporti di fornitura

SOMMARIO: 1.1. LE RELAZIONI NELLE CATENE DI FORNITURA: ASPETTI DEFINITORI E CRITICITA' EMERGENTI; 1.2. EVOLUZIONE DEI RAPPORTI DI FORNITURA; 1.3. LE TIPOLOGIE DI COLLABORAZIONE NELL'AMBITO DEI RAPPORTI DI FORNITURA.

L'attuale contesto competitivo è in continua evoluzione, ponendo sfide sempre più complesse che richiedono repentini e coerenti adeguamenti delle azioni poste in essere dal management.

In questo mutevole scenario, un'organizzazione non può più competere isolatamente e la globalizzazione dell'economia in atto già da molto tempo sembra confermare questa linea d'azione. Nello svolgimento delle attività in ottica globale, come si vedrà più avanti, i materiali e i componenti possono arrivare da ogni parte del mondo; i prodotti possono essere fabbricati all'estero per essere venduti in altri paesi ancora diversi e limitando a livello locale solo il processo di personalizzazione. Diventano, quindi, cruciali i tempi di risposta, spostando la competizione dai prodotti al tempo.

Il cambiamento fondamentale nella competizione globale si contraddistingue anche per una generalizzata riduzione dei prezzi, per l'entrata di nuovi concorrenti globali e per la diffusione dell'uso di Internet per aste e scambi in tutti i settori.

Tutte queste pressioni competitive richiedono velocità e flessibilità che presuppongono una grande apertura e fiducia nei rapporti di fornitura in essere, come in quelli da sviluppare.

Più in generale, nel quadro delineato assume un'importanza sempre più cruciale il contributo dei fornitori dai quali l'impresa industriale deriva quei beni e servizi complementari che qualificano e differenziano sempre più significativamente l'offerta.

Dalla sapiente scelta dei partner giusti tra tutti quelli operanti nel vasto mercato di fornitura dipende, quindi, la stessa capacità di sopravvivenza dell'impresa.

La tendenza contemporanea è quella di rivolgersi a pochi ma affidabili fornitori e mantenere con questi ultimi rapporti di lungo termine.

Durante gli anni '90, molti produttori cercavano di collaborare con i loro fornitori per migliorare le loro performance e la loro competitività⁹

Negli ultimi anni, in molti settori industriali si è rafforzata la tendenza delle imprese ad esternalizzare la produzione di componenti e moduli del prodotto finito, permettendo di concentrare le risorse sulle attività *core* accrescendo in questo modo la rilevanza strategica e la gestione dei rapporti di fornitura.

⁹ Ittner C.D., Larcker D.F., Nagar V., Rajan M.V., "Supplier selection, monitoring practices, and firm performance", *Journal of Accounting and Public Policy*, Volume 18, Issue 3, September 1999, Pages 253–281

La complessità¹⁰ di cui sopra è facilmente rinvenibile, a titolo esemplificativo, in due casi reali. Nel primo caso, osservando le parti che compongono la Grande Punto, prodotta da FIAT a Melfi, si desume che i fornitori sono 50 di cui 26 stranieri: si va dagli pneumatici della francese Michelin ai sistemi frenanti della tedesca Bosch, dai finestrini della spagnola Ficomirrors ai parabrezza made in China della Fuyao. Come secondo caso si può citare il programma Boeing 787 Dreamliner che, come si può evincere dalla figura sottostante, coinvolge l'élite mondiale dei costruttori aeronautici. La rilevanza dei fornitori è tanto più marcata quanto più la risorsa da essi posseduta presenta una significativa criticità in quanto è minimo il numero di possibili fonti alternative, è alta la probabilità di perdite in caso di stock out, è impiegata in un processo altamente critico per l'impresa¹¹.

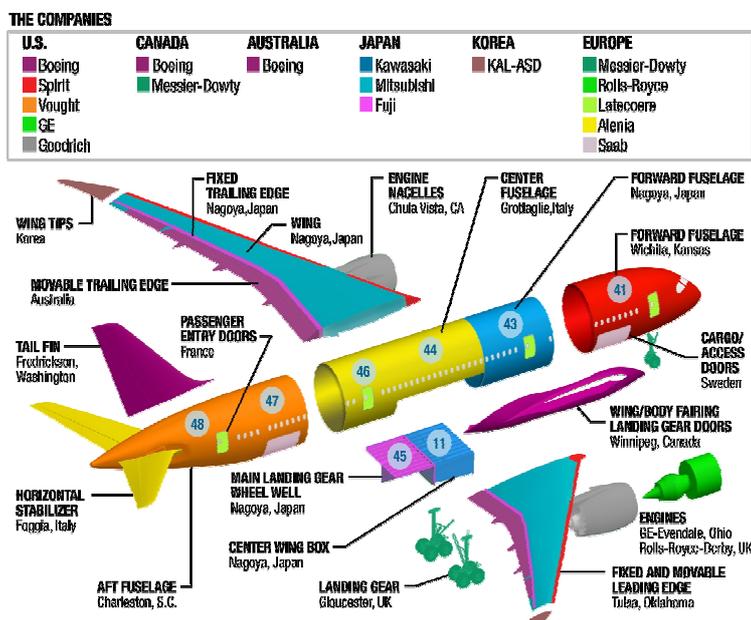


Fig. 1.1 - Fornitori mondiali per la produzione del Boeing 787 Dreamliner
(Fonte : Cranfield University School of Management)

¹⁰ Paniccia P., Approvvigionamenti sistemici e performance operative. Dal marketing d'acquisto al marketing d'approvvigionamento nell'impresa industriale., *Dip. "Impresa e Lavoro" Università degli Studi di Cassino* Quaderno n. 3, Working Paper, 1995, pagg. 14-15

¹¹ Massaroni E., Il sistema logistico. Progettazione, governo e gestione della logistica e della supply chain, Cedam, Padova, 2007

1.1 LE RELAZIONI NELLE CATENE DI FORNITURA: ASPETTI DEFINITORI E CRITICITÀ EMERGENTI

Le relazioni nelle catene di fornitura nascono dall' esigenza dell'impresa produttrice di svolgere in modo economico ed armonico, vale a dire senza interruzioni, il processo di produzione.

Negli anni Sessanta Macaulay iniziava ad approfondire il tema delle "relazioni" sostenendo che "Il contratto spesso ha un ruolo importante nell'accordo, ma sono importanti altri fattori. Per comprendere la funzione dei contratti, occorre indagare l'intero sistema di conduzione degli scambi nella sua globalità"¹² osservando, nell'"intero sistema" proprio le relazioni. Tali relazioni hanno subito nel corso del tempo profonde trasformazioni per effetto delle molteplici variazioni intervenute sia esternamente che internamente alle imprese.

Le trasformazioni di suddette relazioni vengono interpretate attraverso alcuni modelli. Quello prevalente negli studi economici è il modello di derivazione classica, secondo il quale la transazione economica è costituita dallo scambio di una somma di denaro contro un bene facilmente valutabile. La somma delle molteplici transazioni genera il mercato che risulta quindi caratterizzato da:

- istantaneità: prestazione e controprestazione si realizzano simultaneamente;
- informazione perfetta: non esistono asimmetrie informative, solo il prezzo costituisce l'unica informazione che deve essere definita e comunicata tra le parti;
- perfetta sostituibilità delle controparti: le parti possono uscire dalla relazione in qualsiasi momento senza per questo sostenere i cosiddetti "costi di *switching*".¹³

Questo modello non trova però riscontro nella realtà che invece presenta un mercato caratterizzato da transazioni che scaturiscono da relazioni di scambio durevoli, a forte vincolo reciproco e ad intensa componente organizzativa. Lo

¹² Macaulay S., "Non contractual relations in business: a preliminary study", *American Sociological Review*, 1963, vol. 28, pp. 55-66

¹³ Williamson O.E., *Transaction Cost Economics: The Governance of Contractual Relations*, *Journal of Law and Economics*, 1979, 22, 5

scambio non si esaurisce in maniera spot, bensì è dato dalla somma di comportamenti volti alla ricerca della forma e del contenuto più appropriati.

La nuova forma di relazione così definita presenta le seguenti caratteristiche:

- il mero scambio merce contro denaro lascia il posto ad un rapporto che comprende anche le fasi di progettazione, la R&S, il controllo di qualità;
- il rapporto di fornitura si protrae nel tempo e viene progettato fin dall'inizio per non esaurirsi nel breve periodo;
- l'enfasi sul prezzo viene sostituita da quella sulla prestazione nel suo complesso (tempi, innovazione, qualità, ecc);
- la puntuale formalizzazione dei contratti lascia il posto a componenti informali dell'accordo, incentivi e controlli;
- la dipendenza reciproca aumenta, rendendo necessari meccanismi di coordinamento ed integrazione e interscambio informativo;
- prevalgono le logiche cooperative rispetto a quelle antagonistiche.¹⁴

I fattori ambientali che caratterizzano la dinamicità del mercato di fornitura, quali, ad esempio, l'innovazione tecnologica e l'internazionalizzazione, definiscono il contesto all'interno del quale esiste la relazione. Secondo Lamming, "il modo in cui la relazione viene costruita e sviluppata, in una certa misura determina la natura della competizione"¹⁵.

Lo sviluppo delle relazioni cliente-fornitore, seguendo il modello proposto da Lamming, è sintetizzabile nei seguenti modelli di fornitura, che verranno specificati in dettaglio più avanti nel lavoro:

- modello tradizionale;
- modello da stress
- modello risolto
- partnership snella

Ai suesposti modelli di fornitura corrispondono le categorie di fornitori di seguito descritte:

¹⁴ Tracogna A., Rapporti evoluti di fornitura e politiche di approvvigionamento. Una prospettiva relazionale, Giappichelli Editore, Torino, 1995

¹⁵ Lamming R., Oltre la Partnership. Strategie per l'innovazione e la produzione snella, Cuen, Napoli, 1994, pag. 171

- fornitore tradizionale: offre sul mercato prodotti standard o semilavorati identificabili su catalogo e generalmente disponibili in stock, intrattenendo con l'impresa cliente esclusivamente scambi commerciali¹⁶;
- sub-fornitore: per conto di un'impresa committente produce un elemento che verrà successivamente integrato in un prodotto intermedio o finale e intrattiene scambi anche tecnici, di persone, di informazioni¹⁷, mantenendo una parziale autonomia oppure una posizione subordinata;
- terzista: l'impresa committente fornisce direttamente le materie prime o i materiali;
- sistemista (o integratore di sistema): cura la progettazione e la produzione dei beni intermedi complessi – detti “sistemi” – effettuando, qualora necessario, investimenti specifici¹⁸;
- modulista: è un fornitore che possiede capacità e strutture tali da permettere di svolgere in autonomia le attività di natura strettamente produttive, quelle relative all'acquisto e allo stoccaggio delle materie prime necessarie. E' responsabile della fabbricazione di sotto-insieme del prodotto finito, dalla progettazione fino alla consegna del bene e ne certifica la qualità¹⁹. Garantisce l'assistenza tecnica necessaria nonché un adeguamento, qualora necessario, dell'output e dei processi produttivi in modo tempestivo ed efficiente²⁰. Per modulo si intende l'insieme delle parti tecnologicamente sofisticate ciascuno adatto in via esclusiva all'allestimento di una variante particolare del prodotto finito; il prodotto finito è quindi dato dalla semplice combinazione dei moduli.

¹⁶ Panati G., Golinelli G.M., *Tecnica industriale e commerciale*, Carocci, Roma, 1998, pag. 384

¹⁷ Lorenzoni G., *Una tipologia di produzione in conto terzi nel settore metalmeccanico*, in Varaldo R. (a cura di), *Ristrutturazioni industriali e rapporti fra imprese*, Franco Angeli, Milano 1979

¹⁸ Si definiscono sistemi i “manufatti complessi, frutto del lavoro di sviluppo e di progettazione di nuovi componenti, realizzato autonomamente oppure in co-design con l'impresa cliente, che incorporano, attraverso l'esecuzione di successivi sub assemblaggi, oltre al proprio, il contributo di quei fornitori che l'impresa cliente ha stabilito che non la riforniscano più in modo diretto, ma che invece si dispongono quali sub-fornitori dei sistemisti” cfr Massaroni E., *Forme, carattere e divenire sistemico dei rapporti di fornitura* in Golinelli G.M. *L'approccio sistemico al governo dell'impresa. Valorizzazione delle capacità, rapporti intersistemici e rischio nell'azione di governo*, vol. III, Cedam, Padova, 2002, pag. 161

¹⁹ Zanoni A., *La gestione strategica degli approvvigionamenti* in Filippini R., Pagliarani G., Petroni G. (a cura di), *Progettare e gestire l'impresa innovativa*, Etas, Milano, 1992

²⁰ Massaroni E., *Forme, carattere e divenire sistemico dei rapporti di fornitura* in Golinelli G.M. *L'approccio sistemico al governo dell'impresa. Valorizzazione delle capacità, rapporti intersistemici e rischio nell'azione di governo*, vol. III, Cedam, Padova, 2002,

Nell'ambito del rapporto di fornitura, una delle scelte strategiche più complesse è quella di determinare il giusto numero di fornitori. In letteratura emergono diverse soluzioni che vengono analizzate singolarmente di seguito.

SINGLE SOURCING

Con il *single sourcing* il cliente si affida ad un unico fornitore per l'approvvigionamento di un determinato bene o servizio. Se si tratta di una scelta obbligata, si parla di *sole sourcing*: ciò si verifica quando il fornitore è proprietario di una tecnologia esclusiva, oppure è un monopolista del settore o, ancora, opera in un mercato molto concentrato. Inoltre, si può verificare che sia il cliente a chiedere al fornitore di investire in ricerca, tecnologia e impianti dedicati in cambio dell'esclusiva.

Se da un lato questa relazione permette di sfruttare appieno i vantaggi quali personalizzazione, flessibilità, competenze specialistiche ed esclusive e maggiori volumi scambiati, dall'altro, il medio lungo termine che la caratterizza espone l'impresa cliente al pericolo di rimanere "ostaggio" del fornitore.

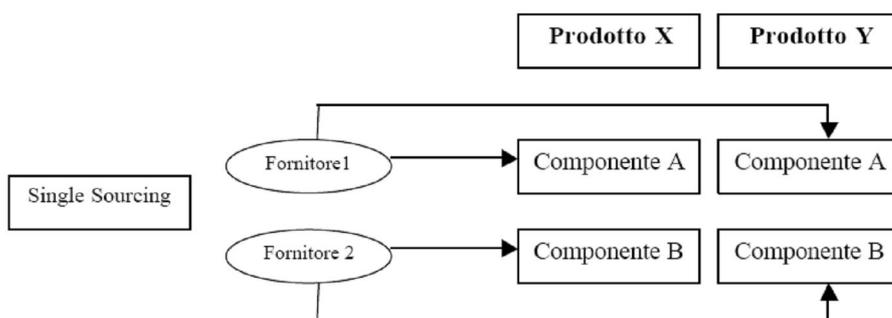


Figura 1.2 - schema della strategia di single sourcing

(FONTE: Falagario M., La scelta dei fornitori basata sui costi di transazione, Logistica Management, n. 165, Aprile 2006, pag.54)

MULTIPLE SOURCING

Scegliendo la soluzione del *multiple sourcing*, l'impresa cliente ricorre al mercato competitivo in maniera continuativa, creando con i fornitori relazioni spot a breve termine per evitare un legame esclusivo che potrebbe degenerare in comportamenti opportunistici da parte del fornitore.

A questa tipologia di fornitura afferiscono tutti quei fornitori selezionati prevalentemente sulla base del prezzo, che producono componenti simili per uno o più prodotti dell'impresa cliente.

E' ovvio che questo tipo di rapporti ha ragione d'essere in mercati d'acquisto di beni e/o servizi standard, senza difficoltà di reperimento sul mercato. L'impresa cliente può rivolgersi ogni volta ad un fornitore diverso, che può essere quello più innovativo, ma, di contro, è pressoché impossibile un alto livello di personalizzazione.

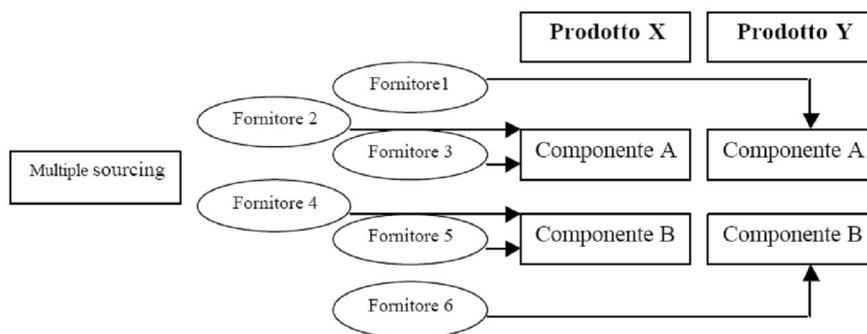


Figura 1.3 - schema della strategia di multiple sourcing

(FONTE: Falagario M., La scelta dei fornitori basata sui costi di transazione, Op. Cit. pag.54)

Esistono ancora due sistemi di fornitura che si inseriscono fra quelli opposti appena descritti: si tratta del *dual sourcing* e del *parallel sourcing*.

Nel *dual sourcing*, variante del *single sourcing*, l'impresa cliente instaura un rapporto con un fornitore principale per soddisfare la maggior parte del fabbisogno di un bene o servizio e con uno di riserva per la parte rimanente, mantenendo tra loro una certa competizione e tutelandosi da eventuali comportamenti opportunistici.

Il *parallel sourcing*, invece, è costituito da una serie di relazioni esclusive di *single sourcing*, ciascuna delle quali è dedicata a soddisfare il fabbisogno di un componente per una determinata famiglia di prodotti finiti. L'impresa cliente rinuncia all'aggregazione del fabbisogno attraverso famiglie diverse e coltiva relazioni di *single sourcing* all'interno di ciascuna famiglia di prodotti. In questo modo mantiene diversi fornitori che realizzano lo stesso bene o servizio: la

differenza rispetto al *multiple sourcing* sta nel fatto che ogni fornitore è dedicato ad una famiglia specifica di prodotti finiti. Per creare una rete di questo tipo è necessario:

- disporre di una gamma sufficientemente ampia di prodotti finiti, in cui le diverse famiglie di prodotti condividono componenti o attività simili;
- che i fabbisogni delle diverse famiglie siano sufficienti ad attivare un fornitore dedicato.

Il cliente ha la possibilità di costruire relazioni di lungo termine ed eventualmente di collaborazione e al tempo stesso mantiene la possibilità di sostituire facilmente un fornitore con altri che hanno le stesse competenze, che già lavorano con il cliente stesso e che conoscono il suo modo di operare, riducendo il rischio del monopolio laterale. Il *parallel sourcing* ha anche il vantaggio di mantenere viva una certa competizione, almeno potenziale, tra i fornitori: ciascuno di essi sa che se non si comporta in modo opportunistico e mantiene livelli qualitativi e standard di servizio adeguati, potrà beneficiare di un rapporto di medio-lungo termine, mentre, in caso di problemi o condotte opportunistiche, potrà essere sostituito velocemente.

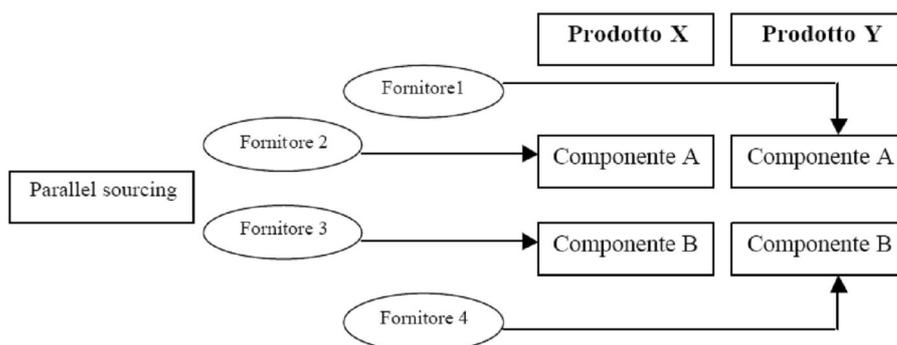


Figura 1.4 - schema della strategia di *parallel sourcing*

(FONTE: Falagario M., La scelta dei fornitori basata sui costi di transazione, Op. Cit. pag.54)

La decisione relativa al numero complessivo dei rapporti di fornitura è collegata in parte alla scelta del numero dei fornitori per singola componente di prodotto, in parte al numero di componenti diversi da acquistare.

Per quanto riguarda quest'ultimo punto è opportuno notare che in tempi recenti le imprese hanno cercato di contenere il numero dei rapporti di fornitura al fine di ridurre i costi di negoziazione, mediante la riduzione della varietà di componenti attraverso la standardizzazione e la riconfigurazione delle caratteristiche di prodotto, con l'intento di sostituire l'acquisto di singoli componenti con l'acquisto di sottoinsiemi di prodotto.

La tradizionale gestione degli acquisti comportava il contatto diretto tra l'impresa produttrice e la maggior parte dei suoi fornitori. L'attuazione di strategie di differenziazione e l'innovazione tecnologica hanno aumentato il numero di componenti e di conseguenza dei rapporti da intrattenere con i fornitori. Affinché il sistema potesse essere gestibile sono stati accentuati gli aspetti formali e la standardizzazione delle transazioni; con l'emergere, poi, di rapporti di fornitura a forte valenza strategica, le imprese si sono rese conto della necessità di differenziare le relazioni con i propri fornitori. Il principio su cui si fonda l'articolazione gerarchica dei fornitori è quello della drastica riduzione del numero dei fornitori principali con i quali l'impresa mantiene un contatto diretto.

La decisiva riduzione del numero complessivo di fornitori è strettamente collegata alla modularità²¹ del prodotto. In questo caso il parco fornitori tende ad articolarsi come una struttura "ad albero" così caratterizzata:

1. *first tier supplier* o fornitori di primo livello – sono gli interlocutori principali dell'impresa e, di solito, sono di numero ridotto;
2. *second tier supplier* o fornitori di secondo livello – riforniscono i primi avvalendosi dell'operato di numerose piccole aziende.

1.2 EVOLUZIONE DEI RAPPORTI DI FORNITURA

Analizzando i comportamenti d'acquisto delle imprese in diversi settori e in differenti aree geografiche, in letteratura emerge una linea evolutiva dei rapporti di

²¹ Per modulo si intende un insieme di parti tecnologicamente sofisticate ciascuno adatto in via esclusiva all'allestimento di una variante particolare del prodotto finito; l'assemblaggio è dato, quindi, dalla combinazione dei moduli. Per un approfondimento sulla modularità si veda, tra gli altri, Silvestrelli S., Il vantaggio competitivo nella produzione industriale, G.Giappichelli Editore, Torino, 2003

fornitura che parte dall'approccio conflittuale per arrivare ad un approccio fondato sulla partnership.

L'approccio conflittuale, quello tradizionale, vede i fornitori contrapposti all'impresa cliente al fine di ottenere le migliori condizioni in termini di prezzo, di qualità e di termini di consegna. Dal lato dell'impresa cliente, l'obiettivo viene perseguito "ponendo in competizione il maggior numero di fornitori, i quali, per aggiudicarsi la commessa, vengono indotti a comprimere i prezzi delle loro offerte fino al limite della propria convenienza economica".²²

Questo approccio è caratterizzato dai seguenti aspetti:²³

- *multiple sourcing*: per garantire la continuità del flusso produttivo e limitare stock out nel flusso degli approvvigionamenti, il cliente si relaziona con un elevato numero di fornitori; il che, contestualmente, li pone in competizione tra loro;
- elevato *turnover* dei fornitori: la durata del contratto è decisamente breve per garantire massima libertà di sostituzione in base alle opportunità che si presentano sul mercato della fornitura;
- *price-competition*: la selezione dei fornitori avviene esclusivamente sulla base del prezzo, il cui livello viene determinato dalla pressione competitiva nel mercato di fornitura;
- non c'è alcuna interazione tra cliente e fornitore per quanto riguarda lo sviluppo delle specifiche dei componenti: il fornitore non gode della fiducia del cliente in merito alle capacità tecniche possedute ed è inesistente lo scambio delle informazioni con il cliente.

L'approccio fondato sulla partnership rappresenta una nuova relazione tra cliente e fornitore, che tende ad essere di natura più collaborativa. Si tratta, in sostanza, di un "accordo, stipulato per un periodo prestabilito, tra due imprese, le quali, possedendo "competenze distintive" (conoscenze, capacità operative e professionalità) tra loro complementari, si impegnano (in reciproca autonomia) a

Formattati: Elenchi puntati e numerati

²² Silvestrelli S., Il vantaggio competitivo nella produzione industriale, G.Giappichelli Editore, Torino, 2003, pag. 286

²³ Jackson B., Winning and keeping industrial customer, Lexington Books, Lexington, 1985

cooperare sul piano organizzativo e tecnologico, per l'attuazione di progetti economici in comune.”²⁴

I rapporti di partnership sono caratterizzati da:

- a. collaborazione con un fornitore per ogni tipologia di componente acquistato;
- b. relazione di fornitura di lungo periodo con continui contatti nel rispetto dell'autonomia reciproca;
- c. selezione del fornitore non basata unicamente sul prezzo;
- d. assenza di indicazioni specifiche tecniche dettagliate del componente da parte del cliente che si limita a fornire solo quelle di “performance”;
- e. collaborazione congiunta anche a livello strategico tra cliente e fornitore²⁵.

Gli elementi emergenti a fondamento delle migliori prestazioni che scaturiscono da un rapporto fondato sulla collaborazione sembrano essere:

1. condivisione di una elevata quantità di informazioni, a vantaggio di un miglior coordinamento tra cliente e fornitore;
2. relazione meno incerta che spinge i due soggetti ad effettuare investimenti specifici con conseguente riduzione dei costi, aumento della qualità e diminuzione dei tempi di sviluppo di nuovi prodotti;
3. fiducia tra le imprese che “non si sviluppa in modo automatico, ma attraverso ripetuti episodi di scambio”²⁶.

Relativamente alla tipologia del rapporto di fornitura, l'integrazione tra cliente e fornitore può riguardare la dimensione operativa, cioè connessa alla sincronizzazione delle attività logistico-produttive delle due imprese, e/o tecnologica, legata alla progettazione di prodotti, componenti e processi produttivi²⁷.

²⁴ Silvestrelli S., op. cit., pag. 287

²⁵ Gandolfo A., Faraoni M., “Funzione di approvvigionamento e rapporti di partnership”, in Sviluppo & Organizzazione, n. 142, marzo-aprile, 1994

²⁶ Gregori G.L., L'evoluzione del processo di outsourcing nelle strategie di sviluppo delle imprese, Giappichelli Editore, Torino, 2001, pagg. 117-118

²⁷ De Maio A., Maggiore E., Organizzare per innovare: rapporti evoluti clienti-fornitori, Etaslibri, Milano, 1992

Per poter delineare lo sviluppo del rapporto di fornitura secondo i modelli di seguito descritti, non si può prescindere dal ricordare la situazione storico-economica durante i quali sono avvenuti:

Tabella 1.1 - Scala cronologica dei primi quattro modelli di relazioni cliente – venditore

Prima fase	Fino al 1975 circa: prima dell'impatto dello shock delle crisi petrolifere e la conseguente recessione e prima dell'aumento della competizione internazionale. E' stato un periodo di relativa calma in cui la domanda e l'offerta sono state ben equilibrate per i produttori di massa.
Seconda fase	Tra il 1975 e il 1980: periodo di grande difficoltà perché la domanda era crollata e rimaneva instabile.
Terza fase	Dopo il 1980: atteggiamenti notevolmente migliori nei confronti delle relazioni, che però permanevano difficili e stabili.

(FONTE: Lamming R., Oltre la partnership, op. cit.)

- modello tradizionale: fornitori e i loro clienti hanno una relazione stabile con un alto tasso di continuità, di conseguenza la concorrenza è limitata. Prevede una logica di scambio secondo la quale le transazioni economiche si sostanziano nel trasferimento di una somma di denaro, da un lato, e di un prodotto facilmente valutabile dall'altro. La natura del rapporto, in questi casi, si sostanzia nel c.d. approccio "*adversarial arm's length*" caratterizzato da uno scambio guidato unicamente dal prezzo, causa quindi di una forte conflittualità e un basso coinvolgimento tra le parti;
- modello da stress: l'obiettivo finale in questo modello è la riduzione dei costi unitari che si cerca di raggiungere contenendo al massimo il prezzo delle forniture; ovviamente, l'eccessiva pressione esercitata sul fornitore mina il rapporto che diventa totalmente disarmonico. Tale modo di procedere degenera nella cosiddetta "asta olandese", vale a dire una "tattica usata dall'acquirente che convince un fornitore a ridurre il prezzo dell'offerta in presenza di un'offerta più conveniente da parte di un altro concorrente. Dopo aver ottenuto la riduzione del prezzo dell'offerta l'acquirente va dall'altro fornitore e fa lo stesso, forzando gradualmente la diminuzione del

prezzo di offerta, magari al di sotto del livello necessario perché il fornitore abbia utili minimi”²⁸;

- modello risolto: è un modello di transizione tra la fase finale di quello da stress e quella iniziale della partnership snella; si ripensa alla relazione di fornitura in chiave meno conflittuale e più collaborativa;
- Partnership snella: caratterizzata da
 - relazione di lungo termine e frequenti comunicazioni tra produttore e fornitore;
 - mutua assistenza e focalizzazione sui costi totali della catena del valore;
 - intensa e regolare condivisione produttore-fornitore di informazioni tecniche e sui costi disponibilità dei fornitori a fare investimenti dedicati;
 - pratiche finalizzate a realizzare la mutua fiducia.

Studi recenti permettono di aggiungere un ulteriore modello, la partnership modulare, che “si sostanzia in una relazione alla pari cliente-fornitore singola ed esclusiva per la durata di uno specifico progetto di business, dove le capacità distinte delle singole parti guidano la relazione focalizzata alla realizzazione del massimo valore per tutti i partecipanti al progetto”²⁹.

Le caratteristiche chiave di questo modello sono:

- *competencies based relationship*: la relazione è guidata dalle specifiche e distinte capacità delle singole parti che si sviluppano lungo linee che riflettono le esperienze pregresse e dall’interazione delle singole parti;
- *project based relationships*: esiste un progetto comune intorno al quale ruota la relazione, senza che sia però esclusa la possibilità che i partner siano al tempo stesso competitor su altri mercati e/o progetti;
- *peer-to-peer relationship*: la relazione è alla pari e si basa su capacità firm specific di ogni partner³⁰.

²⁸ Lamming R., Oltre la partnership. Strategie per l’innovazione e la produzione snella, Cuen, Napoli, 1994, pag. 184

²⁹ Cozzolino A., Operatori logistici. Contesto evolutivo, assetti competitivi e criticità emergenti nella supply chain, Cedam, Padova, 2009

³⁰ Clark K.B., Fujimoto T., Product Development Performance: Strategy, Organization and Management in the World Auto Industry, Harvard Business School Press, 1991

Partendo dall'assunto che per rapporto evoluto si intende un rapporto di collaborazione tra un cliente e un fornitore, orientato al lungo periodo e caratterizzato da un elevato livello di integrazione, è possibile classificare in vario modo i rapporti interaziendali.

Una possibile classificazione è quella che distingue due diverse dimensioni dell'integrazione: quella operativa, che riguarda gli aspetti di gestione degli ordini, delle consegne, della certificazione della qualità e, in generale, gli aspetti produttivi -logistici; l'altra dimensione è quella tecnologica, relativa all'integrazione del processo di sviluppo di nuovi prodotti o nuovi processi.

Le relazioni di fornitura su cui si focalizza il presente studio sono quelle legate alla logistica, cioè la pianificazione, la realizzazione ed il controllo dei flussi fisici dei beni (materiali, semilavorati, componenti e prodotti finiti) e dei relativi flussi informativi, dal punto iniziale di approvvigionamento a quello finale di utilizzazione o consumo³¹. "Questa accezione può essere riferita sia alla singola impresa, sia all'intera filiera. Nel primo caso, la logistica concerne le attività atte a garantire i flussi fisici ed informativi nelle fasi di approvvigionamento, di trasformazione e di distribuzione, che l'impresa svolge rispettivamente con i fornitori, al proprio interno e con i clienti da servire. Nel secondo caso, la logistica riguarda tutte le attività necessarie a garantire l'interscambio fisico-informativo dal fornitore iniziale al cliente finale, collegando i cicli operativi di tutti i soggetti coinvolti"³².

La missione della logistica consiste quindi nel garantire il giusto tipo di materiale, nella giusta quantità, nel giusto tempo, nel giusto luogo, secondo le esigenze della domanda.

Da un punto di vista squisitamente storico, la logistica esiste sin da quando è emersa la necessità di organizzare e gestire il trasferimento di beni o persone da un luogo ad un altro. "Dalla costruzione delle piramidi agli aiuti per sconfiggere la

³¹ Il *Council of Logistics Management*, nel 1986, definiva la logistica "*the process of planning, implementing and controlling the efficient, cost-effective flow and storage of raw materials, in process inventory, finished goods, and related information from point-of-origin to point-of-consumption for the purpose of conforming to customer requirements*". *L'Associazione Italiana di Logistica* (Ailog) definisce la logistica come "il termine comunemente impiegato nell'industria e nel commercio per descrivere la fascia di attività direzionali, organizzative, gestionali, finanziarie, strategiche, tra loro strettamente legate a livello di sistema, collegate al flusso dei 'materiali' (materie prime dalla fonte di approvvigionamento, semilavorati, altri materiali, ricambi, prodotti finiti fino al consumo finale)

³² Resciniti R., *Il governo dell'integrazione logistica. Tendenze evolutive nel canale distributivo*, ESI, Napoli, 2000, pag. 40

fame in Africa, i principi relativi al flusso effettivo di materiali e informazioni per soddisfare le richieste dei clienti non hanno subito grandi mutamenti”³³. In ambito militare è intesa come scienza dei movimenti e degli approvvigionamenti e molte guerre sono state vinte o perse in virtù di doti logistiche, o per la loro mancanza³⁴.

Dei molti problemi strategici che un’organizzazione aziendale deve affrontare oggi, probabilmente i più stimolanti sono quelli relativi all’area della logistica.

Le organizzazioni aziendali hanno iniziato a riconoscere l’impatto strategico della logistica sulla loro sopravvivenza solo in tempi recenti e l’hanno posta in una posizione centrale nelle scelte d’impresa.

Questa strategicità, unitamente alla diffusione dell’*outsourcing* delle attività logistiche, ha permesso la nascita e lo sviluppo degli operatori logistici, fornitori di servizi logistici.

Si definiscono così quelle imprese che assumono la responsabilità del coordinamento di parti più o meno ampie del processo logistico, sostituendosi all’industria e alla distribuzione nell’organizzarle e nell’attuarle, assumendo decisioni con un certo grado di autonomia³⁵.

“L’operatore, così definito, solo in alcuni casi nasce già come tale: in molti casi esso è un soggetto che, in origine, gestisce tendenzialmente una singola attività del processo logistico (tipicamente trasporto e stoccaggio) e che, in seguito ad ampliamenti del proprio *core business*, arricchisce la sua gamma di servizi offerti migliorando l’integrazione del processo”³⁶.

Gli obiettivi che la logistica si pone generalmente sono:

³³ Christopher M., Supply chain management. Creare valore con la logistica, Prentice Hall, Milano, 2005, pag. 1

³⁴ Massaroni E., op. cit., 2007

³⁵ Per un approfondimento sull’evoluzione del significato del termine operatore logistico si rimanda alla lettura dei contributi italiani sugli operatori logistici: Cozzolino A., Operatori logistici. Contesto evolutivo, assetti competitivi e criticità emergenti nella supply chain, CEDAM, 2009; Cozzolino A., “Gli operatori logistici”, in Massaroni E., Il sistema logistico. Progettazione, governo e gestione della logistica e della supply chain, CEDAM, Padova, 2007; Cozzolino A., Operatori di servizi logistici integrati. Tendenze evolutive nel governo della disaggregazione produttiva, Sinergie, n. 73-74, 2007, pp 439-468; Vona R., L’impresa di logistica. Fondamenti economici, peculiarità settoriali e problematiche di gestione, CEDAM, Padova, 2004; Scarsi R., Gli operatori logistici: caratteri strutturali e mercato, Giappichelli, Torino, 2004.

³⁶ Cozzolino A., Operatori logistici. Contesto evolutivo, assetti competitivi e criticità emergenti nella supply chain, CEDAM, Padova, 2009

- a) efficienza funzionale: viene raggiunta quando ogni componente dedicata ad una attività logistica minimizza il costo della propria specifica attività (minor costo);
- b) efficienza aziendale: viene realizzata quando tutte le componenti dedicate all'attività logistica minimizzano nel loro complesso il costo totale logistica, a fronte di un livello predefinito di servizio reso (miglior *trade-off* tra costo totale logistico e livello di servizio);
- c) efficienza collettiva: si consegue erogando un servizio a livelli più elevati e con costi inferiori alla concorrenza (eccellenza logistica).

L'efficienza, pur rimanendo un obiettivo assolutamente valido, è necessaria ma, con le attuali condizioni di turbolenza ed incertezza sui mercati, non è abbastanza per assicurare che l'impresa farà meglio dei propri competitor.

Le richieste delle imprese si modifica seguendo il ciclo industriale: quando il ciclo è in fase di crescita il focus è la massimizzazione della velocità, mentre, in fase di rallentamento, la concentrazione è sulla minimizzazione dei costi di fornitura.

Le qualità richieste per raggiungere livelli di eccellenza e rispondere adeguatamente ai cambi repentini ed imprevedibili che avvengono sui mercati, sono:

- a) agilità, cioè la capacità di reagire a cambiamenti improvvisi sia della domanda che della fornitura;
- b) adattabilità, vale a dire a capacità di evolversi in linea con i cambiamenti delle strutture e delle strategie di mercato;
- c) allineamento degli interessi di tutte le imprese coinvolte dalle relazioni in essere per ottimizzare l'interesse comune.

L'orientamento all'efficienza prevede velocità nella fornitura del servizio e il contenimento dei costi. Ciò però non permette di rispondere agli imprevedibili cambiamenti che avvengono sia sul lato della domanda che su quello della fornitura.

Affinché siano agili, le imprese devono rispettare sei regole:

- 1) comunicare ai partner informazioni sui cambiamenti sia della domanda che della fornitura affinché essi possano rispondere in modo rapido;

- 2) sviluppare relazioni collaborative sia con i fornitori che con i clienti affinché si possano disegnare o ridisegnare insieme processi, componenti o prodotti e predisporre piani di sicurezza;
- 3) nella fase di progettazione del prodotto, disegnare prodotti che possano condividere le parti comuni (*postponement*);
- 4) mantenere una scorta ridotta di componenti economiche che però, il più delle volte, costituiscono colli di bottiglia;
- 5) implementare un sistema logistico che permetta di rispondere velocemente ad inaspettate necessità;
- 6) comporre un team che sia in grado, in caso di necessità, di predisporre piani alternativi.

Per quanto riguarda il requisito dell'adattabilità, le due componenti chiave sono:

- la capacità di prevedere i trend;
- la capacità di modificare i soggetti con cui ci si relaziona.

L'allineamento si ottiene se l'impresa si focalizza su:

- la previsione di incentivi per premiare le migliori performance;
- l'esatta definizione di ruoli, dei compiti e delle responsabilità sia sul lato dei fornitori che dei clienti;
- l'equa condivisione di rischi e obiettivi³⁷.

1.3 LE TIPOLOGIE DI COLLABORAZIONE NELL'AMBITO DEI RAPPORTI DI FORNITURA

Per collaborazione nei rapporti di fornitura intendiamo un processo deliberato di interazione, che si sviluppa a partire dal riconoscimento dell'interdipendenza tra le parti e dal bisogno singolo di ridurre le incertezze che gravano sulle attività di entrambe.

La collaborazione può realizzarsi lungo le seguenti dimensioni:

- comunicazione e soluzione dei conflitti (*joint problem solving*);
- programmazione/pianificazione delle rispettive attività;
- svolgimento congiunto e coordinato di alcune attività (*joint action*).

³⁷ Hau L.L., "The Triple-A Supply Chain, Harvard Business Review, 2004

Un modello di interazione cooperativa³⁸ nelle relazioni industriali di fornitura si fonda sulle seguenti dimensioni:

- a) durata attesa, cioè la longevità prevista del rapporto di fornitura;
- b) entità dello sforzo di selezione preventiva del partner, vale a dire sforzo di verifica della presenza delle caratteristiche necessarie per il successo della relazione;
- c) livello degli investimenti specifici;
- d) grado di incertezza del contesto.

Al crescere della durata attesa tende ad aumentare il grado di *joint action*, perché un'elevata durata attesa rende meno gravi eventuali squilibri di breve termine che hanno origine dalle prestazioni unilaterali; vale a dire che tali squilibri potranno essere corretti e compensati durante l'interazione continua che stimola gli adattamenti unilaterali e l'azione cooperativa. Un'alta durata attesa, aumentando il surplus relazionale da distribuire, rende più onerosa una eventuale rottura del rapporto e, conseguentemente, più rischioso qualsiasi comportamento scorretto e non cooperativo.

Una lunga relazione consente, inoltre, di assorbire l'incertezza connessa alle quantità da scambiare, variabile che non è mai sotto il pieno controllo delle parti³⁹. Utilizzando come dimensione discriminante il tipo di relazione intercorrente fra le imprese e fra gli apporti di ciascuna, è possibile fare una distinzione fra tre diverse tipologie di accordi: gli accordi orizzontali, gli accordi verticali e gli accordi trasversali. Anche gli investimenti specifici, estendendo la durata attesa della relazione, aumentano l'importanza della valutazione ex-ante del partner⁴⁰.

Relativamente alle condizioni che determinano il successo delle forme di partnership tra fornitori e acquirenti, sono tre le categorie necessarie da analizzare:

- a) natura dei soggetti coinvolti, che devono presentare elevati livelli di
 - *commitment*
 - propensione al coordinamento

³⁸ Heide J.B., John G., "Alliances in Industrial Purchasing: The Determinants of Joint Action in Buyer-Supplier Relationships", *Journal of Marketing Research*, 27, 1990

³⁹ Tracogna A., op. cit., 1995

⁴⁰ Grandi A., Sobrero M., *Innovazione tecnologica e gestione d'impresa. La gestione strategica dell'innovazione*, Il Mulino, Bologna, 2005, pag. 185

- interdipendenza di risorse e obiettivi;
- b) grado di interdipendenza informativa, sia intermini quantitativi che qualitativi anche per la parte di pianificazione delle attività;
- c) modalità di gestione dei dissensi attraverso il ricorso a *joint problem-solving* invece dell'esercizio unilaterale del potere contrattuale⁴¹.

Quanto sopra elencato non elimina definitivamente il conflitto dal contesto transazionale, piuttosto lo minimizza attraverso la massima comunicazione, il coordinamento del lavoro e la pianificazione di lungo periodo con il fine ultimo di innescare un circuito virtuoso tra investimenti specifici, adattamento, scambio informativo e fiducia, tipico della contrattazione relazionale.

A seconda della posizione occupata dalle imprese partner lungo una filiera produttiva si possono distinguere le alleanze orizzontali, le alleanze verticali e quelle trasversali meglio specificate di seguito.

Si parla di alleanze orizzontali quando le imprese all'interno della filiera produttiva occupano la stessa posizione. Si tratta quindi di collaborazioni con imprese concorrenti, attuali o potenziali che siano.

Il tipo di accordi in questione è indotto dalla necessità di diminuire il livello di competizione e di incertezza settoriali determinati dalla crescente apertura internazionale dei mercati e dallo sviluppo di risorse e competenze complementari. Rappresentano, quindi, un modo per conservare o aumentare le proprie capacità competitive, per erodere quote di mercato ai concorrenti leader e per accedere in nuovi contesti geografici.

In generale si può affermare che in questo tipo di accordi

- l'area di collaborazione, i modi, le risorse coinvolte e le modalità di sfruttamento degli eventuali risultati son ben definiti e perimetrali attraverso formali protocolli d'intesa;
- l'eventuale attività di ricerca viene condotta separatamente;
- il flusso informativo fra le parti è rigorosamente controllato.

⁴¹ Mohr J., Spekman R., "Characteristics of Partnership Success: Partnership Attributes, Communication Behavior and Conflict Resolution Techniques", *Strategic Management Journal*, 15, 2, 1994

Con alleanze verticali si qualificano accordi tra imprese che, anche se appartengono allo stesso settore, si collocano in posizioni diverse all'interno della stessa filiera produttiva.

Si tratta in buona sostanza di accordi con i fornitori di materie prime, componenti e semilavorati, o con le imprese erogatrici di servizi e tratta di accordi a monte, ovvero, di accordi con le imprese che si occupano delle attività di intermediazione commerciale e di distribuzione fisica dei prodotti (accordi a valle).

I vantaggi che emergono in questo caso sono quelli tipici dell'impiego di risorse specializzate, come le economie di scala, di scopo e di esperienza⁴². Le collaborazioni con i fornitori impattano sulla qualità dei processi e dei prodotti realizzati, nonché sulla capacità di ridurre i tempi dell'innovazione, ma, per raggiungere tali risultati, è necessaria l'evoluzione delle strategie dei partner coinvolti che le renda tra loro reciprocamente coerenti.

La sostanziale convergenza di interessi e la complementarietà di posizioni lungo la filiera spiegano la naturale propensione delle imprese verso queste forme di collaborazione.

L'ultimo tipo di accordo in esame è quello trasversale: si tratta in questo caso di relazioni tra imprese operanti in settori diversi, le cui attività non sono riconducibili alla stessa filiera produttiva. Per specificare meglio, la collaborazione tra imprese produttrici di beni complementari indotte, da un lato, dalla convenienza a focalizzare l'attenzione sul rispettivo *core business* e, dall'altro, dalla crescente competizione sui mercati di sbocco⁴³.

Scaturiscono, quindi, dalla possibilità di trasferire conoscenze scientifiche e tecnologiche maturate e utilizzate in un dato settore anche in altri ambiti applicativi, a condizione di integrare questo *know how* con altre tecnologie possedute da imprese di settori diversi, vale a dire né imprese concorrenti, né imprese collocate lungo la stessa filiera. Pertanto, il risultato di tali collaborazioni

⁴² Le economie di scala sono riduzioni del costo medio unitario generate da un maggiore sfruttamento degli impianti e, in generale, da una maggiore dimensione di una qualsiasi attività aziendale. Per economie di scopo, dall'inglese "*scope economies*", si intende il risparmio derivante dalla produzione congiunta di prodotti diversi o con il perseguimento di obiettivi diversi con i medesimi fattori produttivi. Si definiscono invece economie di esperienza o di apprendimento quelle che determinano la riduzione dei costi unitari di produzione all'aumentare delle quantità complessivamente prodotte dall'impresa nel tempo, grazie alla progressiva esperienza accumulata nello svolgimento continuo di una certa attività.

⁴³ Costa G., Gubitta P., Organizzazione aziendale. Mercati, gerarchie e convenzioni, McGraw-Hill, Milano, 2008

trasversali può essere la diversificazione del campo di attività delle imprese coinvolte.

Negli ultimi anni si è assistito alla nascita e all'incremento delle collaborazioni fra imprese ed organizzazioni non-profit a seguito della diffusione della *Corporate Social Responsibility* (CSR)⁴⁴.

-La responsabilità sociale d'impresa o *Corporate Social Responsibility* (CSR, come viene comunemente indicata) è l'impegno delle imprese a comportarsi in modo corretto, andando oltre il semplice rispetto degli obblighi previsti dalle leggi e dalle norme etiche individuali.

-La CSR si basa dunque sul presupposto per il quale l'impresa dovrebbe realizzare uno sviluppo sostenibile, nel senso ampio di sviluppo economico che, accanto alla creazione di valore per gli azionisti, realizzi una conservazione nel tempo dell'ambiente naturale, sociale e del capitale umano.

L'allargamento dell'alleanza con il settore non-profit, nell'ambito del CSR, rappresenta per l'impresa uno strumento strategico considerevole che può contribuire all'accrescimento del benessere sociale e al contestuale aumento del valore dell'impresa.

La collaborazione fra organizzazioni profit e non-profit è sovente definita quale: "processo mediante il quale una o più imprese collaborano attivamente con una o più organizzazioni non profit per la realizzazione di una serie di iniziative (organizzate, programmate e controllate) impiegando risorse e condividendo i rischi, al fine di conseguire un accrescimento del valore complessivo, attraverso il raggiungimento di obiettivi autonomi ancorché condivisi, orientati al benessere ambientale e/o sociale"⁴⁵.

Nella definizione proposta si evincono esplicitamente, quali requisiti chiave di una alleanza trasversale tra impresa e organizzazione non profit:

⁴⁴ Nell'ottobre 2011 la Commissione Europea ha pubblicato una nuova definizione di Corporate Social Responsibility responsibility. Statuisce che un'impresa, per soddisfare pienamente la propria responsabilità sociale "*should have in place a process to integrate social, environmental, ethical and human rights concerns into their business operations and core strategy in close collaboration with their stakeholders*". A renewed EU strategy 2011-2014 for Corporate Social Responsibility, COM(2011) 681 final, 2011.

Il World Business Council for Sustainable Development la definisce come "il continuo impegno a comportarsi in maniera etica e a contribuire allo sviluppo economico, migliorando la qualità della vita dei dipendenti e delle loro famiglie, della comunità locale e in generale della società", www.wbcd.ch

⁴⁵ Michelini L., Strategie collaborative per lo sviluppo della Corporate Social Responsibility, Franco Angeli, Milano, 2008, pag 72

- il carattere di intersettorialità della partnership;
- la condivisione tanto di risorse quanto di rischi;
- l'organizzazione, la programmazione e il controllo delle attività;
- la condivisione sia di obiettivi dei singoli partner sia l'esplicitazione dell'obiettivo comune superiore teso all'incremento del benessere sociale e ambientale.

Una possibile tassonomia dei contributi disponibili in letteratura sulle *non profit-business alliance* (NBA) è riportata nella tabella che segue:

Tabella 1.2 - Classificazione delle di NBA in letteratura

Autori	Forme di collaborazione	Criteri di classificazione
Murphy e Bendell (1997)	Orientate al processo Orientate al progetto Orientate al prodotto	Oggetto dell'accordo
Elkington e Fennel (1998)	Challenge Sparring partner Support Product endorsement Company endorsement Site o project dialogue Strategy dialogue Project joint venture Strategic joint venture	Intensità della relazione Oggetto dell'accordo
Rondinelli e London (2003)	Arm's length relationship Interactive collaboration Intensive environmental management alliance	Intensità della relazione Oggetto dell'accordo
Austin (2000; 2003)	Philanthropic stage Transactional stage Integrative stage	Intensità della relazione Oggetto dell'accordo
Wymer e Samu (2003)	Corporate philanthropy Corporate foundation Licensing agreement Sponsorship Transaction-based promotions Joint issue promotion Joint ventures	Oggetto dell'accordo Intensità della relazione Livello di rischio Motivazione

(FONTE: Micheline L., Strategie collaborative per lo sviluppo della Corporate Social Responsibility, Franco Angeli, 2007, pag. 73)

Un ambito rappresentativo delle collaborazioni tra Profit e Non-profit è quello logistico e, più nello specifico, quello logistico umanitario.

Al verificarsi di una emergenza umanitaria, dall'abilità logistica nel procurare, trasportare e ricevere le forniture dipende notevolmente la velocità e l'efficienza degli aiuti umanitari.

Nel settore umanitario operano diversi attori che sono coinvolti nella catena di fornitura che sviluppano partnership intersettoriali tra le organizzazioni no-profit e settore privato. Le prime sono motivate da valori umanitari e religiosi e forniscono sollievo alle popolazioni in difficoltà in tempi ristretti, mentre il settore privato apporta risorse e *know how*, guardando con sempre maggiore interesse agli impatti positivi provenienti da azioni che rientrano nella responsabilità sociale dell'impresa.

La *Corporate Social Responsibility* sembra diventare quindi un vero strumento di benchmarking, che permette di migliorare la reattività logistica apprendendo dalle reciproche esperienze, andando a sostituire la "catena del freddo", precedentemente usata per l'individuazione delle *best practices* logistiche.

Capitolo 2 – Gli ambiti collaborativi nelle emergenze umanitarie

SOMMARIO: 2.1. TIPOLOGIE DI DISASTRO; 2.2. FASI DELLE OPERAZIONI DI SOCCORSO IN CASO DI DISASTRO; 2.3. GLI ATTORI COINVOLTI NELLE OPERAZIONI DI EMERGENZA UMANITARIA; 2.4. L'IMPORTANZA DELLA COLLABORAZIONE NEGLI INTERVENTI DI LOGISTICA UMANITARIA; 2.5. LA COLLABORAZIONE TRA ORGANIZZAZIONI PROFIT E NON-PROFIT NELLA LOGISTICA UMANITARIA.

L'esperienza accumulata nel corso degli anni dalla comunità internazionale sembra aver ampliato la consapevolezza dell'importanza di implementare un'azione umanitaria che trovi le proprie fondamenta in un processo pianificato e integrato delle attività. All'interno del quadro descritto, la logistica umanitaria ha assunto il ruolo di funzione strategica delle operazioni di emergenza. La cospicua presenza di attori diversi e l'esigenza di assicurare una risposta efficace hanno posto l'enfasi sull'esigenza di coordinamento delle attività. Non solo, la disponibilità di capacità complementari incentiva la cooperazione e le partnership all'interno e al di fuori del settore umanitario.

La logistica umanitaria ha percorso un cammino di consapevolezza che ha portato alla nascita e all'introduzione di innovativi *topics* da parte della comunità internazionale. Il 2004 ha segnato l'anno della riforma umanitaria la quale ha introdotto quattro pilastri per aumentare la capacità di risposta. Si sono apportati miglioramenti al sistema di finanziamento presso i donatori, promuovendo un "*central emergency response fund*" e aumentando il coordinamento a livello di

country teams con la presenza di leader specialisti e coordinatori. Le proposte più interessanti concernono le relazioni collaborative. Le necessità di coordinamento e il riconoscimento del valore delle partnership hanno spostato il focus su una visione settoriale che prescindendo dal singolo mandato. Il risultato è stata la suddivisione dell'area umanitaria in undici cluster, ognuno sotto la guida di un'agenzia delle Nazioni Unite specializzata nel settore di appartenenza e affiancati dalle organizzazioni non governative.

Nel luglio del 2007, la *Global Humanitarian Platform* ha sancito i principi fondamentali per la costruzione delle partnership all'interno del settore umanitario e con il settore del business, rinforzando la visione intersettoriale delle relazioni. Le agenzie delle Nazioni Unite e le organizzazioni umanitarie, riconoscendo l'interdipendenza e la diversità del settore umanitario, si impegnano nell'implementazione di collaborazioni che abbiano alla base la trasparenza, l'uguaglianza, la responsabilità e la complementarietà delle relazioni interorganizzative.

Infine, nel settembre del 2007, la "*Federal Emergency Management Agency*" ha redatto i principi su cui si deve ispirare l'*Emergency Management*, nelle distinte fasi della preparazione, della risposta e del recupero delle operazioni umanitarie per conseguire la necessaria integrazione dell'attività. Essa è intervenuta incoraggiando la fiducia reciproca tra le organizzazioni e il lavoro di squadra quali prerogative per lo sviluppo di rapporti collaborativi sinceri all'interno della comunità. Successivamente, per migliorare l'efficacia delle azioni, ha promosso la flessibilità mediante l'utilizzo di approcci innovativi e la sincronizzazione delle attività per il raggiungimento di obiettivi comuni. In conclusione, l'unità negli sforzi tra i diversi livelli di governo e gli attori presenti nella comunità dovrebbero assicurare un approccio integrato.

Le principali riforme internazionali si sono riflesse nelle pratiche logistiche portando alla nascita delle prime iniziative collaborative promosse dalle agenzie delle Nazioni Unite. Il bisogno di integrazione lungo la *supply chain* e di coordinamento delle attività sono richiesti non solo nelle operazioni di campo ma, in particolar modo, nelle fasi di preparazione. Si è operato mediante la decentralizzazione dei depositi, tramite una rete regionale e l'affidamento delle

operazioni a *service provider* che hanno permesso la riduzione dei costi e dei tempi, attraverso la realizzazione di economie di scala nelle diverse attività logistiche.

Le operazioni di immagazzinamento costituiscono il fulcro della costruzione del network United Nations Humanitarian Response Depot (UNHRD) del *World Food Programme*, il quale esegue servizi standard e specifici a beneficio dei propri clienti.

La *International Federation of Red Cross*, al contrario, ha sviluppato la collaborazione nelle attività di approvvigionamento delle forniture attraverso la predisposizione di unità logistiche regionali. Il coordinamento delle attività nella fase di risposta viene garantito attraverso la piattaforma United Nations Joint Logistics Centre (UNJLC), la quale offre il necessario supporto logistico alle organizzazioni umanitarie.

Il tema delle collaborazioni non interessa solamente le organizzazioni umanitarie all'interno del loro settore, ma si estende anche al di fuori, comprendendo le relazioni con il mondo commerciale. La partnership tra il World Food Programme (WFP) e la TNT ha permesso il trasferimento di *best practice* favorendo l'apprendimento incrociato tra i due settori. Il WFP ha potuto usufruire della tecnologia sviluppata nel settore del business, mentre la seconda ha acquisito le capacità di agire in ambienti incerti mediante catene di fornitura agili e flessibili.

Il quadro descritto offre lo spunto per diverse riflessioni sullo stato attuale della logistica, verificando la minore o maggiore distanza tra la teoria e la pratica. Il riconoscimento del ruolo centrale della logistica all'interno delle funzioni strategiche costituisce la novità primaria per le organizzazioni umanitarie. Essa comprende un insieme di operazioni indispensabili con riguardo al flusso dei beni e delle informazioni che garantiscono l'efficacia delle operazioni lungo la catena di fornitura. A dispetto degli ovvi vantaggi potenziali, le pratiche evidenziano ancora una realtà che si caratterizza per importanti carenze nell'implementazione delle attività. La nascita recente della logistica umanitaria fa conseguire un insieme di problematiche che asseriscono per la maggior parte: alla mancanza di professionalità degli operatori la quale deriva dai limitati momenti di formazione a monte; dall'utilizzo di una tecnologia manuale che ostacola il trasferimento e la

memorizzazione dei dati logistici; dalla limitata collaborazione e coordinamento nelle attività frutto dalla influenza esercitata dai donatori e dalla indipendenza dei mandati delle organizzazioni. La cooperazione rappresenta il successivo passo che il settore umanitario è chiamato a compiere, in quanto offre la possibilità di conseguire benefici nei tempi e nei costi dello svolgimento delle operazioni. L'analisi delle principali iniziative che si fondano sul supporto dei *service provider* hanno mostrato la presenza di importanti impedimenti che ostacolano l'ottimo utilizzo dei servizi da parte dei clienti dei network. .

2.1 TIPOLOGIE DI DISASTRO

Il termine “disastro” si riferisce in generale a “*disruption that physically affects a system as a whole and threatens its priorities and goals*”⁴⁶.

I disastri possono essere classificati in base alla causa - disastri naturali e disastri umani - e in base alla velocità e prevedibilità degli stessi - *sudden-onset* e *slow-onset*⁴⁷.

I primi si riferiscono ad eventi causati da forze naturali quali: inondazioni, incendi, uragani, i terremoti, gli tsunami, e così via.

Le forze naturali hanno un grado di prevedibilità e gravità dissimili⁴⁸:

- gli uragani sono considerati il tipo di disastro più distruttivo a causa della maggiore estensione e del danneggiamento di infrastrutture. I paesi maggiormente colpiti sono quelli appartenenti all'area caraibica e indiana ed annualmente le persone esposte sono circa centoventi milioni;
- i terremoti rappresentano la categoria meno prevedibile e con il maggior tasso di mortalità, con una media di centotrenta milioni di persone esposte in particolare nell'Asia orientale e in Europa;

⁴⁶ Van Wassenhove, L.N. (2006), “Blackett Memorial Lecture. Humanitarian aid logistics: supply chain management in high gear”, *Journal of the Operational Research Society*, Vol. 57 No. 5, pp. 475-489

⁴⁷ Van Wassenhove, op. cit., 2006

⁴⁸ “*Reducing disaster risk: a challenge for development*”, United Nations Development Programme, 2004, New York.

- le inondazioni, con la loro ampia espansione, riportano generalmente un maggior numero di persone affette rispetto alle vittime dirette. La popolazione a rischio raggiunge i centonovanta milioni;
- le siccità e carestie interessano una popolazione mondiale di duecentoventi milioni di persone, con la concentrazione maggiore nel continente africano. La presenza di condizioni sociali fragili come guerre e malattie (HIV), sono fattori che agevolano il passaggio dalla siccità alla carestia.

Il termine “naturale” può risultare ingannevole in quanto anche i fattori umani, incidendo sulla vulnerabilità del paese, contribuiscono alla gravità del disastro.

I disastri “umani” (o anche detti “tecnici”) sono associati alle attività umane che si contraddistinguono per la ridotta estensione del territorio coinvolto. Tra questi s’includono gli incidenti industriali, tecnologici e di trasporto, mentre vengono esclusi i conflitti armati e gli attacchi terroristici⁴⁹.

Il crescente interessamento verso questa categoria è giustificato dalle perdite economicamente significative, con costi di assicurazione pari a otto milioni di dollari annui⁵⁰. Un secondo motivo è di natura politica, quale conseguenza dell'aumentata incertezza all'interno della società che richiede l'introduzione di strumenti di “risk management” nelle attività d'impresa.

Il numero di disastri umani è considerevolmente aumentato nei paesi sviluppati, anche se il numero medio delle vittime rimane invariato evidenziando, come causa principale, l'inadeguatezza dei processi che non assicurano una effettiva gestione dei rischi. Il dato sorprendente è in riferimento alla tecnologia: la tecnologia nucleare e quella chimica, attualmente, pur trovando una maggiore applicazione, non rappresenta la causa principale dei disastri che rimangono ancora attribuibili per la maggior parte ad incendi ed esplosioni.

Considerando contestualmente la causa dei disastri e la velocità e prevedibilità degli stessi e prendendo in considerazione anche il differente impatto in termini di

⁴⁹ “*Reducing disaster risk: a challenge for development*”, United Nations Development Programme, 2004, New York.

⁵⁰ Les Coleman, Frequency of Man-Made disaster in the 20TH century, *Journal of Contingencies and Crisis Management*, Volume 14, Issue 1, pages 3–11, March 2006

sforzo logistico richiesto (da alto a basso), Cozzolino⁵¹ propone la seguente classificazione, che prende spunto da quella di Van Wassenhove, e che prevede quattro differenti tipi di disastro:

1. Calamità, caratterizzate da causa naturale e da una alta velocità di accadimento (ad esempio, terremoti, uragani, tornadi);
2. Azioni distruttive, caratterizzate da causa umana e da una alta velocità di accadimento (ad esempio, attacchi terroristici, colpi di stato, incidenti industriali);
3. Piaghe, caratterizzate da causa naturale e da lentezza di accadimento (ad esempio, carestie, siccità, povertà);
4. Crisi, caratterizzate da causa umana e da lentezza di accadimento (ad esempio, crisi politiche e di rifugiati).

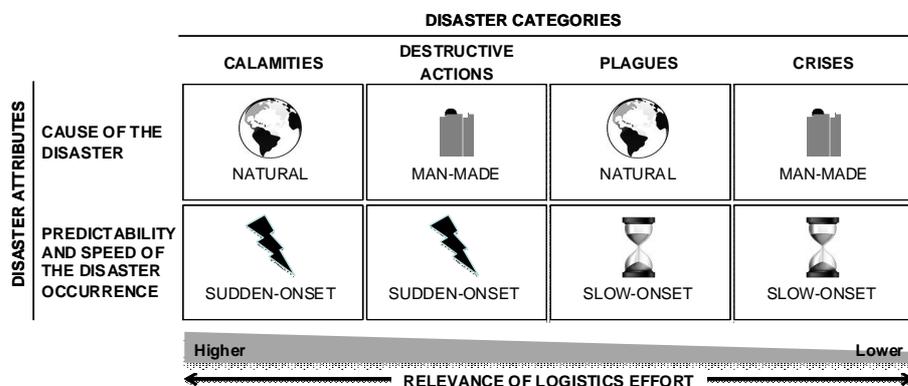


Fig.2.1 - Tipologie di disastro

(FONTE: Cozzolino A., Humanitarian Logistics. Cross-Sector Cooperation in Disaster Relief Management, Springer, 2012)

Se prima degli anni '70 dello scorso secolo le cifre riguardanti i disastri erano contenute in margini ben ristretti, successivamente si è registrato un aumento della loro frequenza. La mancanza di strumenti adeguati, a partire dagli ultimi decenni del 1900, ha stimolato la nascita di agenzie specializzate che, attraverso l'introduzione di nuove tecniche, hanno migliorato la capacità di rilevazione di dati.

⁵¹ Cozzolino, A., Humanitarian Logistics. Cross-Sector Cooperation in Disaster Relief Management, SpringerBriefs in Business, 2012

Oggigiorno esistono database globali, che, nella maggior parte dei casi, sono gestiti da compagnie di assicurazione, come la Munich-Re e la Swiss-RE, da Centri universitari, come il Center for Research on the Epidemiology of Disasters, e in registri nazionali, come l'Emergency Management Australia. Il computo e la misurazione spesso non è agevole e fortemente dipendente dalla prospettiva di misurazione adottata. Di fatto i disastri, avvenendo in diversi ambiti che vanno da quello strettamente nazionale a quello internazionale, acquisiscono tutti, a livello locale, una grande rilevanza, mentre globalmente alcuni risulterebbero invisibili. Il calcolo delle persone affette dal disastro è spesso sottostimato, in quanto si tende ad includere solamente le vittime che ne sono una conseguenza diretta, le quali rappresentano solo la punta dell'iceberg. Operando in tal maniera, se da una parte viene agevolata la misurazione, dall'altra si trascurano un insieme cospicuo di soggetti, risultato degli effetti indiretti quali, ad esempio, le epidemie, la malnutrizione, il peggioramento della qualità della vita e le perdite dei mezzi di sussistenza. Esemplicando, una lunga carestia può generare un flusso migratorio con conseguenze a livello nazionale ed internazionale. Di fatto, i dati parlano di una proporzione significativa, dove per una persona rimasta vittima tremila sono affette indirettamente dal disastro.

Se i dati disponibili sulle vittime dei disastri possono essere sempre considerati soddisfacenti, lo stesso non può dirsi per quelli riguardanti le perdite economiche, le quali possono risultare poco affidabili anche se di grande importanza.

Tabella 2.1 - I costi economici associati ai disastri

<i>Costi Diretti</i>	<i>Costi Indiretti</i>	<i>Effetti Secondari</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Danni fisici • Danni ad infrastrutture economiche (strade, porti, aeroporti ecc.) • Danni infrastrutture sociali (case, ospedali, scuole ecc.) 	<ul style="list-style-type: none"> • Distruzione dei servizi base (telecomunicazioni ecc.) • Perdita di produttività dovuto alla condizioni di disagio della popolazione colpita • Aumento prezzo dei medicinali 	<ul style="list-style-type: none"> • Impatto del disastro nel medio e lungo periodo sulle condizioni economico-sociali (indebitamento, disoccupazione, politiche monetarie e fiscali). • Disincentivo per investimenti

		futuri. •Influisce negativamente sul capitale accumulato
--	--	---

(FONTE: UNDP⁵²)-

Una giustificazione in tal senso è la non immediata disponibilità dei dati economici, in quanto la valutazione richiede che sia stata completata la fase di recupero. Le compagnie assicurative si focalizzano sulle perdite assicurative e difficilmente possono fornire un quadro completo delle perdite nei paesi in via sviluppo; mentre la Banca Mondiale, eseguendo valutazioni istantanee nel tempo, non riesce a catturare le perdite economiche accumulate.

Le perdite economiche sono spesso riportate con riferimento ai costi diretti come il danneggiamento delle infrastrutture e solo raramente prendono in considerazione la riduzione nei livelli di produzione che ne conseguono. La iniqua distribuzione degli impatti si evidenzia in relazione al valore degli asset, dove le perdite maggiori vengono rilevate in America e in Europa mentre in Africa sono quasi inesistenti. Tale stima, non risulta veritiera in quanto non costituisce il riflesso dell'impatto sul potenziale di sviluppo. Di fatto nei paesi con un basso livello di Pil pro-capite, la più piccola perdita economica può assumere un'importanza critica per lo sviluppo. Esempificando, il terremoto che colpì San Salvador nel 2001, comportò danni pari al 15% del prodotto interno lordo⁵³. I dati disponibili dallo "United Nations Development Programme" mostrano l'intima interazione tra sottosviluppo e disastri, dove la pur modesta esposizione (11%) della popolazione nei paesi arretrati fa registrare il 53% delle morti totali.

Il trend presentato dal *Center for Research on the Epidemiology of Disasters*, dal 1975 ad oggi, dipinge un quadro allarmante sui disastri.

⁵² www.undp.org

⁵³ "Reducing disaster risk: a challenge for development", United Nations Development Programme, 2004, New York.

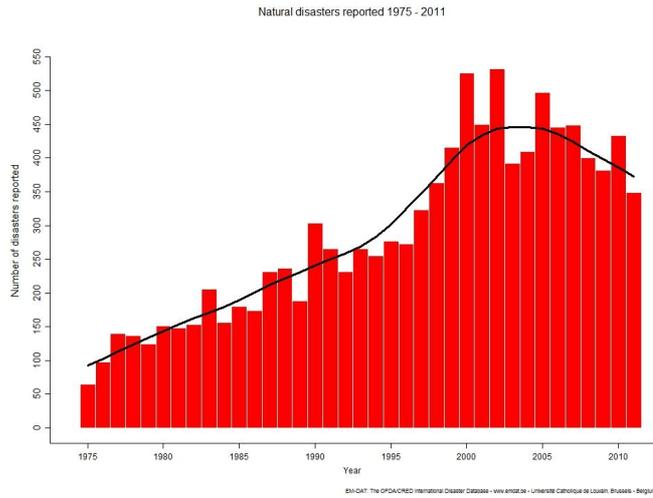


Fig. 2.2 - Trend disastri naturali 1975-2011
 (FONTE: Em-Dat)

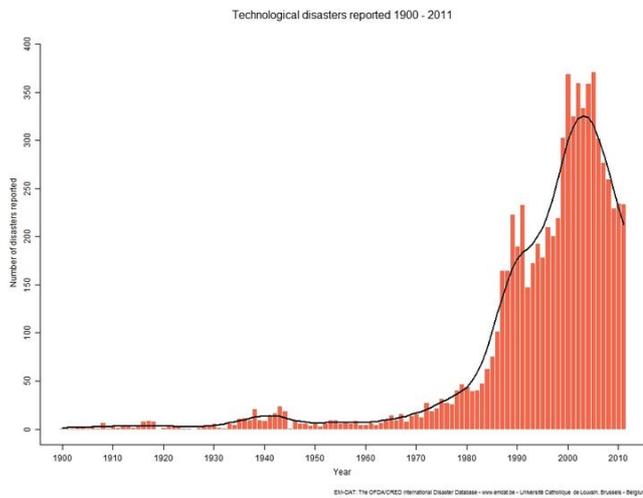


Fig. 2.3 - Trend disastri umani 1900-2011
 (FONTE: Em-Dat)

Nel primo periodo tra gli anni 1975-1997 il numero dei disastri si avvicinava alla cifra annua di duecento, arrivando a duplicarsi con l'inizio del secondo millennio. Le perdite umane ed economiche rispecchiano il trend di fondo, raggiungendo i

picchi rispettivamente negli anni 1976, 2004, 2010 con i terremoti in Cina, Indonesia e Haiti.

La frequenza e l'impatto dei disastri differiscono da regione a regione. Diversi sono i livelli di estensione, la gravità ed il danneggiamento d'infrastrutture e mezzi di sostentamento. Le aree più colpite spesso coincidono con quelle che sono più vulnerabili in riferimento alla densità di popolazione ed alle condizioni economiche di sussistenza: Africa e Asia sono i continenti dove si registrano l'88% delle vittime e il 96 % delle persone affette (dati Em-Dat).

Prendendo il 2010 come anno di riferimento si può meglio esemplificare la situazione mondiale (rif. Tab. 2.2). Si è registrato un numero dei disastri pari a 304 e per la prima volta le cause naturali (167) sono state maggiori di quelle imputabili alle attività umana (134). Le vittime rilevate sono state maggiori di 303.000, a dispetto di quelle dell'anno precedente che si erano arrestate a 15.000, mentre le perdite economiche associate hanno superato i 217.000 miliardi di dollari (Swiss Re, 2010).

Tab. 2.2 - Dati sui disastri 2010

Regioni	Numero	Vittime	Perdite Assicurative (in USD mil)	Perdite Economiche (in USD mil)	Incidenza sul Pil pro-capite
Nord America	36	139	15348	20551	0.13%
Sud America	39	225784	8977	53378	1.10%
Australia	7	50	8860	13131	0.95%
Europa	37	56490	6303	35204	0.19%
Asia	139	17955	2240	74840	0.28%
Africa	32	2640	124	337	0.02%
Spazio	14	515	1623	20623	-
Mondo	304	303573	43475	218064	0.31%

(FONTE: Swiss Re Economics source and Consulting⁵⁴)

Ogni tipo di disastro necessita di essere gestito diversamente secondo le situazioni. In generale, gli sforzi umanitari si distinguono in due macro-categorie⁵⁵:

- *Disaster relief*
- *Continuous aid work*.

In genere, le operazioni di soccorso (*disaster relief*) hanno a che fare con le calamità, le azioni distruttive e le piaghe⁵⁶. Il lavoro di aiuto in continuo (*continuous aid work*) è richiesto principalmente in caso di piaghe e crisi.

La logistica è la parte più importante in ogni operazione di soccorso (*disaster relief*) ed è l'elemento che fa la differenza tra una operazione di successo o un fallimento. Essa è anche la parte più costosa di ogni operazione di soccorso: è stato stimato che i costi logistici rappresentano circa l'80% del totale dei costi in caso di emergenza⁵⁷. È dato che la spesa annuale complessiva delle principali agenzie umanitarie è dell'ordine di \$ 20 miliardi di dollari, la spesa logistica risultante è di circa 15 miliardi dollari⁵⁸.

Tab. 2.3 - Ammontare del budget delle principali organizzazioni umanitarie

	<i>NGO/ Agency Annual Budget (\$US billion)</i>
<i>UN Children's Fund (Unicef)</i>	<i>3.390</i>
<i>World Food Programme (WFP)</i>	<i>5.000</i>
<i>UN High Commission for Refugees (UNHRC)</i>	<i>1.095</i>
<i>World Health Organisation (WHO)</i>	<i>4.225</i>
<i>UN Development Fund (UNDP)</i>	<i>5.000</i>
<i>Office of the United Nations High Commissioner for Human Rights (OHCHR)</i>	<i>230</i>

⁵⁴ <http://www.swissre.com/>

⁵⁵ Kovács, G. and Spens, K.M. (2007), "Humanitarian logistics in disaster relief operations", *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, Vol. 37 No. 2, pp. 99-114.

⁵⁶ Long, D. (1997), "Logistics for disaster relief: engineering on the run", *IIE Solutions*, Vol. 29 No. 6, pp. 26-29.

⁵⁷ Van Wassenhove, op. cit.

⁵⁸ Christopher M., Tatham P.E.R. , *Humanitarian Logistics: Meeting the Challenge of Preparing for and Responding to Disasters*, London, 2011, Kogan Page

<i>Affair (OCHA)</i>	
----------------------	--

<i>World Vision International</i>	<i>1.620</i>
<i>Save the children</i>	<i>810</i>
<i>CARE</i>	<i>440</i>
<i>Catholic Relief Services</i>	<i>440</i>
<i>Medecins sans Frontieres (MSF)</i>	<i>430</i>
<i>Oxfam</i>	<i>400</i>
<i>IFRC</i>	<i>500</i>
<i>Total</i>	<i>23,840</i>

(FONTE: Tatham 2009)

Quindi, adeguati investimenti nella logistica delle operazioni di soccorso offrono l'opportunità di sviluppare e implementare l'uso efficace ed efficiente delle risorse nelle operazioni umanitarie⁵⁹. In aggiunta, un uso più strategico delle risorse consente alle organizzazioni umanitarie di aumentare la fiducia dei donatori e l'impegno a lungo termine da parte dei benefattori sempre più scettici⁶⁰. Le organizzazioni umanitarie, quindi, sono più attente rispetto al passato nel monitorare l'impatto degli aiuti e l'organizzazione delle operazioni di soccorso, dovendo dimostrare ai donatori, che mettono a disposizione milioni in denaro e prodotti, che stanno davvero raggiungendo quelli che hanno veramente bisogno, mettendo così a frutto le donazioni ricevute⁶¹.

Di conseguenza, è molto utile identificare ciascuna delle varie fasi che costituiscono il processo logistico generale di ogni operazione di soccorso in caso di disastro, per poter individuare eventuali aree di miglioramento. Nella sezione successiva, pertanto, sono descritte le fasi tipiche della fornitura logistica in caso di emergenza.

2.2. FASI DELLE OPERAZIONI DI SOCCORSO IN CASO DI DISASTRO

⁵⁹ Cozzolino *et al.*, 2012

⁶⁰ Scholten *et al.*, 2010

⁶¹ Van Wassenhove, *op. cit.*

Nel campo dell'emergenza umanitaria, le operazioni di aiuto (*Disaster Relief Operations*) vengono distinte in 3 macro-fasi che richiedono capacità e risorse distinte:

- *pre-disaster*;
- *disaster response*;
- *post-disaster*.

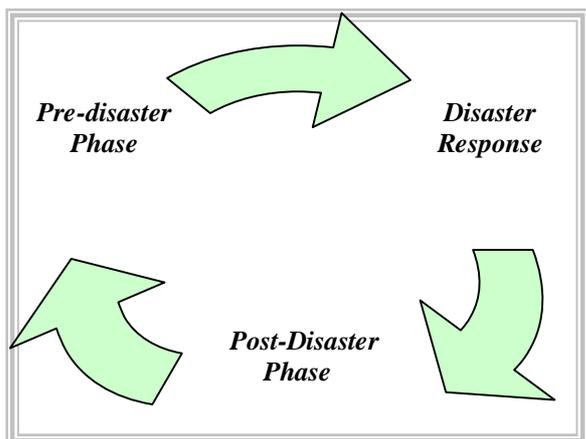


Fig. 2.4 - Le fasi del *Disaster Relief Operations*.

(FONTE: Kovacs 2007)⁶²

PRE-DISASTER PHASE: si articola nella fase di mitigazione e preparazione ad un possibile disastro.

La prima include l'insieme di azioni di lungo periodo volte a ridurre o eliminare il rischio a persone o cose dai fenomeni naturali ed i loro effetti⁶³.

L'implementazione di misure "strutturali" quali le dighe, gli argini, i materiali di costruzione appropriati, l'edilizia e "non strutturali" come una legislazione adeguata, la pianificazione territoriale, le polizze assicurative, aumentano la capacità di un territorio di far fronte a situazioni ambientali estreme.

⁶² Kova'cs G. and Spens K.M., Humanitarian logistics and supply chain management: the start of a new journal, *Journal of Humanitarian Logistics and Supply Chain Management* Vol. 1 No. 1, 2011pp. 5-14

⁶³ Fundamentals of Emergency Management, Hazard Mitigation, Chapter 7, *Federal Emergency Management Agency*

La mitigazione è il metodo preventivo più efficiente in termini di costo per ridurre i danni di un eventuale impatto. Si avvale da una parte di sistemi di supporto alle decisioni ed analisi di probabili scenari e dall'altra prevede misure quali l'evacuazione di persone, la predisposizione di sanzioni e la comunicazione dei rischi ai target di riferimento.

La fase di preparazione completa le attività di pre-impatto, attraverso la predisposizione delle linee guida⁶⁴, da implementare nel momento della risposta.

La veridicità dell'affermazione che "ogni disastro è unico", non fa però sì che l'improvvisazione sia la migliore delle soluzioni. In un contesto dove il tempo è la risorsa primaria da ottimizzare, la duplicazione di risposte e di risorse deve essere evitata. Ne consegue che il momento della preparazione sia legato intimamente con l'efficacia e l'efficienza delle operazioni di emergenza e di ricostruzione.

Essa si estrinseca nella continua pianificazione, gestione, organizzazione, controllo, training ed azioni con lo scopo di assicurare un'effettiva coordinazione e predisposizione di risorse volte al miglioramento della capacità di risposta al verificarsi di un disastro.

Tale processo varia tra le diverse comunità. In alcune rientra in un piano di budget formale dove le responsabilità delle organizzazioni sono ben delineate. In altre, invece, la mancanza di risorse adeguate, implica una deficienza che sfocia in un carattere informale. All'interno della fase di preparazione si inseriscono le attività logistiche di approvvigionamento, di gestione dei magazzini, di consolidamento e trasporto delle merci.

Il piano, oltre ad essere comprensivo e facilmente comunicabile, deve essere proporzionato a rischi presenti nell'ambiente, dovendo assicurare la predisposizione di attrezzature, di strutture, di articoli food e no-food attraverso gli accordi con i fornitori e il coordinamento tra i diversi attori e le attività presenti ai diversi livelli.

Tale complessità può essere ridotta attraverso la condivisione delle informazioni e il supporto della tecnologia, la quale ormai viene riconosciuta come elemento cruciale per il successo delle operazioni.

⁶⁴ Fundamentals of Emergency Management, Preparedness for emergency response, Chapter 9, *Federal Emergency Management Agency*

RESPONSE PHASE: Una volta verificatosi il disastro, i piani precedentemente predisposti vengono attivati. Lo scopo primario delle operazioni di emergenza (*EMOP's*) è di proteggere la salute e la sicurezza degli individui nonché il funzionamento delle strutture fisiche. Lo scenario da affrontare si connota per l'imprevedibilità della domanda e l'inadeguatezza delle infrastrutture che ostacolano la sostenibilità delle operazioni di soccorso.

In questa fase sorgono varie difficoltà legate alla non completa conoscenza della situazione. Problemi come la mancanza di pratiche standardizzate nella etichettatura delle forniture, la scarsità di carburante e veicoli, le donazioni non richieste e la mancanza di collaborazione tra le diverse organizzazioni, governative e non, costituiscono la maggior parte delle critiche mosse nei confronti delle operazioni umanitarie.

RECOVERY PHASE: Si differenzia dalla precedente oltre che per l'arco temporale più ampio, in quanto le decisioni prese in questa fase concernono le questioni successive all'immediata soddisfazione dei bisogni primari.

Si riferiscono alla ricostruzione delle diverse strutture e infrastrutture danneggiate e al supporto per una ripresa delle normali attività all'interno della comunità.

Tale momento è significativo e relazionato con la prima fase. Di fatto, rappresentando un momento di comprensione, offre l'opportunità di ridurre i futuri rischi attraverso opportune misure di mitigazione.

Meglio ancora si può rappresentare il processo di risk management dando la giusta enfasi alle 4 fasi, come illustrato nella Figura 5.

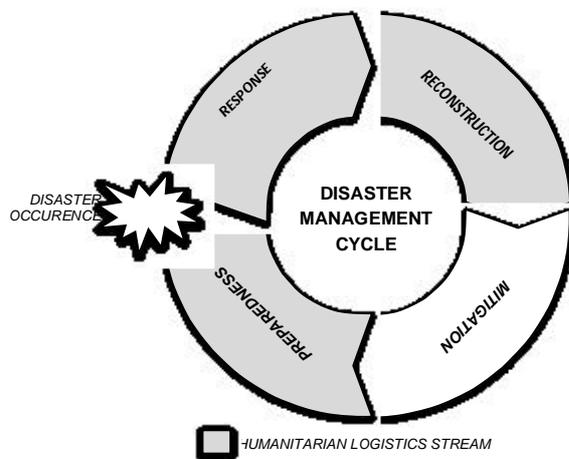


Fig. 2.5 - Humanitarian logistics stream

(FONTE: Cozzolino A., op. cit.)

2.3 GLI ATTORI COINVOLTI NELLE OPERAZIONI DI EMERGENZA UMANITARIA

L'esistenza di diverse attività all'interno della *supply chain* umanitaria richiede la partecipazione di una molteplicità di attori, con diversi ruoli e competenze. Il network di relazioni attivabili/attivate assicurano un efficiente flusso di beni e di informazioni permettendo di rispondere alle necessità che sorgono al momento del disastro.

Nelle calamità di modesta emergenza le organizzazioni locali e regionali sono affiancate dalle agenzie internazionali, invece la comunità internazionale interviene negli eventi di maggiore impatto.

Gli attori rappresentativi della catena umanitaria possono essere ricompresi tra i seguenti:

- i donatori, i quali si distinguono tra privati e pubblici e nazionali e internazionali;

- le organizzazioni umanitarie locali e internazionali (agenzie dell'UN, NGO, ONLUS);
- i fornitori privati locali e internazionali;
- i governi locali e internazionali;
- i mass media;
- gli eserciti militari;
- i beneficiari i quali sono costituiti dalla popolazione colpita.

I dati riguardanti i budget stanziati annualmente nella risposta ai disastri mostrano un trend che dagli anni '70 è in continua crescita e che con lo Tsunami del 2004 ha raggiunto i dodici miliardi di dollari⁶⁵.

I fondi disponibili all'interno del settore umanitario provengono dai donatori privati e pubblici di tutto il mondo.

La posizione privilegiata di finanziatori costringe le diverse organizzazioni a competere tra loro per l'assegnazione delle risorse. Per attenuare tale competizione e per agevolare una più equa ed efficiente allocazione dei fondi, le organizzazioni si sono costituite in associazioni. Parallelamente, il bisogno di efficienza e la riduzione degli sprechi ha portato i donatori ad esercitare una maggiore pressione sulle agenzie nell'impiego dei mezzi finanziari. La partecipazione dei finanziatori nelle attività umanitarie si è ampliata notevolmente, infatti, da una parte vanno ad esplicitare un attento controllo dell'obbligo di pubblicazione dei bilanci da parte delle organizzazioni e nella misurazione delle performance delle partnership e dall'altra, le attività vengono gestite con un'importante e consolidata presenza sul campo e con il coordinamento delle operazioni umanitarie.

I fondi vengono allocati prevalentemente con riferimento alla fase di risposta e di preparazione al disastro. La maggior parte delle risorse vengono erogate una volta che l'emergenza è in atto, attraverso due modalità di somministrazione. Si indirizzano direttamente agli enti locali e alle organizzazioni non governative ed indirettamente attraverso le agenzie internazionali preposte. Tale modalità di

⁶⁵ Schulz S.F., "Disaster relief logistics: benefits and impediments to Horizontal Cooperation between Humanitarian organization, Berlin, 2008, Haupt, pp.39.

allocazione ha evidenziato nel tempo i suoi limiti dovuti al carattere volontario e imprevedibile delle donazioni. Di conseguenza è nato il bisogno di maggiori investimenti nella fase di preparazione al disastro che, consentendo la costruzione di *supply chain* permanenti, riduce i costi sostenuti per predisporre catene di forniture temporanee (il network UNHCR del WFP, ad esempio).

I principali donatori sono:

- i governi e le regioni confinanti con il paese colpito dal disastro, supportano attraverso le donazioni e l'invio di volontari sul campo;
- le imprese, pubbliche o private, e le donazioni individuali da parte di soggetti privati. Questa modalità di finanziamento viene preferita da alcune organizzazioni rispetto allo stanziamento governativo, in quanto garantisce maggiore equità nell'assistenza degli aiuti;
- i governi stranieri che supportano le operazioni grazie alle donazioni, ai finanziamenti di progetti e l'assegnazione di esperti sul campo. Tra le più importanti agenzie sono incluse la *European Commission Humanitarian Office* (ECHO), *Foreign Disaster Assistance* (FDA) e la *US Agency for International Development* (USAID).

Tra le organizzazioni umanitarie si identificano le agenzie intergovernative, di cui il gruppo più rappresentativo è costituito dalle Nazioni Unite, e le "*non-governmental Humanitarian Agencies*" (NGHA), le quali includono le organizzazioni non governative (NGO) e la Croce Rossa⁶⁶.

Le agenzie governative sono coinvolte nelle operazioni attraverso la fornitura di assistenza tecnica nel campo e mediante l'allocazione delle risorse alle NGO. Rappresentano le organizzazioni più visibili a livello mondiale e dispongono delle attrezzature adeguate per supportare efficacemente l'azione umanitarie.

La Croce Rossa è una istituzione indipendente costituita attraverso la Convenzione di Ginevra, essa si compone dell' *International Committee of Red Cross* (ICRC) e dalla *International Federation of Red Cross and Red Crescent Societies* (IFRC). Il raggruppamento delle organizzazioni non governative comprende un insieme molto ampio e variegato di entità, le quali sono spinte da motivazioni religiose, politiche e ideale differenti. Esse operano nei diversi settori

⁶⁶ Schulz S.F., op. cit., p.40.

del campo umanitario, nelle emergenze, nella tutela dei rifugiati e nei progetti di sviluppo.

Come già evidenziato precedentemente, uno dei fattori più rilevanti che influenza maggiormente la buona riuscita delle operazioni umanitarie è sicuramente rappresentato dal sistema di finanziamento delle operazioni⁶⁷. Il sistema di fondi e il flusso finanziario giocano un ruolo importante nelle operazioni, direttamente o indirettamente influenzano gli scopi, la velocità, l'efficacia e l'efficienza della risposta ai disastri. Ma nonostante la loro importanza certe volte non vengono considerati nel modello della catena di fornitura umanitaria. Il sistema di recapito fondi, tipicamente, coinvolge molti portatori di interessi diversi, con obiettivi diversi; la struttura del sistema dei fondi umanitari e il numero degli stakeholder coinvolti impattano sulle caratteristiche del flusso di finanziamento e sul potere degli stessi finanziatori.

I fondi offerti per far fronte ai disastri normalmente derivano dalle risorse pubbliche, solitamente i governi provvedono a stanziare una grande fetta dei fondi, e ciò permette di influenzare le varie scelte da attuare sul campo, ma negli ultimi anni questa tendenza si sta modificando: i fondi e i finanziamenti, infatti, arrivano in gran misura anche da altri soggetti, come le fondazioni, i donatori individuali e il settore privato.

I donatori, nel partecipare alla *supply chain* umanitaria, hanno bisogno di decidere come allocare i propri capitali: i fondi possono essere forniti direttamente ai prestatori di soccorso o affidati a determinati intermediari. I fornitori di aiuto includono le agenzie internazionali di aiuto, le organizzazioni non-governative locali (NGO) e le organizzazioni comunitarie. Le agenzie internazionali di aiuto possono dividersi in tre categorie: entità operanti sotto l'ombrello protettivo delle Nazioni Unite, le organizzazioni internazionali come il IFCR o le NGO globali.

Tra gli intermediari includiamo la Banca Mondiale, organizzazioni internazionali o organizzazioni non-governative.

Per quanto riguarda il volume, vediamo che negli ultimi anni quello dei fondi disponibili è sicuramente aumentato, ma comunque insufficiente a coprire tutti i

⁶⁷ Toyasaki F. and Wakolbinger T., *Impacts of Earmarked Private Donations for Disaster Fund-raising*, Springer, 2011

bisogni umanitari. Ciò determina un'accesa concorrenza fra le agenzie umanitarie per accaparrarsi più fondi possibili.

L'ammontare dei fondi che un'agenzia riceve determina gli scopi delle operazioni di soccorso che questa può poi condurre. Questo porta a capire che quando andiamo ad analizzare l'impatto degli incrementi dell'ammontare delle donazioni, è opportuno fare un'attenta distinzione tra quelle che sono "destinate" e quelle che non lo sono. Quando i donatori pongono condizioni sulla propria donazione e selezionano uno specifico progetto o attività da finanziare, si parla di donazioni "destinate".

Le fluttuazioni nei livelli dei fondi possono essere osservate nella ricerca di fondi tra attori privati e donatori governativi. Le donazioni private sono sicuramente fortemente influenzate dall'opinione pubblica, come per esempio nello Tsunami del 2004: la comunità dei donatori scelse di destinare un importante volume di aiuti per far fronte a questa calamità, disponendo che venissero stanziati solo piccoli aiuti a vicende più marginali, poco evidenziate dai media. Nel caso delle donazioni governative, invece, i capitali stanziati non sempre sono poi interamente consegnati, come per esempio successe in Darfur o dopo l'Uragano Mitch, quando le agenzie di aiuti ricevettero solo un terzo dei fondi promessi.

Le fluttuazioni dell'ammontare delle donazioni influenzano l'efficienza e l'efficacia delle agenzie in termini di risposta ai problemi. Infatti, un afflusso improvviso di risorse finanziarie potrebbe sovraccaricare la capacità delle agenzie di gestire queste risorse, mentre per contro, una limitata quantità di capitali, potrebbe forzare una organizzazione a ridurre volontariamente le risorse e le capacità.

La tempistica e la velocità, come sottolineato precedentemente, sono alla base del successo di un intervento: un'immediata risposta è sicuramente un fattore critico e il tempo di risposta può ridurre il rischio di perdita di vite umane. La velocità di risposta al disastro di un'agenzia dipende da quanto bene questa si è preparata; in aggiunta dipende anche da quanto velocemente ha ricevuto i fondi per attuare le operazioni. Alcuni soggetti dispongono di risorse che possono usare per prefinanziare le loro operazioni prima di avere i fondi da altri canali. A titolo esemplificativo, la IFRC ha un fondo per le emergenze, il fondo è usato immediatamente dopo un disastro e permette all'IFRC di rispondere prontamente

alle molte emergenze, come fece nel terremoto di Gujarat. Se invece le organizzazioni non hanno i fondi per il prefinanziamento, devono aspettare che questi vengano consegnati dai donatori.

Come già sottolineato in precedenza, le donazioni destinate portano a una riduzione di agilità delle organizzazioni sull'allocazione delle risorse, ma con una strategia di *postponement* si può avere un importante risparmio di costi nella *supply chain* umanitaria. Per quanto riguarda l'allocazione di risorse e attività, invece, i donatori tendono a focalizzarsi su programmi diretti e progetti, mentre non vengono sufficientemente finanziate le fasi preparatorie alle catastrofi, per le infrastrutture e per sistemi informatici o logistici. IFRC, per esempio, fonda le sue sfide sull'ottenimento di fondi per la preparazione dei disastri e per la costruzione di capacità.

Le risorse devono essere disponibili nel giusto ammontare in tutte le fasi, sia in quella di preparazione, di immediata risposta e sia in quella di ricostruzione; la focalizzazione sull'alleviare le sofferenze nel breve termine porta ad una mancanza di pianificazione, di costruzione della capacità, di investimenti in infrastrutture e formazione dei dipendenti così come, invece, succede quando c'è una ricostruzione di lungo termine.

Per concludere possiamo dire che volume, velocità, fluttuazioni, prevedibilità e flessibilità dei fondi provenienti da diversi donatori e intermediari, determinano il modo in cui si possono soddisfare a pieno le esigenze delle agenzie umanitarie. Nella realtà non sempre le agenzie valutano queste caratteristiche allo stesso modo; la velocità di un flusso finanziario è sicuramente molto più importante per una piccola organizzazione che non ha a disposizione molti fondi da usare per prefinanziare le attività, anziché per una organizzazione di più grandi dimensioni che ha importanti riserve di denaro.

L'importanza delle diverse caratteristiche dei fondi, differisce in base alle tre fasi di risposta ai disastri, per esempio, la velocità di apporto di aiuti è sicuramente importante in un intervento immediato di soccorso, ed infatti, abitualmente i fondi privati sono usati in questa fase.

Le agenzie di aiuti, quindi, hanno bisogno di determinare il portafoglio ottimale di fondi base, in funzione delle differenti caratteristiche dei fondi che derivano dai vari

canali di finanziamento, alle loro specifiche necessità, al tipo di disastro cui si deve rispondere e per finire alla fase del disastro che richiede l'intervento.

La cospicua numerosità, insieme alla poca esperienza di alcune tra esse, generano attraverso le donazioni non richieste, importanti blocchi lungo tutta la catena di aiuti mettendo a rischio il successo della complessiva operazione. Per assicurare una maggiore efficienza, un numero importante di NGO si è raggruppato in associazioni favorendo la creazione di forme di collaborazioni. Esempi illustri sono forniti dalla Vision International, dalla Care e dall'Oxfam International che riuniscono più di venti entità.

Affianco alle organizzazioni umanitarie operano le imprese private e le forze armate che svolgono un fondamentale ruolo di supporto all'efficace attuazione delle iniziative. Le imprese private, attraverso la creazione di partnership con le agenzie non-for-profit, sostengono queste ultime collaborando nelle operazioni di acquisto, di immagazzinamento e di trasporto o svolgendole direttamente in *outsourcing*. Di fatto il settore privato attraverso il trasferimento delle pratiche e degli strumenti consolidati nel business, rappresenta una fonte di valore per l'intero settore umanitario. Agenzie internazionali come ad esempio il WFP stringono collaborazioni più o meno intense per la fornitura di servizi logistici. Le forze armate hanno assunto un ruolo di primo piano all'interno delle operazioni, grazie all'apporto di tecnologie avanzate e di competenze difficilmente acquisibili altrove. Le abilità e la flessibilità delle forze armate nelle attività di trasporto via terra e aria, le rapide capacità di ricostruzione di infrastrutture danneggiate e gli strumenti a disposizione ne fanno parte sostanziale del contesto umanitario. Oltre ai benefici sopra indicati, ci sono anche aspetti negativi causati dalla diversità di orientamenti culturali tra militari e organizzazioni umanitarie che oltre ad ostacolare la collaborazione, in alcune circostanze impediscono l'esecuzione degli aiuti.

Le tensioni tra militari e attori non militari, che ora sono spesso chiamate Emergenze Complesse, non sono qualcosa di nuovo nel panorama logistico. In larga misura il militarismo e l'umanitarismo rappresentano le due facce di una stessa moneta e riflettono l'incapacità dell'uomo di gestire i conflitti pacificamente. Nella realtà c'è un comune punto di vista per cui nelle emergenze complesse ci

dovrebbe essere una chiara distinzione tra la supremazia militare e quella non militare.

E' possibile notare come già da qualche anno abbiano preso vita forme di cooperazione e coordinamento civile-militare per affrontare e soddisfare congiuntamente gli obiettivi prefissati: le forze militari sono sempre più coinvolte nella fornitura di aiuti e servizi alle popolazioni locali e la comunità umanitaria affronta sempre maggiori sfide operative o grandi rischi e minacce sul campo. Questo ha sicuramente portato all'assottigliamento delle differenze tra agenzie umanitarie e organizzazioni militari, andando anche a ridurre quella netta divisione di potere che esisteva in precedenza.

Nella realtà ci sono tre primarie forze umanitarie, le NGO, le UN e le agenzie governative e le organizzazioni internazionali (IO), la maggior parte delle quali sono nate nella parte nord dell'emisfero. Le NGO esistono principalmente, se non esclusivamente, per fornire sollievo a chi soffre e oggi giorno per cercare di promuovere lo sviluppo sostenibile, andando ad indirizzare, in ottica migliorativa, i fallimenti dei governi e della società nel loro insieme. Queste sono primariamente organizzazioni no-profit motivate da valori umanitari e religiosi, tipicamente indipendenti dai governi, UN e dal settore commerciale. Esse assumono diverse dimensioni, possono essere grandi organizzazioni internazionali e organizzazioni trans-nazionali, oppure presenti in gruppi molto piccoli come in Africa o in Asia. Attualmente nel mondo ci sono 1,500 NGO internazionali registrate sotto l'UN. Le NGO operano a stretto contatto l'una con l'altra e spesso anche con agenzie di aiuti governative e internazionali; la stessa NU ha generato negli ultimi anni un cospicuo numero di NGO, includendo tra queste la UNHCR e il WFP.

Detto questo, e intese le sottili differenze che tra le unità militari e le agenzie umanitarie esistono, possiamo vedere come nella realtà in cui si opera in caso di calamità o disastri, la presenza delle forze armate è indispensabile, soprattutto quando sono coinvolte nella distribuzione di aiuti umanitari. Le complesse emergenze le vedono impegnate nel fornire eccellenti veicoli e un'alta professionalità, necessari nelle prime fasi di fornitura di aiuti d'urgenza, nel mantenimento della pace, nelle operazioni di soccorso e nelle operazioni di guerriglia. Sicuramente in questo i militari sono psicologicamente addestrati,

possono senza difficoltà aiutare un rifugiato e subito dopo essere pronti per affrontare il nemico; queste sono capacità, attitudini che sicuramente i componenti delle organizzazioni umanitarie non hanno, ma che sono di primaria importanza per poi riuscire ad attuare al meglio le operazioni sul campo.

Comunque in molte circostanze è importante mantenere una chiara distinzione tra il ruolo giocato dai militari e quello degli attori umanitari, per permettere la distinzione dei rispettivi ruoli, competenze e responsabilità, cercando di intensificare la collaborazione e il coordinamento delle operazioni. I militari, solitamente, hanno la capacità di stabilire un ambiente sicuro, dove le attività umanitarie possono essere svolte con relativa sicurezza. Spesso la percezione di affiliazione tra civili e militari può mettere a repentaglio la neutralità e l'imparzialità delle operazioni, cosicché le agenzie devono sforzarsi per mantenere le loro abilità nell'accedere a tutte le popolazioni in difficoltà, in tutte le aree dove è presente l'emergenza.

Per concludere possiamo dire che gli attori umanitari e militari hanno delle differenze sul pensiero istituzionale e sulla cultura, sono caratterizzate da una distinta catena di comando e da una chiara struttura organizzativa; i due soggetti hanno differenti mandati, obiettivi, metodi di lavoro e spesso anche vocaboli, così diventa di vitale importanza comprendere totalmente la complessità del network dell'assistenza umanitaria. Gli sforzi e le risorse devono essere tutte concentrate per migliorare le capacità e relazioni comuni tra gli attori, incoraggiando una partecipazione totale per una migliore e più vicina cooperazione. In questo senso, per le organizzazioni umanitarie lavorare a stretto contatto con le unità militari permette di costituire un gruppo forte ed efficiente.

I mass media costituiscono un ulteriore attore che, pur non coinvolto nello svolgimento diretto delle attività di soccorso, influenza sostanzialmente la presa di coscienza del disastro da parte della comunità internazionale. Questi, mediante i reportage, influenzano la volontà dei privati e dei governi nelle donazioni. Problema che viene spesso rilevato nei disastri non improvvisi come le carestie, è la scarsa attenzione che i giornalisti hanno nel documentare il fatto che fa conseguire a livello mondiale una complessiva sottovalutazione della realtà. Infine, gli ultimi attori chiamati in causa nelle operazioni umanitarie sono i governi locali e

i beneficiari degli aiuti, cioè la popolazione locale colpita dalla catastrofe. Oltre ad essere i destinatari degli aiuti, essi costituiscono la base per l'analisi dei fabbisogni e la conseguente attivazione della catena umanitaria. I governi locali richiedono aiuto internazionale ed assumono un ruolo di primo piano nelle attività indirizzando e coordinando le complessive operazioni. Costituiscono entità che attraverso il loro operato possono agevolare o ostacolare l'intera catena umanitaria. Di fatto, le agenzie sono obbligate a trattare con le autorità locali per ottenere esenzioni doganali ed agevolazioni nel pagamento delle tasse aeroportuali.

Per concludere, si può evidenziare che gli attori coinvolti nella *supply chain* umanitaria presentano prospettive soggettive nell'implementazione delle operazioni logistiche, preparando e rispondendo al disastro attraverso numerose differenti modalità.

2.4. L'IMPORTANZA DELLA COLLABORAZIONE NEGLI INTERVENTI DI LOGISTICA UMANITARIA

Sfortunatamente, fino a poco tempo fa i disastri sono stati percepiti come un mero evento eccezionale che interrompendo il normale svolgimento delle attività umane richiede un intervento risanatore.

Mediante la "*Declaration Millennium*", ad esempio, si è voluto superare questa opinione, portando alla luce come il rischio di disastro non sia inevitabile ma al contrario può essere gestito e ridotto attraverso adeguate politiche economiche collaborative. Tra gli otto obiettivi⁶⁸ da conseguire entro l'anno 2015, l'ultimo punto si riferisce alla creazione di partnership per lo sviluppo ponendo un forte accento sulla cooperazione con il settore privato, il quale può rendere disponibili i benefici delle nuove tecnologie informative e comunicative.

⁶⁸ "*Reducing disaster risk: a challenge for development*", United Nations Development Programme, 2004, New York.

Il 2010 ha rappresentato uno punto di svolta fondamentale, evidenziando l'essenzialità della fase di preparazione e mitigazione dei disastri. Il terremoto registratosi in Cile è un esempio eccellente; pur manifestandosi con una magnitudo più elevata, il numero delle vittime (587) fu considerevolmente inferiore rispetto ad Haiti, dove si riportarono 220.000 morti⁶⁹.

Un'importante forma di collaborazione che sta assumendo rilevanza è rappresentata dalla partnership intersettoriale tra le organizzazioni umanitarie e settore privato, le motivazioni alla base di questa recente forma di collaborazione sono sicuramente legate al riconoscimento da parte delle organizzazioni umanitarie del fondamentale apporto fornito dal settore privato in termini di conoscenza e risorse, e da parte dell'attore profit dei inaspettati risultati positivi provenienti da azioni che rientrano nella responsabilità sociale d'impresa.

Le aziende for-profit per molto tempo hanno supportato le attività umanitarie all'interno dei paesi in cui operano, attraverso la stipulazione di contratti commerciali o mediante implementazione di programmi filantropici. La rapida ascesa della globalizzazione e la maggior importanza dei disastri come lo Tsunami nel 2004, hanno portato le imprese a riesaminare il ruolo ricoperto nell'attività umanitarie nei termini della complessità strategica di *Corporate Social Responsibility* (CRS). Il settore privato è divenuto consapevole che il supporto alle attività umanitarie non poteva più essere confinato al mero finanziamento ma che doveva interessare il *know-how* e competenze strategiche per entrambi i soggetti coinvolti.

Le imprese riconoscono i benefici conseguibili dalle partnership con il settore umanitario come un'opportunità per entrambe per migliorare la preparazione al disastro, aumentare la conoscenza del *brand* e contribuire alla mitigazione della tragedia. Inoltre le relazioni attivate permettono la costruzione di forum per lo scambio di informazione che migliorano l'efficienza delle azioni implementate. Il disastro dello Tsunami che ha colpito i diversi paesi dell'Oceano Indiano ha ampiamente dimostrato il ruolo strategico della logistica nelle operazioni umanitarie. Il settore privato ha mutato approccio nei confronti della controparte umanitaria, indirizzandosi verso quest'ultima non più con un intento caritatevole

⁶⁹Report sigma: “*Natural Disaster and man-made disaster in 2010*”, Swiss Re 2010

ma intravedendo limpide opportunità di apprendimento reciproco. Il business ha riconosciuto come la velocità e l'efficienza nei costi sono necessari per il successo della *supply chain*, ma non sono sufficienti per assicurare vantaggi sostenibili nei confronti della concorrenza. La realizzazione di vantaggi competitivi richiede una catena di fornitura agile e flessibile, punti di forza del settore umanitario.

Dall'altro lato le agenzie no-for-profit hanno assunto una mentalità di maggiore apertura nei confronti del settore privato e in alcune circostanze sono esse identificano per prime i partner ideali con cui collaborare. Esse apportano nelle relazioni pari risorse, con l'obiettivo di migliorare le performance e le competenze attraverso l'interazione con il settore privato. In termini operativi le organizzazioni umanitarie possono ottenere dalla partecipazione a una partnership benefici nella fase della preparazione e in quella risposta.

Bernard Chomilier, *chairman* della logistica dell'IFRC spiega come, per essere meglio preparati, le organizzazioni umanitarie dovrebbero lavorare non solo durante il disastro ma soprattutto nella fase intermedia tra un disastro ed un altro, sviluppando accordi, processi e partnership⁷⁰.

Nell'area della preparazione il settore privato può operare efficacemente attraverso il trasferimento di conoscenza e di esperienze nel settore umanitario, in questo viene inclusa la negoziazione dei accordi con i fornitori, l'implementazione di strumenti che migliorano la visibilità dei beni, i mezzi di comunicazione e reportage e miglioramento della pianificazione e delle previsioni.

Le attività implementate nella fase di esecuzione, rimangono tra le competenze chiave delle organizzazioni umanitarie. Il ruolo ricoperto della controparte privata risulta essere più ristretto rispetto alla fase di preparazione ma esistono comunque delle aree di interesse. La presenza di molti attori coinvolti nella fase di aiuto richiede sistemi e processi che possano facilitare forme efficaci di collaborazione, in base a questa esigenza, il settore privato offre la disponibilità di accedere alle organizzazioni umanitarie ad *asset* strategici come per esempio aerei, attrezzature di comunicazione, uffici e magazzini, e a competenze non fruibili altrove come piloti, programmatori, specialisti delle comunicazioni.

⁷⁰ Tomasini, R. and Van Wassenhove, L.N., *Humanitarian Logistics*, Palgrave Macmillan, 2009.

L'esperienza fatta insegna come i disastri vengono a testare la reattività dei sistemi economici, in particolare la capacità dei diversi attori di lavorare veramente insieme per risolvere un problema. Essi richiedono soluzioni che includono governi, militari, società civile, e le organizzazioni umanitarie. In circostanze normali, solitamente, questi attori sono scarsamente motivati a lavorare insieme per lunghi periodi di tempo. Eppure, quando un disastro colpisce la popolazione, si trovano improvvisamente di fronte alla necessità di unire tutte le loro capacità e facoltà per alleviare le sofferenze umane, arrivando al punto in cui diversi attori lavorano insieme condividendo i processi e canali di distribuzione i quali richiedono una visione che va al di là della mera logistica (spostamento delle merci dal punto A al punto B)⁷¹. Per fare questo, si richiede un determinato approccio di gestione della *supply chain* per coordinare efficacemente le prestazioni, eliminare le ridondanze e massimizzare le efficienze in termini di costi e velocità. Questo approccio contribuisce anche a creare un database per l'analisi dei dati utili nella fase di post-evento catastrofico.

Nelle *supply chain* commerciali questo approccio è alla base di un modello di business che sollecita i soggetti a consegnare un prodotto o un servizio ad un determinato costo, qualità e tempo, al fine di realizzare un profitto; al contrario nelle operazioni umanitarie, il profitto viene sostituito dall'obiettivo di tempestiva ed adeguata fornitura degli aiuti ai beneficiari. In altre parole, *"le merci giuste, al posto giusto, al momento giusto (prima che sia troppo tardi) per coloro che ne hanno più bisogno"*.

Quando i rapporti di fornitura non sono ben impostati si verificano gravi disguidi nell'intervento umanitario. Un esempio chiaro di questa mancanza di una piena gestione da monte a valle della *supply chain* umanitaria si è avuta nel 1998, quando la International Federation of the Red Cross (IFRC) è stata invitata dal governo di Honduras ad assistere alle operazioni di soccorso dopo l'uragano Mitch che colpì una vasta zona della regione causando gravi disagi e vittime. Tuttavia, il IFRC non riuscì a coordinare i contributi umanitari donati dal Nazional Societies, in quanto il suo staff tecnico era arrivato sulla scena del disastro troppo tardi, la sua specifica attrezzatura fu implementata solo all'ultimo momento e le forniture di

⁷¹ Tomasini R. and Van Wassenhove L.N., "From preparedness to partnerships: case study research on humanitarian logistics", International Transactions In Operational Research 16, 2009, pagg. 549–559.

base richiesero due settimane per giungere sul posto ed essere distribuite alla popolazione. In risposta allo scarso rendimento delle loro operazioni, la IFRC ha subito diversi attività di ristrutturazione per rendere il management della supply chain una funzione centrale dell'organizzazione. Hanno riorganizzato il loro team di gestione e funzioni in cinque aree: risorse umane, *knowledge management*, finanza, logistica, e le relazioni con la comunità. Da allora la IFRC ha continuato a rafforzare il *supply chain* management per essere meglio preparati, ad esempio, con il decentramento e la creazione di unità logistiche regionali che consentano loro di essere più vicine alle regioni con forte rischio di catastrofi e personalizzare le proprie soluzioni alle esigenze locali⁷².

Concentrandosi sulle strutture della *supply chain* e dei processi per far fronte ai disastri è sicuramente importante andare a migliorare la fase di preparazione, e allora diventa strategica la capacità di far fronte all'incertezza della domanda.

L'incerta domanda è risolta in tempi relativamente brevi quando la catena di fornitura umanitaria è ben organizzata e pronta per essere attivata. La prima valutazione fornisce una base di esigenze che mutano con lo sviluppo delle operazioni di aiuto. L'incertezza della domanda può anche essere anticipata sul campo per evitare interruzioni e colli di bottiglia. E', per esempio, il caso del Centro Logistico delle Nazioni Unite -Joint Logistics Center (UNJLC) - in Iraq, dove la squadra locale aveva previsto scarsità di carburante nel paese prima ancora che tutte le agenzie umanitarie fossero schierate. La mancata individuazione di questa esigenza avrebbe comportato gravi disfunzioni nel processo di aiuti umanitari. Grazie a tale previsione, l'adeguato razionamento ha assicurato il miglior uso delle risorse disponibili.

L'incertezza sulle forniture è relativamente più complessa da gestire per la difficoltà di previsione sia della generosità dei donatori da un lato, che della domanda dall'altro a causa della mancanza di dati centralizzati. In un mondo ideale i disastri verrebbero finanziati in base alle effettive esigenze. Invece, nella realtà, sul fronte donazioni, i donatori sono spinti da motivazioni personali, convinzioni religiose, ordini del giorno politici e, non ultima per importanza, dall'attenzione dei media. I risultati che ne scaturiscono sono:

⁷² Chomilier B., Samii R., Van Wassenhove L.N., "The central role of supply chain management at the IFRC", *Forced Migration Review* 18, 2003, pagg. 15-18.

1. alcuni disastri passano inosservati e non vengono finanziati
2. disastri che ottengono la dovuta attenzione, ma che non necessariamente ricevono gli aiuti umanitari corrispondenti alle necessità più urgenti.

In questo caso siamo di fronte alle cosiddette "donazioni non richieste" (ad esempio, dentifricio per le vittime dello tsunami) che possono creare colli di bottiglia.

Alla luce di tali problematiche, le organizzazioni umanitarie si sono attivate per l'implementazione di strumenti di gestione dell'informazione e, grazie al supporto di aziende specializzate in ICT, hanno trovato soluzioni che permettono di far fluire le donazioni e gli sforzi dove effettivamente necessitano. Si cita a titolo esemplificativo, tra gli altri, Aidmatrix, fondazione americana non profit con sedi anche in Germania e India, che mette a disposizione di NGO, aziende e Governi strumenti in grado ottimizzare donazioni sia in denaro che in beni che in servizi per emergenze umanitarie esattamente individuate.



Fig. 2.6 – Aidmatrix SCM4Good

(FONTE: <http://www.aidmatrix.org/relief-programs/ngo.htm>)

Formattato: Inglese U.S.A.

I fattori che aumentano la difficoltà di gestione delle forniture nel luogo del disastro sono spesso "politici" o di sicurezza. La risposta alla crisi libanese del 2006 è un perfetto esempio di un'operazione in cui il ruolo primario della comunità umanitaria internazionale è stato quello di affrontare i fattori di sicurezza che interessavano l'area. Le difficoltà furono determinate dai forti vincoli di sicurezza che hanno

inibito la circolazione delle merci all'interno del paese. Le agenzie umanitarie internazionali, in gran parte rappresentate dalle Nazioni Unite e la International Federation of the Red Cross (IFRC), hanno dovuto mediare con le forze israeliane per ribadire il loro mandato e lo spazio umanitario. In altri casi i governi possono creare sfide meno violente ma altrettanto preoccupanti per la *supply chain* umanitaria. Questo fu il caso della crisi alimentare dell'Africa meridionale del 2002 durante la quale il Presidente dello Zambia ha respinto diverse centinaia di tonnellate di mais dopo aver trovato traccia di cereali geneticamente modificati nelle spedizioni forniti dal WFP. Il WFP fu costretto a riprendere tutto il granturco, identificare fonti di approvvigionamento alternative e ridistribuire il nuovo mais.

Indipendentemente dal tipo di incertezza che incide sulla *supply chain* umanitaria, la gestione delle informazioni può aiutare a ridurre la complessità causata dall'incertezza. Questo è ciò che diverse iniziative guidate da parte delle agenzie umanitarie tentano di fare attraverso la progettazione di un linguaggio comune, aumentando la visibilità e promuovendo la collaborazione. In uno sforzo congiunto per affrontare le difficoltà derivanti dalla mancanza di informazioni e di asimmetria informativa, gruppi come l'UNJLC lavorano per standardizzare lo scambio di informazioni su argomenti che riguardano la maggior parte degli attori coinvolti. Per esempio in Afghanistan, lo scambio di informazioni fu cruciale per smantellare, non appena il UNJLC è riuscito a consolidare le tariffe, un accordo o cartello di autotrasportatori che si era formato tra i locali, il quale stava approfittando delle richieste non coordinate dal settore umanitario per i servizi di autotrasporto nelle zone dilaniate dalla guerra.

Per soddisfare queste esigenze di interventi, gestione delle scorte e delle informazioni è necessario costruire importanti e durature forme di collaborazione tra i settori del profit e del no-profit, in quanto le agenzie umanitarie sono presenti sul territorio per provvedere ai bisogni derivanti da un disastro ma non possono avere le risorse o le capacità che il settore privato ha per soddisfare le esigenze inaspettate. Hanno anche bisogno di lavorare con le comunità locali per garantire

una sostanziale riduzione dei fattori di rischio che mettono a repentaglio una buona ripresa della normalità prima di poter chiudere l'operazione di soccorso⁷³.

Sempre più spesso, le imprese stanno optando per progettare il loro impegno sociale attraverso programmi a lungo termine o collaborazioni con partner umanitari. Imprese private di logistica partecipano a collaborazioni con le organizzazioni umanitarie, avvicinandosi a quest'ultime non solo preoccupandosi della beneficenza, ma anche come un'opportunità per l'apprendimento e lo sviluppo del business. Alcune di queste collaborazioni hanno assunto la forma di partnership a lungo termine, come TNT e il WFP con la loro iniziativa "Moving the World" (Box 1), altre collaborazioni sono più basate su progetti, come FedEx, DHL o Agility.

Un primo considerevole esempio di partnership tra soggetti privati e organizzazioni no-profit, nacque nel 2001, con l'instaurazione di una stretta collaborazione tra TNT e WFP. Tutto il processo nacque dall'intuizione dell'amministratore delegato della TNT Peter Bakker, il quale credeva che la responsabilità sociale dell'impresa non doveva essere confinata all'interno solo business di appartenenza, ma che dovesse coinvolgere altri settori. Nacque così l'idea di avviare una cooperazione con il settore umanitario⁷⁴. Nella scelta dei potenziali candidati, la TNT assunse come criteri di prima scrematura, la reputazione e la neutralità. Quest'ultimo elemento permise l'esclusione di organizzazioni che operassero in aree problematiche come la prostituzione e lo sfruttamento di bambini.

Nella successiva fase di selezione furono introdotti altri quattro i fattori:

- la compatibilità delle competenze, come condivisione delle conoscenze e capacità logistiche;
- la condivisione della mission e vision aziendali;
- la condivisione delle aree geografiche in cui operare;
- la condivisione di culture e valori comuni.

⁷³ Tomasini R. and Van Wassenhove L.N., (2009), "From preparedness to partnerships: case study research on humanitarian logistics", *International Transactions In Operational Research* 16, 549–559.

⁷⁴ Tomasini R. and Wassenhove V. L. (2004), "Moving the World: The TPG-WFP Partnership Looking for a Partner".

Il processo di selezione incluse l'ascolto dei bisogni dei diversi candidati e degli obiettivi che si proponevano di raggiungere mediante la collaborazione. Dopo quattro mesi di ricerca, la scelta ricadde sul WFP.

Una volta soddisfatti i requisiti organizzativi e culturali le due organizzazioni stabilirono i canali di interazione che permisero il conseguimento degli obiettivi reali. La fase venne implementata in Tanzania dove la TNT ebbe modo di osservare meglio e più da vicino la logistica umanitaria e di decidere come le proprie competenze potevano aggiungere valore alla collaborazione. Si optò per cinque canali di interazione. Bekker al termine dell'intervento in Africa sottolineò come la partnership con il WFP fosse di grande utilità, non solo per il trasferimento di finanziamenti, ma soprattutto per lo scambio di esperienze e di capacità tra i due settori.

Box 1: *TPG-WFP Moving the World: partnership tra profit e no-profit.*

In una partnership ogni progetto congiunto, sia tra o durante calamità, è un'occasione per imparare. Realizzate bene, queste collaborazioni possono diventare laboratori di apprendimento per entrambe le parti, in termini operativi, le organizzazioni umanitarie possono trarre beneficio dai loro partner in due aree: il supporto di back office per una migliore preparazione alle catastrofi e la circolazione delle risorse (ad esempio, donazioni di cibo, medicinali, rifugi, o apparecchiature di telecomunicazione) fondamentali durante una crisi.

Le principali forme di supporto offerte dall'attore for-profit sono:

- le donazioni in denaro, le quali rappresentano la principale forma di aiuto e quindi di finanziamento delle attività umanitarie, permettono alle organizzazioni di acquistare beni e servizi in anticipo. Al contrario, per il settore privato il vantaggio risiede nell'ammontare della spesa che risulta definita e nella facilità di misurazione del ritorno;
- la fornitura di beni, i quali rappresentano un'alternativa al finanziamento diretto. In alcuni casi le donazioni, se non preventivamente analizzate e contestualizzate, possono portare alla creazione di colli di bottiglia o a inutili spese lungo tutta la catena;

- l'invio di volontari, fondamentali se ben preparate e dotate di capacità e competenze necessarie;
- le partnership con il settore umanitario, le quali permettono la condivisione di conoscenza, esperienze e *best practice*, risultano la modalità di supporto più efficiente.

L'elemento chiave per il successo della partnership è la capacità delle parti di apprendere l'una dall'altra. La sfida è rappresentata dalla riduzione delle barriere tra i due settori e dalla creazione di due sistemi che permettono uno scambio efficace delle *best practice*.

Comunque esistono anche importanti ostacoli alla creazione e sviluppo delle relazioni, come:

- presenza di rapporti difficili, le differenze culturali che scaturiscono dal diverso scopo perseguito dai due settori possono inibire lo sviluppo della fiducia tra le parti. Peter Bakker, CEO della TNT, ha sottolineato come l'insegnamento maggiore della partnership con il WFP era basato su: *business aren't humanitarian agency*⁷⁵. Di conseguenza la chiara definizione dei ruoli e delle aspettative è fondamentale per la comprensione delle priorità e della cultura della controparte;
- l'ambiguità causale, la quale deriva dall'impossibilità o meno di applicazione di una *best practice* in un altro contesto, infatti, esso non si riferisce all'acquisizione di nuova conoscenza ma al trasferimento di una già esistente;
- assorbimento delle capacità, le organizzazioni umanitarie investono la maggior parte delle risorse nella fase di risposta al disastro con un basso coinvolgimento di capitale umano e con informazioni limitate. Le partnership possono essere create per migliorare le performance attraverso la condivisione di esperienza. Naturalmente la creazione di relazioni determina un assorbimento delle risorse e produzione di costi, chiaramente non idonee durante un disastro, cosicché, le NGO di piccole dimensioni sono più propense ad usufruire dei servizi offerti dai service provider i quali gestiscono direttamente le relazioni con il settore privato.

⁷⁵ Tomasini R. and Wassenhove L.V., 2009, op. cit.

La costruzione di relazioni all'interno del settore umanitario, rientra nelle tematiche di sviluppo della *supply chain* integrata. Il bisogno di assicurare una pronta e coordinata risposta alle necessità della domanda pone l'enfasi sulla ricerca di forme di collaborazione nella realizzazione delle attività logistiche. La letteratura disponibile appartenente al settore commerciale evidenzia gli effetti sinergici derivanti dagli investimenti comuni e dalla condivisione di informazioni, i quali risultano nella maggior fiducia dei donatori e nel miglioramento delle performance. Importanti professionisti nel settore affermano, come fece nel 2009 Van Wassenhove, come i disastri rappresentino un test fondamentale per verificare la capacità dei diversi attori di lavorare insieme, o come per Kovacs e Spens nel 2007 la collaborazione nel settore umanitario versa in un profondo ritardo rispetto alla controparte commerciale.

Sono diverse le motivazioni che spingono gli attori ad attivare vantaggiose relazioni, ad esempio nel settore privato, troviamo la riduzione dei costi e la consolidazione dei profitti, vantaggi derivanti dal marketing e dal miglioramento della *customer satisfaction*; il settore umanitario, invece, oltre a condividere le stesse motivazioni, ne possiede altre, uniche nel suo genere come la crescita nella consapevolezza degli attori coinvolti, la possibilità di accedere ad una più precisa informazione, un più efficiente utilizzo di risorse e budget messo a disposizione, miglioramenti nella fase di preparazione di un eventuale futuro disastro ed una maggiore sicurezza sul campo⁷⁶.

Le relazioni all'interno della *supply chain* umanitaria possono essere interne (tra i quartieri generali e il campo per le operazioni) ed esterne (tra le differenti NGO), oltre a queste assumono rilevanza quelle relazioni che si instaurano tra le organizzazioni non governative, i governi dei vari paesi coinvolti, le agenzie e i canali di informazione. Le relazioni con i media richiedono una gestione accurata, perché grazie alla loro attività di informazione sulle performance degli interventi di soccorso, le operazioni sono valutate e riportate a livello mondiale con conseguenti ripercussioni sull'opinione pubblica e i relativi donatori.

⁷⁶ Ron Mclachlin and Paul D. Larson (2011), "Building Humanitarian supply chain relationship: lessons from leading practitioners", *Journal of Humanitarian Logistics and Supply Chain Management*.

Le collaborazioni possono interessare indifferentemente tutte le varie fasi di gestione di una situazione di disastro, dall'attività di *procurement*, immagazzinaggio, trasporto e spedizione. Le relazioni che si attivano implementano network che migliorano la coordinazione delle organizzazioni, riducendo la vulnerabilità della catena, limitando i costi e aumentando la velocità di risposta alle emergenze.

In letteratura, la compatibilità e la complementarità rappresentano due elementi fondamentali per la costruzione delle relazioni. La compatibilità si riferisce alle agevolazioni scaturite dalla condivisione di una vision e mission comune; la complementarità, elemento sufficiente per la costruzione delle relazioni, deriva dalle capacità sviluppate e dai servizi offerti dalla controparte. Questi due elementi permettono di avere una *supply chain* più efficace e tempestiva nell'incontrare i bisogni dei beneficiari.

L'importanza dello sviluppo di relazioni ha posto il focus su quelle che potrebbero essere considerate le preposizioni per un'efficace attivazione delle collaborazioni⁷⁷, alcune delle quali sono:

- tempi dedicati alla ricerca di partner e costruzione delle relazioni,
- scelta di un ragionevole numero di contatti,
- concentrazione su contatti più vicini all'organizzazione,
- formalità del processo,
- attivare contatti con le organizzazioni prima del verificarsi del disastro,
- organizzazioni altamente compatibili,
- capacità complementari degli attori coinvolti.

La prima iniziativa, in riguardo alla costruzione di relazione, proviene dal gruppo di agenzie governative, che nel 1992 pongono in essere l'"*Office for the Coordination of Human Affairs*" (OCHA). Con il suo mandato assicura la coerenza delle operazioni di risposta da parte dei diversi attori coinvolti nell'emergenza. Negli obiettivi dell'OCHA rientrano la mobilitazione e il coordinamento delle partnership tra gli attori nazionali e internazionali.

Tre sono i pilastri principali della strategia dell'OCHA:

- le partnership, che rappresentano una parte integrante dell'organizzazione,

⁷⁷ Ron Mclachlin and Paul D. Larson (2011), op. cit.

- l'implementazione di service provider,
- l'affidabilità e professionalità del personale, che dal 2010 ha una presenza tempestiva e coordinata sul campo.

Nonostante lo sforzo nell'individuare linee guida che possono fungere da riferimento nella costruzione delle relazioni, la loro implementazione nella realtà rimane una questione complessa. La causa principale risiede nello stesso processo di costruzione, il quale richiede il coinvolgimento di persone. Il contesto del settore umanitario che si caratterizza per l'urgenza delle operazioni, per il lavoro volontario e per il basso livello delle capacità logistiche non può che aumentare tali difficoltà. Opportunità per sviluppare relazioni efficienti, vengono fornite dalle organizzazioni di grandi dimensioni che dispongono di importanti risorse per ricoprire il ruolo di service provider.

L'attivazione di rapporti collaborativi lungo la *supply chain* richiede il riconoscimento della fiducia da parte delle agenzie di più piccola dimensione. I service provider per dimostrare la loro responsabilità e per incentivarne l'utilizzo dovrebbero inizialmente fornire i loro servizi gratuitamente. Ad esempio il World Food Programme (WFP) opera da service provider per le organizzazioni appartenenti al United Nations Humanitarian Response Depot (UNHRD), fornendo servizi basati sui costi di recupero.

Il gruppo delle NGO riconosce il ruolo determinante delle partnership nel generare utilità per gli attori coinvolti, in quanto senza un lavoro congiunto e coordinato non è possibile soddisfare i diversi bisogni provenienti dal campo.

Tra i maggiori benefici che si possono avere dalle relazioni, le agenzie sottolineano quelli derivanti dalle iniziative che implementano sistemi logistici regionali. La disponibilità di magazzini che prevedono la predisposizione di stock da parte delle organizzazioni, permette la riduzione dei costi di consegna e permette, di conseguenza, una forte riduzione dei tempi di intervento.

La collaborazione produce effetti sinergici provenienti dalla condivisione di esperienze che creano valore lungo l'intera *supply chain*.

All'interno dell'area umanitaria esistono diversi tipi di collaborazione. Ad esempio, il WFP instaura con le diverse organizzazioni tre principali modelli di relazioni:

- le associazioni di cooperazione rappresentano la forma più comune di rapporti instaurati con le NGO. Normalmente gli associati si incaricano in nome e per conto del WFP di eseguire un insieme di attività come il trasporto, l'immagazzinamento e la distribuzione di beni. Il WFP opera come finanziatore, la relazione è sottoscritta attraverso un accordo locale in cui vengono stabilite le responsabilità di ogni organizzazione, le risorse necessarie e il soggetto incaricato alla assegnazione di quest'ultime;
- nelle associazioni complementari il WFP e le NGO si prefiggono congiuntamente il raggiungimento di determinati obiettivi e il gruppo di destinatari da raggiungere;
- nelle relazioni di coordinamento le attività delle NGO e del WFP restano distinte ma entrambe beneficiano dell'interscambio reciproco di informazioni.

La presenza di attori che condividono varie tipologie di processi, richiede una visione che va oltre la mera logistica. L'eliminazione delle ridondanze, la massimizzazione dell'efficienza e il coordinamento delle performance inter-organizzative spingono gli attori che operano nel settore umanitario e quello volto al conseguimento di profitti verso l'implementazione della *supply chain* integrata. Queste prime forme di collaborazione sono venute alla luce nei primi anni '90, quando, con l'ascesa della globalizzazione, si capì l'importanza di esternalizzare a terzi alcune attività della catena di fornitura al fine di minimizzare i costi. Il processo richiedeva che le organizzazioni scegliessero quali erano quelle attività da considerare "chiave" e mantenerle al proprio interno considerandole delle *core competence* e quali invece potevano essere affidate in *outsourcing* ad altri soggetti che di quella attività ne facevano la loro competenza⁷⁸.

Il terremoto in Iran nel 2003, lo tsunami in Haiti nel 2004 e la guerra civile in Sudan nel 2005 sono tra i maggiori eventi tragici che hanno evidenziato l'importanza di coordinazione che deve esserci tra i vari soggetti interessati, sia nella fase di preparazione che di risposta sul campo.

⁷⁸ Tomasini R. e Van Wassenhove L., 2009, op. cit.

La diversa natura delle catastrofi richiede il coinvolgimento di diverse capacità e competenze, le quali per assicurare un efficiente ed efficace intervento devono essere tra loro armonizzate.

La "Piattaforma Umanitaria Globale " promuove le interazioni e la coesione dell'azione umanitaria attraverso la creazione di partnership, quale sintesi delle abilità complementari degli attori sociali.

La cooperazione afferisce alle possibili forme di collaborazione inter-organizzative concluse mediante accordi e guidate da comuni obiettivi, ma dove i partner rimangono legalmente ed economicamente indipendenti⁷⁹. Comprende tutte le diverse configurazioni di relazioni tra imprese o organizzazioni, collocate tra i due poli estremi rappresentati dalle transazioni di mercato e dalle fusioni.

I principali motivi per collaborare sono⁸⁰:

- la collaborazione evita la sovrapposizione delle iniziative e lo spreco delle risorse;
- riduce la concorrenza per l'ottenimento delle risorse;
- evita alle singole organizzazioni la duplicazione delle risorse assicurando una migliore capacità nel soddisfacimento dei bisogni dei beneficiari;
- consente alle organizzazioni di utilizzare le risorse complementari permettendo il raggiungimento di obiettivi non raggiungibili singolarmente;
- con un ulteriore sviluppo delle relazioni, la collaborazione porta alla creazione di nuove idee e risorse.

La collaborazione e il coordinamento sono gli strumenti a disposizione degli attori presenti nella *supply chain*, attraverso il quale si persegue l'obiettivo di rendere coerente ed efficace l'azione umanitaria. All'interno della cooperazione orizzontale e focalizzandosi sulla logistica si possono individuare tre differenti modalità di collaborazioni⁸¹:

1. la collaborazione di due o più soggetti che si implementa con rispetto alle stesse fasi della loro catena del valore. I soggetti coinvolti possono anche essere competitori. Questa particolarità esiste nel settore umanitario con

⁷⁹ Schulz S.F, "Disaster relief logistics: benefits and impediments to Horizontal Cooperation between Humanitarian organization, 2008, pp.62.

⁸⁰ Fonte: www.wfp.org

⁸¹ Schulz S.F, 2008, op. cit.

riferimento alla divisione dei fondi, ma risulta mitigata dalla necessità di perseguire il medesimo obiettivo. La presenza di uno scopo comune rafforza la volontà di collaborare rispetto alla controparte privata. Inoltre, il fatto che alcune fasi della preparazione non risultano visibili agli *stakeholder* rappresenta un forte incentivo a lavorare insieme. I diversi modelli di competizione influiscono sulla creazione di relazioni. Le agenzie che appartengono al gruppo delle Nazioni Unite, saranno più incentivate a collaborare per difendere la comune reputazione. Al contrario per l'elevato numero di NGO indipendenti, dipenderà dalla combinazione dei differenti fattori tra cui, le possibili risorse da dedicare alla partnership, l'area geografica in cui operano.

2. la cooperazione che fa riferimento ad una porzione della catena del valore. Essa si può riferire a determinate fasi, funzioni o particolari aree geografiche. Con riguardo alle funzioni, la collaborazione può includere tutte le attività di immagazzinamento, *procurement* e trasporto o soltanto alcune di esse. Ad esempio, le organizzazioni potrebbero predisporre un deposito comune mentre il trasporto e l'acquisto rimarrebbero sotto le responsabilità individuali. La cooperazione potrebbe differire a seconda della domanda che si ha intenzione di soddisfare. Di fatto, si richiede tempo e risorse diverse a seconda che le relazioni si pongano l'obiettivo di coprire la domanda costante (*project supply chain*) o soltanto i picchi che si verificano in determinati momenti (*emergency supply chain*).
3. la cooperazione intensiva comprende un intervallo compreso tra la cooperazione sporadica (usate soprattutto nella fase di risposta al problema) e la interazione permanente (focalizzata sulla fase di preparazione). La collaborazione dipende dalla profondità e dall'ampiezza dei processi condivisi. La prima si riferisce al numero di compiti svolti dalla cooperazione. Ad esempio se essa si propone di coprire la costruzione di un magazzino comune, dovrà in più decidere se l'implementazione verrà svolta dalla stessa o concessa in *outsourcing*. Per l'ampiezza dei processi si dovrà determinare il grado di condivisione. Essa può coprire il semplice

scambio di informazioni o riferirsi alla divisione coordinata dei compiti tra i due partner.

La Piattaforma Umanitaria Globale, creata nel Luglio del 2006, riunisce su un piano paritario le organizzazioni delle Nazioni Unite e le altre organizzazioni umanitarie, che si impegnano a :

- incrementare l'efficacia dell'azione umanitaria, basata su un dovere etico e sulla responsabilità verso le popolazioni che assistiamo,
- riconoscere la diversità come risorsa della comunità umanitaria e le interdipendenze tra le organizzazioni umanitarie.

Global Humanitarian Platform 12 Luglio 2007 : I principi delle Partnership

Le agenzie umanitarie governative e non governative si impegnano:

- ✓ attraverso il rispetto dei principi di equità e la derivante responsabilità nei confronti delle popolazione servita, di rendere più efficace gli aiuti umanitari,
- ✓ riconoscendo l'interdipendenza delle organizzazioni e la diversità come una risorsa della comunità umanitaria,
- ✓ si impegnano nella costruzione di partnership efficaci.

Le organizzazioni umanitarie che hanno partecipato alla “*Global Humanitarian Platform*”, pongono alla base delle loro partnership i seguenti principi:

- **Uguaglianza:** Parità richiede il rispetto reciproco del partenariato, indipendentemente dalle dimensioni e dal potere. I partecipanti si assumono il dovere di rispettare i mandati, gli obblighi e l'indipendenza , inoltre si riconoscono i vincoli e gli impegni reciproci. Il mutuo rispetto non deve precludere le organizzazioni dal potersi impegnare in un dissenso costruttivo.
- **Trasparenza:** E' raggiunta attraverso il un equo dialogo, con un forte accento sulla previa consultazione e condivisione di informazioni. Comunicazione e trasparenza includono: trasparenza finanziaria e l'aumento della fiducia tra organizzazioni.
- **Approccio basato sui risultati:** Un efficace intervento umanitario deve essere basato sulla realtà ed orientato all'azione. Ciò richiede un coordinamento orientato ai risultati basato su competenze effettive e capacità operazionali.
- **Responsabilità:** Le organizzazioni umanitarie nel raggiungimento dei propri obiettivi, devono operare responsabilmente e con integrità. Devono impegnarsi nelle attività solo qualora abbiano i mezzi e le capacità per poterle raggiungere. La decisa e robusta prevenzione di abusi da parte delle organizzazioni deve costituire impegno costante nell'espletamento delle operazioni.
- **Complementarietà:**Le diversità all'interno della comunità umanitaria rappresentano un bene

Tab. 2.4 - I principi delle partnership redatti nel luglio 2007⁸²

Nella realtà della cooperazione logistica umanitaria, l'approccio diffuso sin dal 2004 è quello che vede le organizzazioni come *service provider*⁸³.

Le ragioni che hanno portato allo sviluppo di fornitori "dedicati" sono molteplici:

- innanzitutto il modello, oltre ad essere realistico e aggiornato, ha già trovato applicazione all'interno del settore umanitario;
- l'approccio permette il raggiungimento di importanti benefici e di individuare i principali impedimenti, i quali hanno trovato idoneo supporto non solo nelle agenzie ma soprattutto nella comunità dei donatori.

Infine, il modello si focalizza sulla costruzione di *supply chain* permanenti, affidando ai *service provider* la gestione integrale o di una parte dei processi tra l'approvvigionamento e la consegna nel punto che soddisfa la domanda. Lo scopo così perseguito è la realizzazione di economie di scopo e di scala attraverso la partecipazione delle organizzazioni umanitarie. Le entità che assumono il ruolo di *service provider* sono le stesse organizzazioni umanitarie, dove quelle più importanti dal punto di vista delle dimensioni (vedi WFP, IFRC) si trovano nella posizione adeguata per assumersi la responsabilità, in quanto solo loro hanno quell'esperienza e capacità tali da assicurare vantaggi per l'intera comunità. La natura *no-for-profit*, ovviamente, non le consente di ottenere *pay-off*, cosicché le attività svolte si basano solo sui costi di recupero. I clienti usufruiranno dei prodotti e dei servizi offerti corrispondendo una percentuale dei costi sostenuti. Il ricavato,

⁸² Fonte: www.globalhumanitarianplatform.org

⁸³ Schulz S.F., 2008, op. cit.

ottenuto, sarà utilizzato dai 3PL per coprire i costi variabili e gli investimenti necessari all'implementazione delle attività.

Il modello si basa sulla partecipazione volontaria delle organizzazioni e chiunque può divenire cliente, l'unica preconditione è la registrazione con l'accettazione degli standard operazionali e la decisione riguardante la quantità di beni forniti dalla comune *supply chain*.

Come detto in precedenza le organizzazioni che operano come *service provider* coprono tutte le attività della catena di fornitura fino al punto di entrata. Ad esempio, all'interno dell'attività di approvvigionamento, la somministrazione dei servizi può riguardare la conclusione di accordi con i fornitori, le ordinazioni e la gestione delle forniture. Queste operazioni possono essere implementate attraverso la semplice condivisione di informazioni permettendo lo sviluppo di una produzione comune. Il trasporto, al contrario, comprende il trasferimento dei beni dai magazzini del *service provider* fino al punto di entrata e può essere implementato con diverse modalità. Alla luce della vasta gamma di servizi offerti, i clienti dispongono di ampia facoltà di scelta in merito alla decisione di utilizzare l'intera gamma o solo la parte che ritengono maggiormente conveniente per il loro business. Oltre a clienti diretti e ai *service provider*, altre tipologie di stakeholder sono influenzati dal successo della cooperazione. I beneficiari sono avvantaggiati dal più rapido e coerente trasferimento dei beni di cui necessitano. La stessa considerazione è valida per i donatori che ricevono migliori informazioni e possono influenzare il comportamento delle organizzazioni. I fornitori si dividono in due categorie, quelli rientrati nel portafoglio della cooperazione e quelli che sono rimasti esclusi. I primi grazie alla collaborazione ottengono vantaggi dall'alto dell'ordine dei volumi, mentre i secondi possono soddisfare i picchi di domanda attraverso le forniture aggiuntive.

L'efficienza ottenuta dalla collaborazione orizzontale può realizzarsi attraverso una riduzione degli input (riduzione di costi riguardanti per esempio attività di *procurement* e trasporto) o mediante un aumento degli output (maggior qualità o flessibilità). Di fatto, l'obiettivo della cooperazione è quello di sfruttare al meglio le potenziali sinergie derivanti dalla messa in comune di risorse appartenenti alle diverse organizzazioni partecipanti.

All'interno dell'area del *procurement*⁸⁴ le attività di acquisizioni di beni e attrezzature assorbono il 65% dei fondi disponibili. La cooperazione nella fase di preparazione agli acquisti consente attraverso più ampi ordini nei volumi e nell'aumento della forza contrattuale di conseguire riduzioni di prezzo significative. La qualità viene migliorata ottenendo priorità dei trattamenti nell'eventualità in cui si verificassero colli di bottiglia nella fase di risposta.

Nella realtà esistono benefici meno apparenti come ad esempio la costante e aggiornata informazione sul mercato e i vantaggi derivanti da eventuali aumenti di prezzo durante i picchi della domanda. Con riguardo alle piccole organizzazioni i benefici sono ben individuabili, esse infatti hanno la possibilità di approvvigionarsi da un numero maggiore di fornitori che non potrebbero contrattare individualmente; inoltre vengono alla luce gli importanti benefici generati dalla riduzione dei costi amministrativi. Di fatto, a dispetto della molteplicità dei dipartimenti che si avrebbero se ogni organizzazione gestisse indipendentemente le attività, attraverso la cooperazione si sosterebbero soltanto quei costi di avviamento e di esercizio per la costituzione dell'unica unità amministrativa.

Infine, un'altro importante output riguarda la standardizzazione dei prodotti, del *packing* e dell'etichettatura. Questi standard oltre a facilitare la compatibilità della catena di fornitura, creano le sinergie per ottenere una migliore flessibilità.

Il conseguimento di benefici, sopra menzionati, presuppone che le organizzazioni coinvolte abbiano nel loro portafoglio una sovrapposizione di beni da acquistare.

Questo rappresenta un pre-requisito indispensabile, in quanto una parte dei beni verrà acquisita indipendentemente, mentre la restante sarà ottenuta tramite la cooperazione; di conseguenza la decisione di cosa acquisire dipende dal rischio implicito nelle forniture.

Esemplificando il concetto, possiamo dire che per quei prodotti strategici dove il volume e il rischio richiede una maggiore affidabilità nella fornitura, la cooperazione intensiva è in grado di coprire al meglio tale necessità. Al contrario, quei beni con un basso volume e rischio rimangono sotto la responsabilità delle singole organizzazioni o date dalle stese in *outsourcing*.

⁸⁴ Schulz S.F, (2008), op, cit., pp.93

Analizzando la predisposizione di magazzini⁸⁵ e degli stock comuni si possono individuare importanti sinergie. Innanzitutto quelle provenienti dalla consolidazione delle strutture, delle attrezzature e del personale impiegato, mediante lo sfruttamento delle economie di scala. I benefici così conseguiti dipendono dalla struttura distributiva delle organizzazioni. Quelle che non possiedono un proprio deposito possono ottenere maggiori vantaggi, mentre si riducono per le organizzazioni che già si affidano a un *service provider*.

Una seconda fonte di sinergie deriva dalla localizzazione geografica dei magazzini, questi possono essere centralizzati in unico luogo o può essere creata una rete regionale con effetti positivi sui costi di trasporto e sulla velocità di delle forniture. Infine la condivisione di stock permette, a sua volta, lo scambio, la riduzione del *lead time* di *delivery* e il rischio di sprechi derivanti dalle merci scadute.

Il raggiungimento dei benefici richiede la presenza di standard minimi nei prodotti stoccati e che gli stessi siano conservati senza l'applicazione del marchio di proprietà. I costi sostenuti per la predisposizione dei magazzini comuni sono rappresentati dalle spese di avvio e dai costi di esercizio delle attrezzature, della struttura e del personale. Nel settore del trasporto⁸⁶ i benefici sono legati come nell'approvvigionamento al raggiungimento delle economie di scala. Di fatto, la consolidazione di maggiori quantità permette di spuntare prezzi migliori e di ottenere condizioni più elastiche nelle consegne. I vantaggi così conseguiti, possono derivare da una consolidazione per aggregazione di prodotti derivanti da diverse fonti o diminuendo il numero delle relazioni tra i punti d'ordine e di consegna. In quest'ultimo caso si può frammentare il trasferimento di merci: via terra e via mare. Il primo ci permette di minimizzare la distanza, mentre con il secondo lo scopo è quello di massimizzare la capacità di carico della nave. I costi sono i medesimi di quelli rilevati per l'approvvigionamento di merci. Si sostengono spese aggiuntive qualora si voglia aumentare la visibilità attraverso l'implementazione di sistemi di monitoraggio.

Ma a dispetto dei benefici trattati, esistono importanti impedimenti che possono nascere dalla cooperazione orizzontale. Gli ostacoli maggiori per

⁸⁵ Schulz S.F, (2008), op.cit., pp.99

⁸⁶ Schulz S.F, (2008), op. cit., pp.100

l'implementazione di *service provider* provengono dalle organizzazioni che considerano la logistica come una propria funzione strategica.

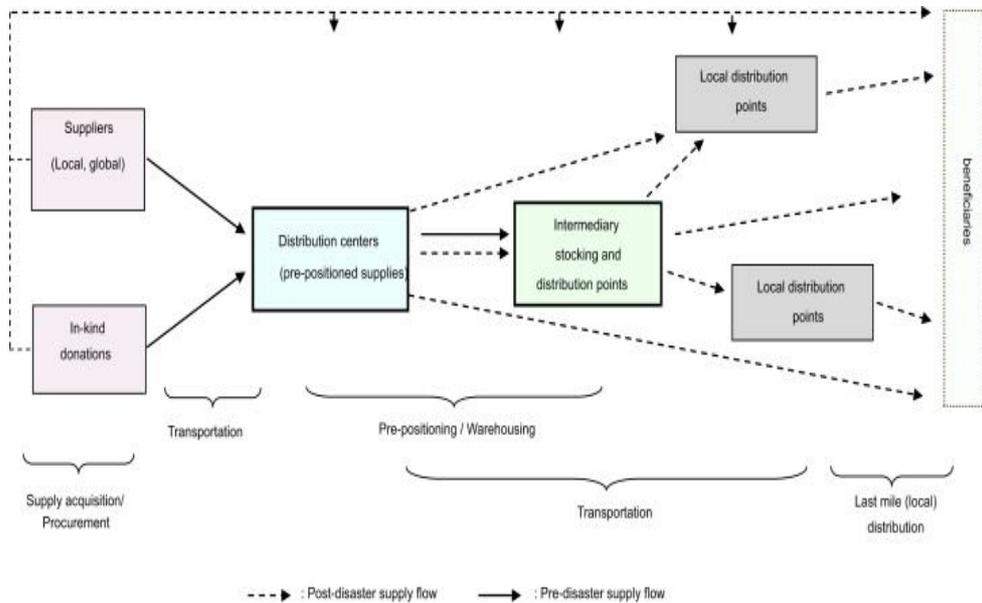


Fig. 2.7 - Relief Chain Structure⁸⁷

Esse preferiscono mantenere l'indipendenza dalle altre, ma con la cooperazione, le agenzie umanitarie dipendono, per l'esecuzione dell'attività, dall'affidabilità dei rapporti collaborativi. Se quest'ultimi dovessero fallire la reputazione dell'organizzazione sarebbe ovviamente a rischio. Altro motivo strategico risiede nella differenza di culture tra i diversi soggetti, le quali possono costituire un forte deterrente alla collaborazione. Infine, l'esigenza delle organizzazioni umanitarie di acquisire visibilità presso i donatori viene ridotta dalla collaborazione con le diverse entità. Problematiche si riscontrano nell'individuazione di partner che siano in grado di coordinare la cooperazione in modo vantaggioso per tutti i partecipanti. Tale difficoltà è accentuata nel caso in cui i rapporti collaborativi vertano su un'attività *non core business*. A ciò si aggiunge la diffusa competizione nel settore

⁸⁷ Balcik B., Beamon B.M., Krejci C., Magaly R.: Coordination in humanitarian relief chains: Practices, challenges and opportunities, *International Journal of Production Economics*, Volume 126, Issue 1, 2010, Pages 22–34

umanitario che ostacola l'interazione logistica delle organizzazioni. Uno degli ostacoli maggiori è rappresentato dall'impossibilità di determinare ex-ante i benefici ed i risparmi di costi ottenuti dalla cooperazione determinati dalla negoziazione asimmetrica delle parti. Il differente potere contrattuale procura vantaggi superiori per le organizzazioni di più grande dimensione, causando per le piccole la possibilità di perdere il supporto dei donatori. Per ultimo, la tecnologia rappresenta un input indispensabile per lo sviluppo dei rapporti collaborativi. La coordinazione risulta ostacolata dalla mancanza di sistemi informativi che supportino la comunicazione delle informazioni. L'importanza data alla creazione delle relazioni ha permesso di individuare la presenza di importanti impedimenti; Le maggiori sfide provengono dai modelli elaborati in letteratura che vanno ad identificare i ruoli degli attori chiamati in causa, che di fatto contribuiscono all'aumento della competizione tra i diversi soggetti alla graduale riduzione del coordinamento. Le aree più critiche riguardano le relazioni con le diverse tipologie di *stakeholders*. Il primo problema si riferisce alla volontà espressa delle organizzazioni umanitarie di costruire un fondo comune. Questo obiettivo viene ostacolato dalla forte competizione tra le stesse che al contempo costituisce un disincentivo per i donatori i quali dispongono di una più ampia scelta nell'allocazione delle risorse. Altro problema è il rapporto con i pubblici attori, dove lo sviluppo di relazioni strategiche dovrebbe essere attentamente analizzato. Da sottolineare, come la presenza sul campo di differenti organizzazioni e di attività complementari costituisca sicuramente un forte incentivo a creare forme di coordinamento efficaci. Infine, la grande sfida è rappresentata dai beneficiari di aiuti, dove le relazioni sono frenate dal doppio ruolo giocato dalle agenzie umanitarie, che sono sia responsabili di fronte ai donatori sia alle popolazioni locali.

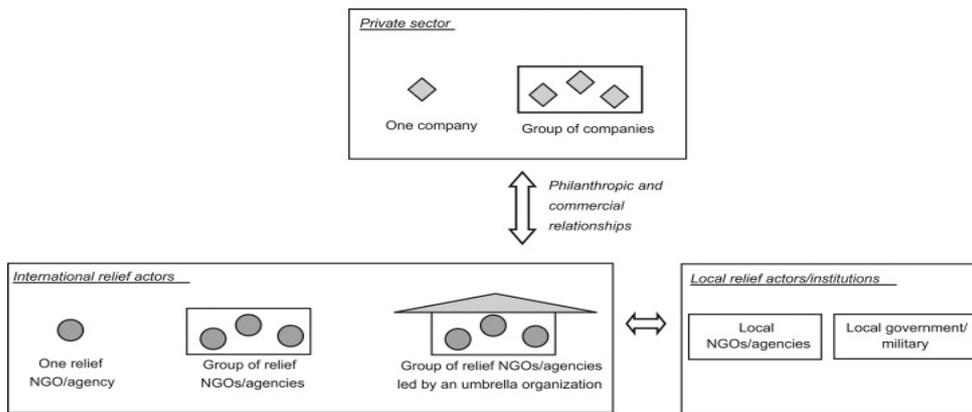


Fig. 2.8 - Relief Chain Relationships⁸⁸.

Come sottolineato in precedenza, l'introduzione nel 2004 della Riforma Umanitaria, oltre ad aver promosso la creazione di partnership tra diversi soggetti ha introdotto dei cluster di riferimento per il settore umanitario. Nell'ambito della logistica per le emergenze umanitarie il ruolo di leader del gruppo è stato assegnato al WFP. Un numero considerevole di iniziative sono nate dalle forti richieste di coordinazione delle operazioni logistiche da parte delle diverse organizzazioni.

La catastrofe dello Tsunami nel 2004 ha evidenziato la necessità di investire nella fase di preparazione sviluppando nuove forme di collaborazione tra le organizzazioni umanitarie. L'esigenza di coprire le aree colpite con una tempistica di 24/36 ore e la riduzione dei costi di risposta hanno rappresentato le motivazioni di fondo della nascita nel 2006 del network UNHRD del WFP⁸⁹. L'ufficio di coordinamento ha sede a Brindisi mentre altri quattro depositi sono localizzati a Panama, Dubai, Accra e Subang. Lo scopo è supportare le agenzie delle Nazioni Unite e le NGO nelle varie fasi di risposta a eventuali e possibili disastri, attraverso un'accurata preparazione delle attività logistiche. La scelta del numero dei depositi e delle località è stata dettata oltre che dall'esigenza di assicurare una rapida risposta, anche da altri fattori: la disponibilità di magazzini già esistenti, considerazioni riguardanti rischi politici del paese relativamente ai magazzini, il

⁸⁸ Balcik B., Beamon B.M, Krejci C.C., Magaly R.: op.cit., pp. 22-34

⁸⁹ Schulz S.F.(2008), op. cit., pp.115.

costo del carburante, le tasse aeroportuali e dei depositi e il supporto offerto dai governi locali.

Tutti i magazzini condividono le medesime caratteristiche, sono localizzati nelle vicinanze di aeroporti e devono avere facile sbocco sul mare. Presentano una dimensione di 5000m² e prevedono alla predisposizione di personale aggiuntivo nei periodi di picco della domanda.

L'ufficio con sede in Italia fornisce tutti i servizi amministrativi e finanziari, nonché il coordinamento e l'approvvigionamento dei beni; solo per gli ordini di ridotta dimensione la competenza è lasciata ai singoli depositi. La stipulazione di accordi preventivi con i diversi fornitori locali assicurano mediante la predisposizione di "virtual stock" le forniture necessarie. Durante la fase di preparazione, invece, il trasferimento delle merci avviene mediante mezzi di trasporto economici e, nel caso ci sia da rispondere ad un disastro in tempi molto brevi, la distanza viene coperta con l'utilizzo di apparecchi aerei, che permettono di ridurre di molto il *lead time* di consegna. Il trasferimento dei "virtual stock" dipende dai termini contrattuali presi con i fornitori.

Il WFP offre due tipologie di servizi:

- standard: forniti gratuitamente, assicurano la gestione degli stock all'interno dei depositi fino al punto di entrata. Tra questi il WFP fa rientrare: il ricevimento di beni e la relativa ispezione, l'identificazione dell'etichettatura e del *packing* adeguato, l'accesso a comuni servizi e la scrittura di report riguardanti le merci immagazzinate.
- specifici: offerti come opzionali. Per la loro fruizione, il WFP richiede il versamento di un corrispettivo basato sui determinati costi di recupero; i servizi così offerti sono: l'approvvigionamento, l'assicurazione degli stock, le riparazioni e il trasporto in uscita.

Per usufruire di questi servizi le organizzazioni sono obbligate a registrarsi come utilizzatori e accettare gli accordi tecnici (*TA - Technical Agreements*) e gli standard operativi (*SOP - Standard Operating Procedures*)⁹⁰. I depositi e i servizi sono offerti solo per i prodotti rientranti nelle categorie "*Programme Support Stocks*" e "*Operation Support Equipment*" entrambi necessari nella fase di

⁹⁰ Schulz S.F.(2008), op. cit., pp.115

risposta. Tra i primi rientrano i beni alimentari e non, come coperte, tende, alimenti energetici; nei secondi, invece, rientrano attrezzature e strutture come magazzini, dispositivi elettrici, prefabbricati che supportano le consegne delle forniture ai beneficiari.

La cooperazione con il WFP comprende le attività *storage*, *procurement* e *delivery*. L'immagazzinamento rappresenta la *core function* del network UNHRD, nel quale sono presenti diverse aree e strumenti di collaborazione. La prima iniziativa è l'invito offerto alle diverse organizzazioni di depositare i beni e materiali all'interno dei diversi *warehouse*. Durante la fase di preparazione, le forniture vengono trasportate dai fornitori internazionali e regionali presso i depositi del network, dove al loro interno vengono predisposti gli stock prioritari (*physical stock*) e i "*white stock*". Quest'ultimi sono rappresentati dalle merci di priorità dei fornitori che se pur immagazzinati, sono trasferibili soltanto nella fase di risposta ad un eventuale disastro. Questa modalità di gestione dei magazzini è un esempio tipico della collaborazione, in quanto assicura la disponibilità di articoli nell'eventualità in cui la domanda non possa essere soddisfatta attraverso i *physical stock*. La stipulazione di accordi con i fornitori (*LTA - long term agreements*), consentendo la contrattazione del prezzo, dell'etichettatura, del tempo di consegna e della capacità produttiva, permette alle organizzazioni risparmi di costo legati soprattutto alla costruzione di magazzini propri. Un altro servizio per la collaborazione offerto dal WFP è la condivisione degli articoli e delle attrezzature tra i diversi clienti. Dietro questo meccanismo di collaborazione, si cela l'opportunità concessa ad una agenzia di prendere in prestito, nel momento del bisogno, una determinata quantità di beni con l'obbligo di restituirla nel più breve tempo possibile. In questa maniera viene agevolato il turnover degli articoli, riducendo il *lead time* e i fondi derivanti dalla predisposizione di stock aggiuntivi. Mentre l'immagazzinamento delle merci rientra nei servizi standard predisposti dalla WFP, il *procurement* rientra nella categoria delle prestazioni speciali. La cooperazione all'interno di questa area è limitata ai pochi strumenti esistenti. Gli accordi di lungo periodo con i *supplier* permettono di ridurre il tempo necessario delle pratiche burocratiche dovuto alla stipulazione dei contratti per ogni nuovo ordine di acquisto. I vantaggi per le singole organizzazioni del network derivano

dal maggiore peso contrattuale del WFP e, di conseguenza, questa posizione di vantaggio permette, grazie ai maggiori ordini di acquisto, di spuntare migliori prezzi e superiori qualità dei prodotti.

Come trattato in precedenza, i vantaggi derivanti dalla cooperazione nel trasporto di beni sono legate principalmente al raggiungimento di economie di scala. Il trasferimento delle merci dai fornitori (LTA) ai depositi del network permettono un più veloce raggiungimento del pieno carico dei camion rispetto alla situazione in cui ogni organizzazione dovesse provvedervi individualmente.

Gli stessi beneficiari si evidenziano nella fase di trasporto delle merci dai depositi fino al punto di entrata. Nella situazione in cui un'agenzia non possieda un numero sufficiente di forniture o di attrezzature per riempire la stiva di un aereo, la condivisione dello spazio tra le diverse organizzazioni permette il trasferimento economico delle merci.

A dispetto dei benefici derivanti dall'utilizzo del WFP come *service provider*, si contrappongono la presenza di impedimenti che possono ostacolare l'efficienza del network. I principali rischi e ostacoli alla cooperazione si riferiscono in primis alla standardizzazione del marchio, all'utilizzo dello spazio all'interno dei magazzini e in ultimo alla presenza di regole di priorità nell'utilizzo dei servizi⁹¹. Con riferimento alla standardizzazione del marchio, la possibilità del turnover tra le merci presenti nei depositi richiede la volontà da parte delle organizzazioni di definire standard comuni e di ritardare l'applicazione del marchio nel momento in cui gli articoli devono essere trasferiti nell'area del disastro (*postponement*). Gli standard si riferiscono indistintamente sia al prodotto in sé, per esempio la taglia o il materiale, sia al *packing* che all'etichettatura. Fino ad ora, data la riluttanza delle agenzie di predisporre articoli senza marchio, il EFP consente il deposito non standardizzato delle merci. I motivi che ostacolano le organizzazioni nell'adozione di standard comuni sono legati soprattutto alla perdita di visibilità della proprietà sui beni. Ostacolo che può essere superato rendendo disponibili strumenti che permettono una veloce applicazione del marchio e di attrezzature di rintracciabilità all'interno del magazzino.

⁹¹ Schulz S.F, op. cit, pp.128.

Problematiche si hanno nella distribuzione degli spazi, dove mancano ben definite regole di priorità in riguardo all'utilizzo delle risorse, come scorte predisposte dai fornitori o capacità di carico dei mezzi di trasporto, creando difficoltà sul "chi" e "quanto" una singola agenzia può ricevere. La mancanza di norme potrebbe causare una perdita di fiducia da parte dei clienti. Fino ad oggi una soluzione ancora non è stata trovata e le risorse vengono distribuite nell'ordine del primo arrivato-primo servito.

Altra importante questione è quella riguardante la dipendenza del network dai finanziamenti dei donatori e sulla sostenibilità dell'iniziativa nel lungo periodo. Il WFP sta cercando sia di autofinanziare direttamente i propri depositi e sia di esaminare e ridurre i costi sostenuti nella fornitura dei servizi standard.

Critiche si sono sollevate in riguardo alla capacità del WFP di ricoprire il ruolo di *service provider*, essendo specializzato nella logistica di beni alimentari potrebbe non disporre delle adeguate capacità per gestire una catena di fornitura no-food e nella mancanza di neutralità nel trattamento delle diverse organizzazioni, favorendo alcune rispetto che ad altre nella fornitura dei servizi.

Alla luce di tutte queste problematiche, si possono però rilevare possibili interventi di miglioramento, come per esempio lo sviluppo e l'implementazione su campo di una tecnologia aggiornata che permetta l'utilizzo di strumenti per la gestione dei magazzini e dei servizi, attraverso il web. L'introduzione di mappe sugli stock di beni disponibili per l'intera comunità umanitaria, oppure, per agevolare il turnover delle merci e per assicurare il bilanciamento tra le forniture e la potenziale domanda è richiesta una maggiore visibilità nel magazzino e un equo accesso alle risorse.

Le principali critiche nei confronti dei *service provider* sono state sollevate dalle piccole e medie organizzazioni non governative, le quali hanno riscontrato:

- carenze delle forniture durante i picchi della domanda che sfociano in comportamenti competitivi tra le diverse organizzazioni;
- mancanza di standardizzazione e differenti standard di qualità;
- inadeguatezza di alcuni *service provider* e ostacoli di coordinamento nelle attività di approvvigionamento causati dai limiti di tempo durante la fase di risposta.

I principali benefici del network del WFP sono:

- *free storage* e visibilità dello stock in tempo reale attraverso l'utilizzo del software;
- tempestività nella fase di risposta attraverso la presenza di magazzini regionali, il turnover degli stock nei depositi e la presenza di "*white stock*" predisposti dai fornitori indipendenti;
- riduzione dei costi grazie ai depositi locali e la predisposizione di "*white stocks*";
- migliori prezzi e qualità negli acquisti grazie all'approvvigionamento gestito in modo centralizzato dal UNHRD;
- standardizzazione dei prodotti presenti nei magazzini;
- attrezzature di training;
- coordinamento da parte dell'UNHRD delle diverse organizzazioni nell'utilizzo dei servizi.

Le emergenze umanitarie hanno posto in rilievo il bisogno di collaborazione non solo nella fase di preparazione ma anche nello svolgimento delle operazioni logistiche sul campo. Le forme di cooperazione interessano non solo le organizzazioni ma anche gli altri attori presenti nella fase di risposta.

2.5. LA COLLABORAZIONE TRA ORGANIZZAZIONI PROFIT E NON-PROFIT NELLA LOGISTICA UMANITARIA

Solo recentemente le organizzazioni umanitarie stanno prestando attenzione alla progettazione e all'implementazione della catena di fornitura o di operazioni di gestione della logistica, comprendendo la necessità prima, e l'importanza dopo, di creare una stretta collaborazione con attori del settore profit per riuscire a ottenere quelle capacità e conoscenze utili per far fronte a quelle esigenze che l'ambiente, dove si è verificata una catastrofe, richiede di avere. Conseguentemente, negli ultimi anni, anche le organizzazioni for-profit, stanno avendo una forte esigenza di cercare partner non-profit nel dimostrare la loro responsabilità sociale (CSR) nei

confronti della società e di non essere più interessate solo ai profitti. Infatti, la condivisione della *supply chain*, delle competenze logistiche, tecnologiche e infrastrutturali con le agenzie umanitarie potrebbe essere un modo per dimostrare il loro senso civico aziendale.

Nel corso degli ultimi due decenni, la *Corporate social responsibility* (CSR) ha raggiunto rilevanza di business, in gran parte come risultato di attività da parte di gruppi di pressione, così come l'emergere del "mercato per la virtù", che comprende gli investimenti socialmente responsabili e crea pressioni per adottare iniziative del CSR. Molte organizzazioni sostengono o sviluppano i propri programmi di CSR, applicano codici di condotta etici e statuti, collaborano con le organizzazioni non governative (NGO) e federazioni internazionali o all'interno di reti di CSR (Business ad esempio per la Responsabilità sociale; CSR Europe), o tentano di riconsiderare il valore e le questioni etiche connesse con il loro modello di business e cultura organizzativa⁹².

In letteratura esistono varie definizioni di CSR, ma, in linea con gli obiettivi del presente studio, quella che meglio identifica questo concetto è la definizione proposta da Kotler e Lee, i quali considerano il CSR come l'impegno di un'organizzazione per migliorare il benessere della comunità per mezzo di pratiche commerciali discrezionali e dei contributi di risorse delle organizzazioni. Il *World Business Council* per lo Sviluppo Sostenibile sottolinea inoltre che attraverso la responsabilità sociale delle imprese, le organizzazioni possono contribuire allo sviluppo economico sostenibile, collaborando non solo con i propri dipendenti e le famiglie, ma anche con le comunità locali e la società in generale, per migliorare la loro qualità della vita. Per questi motivi, collaborazioni intersettoriali socialmente orientate e partnership costituiscono un fenomeno sempre più diffuso negli ultimi anni, nelle vesti di progetti intersettoriali che sono impostati espressamente per affrontare le questioni sociali e le cause che le hanno generate, creando fitte relazioni tra le parti coinvolte, che scelgono di impegnarsi attivamente con i partner per un rapporto continuativo.

⁹² Maon F., Lindgreen A. and Vanhamme J., "Developing supply chains in disaster relief operations through cross-sector socially oriented collaborations: a theoretical model", *Supply Chain Management: An International Journal* 14/2, 2009, 149–164.

Attraverso queste collaborazioni o partnership, le aziende private e le istituzioni pubbliche possono contribuire ad affrontare diverse sfide, quali l'istruzione, la sanità, la povertà, lo sviluppo economico, la capacità di costruzione di una comunità, la sostenibilità ambientale e la sicurezza pubblica. Le imprese private in genere apportano risorse - come il tempo e lo sforzo - e vanno al di là dei contributi strettamente monetari. Attraverso queste collaborazioni più o meno formalizzate o partnership, le aziende private trasferiscono, acquistano e condividono le conoscenze e l'accesso alle risorse necessarie. Tuttavia, in tutti i tipi di collaborazioni, lo scambio di valore, per il beneficio reciproco, rappresenta l'essenza della partnership. I temi scelti in queste collaborazioni, o sembrano essere di tipo strategico, per il partner aziendale - cioè, sostenere l'obiettivo centrale della società - e potenzialmente consentire all'organizzazione di guadagnare la fiducia o il rispetto sociale.

Compreso quindi che, per ogni collaborazione c'è di fondo un interesse soggettivo di ogni singolo partner che non per forza deve essere uguale a quello dell'altro, e che forse nei tempi passati era sicuramente un fattore che ostacolava la nascita di collaborazioni tra i due settori totalmente diversi e con politiche e etiche totalmente diverse, ora il socio non-profit riconosce che si può conseguire di meno da soli di quanto non si potrebbero avere grazie alla collaborazione. Pertanto, oltre alle risorse materiali, il partner non-profit guadagna la possibilità di apprendimento da questo tipo di partnership.

Esempi di queste collaborazioni intersettoriale orientate socialmente sono apparsi di recente nel settore delle operazioni di soccorso, e sono generalmente costituite da quattro tipi di partnership tra imprese private e agenzie di aiuti umanitari⁹³:

1. partnership di una singola organizzazione filantropica (ad esempio, Abbott Laboratories e American Red Cross);
2. partnership di organizzazioni multiple filantropiche (ad esempio Disaster Relief Network);
3. partnership di una singola organizzazione integrata (ad esempio, TNT e il World Food Program; DHL, United Nations Development Program e il Office for the Coordination of Humanitarian Affairs);

⁹³ Thomas, A. & Fritz, L. (2006), "Disaster relief, Inc.", *Harvard Business Review*, Vol. 84 N. 11, pp. 114-26.

4. partnership di organizzazioni multiple integrate (collaborazione ad esempio per il Quality Medical Donations).

Le partnership di singole e multiple organizzazioni integrate si concentrano solo sugli effetti a lungo termine delle operazioni in caso di catastrofe, essi così corrispondono allo sviluppo di partnership intersettoriale socialmente orientate. Le società e le agenzie umanitarie sfruttano al meglio le competenze di base gli uni degli altri in modo che possano fornire assistenza in modo più efficace impegnandosi in iniziative che sistematicamente migliorano le pratiche di soccorso nel settore.

Come è noto nelle operazioni di soccorso, una risposta al disastro affronta la problematica di un trade-off tra velocità, costo e precisione con riguardo al tipo di merce, le loro quantità e quando vengono consegnate. Pertanto il SCM e la logistica fungono da collegamento tra preparazione alle catastrofi e la conseguente risposta, tra gli acquisti e la distribuzione, tra la sede e il campo. Inoltre, la maggior parte dei fondi in caso di catastrofe vengono allocati per la *supply chain* e per le operazioni logistiche, il che significa che queste operazioni in larga misura possono determinare se i soccorsi avranno successo o meno⁹⁴.

Dopo che la *supply chain* è stata stabilita, le forniture si spostano alla regione colpita dal disastro. Se le operazioni devono essere sostenute per un periodo di tempo più lungo, la *supply chain* cambia e diventa progressivamente più strutturata; le forniture sono effettuate ad orari prestabiliti o su richiesta. Infine, le operazioni in caso di catastrofi dovrebbero essere ridotte, in modo tale che entrambe le organizzazioni interrompano la catena di fornitura o trasferiscano le loro operazioni agli enti locali.

Una delle sfide più complesse per le agenzie umanitarie in questi disastri riguarda la rete esistente tra le varie agenzie solo per intervenire nel disastro, infatti un'agenzia può avere transazioni singole con alcune nuove entità (ad esempio, la parte destinataria degli aiuti), ma ripetere le operazioni con altri (ad esempio, operatori logistici).

I clienti, in caso di catastrofe, nelle catene di fornitura includono non solo i beneficiari, cioè le vittime e i sopravvissuti di un disastro, ma anche le varie

⁹⁴ Van Wassenhove, L. , "Humanitarian aid logistics: supply chain management in high gear", Journal of the Operational Research Society, Vol. 57 No. 5, 2006, pp. 475-89.

organizzazioni all'interno della *supply chain* che richiedono servizi di emergenza e di assistenza per le popolazioni colpite, quindi questa catena potrebbe anche includere i donatori (vale a dire il paese stesso o le donazioni da parte di stranieri e dal settore privato), i governi (cioè i paesi ospitanti e i paesi confinanti), la comunità locale, le NGO, i militari, e operatori logistici⁹⁵.

Eppure le sfide non si limitano alle problematiche tradizionali della *supply chain*; la richiesta di aiuti è in gran parte imprevedibile, le infrastrutture locali spesso sono destabilizzate, multiple agenzie sono coinvolte, la capacità di trasporto è spesso limitata, le complessità politiche sono intense e le informazioni sono frammentarie e di difficile interpretazione. Di conseguenza, ogni catastrofe è unica e richiede una soluzione unica, non esiste un unico modello standard della catena di fornitura in caso di catastrofe che valga per ogni incidente. Esistono molte *supply chain* applicabili per brevi periodi ciò le rende non solo imprevedibili, ma anche turbolente e poco flessibili. L'insorgenza improvvisa di un disastro richiede anche una *supply chain* flessibile il cui disegno originale può aver bisogno di essere modificato dalla fase iniziale per la risposta all'emergenza ad una successiva operazione di ricostruzione.

L'assunzione di rischi è sicuramente sollecitata e gli errori sono raramente puniti, perché le priorità sono il rapido accesso alla zona del disastro e la riduzione al minimo della sofferenza, ma a causa delle crescenti esigenze di dimostrare responsabilità e trasparenza, però, le agenzie umanitarie devono controllare le loro spese finanziarie con attenzione, se voglio rispettare quelle che sono le direttive dei donatori.

Sebbene gli attori non-for-profit affrontino tutte queste sfide e conoscenze, però, esse non hanno "una comprensione generale di ciò che fa una buona logistica e cosa può offrire: come maggiore efficienza, piani di contingenza, la responsabilità e riduzione dei costi".

L'imprevedibilità dei disastri e la natura dei finanziamenti per gli aiuti possono portare a operazioni dove i tassi di turnover del personale sono alti, la tecnologia è frammentata, i processi manuali sono scarsamente definiti, e l'apprendimento istituzionale nel tempo viene a mancare, tutto questo fa sì che la *supply chain*

⁹⁵ Kova'cs, G. and Spens, K.M., "Humanitarian logistics in disaster relief operations", International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Vol. 37 No. 2, 2007, pp. 99-114.

umanitaria possa offrire molto spazio per essere migliorata, ed è proprio questa la condizione alla base delle partnership tra attori profit e non-profit. Infatti, obiettivo delle partnership è quello di riuscire a mescolare le conoscenze, competenze e le *best practice* di entrambi gli attori chiamati in causa e ottenere un vantaggio comune. Numerosi analogie ci sono tra il SCM commerciale e il SCM umanitario, come i principi di base associati alla gestione dei flussi delle merci, informazioni e delle finanze. I principali processi di *supply chain management* rimangono anche gli stessi: gestione della domanda, gestione delle forniture ed esecuzione di gestione. Eppure, in caso di operazioni di soccorso, il SCM umanitario presenta caratteristiche uniche legate alla particolare natura dei disastri e dei requisiti tecnici delle operazioni in caso di catastrofe.

Andiamo ad analizzare in dettaglio quali sono i punti di debolezza del SCM umanitario e come possono essere colmati dalle pratiche e conoscenze derivanti dal SCM commerciale, comprendendo poi il motivo alla base della costituzione delle partnership e della continua ricerca di miglioramenti in termini di efficienza e efficacia della *supply chain* umanitaria per far fronte a tutte quelle che sono le presenti e future calamità naturali o antropiche.

Innanzitutto le organizzazioni umanitarie soffrono di problemi di apprendimento e sono troppo legati ad una cultura del valore, i membri delle agenzie umanitarie appaiono spesso piene di risorse, di talento e molto operosi, tuttavia, i numerosi volontari di cui sono composte, spesso sono temporanei, questi hanno differenti esperienze professionali, che determinano una gestione delle crisi e delle operazioni umanitarie, solo in modo non diretto e poco funzionale. Questi volontari tendono ad avere un sistema comune di valori che li spinge ad esercitare influenze positive sulle condizioni di vita della popolazione, la loro forza d'animo e i loro valori etici sono maggiori delle loro conoscenze e competenze.

I leader di queste NGO sono spesso attivisti guidati da alti valori di pace e solidarietà, comunemente con un background acquisito nel settore umanitario. Tuttavia, nonostante il loro forte impegno per la causa e la funzione di aiuto, sono pochi i volontari che hanno un'esperienza con la catena di fornitura commerciale e con la gestione della logistica, cosicché, né i vari background dei volontari, né la cultura altruista dell'organizzazione forniscono una base per lo sviluppo di

un'efficiente ed efficace *supply chain management* o di un'integrazione di processo⁹⁶.

Proprio perché la conoscenza delle agenzie umanitarie è spesso solo tacita, e perché gli incontri informativi a seguito di una operazione di soccorso spesso mancano o sono limitati nella loro capacità di suggerire miglioramenti ai sistemi della supply chain di soccorso, le lezioni apprese da un evento catastrofico spesso svaniscono prima del verificarsi del prossimo e l'esperienza non si trasferisce facilmente tra gli eventi disastrosi e chi ne risponde. Molti operatori sul campo che prendono parte alle loro prime operazioni di soccorso mai si riscriveranno per una seconda operazione, un lavoratore su tre smette a causa delle "scottature" prese⁹⁷. Così, l'esperienza di queste agenzie si basa generalmente su un piccolo gruppo di operatori, che hanno grande esperienza in campo umanitario, ma ciò rende lo sviluppo della conoscenza esplicita e delle varie competenze, particolarmente problematico, in quanto non c'è mai una costanza nelle persone o volontari che prestano la loro opera sul campo per più interventi consecutivi da creare così quella spirale di conoscenza che permetta la diffusione di tecniche, pensieri ed esperienze condivise tra tutti gli operatori umanitari. A causa di questi precedenti elementi, viene posta un'attenzione molto minore sull'importanza di garantire l'efficiente erogazione di forniture e di aiuti ai beneficiari. Agenzie umanitarie per le emergenze spesso ignorano l'importanza della SCM e della logistica come funzioni di sostegno; anche le agenzie internazionali che riconoscono l'importanza delle questioni legate al *supply chain management* come fattore chiave per l'efficienza delle loro operazioni, spesso non riescono a dare priorità allo sviluppo di forti operazioni di *supply chain* o che riguardano le attività di SCM e della logistica perché le considerano come spese piuttosto che come componenti strategiche per la gestione. Molte organizzazioni sottovalutano il ruolo potenziale di *supply chain management* nelle operazioni di soccorso di emergenza e si concentrano sulle operazioni di soccorso direttamente, piuttosto che sull'importanza della gestione, perché in un tale scenario le agenzie possono

⁹⁶ Maon F., Lindgreen A. and Vanhamme J., "Developing supply chains in disaster relief operations through cross-sector socially oriented collaborations: a theoretical model", *Supply Chain Management: An International Journal* 14/2, 2009, pp. 149–164

⁹⁷ Gustavsson, L., "Humanitarian logistics: context and challenges", *Forced Migration Review*, No. 18, 2003, pp. 6-8

raramente sviluppare e mantenere il livello di SCM competente, comune alle organizzazioni aziendali. Altro fattore limitante allo sviluppo del *supply chain management* è il finanziamento, o la sua mancanza, che impedisce spesso alle agenzie di soccorso di adottare una posizione strategica. La natura a breve termine dei loro finanziamenti, spesso destinati a progetti visibili sul campo, potrebbe determinare investimenti limitati in sviluppo e realizzazione di più sofisticate attrezzature di SCM. Le donazioni, che sono il finanziamento principale per le operazioni di soccorso, spesso aumentano subito dopo che si verifica una catastrofe; inoltre, gran parte di questo sostegno finanziario è destinato a operazioni per particolari emergenze, in particolare progetti diretti e visibili sul campo, cosicché l'irregolare ciclo di finanziamento costringe molte agenzie di minori dimensioni a vivere di progetto in progetto. La crescente concorrenza per i fondi e il serrato controllo dei donatori possono fare la differenza e le fasi di recupero sembrano dei "picnic" rispetto alla pianificazione strategica e le operazioni di prevenzione. Cosicché le opportunità di preparazione generalmente si indeboliscono, di conseguenza, una sfida difficile per le agenzie consiste nello sfruttare la conoscenza e la sensibilizzazione del ruolo giocato dai donatori privati e istituzionali, dell'importanza della preparazione e delle questioni strategiche.

Queste peculiarità del settore umanitario, vale a dire azioni focalizzate sulle culture, la conoscenza tacita, problemi di finanziamento e la mancanza di considerazione per tutte le pratiche di SCM, ostacolano lo sviluppo e la gestione dei sistemi di informazione, dell'ITC e dei sistemi logistici. Anche se più sofisticate attrezzature di SCM potrebbero tradursi in riduzione dei costi e operazioni più efficienti nel lungo termine, le agenzie per gli aiuti hanno limitate risorse umane e finanziarie da investire in questi progressi. La maggior parte delle NGO non hanno una efficiente infrastruttura elettronica e l'accesso alle informazioni rimane difficile o addirittura impossibile in diversi punti della filiera. Ad esempio, la maggior parte delle agenzie per le emergenze passano da sistemi elettronici alla carta nelle prime fasi del processo di gestione e si affidano ad Excel per la loro tracciabilità, con conseguente poca visibilità nelle spedizioni in entrata. Il cambio di procedura impedisce all'impresa la ricezione, la compensazione doganale, il trasporto ai magazzini intermedi e la distribuzione lungo la catena di fornitura.

Da questo si comprende chiaramente che un minor numero di investimenti in tecnologia o nelle pratiche della gestione della *supply chain* limita le abilità delle agenzie di soccorso nell'attuare strategie di ricerca, di approvvigionamento e di pre-posizionamento delle scorte. Anche se alcuni importanti agenzie umanitarie hanno compiuto notevoli progressi in tale direzione, altri gruppi li considerano argomenti di riflessioni future, così che lo status quo rimanga e ristagni. Realistici piani strategici restano scarsi e le inefficienze operative persistono nel settore.

Inoltre, la regolare mancanza di strumenti di misurazione dei processi impedisce alle agenzie di soccorso di avere un percezione delle proprie performance operative o di conservare tutti gli insegnamenti appresi in precedenti operazioni. Emerge con chiarezza una carenza di regolare pianificazione nelle catene di fornitura umanitaria, che rispecchia un grado limitato di accordo su adeguati processi e sulla loro sincronizzazione, come, ad esempio, l'assenza di un database centrale con i dati storici su tempi di percorrenza, prezzi pagati o quantità acquistate e ricevute.

I problemi di coordinamento tra le agenzie umanitarie derivano dalla complessità associata alla cooperazione e dallo stabilire procedure standard quando questi attori possono essere potenziali "concorrenti". Per ridurre la ridondanza, le NGO devono lavorare insieme piuttosto che competere. Sicuramente, negli ultimi anni, si sta assistendo ad un miglioramento delle collaborazioni.

Dal punto di vista dell'agenzia umanitarie, le collaborazioni con le organizzazioni aziendali forniscono non solo supporto materiale e finanziario, ma anche la messa in evidenza di competenze tecniche, innovazioni e un'efficiente capacità di riduzione dei costi grazie all'esistenza di vari strumenti di gestione già implementate dal settore business che possono adattarsi al settore umanitario. Al contrario, l'agilità, la flessibilità e capacità di una rapida reazione delle *supply chain* umanitarie dovrebbero offrire lezioni chiave per gli attori profit che sempre più necessitano di tali competenze. In specifici settori industriali come le imprese di spedizione, così come per le imprese che operano nelle regioni incerte o instabili, più efficienti operazioni di soccorso possono migliorare nel lungo periodo gli interessi commerciali, perché si vanno a aumentare gli sforzi per migliorare

l'efficienza dei nodi per il transito nelle zone disastrose e aumentare la velocità di recupero.

Come possiamo ben intuire i disastri incidono negativamente sulla produttività, sulla crescita, sulla macroeconomia e sui risultati economici per tutta le società interessate, cosicché contribuire in modo costruttivo agli sforzi nella fase di preparazione alle catastrofi e minimizzare l'impatto di un disastro potrebbe costituire una ragione per le società private a partecipare a tali attività di collaborazione con le organizzazioni umanitarie. Motivazioni aggiuntive allo sviluppo di collaborazioni con le agenzie umanitarie prendono in considerazione il miglioramento della reputazione dell'organizzazione tra i vari stakeholder, miglioramento della propria licenza a sviluppare mercati locali e operare all'interno di essi, migliorare la propria gestione del rischio e attrarre, motivare e trattenere alcune categorie di dipendenti. L'era moderna suggerisce ampiamente che un atteggiamento socialmente responsabile rappresenta una condizione necessaria per il successo aziendale, in un ambiente del genere, dedicando risorse aziendali, sforzi e competenze nei programmi socialmente responsabili, si apporterebbe un contributo positivo all'immagine aziendale.

Tutte queste motivazioni ci danno una più chiara comprensione dei potenziali contributi delle imprese alle pratiche di gestione delle catene di fornitura nelle operazioni umanitarie. Le collaborazioni intersettoriali socialmente orientate offrono le principali fonti di apprendimento e di sviluppo per le catene di fornitura umanitaria. In particolare, gli sforzi collaborativi possono favorire soluzioni migliori, più adeguate e innovative, per far fronte alle sfide poste dai disastri alla maggior parte delle agenzie di soccorso. In questo senso, si possono considerare tre punti di vista strategici inerenti alle collaborazioni intersettoriali nelle operazioni in caso di catastrofe:

1. una prospettiva finanziaria;
2. una prospettiva di capacità;
3. una prospettiva sistemica.

Queste tre prospettive distinte riguardano la natura delle pratiche commerciali discrezionali e dei contributi delle risorse aziendali designati per migliorare il benessere della comunità attraverso la definizione di processi costruttivi,

collaborativi e contribuendo a sviluppare efficienti pratiche di gestione della *supply chain* nelle operazioni umanitarie. Combinandole con le tre dimensioni principali che ostacolano l'adozione e l'attuazione delle più efficienti pratiche di SCM nelle organizzazioni umanitarie, queste prospettive suggeriscono diverse opzioni per lo sviluppo di rilevanti azioni e programmi in grado di migliorare le pratiche di SCM da un punto di vista della CSR.

La prospettiva finanziaria ci riporta alle considerazioni del paragrafo precedente in merito alle donazioni. Come sottolineò Jorge Olague, responsabile relazioni delle donazioni del UN World Food Programme, *"Se le scorte non sono pre-posizionate e il personale non è pre-addestrato, allora è spesso troppo tardi. Ogni dollaro dato prima di una situazione di emergenza è più importante di tutti gli altri dollari emessi successivamente"*.

Organizzazioni come Vodafone, Citigroup, AIG e Accenture dedicano significative risorse finanziarie alle agenzie umanitarie per migliorare la loro catena di fornitura connessa alle sfide logistiche e finanziarie la formazione innovativa e i miglioramenti tecnologici per potenziare le capacità di preparazione e coordinamento.

In relazione alla seconda prospettiva, quella di capacità, efficaci operazioni di soccorso dovrebbero essere accompagnate da efficaci processi operativi, da usi appropriati di tecnologie abilitanti, da personale logistico ben addestrato e metriche di performance oggettive. Grazie alla collaborazione con importanti organizzazioni non-profit, NGO e agenzie umanitarie internazionali le organizzazioni private possono raccomandare nuovi modi di utilizzare il supply chain di business e le competenze tecnologiche. Le partnership, quindi, potrebbero implicare una relazione in cui entrambe le parti, non solo contribuiscono con le loro capacità, risorse e competenze ma condividono anche i rischi. In questo senso, le agenzie umanitarie hanno iniziato a pensare in modo più strategico sulla collaborazione con aziende private per sfruttare le loro capacità e il loro ben consolidato know-how. Aziende come Intel, UPS e Vodafone, per esempio, hanno stabilito strutture e collaborazioni a medio termine con agenzie umanitarie come l'International Rescue Committee o il World Food Programme, al fine di contribuire a migliorare gli sforzi negli interventi in zone dove

si sono verificati dei disastri e apportare soluzioni innovative utili per la buona riuscita delle operazioni.

Queste iniziative hanno già stimolato l'apprendimento, le strategie e la misurazione di capacità sul lato degli aiuti, ma hanno anche contribuito a dar vita a procedure di acquisti più efficienti e razionali, a rafforzare l'efficacia delle informazioni, del coordinamento dei sistemi di comunicazione.

Queste partnership offrono l'accesso alle infrastrutture aziendali e lo sviluppo congiunto di processi che aiutino a ridurre i tempi di risposta e i costi d'acquisto in modo sostanziale, in quanto essi comportano accordi con i fornitori agevolati, utilizzo di cataloghi standard per facilitare le comunicazioni di ordini precisi dal campo e misure standardizzate che riconoscano l'affidabilità, l'efficienza e il valore delle pratiche di *Supply Chain Management*.

Infine, per quanto riguarda l'ultima prospettiva, le aziende possono impiegare le loro conoscenze, competenze e risorse per un obiettivo di lungo periodo, pertanto, si impegnano in modo completo e costante con il settore umanitario. Giganti della logistica, come TNT e DHL, ad esempio, forniscono risposte globali per la gestione delle catastrofi. In particolare, il programma quinquennale di collaborazione tra TNT e il World Food Program (WFP) ha generato trasferimenti di conoscenze, sostegno pratico, finanziamenti e iniziative di sensibilizzazione. Per quanto riguarda le questioni di *supply chain management*, le risorse dedicate includono le donazioni in denaro, servizi in natura e trasferimenti di conoscenza. In questo modo, il WFP ottiene una nuova visione sulle proprie attività grazie al fatto che la TNT fa consistenti investimenti in formazione e in Information Technology per migliorare sia la capacità della *supply chain* del WFP che i propri sistemi di gestione della flotta. Inoltre, la partnership si basa sul livello di coinvolgimento dei lavoratori da parte dell'organizzazione: nel 2006, il 57% dei 128.000 dipendenti di TNT ha preso parte, in diverse forme, alla partnership⁹⁸.

Allo stesso modo, DHL utilizza la propria gamma di competenze, abilità e conoscenze per fornire un aiuto costruttivo alle agenzie umanitarie e alle comunità. Durante la prevenzione delle catastrofi e dei cicli di pianificazione, le operazioni della DHL con il Programma di sviluppo delle Nazioni Unite come

⁹⁸ Tomasini R. and Wassenhove V. L. (2004), Moving the world, "The TPG.WFP partnership: Learning how to dance".

partner strategico, si concentravano su come aiutare i governi nazionali e le altre agenzie umanitarie per migliorare le proprie competenze di preparazione alle catastrofi e ridurre il potenziale rischio di maggiori disastri.

La pianificazione della preparazione alle emergenze logistiche costituisce una chiave fondamentale delle azioni della DHL. Durante la fase di reazione o quella di recupero, il colosso della logistica mette in campo diverse squadre di professionisti per offrire il massimo contributo nelle operazioni come i *DHL Disaster Response Teams*, i quali consistono in volontari della stessa compagnia tedesca, specificamente formati che operano in collaborazione con l' *UN Office for the Coordination of Humanitarian Affairs* e la *National Red Cross and Red Crescent Societies*.

Per entrambi questi operatori logistici, TNT e DHL, il coinvolgimento in operazioni di aiuto nelle catastrofi rappresenta una pietra miliare della loro strategia di responsabilità sociale d'impresa e di impegno nella comunità su scala globale. Grazie alla collaborazione di lungo periodo con i principali attori umanitari, essi dedicano a queste collaborazioni diverse risorse aziendali e la condivisione di competenze chiave; queste aziende dimostrano il loro forte impegno a lavorare per migliorare il benessere della comunità. Secondo la "prospettiva dell'intreccio", questi partner raggiungono nuovi livelli di integrazione nelle loro missioni, nelle attività e quindi progressivamente entrano in una "*relazione di missione comune*"⁹⁹.

Possiamo allora concludere dicendo che le partnership con gli attori privati possono dare vantaggio alle agenzie umanitarie, migliorando l'efficacia dei costi, sviluppando nuove innovazioni e rafforzando le capacità. Tuttavia, nella realtà dei fatti non tutte le organizzazioni umanitarie riescono a creare collaborazioni di medio-lungo periodo con importanti partner privati: questo succede soprattutto alle agenzie di piccole dimensioni, che soffrono le carenze più significative nelle loro catene di fornitura e relative pratiche. Per ovviare a queste inconvenienze sono emerse alcune partnership multi-aziendali, come ad esempio *Disaster Resource Network* e *Corporations for Humanity*, nel tentativo di combinare collettivamente le

⁹⁹ Austin, J. (2000), "The Collaboration Challenge: How Nonprofits and Businesses Succeed through Strategic Alliances", Jossey Bass, San Francisco, CA.

risorse aziendali e le best practice al fine di offrire una gamma più ampia di soluzioni e competenze per il settore umanitario.

Una volta comprese le differenze e le similitudini tra le *supply chain* commerciali e umanitarie e il loro sistema di gestione e comprese le importanti motivazioni che si possono trarre dalla collaborazione di medio lungo periodo dalle partnership tra i due settori, si esaminano i passaggi critici che determinano il successo nella costruzione di legami tra le imprese e le organizzazioni umanitarie e, di conseguenza, permettono l'individuazione di buone pratiche.

Ciò che da questo esame è emerso è che molte aziende forniscono il supporto non finanziario, come conoscenza e competenze, oltre a denaro o donazioni in natura. In alcuni casi, possono anche concentrare i loro sforzi su mitigazione nel lungo periodo e prevenzione delle catastrofi. In altre parole, le imprese si stanno concentrando sull'assumere un atteggiamento attivo piuttosto che reattivo.

Quando hanno successo, queste collaborazioni sono potenzialmente in grado di:

- permettere una consegna veloce degli aiuti ed un efficace supporto nel corso di una crisi;
- contribuire a sviluppare importanti capacità per affrontare e mitigare i disastri;
- favorire lo scambio di idee, conoscenze, esperienze e buone pratiche che vadano a beneficio sia delle imprese che delle organizzazioni umanitarie.

Per capire meglio quali siano i benefici e le utilità che si ottengono dalla costituzione di partnership per entrambi i soggetti coinvolti, si ritiene utile ripercorre quelle che sono le motivazioni che spingono questi attori ad avvicinarsi l'uno all'altro e instaurare diverse forme di collaborazione:

- le organizzazioni umanitarie, che un tempo erano considerate dalle imprese come le uniche in grado di gestire le donazioni in modo utile, ora stanno riconoscendo che le imprese hanno ancora più da offrire in termini di risorse, competenze e tecnologia. Come risultato, stanno diventando più aperte alle discussioni con il settore aziendale e, in alcuni casi, stanno identificando i loro partner ideali e avviando primi approcci.
- analogamente, le imprese si stanno rendendo conto che possono apprendere dal settore umanitario, in particolare agilità e flessibilità in

circostanze difficili, uno dei principali punti di forza delle organizzazioni umanitarie. Le imprese profit sono interessate ad avviare un dialogo per esaminare quali tipi di partnership sono fattibili e molto probabilmente per offrire vantaggi reciproci. Per un numero crescente di aziende, queste relazioni sono anche un modo visibile per dimostrare ai propri dipendenti, stakeholder, clienti, comunità locali, ecc. che sono attivi sottoscrittori del concetto di CSR o Corporate Citizenship.

Il CSR è aumentato di importanza nel corso degli anni ed è ormai parte integrante della cultura d'impresa di alcune aziende globali. La comunità aziendale ha imparato a riconoscere come il CSR sia un fattore non finanziario, ma un indicatore di performance che ha il potenziale per incidere sul valore della reputazione di un'azienda e sul valore di patrimonio netto¹⁰⁰.

Molte aziende del settore della logistica, per esempio, hanno individuato una corrispondenza tra le loro competenze e quelle delle agenzie umanitarie specializzate nelle operazioni d'emergenza. Un esempio è rappresentato dalla multinazionale olandese leader nel settore della logistica, la TNT, che collabora con il Programma delle Nazioni Unite per l'Alimentazione Mondiale (WFP). Queste aziende vedono le organizzazioni umanitarie, non solo come vie per la filantropia, ma come opportunità di apprendimento e di sviluppo di business;

- l'acquisizione di nuove conoscenze;
- individuare soluzioni ai problemi critici;
- identificare nuove opportunità di mercato.

Può essere più facile per le aziende del settore della logistica prevedere queste opportunità perché la logistica gioca chiaramente un ruolo sostanziale nella fornitura di aiuti a seguito di una grave catastrofe, anche se le circostanze e le impostazioni sono molto diverse dalle operazioni ordinarie.

La partnership tra TNT, leader del mercato europeo in express courier, logistica e servizi internazionali di consegna della posta, e la UN World Food Programme (WFP) dimostra come due aziende possono fare la differenza nel salvare le vite

¹⁰⁰ Van Wassenhove L. N., Tomasini R. M., (2008) "Corporate Responses to Humanitarian Disasters: The Mutual Benefits of Private-Humanitarian Cooperation", Conference Board.

umane collaborando fianco a fianco e contemporaneamente migliorarsi singolarmente. Formalmente la collaborazione fu lanciata alla fine del 2002 e supportata da un protocollo d'intesa, ma i lavori iniziarono già nel 2001 dopo che l'amministratore delegato di TNT, Peter Bakker, decise che era giunto il momento per TNT di spostarsi dai soli programmi filantropici, piccoli e disparati, verso un approccio più strategico che capitalizzasse le competenze di base della società e rafforzasse la sua posizione nel mercato e nella società. Scegliere un partner era sicuramente difficile: nel settore del non-for-profit ogni organizzazione ha una struttura diversa, un proprio meccanismo di finanziamento, mandato, ideologia e modus operandi. La TNT scelse di concentrarsi sulla reputazione e sulla neutralità ideologica¹⁰¹. Era importante che il nuovo partner riflettesse la presenza internazionale di TNT senza inibire la sua capacità di fare business a livello globale, alla fine fu scelto il WFP come partner.

Vediamo più in dettaglio quali sono i punti di forza e le colonne portanti di questo perfetto esempio di collaborazione tra un'impresa privata e un'organizzazione umanitaria.

La TNT e il WFP si sono impegnati nel lavorare insieme per un minimo di cinque anni in tre aree chiave:

- supporto pratico (ad esempio, le attività di condivisione);
- finanziamenti e sensibilizzazione;
- trasferimento di conoscenze (ad esempio, sulla gestione della flotta).

Il primo progetto comune è stato la riorganizzazione del magazzino del WFP a Brindisi, in Italia. La TNT ha ottimizzato lo spazio ridisegnando il layout, ha successivamente trasferito in loco best practice e personale qualificato nella gestione delle scorte. I risparmi annuali così ottenuti dal WFP sono stati di circa € 400.000. Il progetto è stato anche uno strumento per costruire e rafforzare la fiducia tra i partner. Dal punto di vista finanziario il progetto di partnership ha richiesto importanti sforzi economici: tra il 2003 e il 2006, la TNT ha investito oltre € 32.300.000, di cui € 7,3 milioni nel sostegno pratico, € 9,3 milioni nel finanziamento e sensibilizzazione, € 8,7 milioni per il trasferimento delle

¹⁰¹ Tomasini R. and Wassenhove V. L., Moving the world, "The TPG.WFP partnership: Learning how to dance", 2004.

conoscenze e € 7 milioni di euro nelle corrispondenti donazioni da parte dei dipendenti. Nel 2007 ha investito oltre 8 milioni di euro¹⁰².

Questo sforzo ha portato però i suoi frutti, già nel 2005 la TNT era al terzo posto nei Paesi Bassi in termini di reputazione aziendale secondo un sondaggio di *Harris Interactive's Reputation Quotient survey* intrapreso dall' American Reputation Institute in collaborazione con la Rotterdam Erasmus University e Harris Interactive.

Nel 2001, prima del lancio della partnership con il WFP, si era classificata 26esima. Per due anni consecutivi, 2005 e 2006, la TNT era l'impresa leader nel settore dei trasporti nel *Dow Jones Sustainability Index*, un indice globale di monitoraggio del rendimento finanziario delle società leader orientate alla sostenibilità in tutto il mondo.

Grazie alla collaborazione con il WFP, molti dei dipendenti di TNT coinvolti nella partnership, sia nella preparazione alle catastrofi o in risposta alle stesse, hanno acquisito nuove competenze essendo di fronte a esperienze nuove e diverse.

Per TNT, i principali insegnamenti dalla sua collaborazione con il WFP sono stati:

- iniziare con un forte impegno dall'alto, avere una leadership motivata;
- prevedere il tempo per imparare a lavorare insieme;
- costruire la fiducia, la comprensione e la confidenza;
- gestire la partnership con un'unità aziendale separata con le proprie metriche e le proprie responsabilità al fine di evitare possibili conflitti di interesse con prodotti e servizi commerciali;
- prepararsi per il disastro impostando un inventario delle risorse e dei punti di contatto e le procedure di attivazione per il loro uso;

L'effettivo coinvolgimento nella reazione alle catastrofi richiede:

- preparazione approfondita;
- decisioni rapide e chiare;
- disponibilità di personale e beni.

Chiaramente, prima di avere partnership di successo tra i settori aziendali e umanitari, stabili nel tempo, una serie di importanti questioni devono essere

¹⁰² Tomasini R. and Wassenhove V. L., "Moving the World: The TPG-WFP Partnership Looking for a Partner", 2004.

affrontate da entrambe le parti. Sebbene partnership corporate-umanitarie sono un concetto relativamente nuovo e le regole di ingaggio sono ancora in fase di determinazione, entrambi i settori sono sempre più interessati a formarli.

Dal punto di vista aziendale, questi programmi di collaborazione sono visti, in misura sempre crescente, come un buon affare che porta, tra i vari benefici, ad un miglioramento della reputazione, alla fidelizzazione dei clienti e ad una maggiore motivazione dei dipendenti.

In pratica, i due settori hanno competenze complementari, ad esempio, le aziende profit possono offrire consigli, tra gli altri, su tecniche di gestione, riduzione dei costi e misure di performance, mentre le organizzazioni umanitarie sono caratterizzate dall'essere agili e velocemente adattabili in contesti ad elevato livello di incertezza con risorse limitate (sia umano e di capitale)¹⁰³.

Per contro, dal punto di vista umanitario, le partnership sono una fonte di finanziamento supplementare (anche se non sono la fonte preferita), nonché delle risorse, conoscenze e competenze in un momento in cui il numero delle catastrofi naturali e antropiche sono superiori alle abilità delle organizzazioni e la capacità di rispondere ad esse. Per di più, si può contribuire ad offrire non solo un efficace rimedio alla catastrofe, ma anche una migliore preparazione a quelle successive. In una crisi, ad esempio, i partner commerciali possono aiutare le organizzazioni umanitarie con le attività prontamente accessibili (ad esempio, aerei, carrelli elevatori, uffici e magazzini) e competenze (ad esempio, programmatori, esperti di comunicazione e piloti) per soddisfare le esigenze sul campo. In aggiunta a questo, i partner aziendali possono anche aiutare il loro partner umanitario, per esempio, nello sviluppare accordi e stabilire politiche e processi cosicché essi siano in grado di operare rapidamente, al verificarsi dell'evento, sia con gli eventuali partner della *supply chain* esistente che con nuovi.

Ma partnership corporate-umanitarie richiedono tempo e sforzi per essere sviluppate, in genere da un anno ai 18 mesi, senza alcuna garanzia di successo. Impegni tra privati e agenzie umanitarie, come molte altre iniziative in materia di CSR, rappresentano una sfida di difficile realizzazione per le aziende e i loro

¹⁰³ Van Wassenhove L. N., Tomasini R. M., "Corporate Responses to Humanitarian Disasters: The Mutual Benefits of Private-Humanitarian Cooperation", Conference Board, 2008

partner: bisogna scegliere progetti che possono fornire valore per l'organizzazione umanitaria, dando il massimo ritorno sugli investimenti per l'azienda.

La selezione dei progetti richiede quindi un forte senso di disciplina e di obiettività da entrambi i partner. Al momento di decidere dove mettersi in gioco, le aziende optano spesso per i paesi in cui essi hanno già operato o relativamente a basso costo o zone a basso rischio, dove c'è una buona visibilità per i loro sforzi, in funzione di questo, le aziende tendono a scegliere di operare nella fase di risposta alle catastrofi più che nella fase di mitigazione e preparazione alle catastrofi, anche perché la prima ha un maggior valore sulle pubbliche relazioni.

Le organizzazioni umanitarie, d'altro canto, preferiscono dare la priorità delle loro azioni in base alle effettive esigenze dei territori e alcune delle più grandi richieste di aiuto si trovano in zone trascurate del mondo in cui l'accesso, la povertà, e la sicurezza possono essere un problema, di conseguenza aree raramente considerate per il sostegno sia dal settore privato che dai mezzi di comunicazione. In aggiunta a questo, a volte, le organizzazioni umanitarie mostrano reticenza a lasciare che i partner privati assumano la gestione delle attività, soprattutto quelle più critiche o in attività in cui si sentono esperti, quale, ad esempio, la costituzione del primo team per il post-disastro. Ciò determina che nel complesso, il miglior valore degli sforzi congiunti tra profit e no profit si ottiene quando il settore privato può completare l'operazione umanitaria più che duplicare i processi preesistenti.

Tuttavia, anche quando i partner hanno individuato progetti comuni, le sfide rimangono. Questo è stato il caso quando TNT e WFP hanno convenuto che al centro di uno dei loro progetti comuni ci sarebbe stata la logistica, un'area di competenza comune a entrambi i partner. Era inizialmente difficile decidere come TNT potesse aiutare perché le sue operazioni logistiche erano molto diverse da quelle del WFP. Ogni partner ha diversi traguardi e obiettivi (velocità, costi, vite salvate, partecipazione dei beneficiari, ecc.) e diversi processi decisionali (più o meno burocrazia o sensibilità politica)¹⁰⁴.

Nelle partnership tra organizzazioni private con scopo di lucro e quelle umanitarie senza scopo di lucro, originariamente, la parte profit operava in modo da rispondere alla maggior parte delle catastrofi in modo reattivo. Tipicamente, sulla

¹⁰⁴ Van Wassenhove L. N., Tomasini R. M., *op. cit.*

scia di grave calamità, fornivano assistenza finanziaria e talvolta donazioni in natura. Attualmente, esse, stanno valutando come fornire competenze che aiuteranno sia le operazioni di soccorso e sia la preparazione alle catastrofi e alle sue prevenzioni. Una delle maggiori sfide per le aziende che adottano un approccio attivo alla gestione delle catastrofi è il suo basso profilo dal punto di vista delle pubbliche relazioni.

Le misure per mitigazione del rischio di verificarsi di disastri (come rafforzare gli edifici agli standard antisismici) sono costosi ma, in caso di successo, hanno il potenziale per minimizzare le perdite umane ed economiche in caso di un disastro. Tuttavia, in assenza dello stesso, i vantaggi degli investimenti non sono visibili e questo tende a scoraggiare gli investimenti in misure di riduzione del rischio non solo dal settore privato delle imprese, ma anche da individui che vivono in zone soggette alle calamità naturali, indipendentemente da quanto sia l'effettivo costo delle misure.

Un altro esempio dei vantaggi che una collaborazione tra organizzazioni profit e quelle non profit può portare, in risposta ad un disastro, è la partnership tra la DHL e la UN OCHA stabilita a seguito dello tsunami asiatico del 2004.

Commento [AC2]: un altro esempio di successo

La DHL, un operatore internazionale di servizi di trasporto e di logistica, ha tre squadre per intervenire in caso di disastro (chiamate DRT), che operano in collaborazione con il loro partner strategico, l'Ufficio delle Nazioni Unite per il Coordinamento degli Affari Umanitari (OCHA).

Le squadre sono composte da dipendenti volontari con esperienza aeroportuale che supportano le Nazioni Unite e gli sforzi per i soccorsi posti in essere dalla comunità internazionale in seguito a gravi catastrofi naturali.

La loro missione è quella di gestire le operazioni di trasporto aereo delle merci presso l'aeroporto più vicino alla regione colpita con l'obiettivo di ridurre le strozzature, tenere aperto l'aeroporto per i voli supplementari e assicurare che le forniture vengano trattate rapidamente per evitare sprechi o congestioni.

Chris Weeks, direttore per gli affari umanitari, è il punto di contatto presso la DHL con sede a Bruxelles in seguito al verificarsi di una calamità. Una volta che il UN OCHA ha richiesto la presenza della DHL in un determinato aeroporto, Weeks

sceglie un gruppo iniziale di 15 volontari provenienti da un pool di 80 soggetti dell'azienda.

Ogni missione è divisa in tre fasi, che i membri del team gestiscono a rotazione: stabilire i sistemi di intervento, le operazioni e la preparazione alla partenza.

Le squadre sono state dispiegate subito dopo lo tsunami nel 2004 e hanno gestito 7.000 tonnellate di aiuti umanitari, invece, nel 2005 dopo l'uragano Katrina, il DRT ha gestito 2.000 tonnellate di merci ed infine, nel terremoto del 2005 in Pakistan, hanno maneggiato 9.000 tonnellate di rifornimenti. Più di recente, Weeks ha guidato, nell'agosto 2007, un team a Pisco, in Perù, subito dopo il verificarsi di un devastante terremoto, dove hanno contribuito a gestire 2.700 tonnellate di aiuti.

Le DRT esegue quattro compiti essenziali:

- la ricezione degli aiuti in arrivo,
- lo smistamento delle merci;
- la creazione di un sistema di controllo per la gestione dei magazzini e per il carico merci;
- l'organizzazione delle merci per il successivo trasporto.

Prima della costituzione dei DRT, una sola squadra di emergenza fu istituita all'aeroporto di Dubai che coinvolgeva sette partner commerciali: DHL, TNT, Emirates Airlines, Dnata, Aramex, Chapman Freeborn e il Dubai Aid City. Tuttavia, il team fu sciolto per ragioni di efficienza operativa. La partnership tra UN OCHA e DHL è disciplinata da un protocollo d'intesa e controllata tramite un rigoroso sistema di reporting gestito e aggiornato direttamente all'interno di DHL. Oltre a questa collaborazione con l'OCHA, la DHL è coinvolta con altri partner, che operano nel settore umanitario, come l'UNICEF con cui collabora per lo sviluppo di programmi per l'istruzione e con il Programma di Sviluppo delle Nazioni Unite per l'implementazione di progetti di preparazione alle calamità e altre numerose iniziative nazionali.

Capitolo 3 – La gestione delle emergenze in Italia

SOMMARIO: 3.1. LA METODOLOGIA DELLA RICERCA; 3.2. LA PROTEZIONE CIVILE IN ITALIA; 3.3. LA GESTIONE DELLE EMERGENZE: IL TERREMOTO IN ABRUZZO 2009; 3.4. LE COLLABORAZIONI TRA PROFIT E PROTEZIONE CIVILE

Negli ultimi anni si è assistito, in diversi paesi del mondo e con una frequenza sempre maggiore, al verificarsi di eventi catastrofici naturali quali uragani, tsunami e terremoti che causano danni che assumono proporzioni diverse a seconda del territorio nel quale si verificano. Ne deriva la necessità di gestione delle emergenze che coinvolgono le popolazioni colpite e che impone la realizzazione di

una catena di fornitura delle emergenze¹⁰⁵. Tale catena di fornitura si concretizza nella protezione civile.

La nozione di protezione civile ingloba, secondo i Paesi, compiti, misure e strutture, tra i più vari e disparati.

Nell'assenza di una definizione universalmente accettata, si può sostenere che la protezione civile comprende l'insieme delle misure, dei mezzi e delle strutture destinate a prevenire, prevedere, soccorrere attenuare le conseguenze, le perdite di vite umane, i danni causati da ogni tipo di disastro naturale o umano. Una corretta pianificazione del territorio deve assicurare non solo la necessaria attenzione ai rischi derivanti da eventi calamitosi ma a tutti gli elementi per uno sviluppo sostenibile. Le misure per prevenire il verificarsi o il ripetersi di disastri naturali evitabili devono ricevere un'adeguata attenzione e una priorità di finanziamento e realizzazione.

Di qui l'importanza, per i piani nazionali e locali di protezione civile, di contenere efficaci misure preventive riguardanti ogni tipo di rischio naturale presente nel territorio. Il soccorso alla popolazione colpita da una calamità deve essere realizzato in tempo breve e in modo coordinato, al fine di ridurre la perdita di vite umane e mitigare le conseguenze dannose inerenti ogni evento calamitoso.

3.1 METODOLOGIA DELLA RICERCA

Il lavoro di tesi si concentra sul tema della gestione dei rapporti di fornitura nelle operazioni di emergenza a seguito dell'accadimento di un grave disastro.

Solo recentemente le organizzazioni umanitarie stanno prestando attenzione alla progettazione e all'implementazione di collaborazioni stabili tra operatori umanitari e imprese, comprendendo il significato di tale sinergia al fine di garantire una risposta di maggior successo in risposta al verificarsi di un disastro.

Per investigare la domanda di ricerca (come sono organizzati i rapporti di fornitura nelle operazioni di primo soccorso nell'ambito della logistica umanitaria?) si è sviluppata una rassegna della letteratura nazionale e internazionale sulla tematica

¹⁰⁵ A. Conforti, A. Cozzolino, S. Rossi, "Il supply chain management delle emergenze umanitarie. Il caso del World Food Programme" in Finanza, Marketing e Produzione, 2008, Egea, Milano

oggetto di analisi. In particolare, il primo aspetto è quello dei rapporti di fornitura mentre è stato poi necessario contestualizzare l'approfondimento teorico nella logistica umanitaria

In virtù della natura esplorativa della *research question*, è sembrato opportuno impostare il lavoro di ricerca empirica su di una indagine di tipo prettamente qualitativo e basata sulla tecnica dei *case study*. Tale tecnica è suggerita sia da Yin (1994) che da Ellram (1996) quando si intenda rispondere a domande caratterizzate dalle investigazioni relative al “come” e al “perché” su di un determinato fenomeno, come avviene nel presente lavoro.

I risultati che ne scaturiscono non vogliono pretendere di essere generalizzabili ma capaci di porre alcune prime indicazioni emergenti sul tema in questione.

L'indagine dei casi studio è stata sviluppata in due fasi: una desk e una field.

La fase *desk* ha avuto come base la ricerca di varie fonti tra cui:

- articoli;
- fonti legislative;
- documentazioni tecniche;
- ordinanze;
- materiale d'archivio.

La fase *field* si è basata su interviste ad alcuni responsabili del Dipartimento di Protezione Civile delle aree legislativa e operativa.

La varietà delle fonti garantisce la “triangolazione dei dati” e contribuisce ad incrementare la credibilità e la validità dei risultati.

L'importanza dello studio dei casi nelle scienze sociali e nel management è largamente riconosciuta¹⁰⁶. Anche gli studiosi di logistica hanno sostenuto l'utilizzo dei casi studio quale approccio alla ricerca scientifica¹⁰⁷

La parte empirica del presente lavoro utilizza tale approccio perché ritenuto valido per permettere l'indagine in profondità della tematica e fornire spiegazioni dettagliate in merito alla *best practice* individuata¹⁰⁸.

¹⁰⁶ Si rimanda agli articoli internazionali di Seuring, 2008; Flyvbjerg, 2006; Yin, 2003; Patton and Appelbaum, 2003; Stuart et al., 2002; Ellram, 1996; Stake, 1995; Hamel, 1993; Eisenhardt, 1989

¹⁰⁷ Per approfondimenti si vedano Aastrup and Halldorsson, 2008; Skipworth and Harrison, 2004; Voss et al., 2002

¹⁰⁸ Ellram L.M., “The use of the case study method in logistics research”, *Journal of Business Logistics*, Vol. 17 No. 2, pp. 93-138, 1996

Si è scelto di analizzare il caso della Protezione Civile, in quanto rappresenta una *best practice* italiana in ambito umanitario, certamente uno degli attori considerati di eccellenza in campo nazionale con riguardo alle capacità possedute nella logistica delle emergenze umanitarie e di rilievo anche in campo internazionale. Questo ci permette di individuare un set di best practice che possono essere d'aiuto alle organizzazioni umanitarie e al settore profit nel caso debba affrontare situazioni d'emergenza.

3.2 LA PROTEZIONE CIVILE IN ITALIA

Il Dipartimento della Protezione Civile, istituito nel 1982, è una struttura della Presidenza del Consiglio dei Ministri che coordina le attività di risposta alle calamità naturali, catastrofi o altri eventi - eventi di tipo c¹⁰⁹ - che, per intensità ed estensione, devono essere fronteggiati con mezzi e poteri straordinari.

Ancora, sempre in accordo con i Governi regionali e le Autonomie locali, collabora alla stesura della legislazione sulla prevenzione dei rischi e dei provvedimenti normativi indispensabili per far fronte alle calamità e ridurre al minimo i danni alle persone e alle cose.

Inoltre, in ottica preventiva, promuove esercitazioni, a livello nazionale e internazionale, progetti di formazione e attività che contribuiscono alla diffusione della cultura di protezione civile.

In Italia, con l'emanazione della legge 225 del 1992, la protezione civile diventa un "Servizio Nazionale" con il compito di "tutelare l'integrità della vita, i beni, gli insediamenti e l'ambiente dai danni o dal pericolo di danni derivanti da calamità naturali, da catastrofi e altri eventi calamitosi" (art. 1).

Si tratta di un sistema complesso che comprende tutte le strutture e le attività messe in campo dallo Stato per tutelare l'integrità della vita, i beni, gli insediamenti e l'ambiente dai danni o dal pericolo di danni che derivano da calamità naturali, da catastrofi e da altri eventi calamitosi. Le attività di questo sistema sono la previsione e prevenzione delle varie ipotesi di rischio, il soccorso alla popolazione ed ogni attività diretta a superare l'emergenza.

¹⁰⁹ Per la descrizione dei diversi tipi di eventi si rimanda al paragrafo successivo.

3.2.1 Ambiti di intervento

Gli eventi che ricadono fra le attività della Protezione Civile, secondo i dettami dell'art. 2, si distinguono in:

- a. eventi naturali o connessi con l'attività dell'uomo che possono essere fronteggiati mediante interventi attuabili dai singoli enti e amministrazioni competenti in via ordinaria;
- b. eventi naturali o connessi con l'attività dell'uomo che per loro natura ed estensione comportano l'intervento coordinato di più enti o amministrazioni competenti in via ordinaria;
- c. calamità naturali, catastrofi o altri eventi che, per intensità ed estensione, debbono essere fronteggiati con mezzi e poteri straordinari.

L'art. 3 precisa le attività e i compiti di protezione civile, intese "quali attività volte alla previsione e prevenzione delle varie ipotesi di rischio, al soccorso delle popolazioni sinistrate ed ogni altra attività necessaria ed indifferibile diretta a superare l'emergenza connessa agli eventi di cui all'art.2", che vengono dettagliate di seguito:

- attività di previsione: quelle dirette allo studio ed alla determinazione delle cause dei fenomeni calamitosi, alla identificazione dei rischi ed alla individuazione delle zone del territorio soggette ai rischi stessi.
- attività di prevenzione: quelle volte ad evitare o ridurre al minimo la possibilità che si verifichino danni conseguenti agli eventi di cui all'art. 2 anche sulla base delle conoscenze acquisite per effetto delle attività di previsione.
- attività di soccorso: nell'attuazione degli interventi diretti ad assicurare alle popolazioni colpite dagli eventi di cui all'art.2 ogni forma di prima assistenza;
- attività di post-emergenza: il superamento dell'emergenza consiste unicamente nell'attuazione, coordinata con gli organi istituzionali competenti, delle iniziative necessarie ed indilazionabili volte a rimuovere gli ostacoli alla ripresa delle normali condizioni di vita.

Quanto elencato deve armonizzarsi, in quanto compatibile con le necessità imposte dalle emergenze, con i programmi di tutela e risanamento del territorio.

Tutto il sistema di protezione civile si basa sul principio di sussidiarietà. La prima risposta all'emergenza, qualunque sia la natura e l'estensione dell'evento, deve essere garantita a livello locale, a partire dalla struttura comunale, l'istituzione più vicina al cittadino. Il primo responsabile della protezione civile è quindi il Sindaco: in caso di emergenza assume la direzione e il coordinamento dei soccorsi e assiste la popolazione, organizzando le risorse comunali secondo piani di emergenza prestabiliti per fronteggiare i rischi specifici del territorio.

Quando un evento non può essere fronteggiato con i mezzi a disposizione del comune, si mobilitano i livelli superiori attraverso un'azione integrata: la Provincia, la Prefettura, la Regione, lo Stato.

Sulla base degli indirizzi approvati dal Consiglio dei Ministri e in conformità ai criteri determinati dal Consiglio Nazionale della Protezione Civile, vengono predisposti i programmi nazionali di previsione e prevenzione in relazione alle varie ipotesi di rischio, i programmi nazionali di soccorso e i piani per l'attuazione delle conseguenti misure di emergenza.

Ai fini di protezione civile, il rischio è rappresentato dalla possibilità che un fenomeno naturale o indotto dalle attività dell'uomo possa causare effetti dannosi sulla popolazione, gli insediamenti abitativi e produttivi e le infrastrutture, all'interno di una particolare area, in un determinato periodo di tempo.

Il concetto di rischio è legato non solo alla capacità di calcolare la probabilità che un evento pericoloso accada, ma anche alla capacità di definire il danno provocato. Rischio e pericolo non sono la stessa cosa: il pericolo è rappresentato dall'evento calamitoso che può colpire una certa area (la causa), il rischio è rappresentato dalle sue possibili conseguenze, cioè dal danno che ci si può attendere (l'effetto).

Per valutare concretamente un rischio, quindi, non è sufficiente conoscere il pericolo, ma occorre anche stimare attentamente il valore esposto, cioè i beni presenti sul territorio che possono essere coinvolti da un evento.

Il rischio quindi è traducibile nella formula:

$$R = P \times V \times E$$

P = Pericolosità: la probabilità che un fenomeno di una determinata intensità si verifichi in un certo periodo di tempo, in una data area.

V = Vulnerabilità: la vulnerabilità di un elemento (persone, edifici, infrastrutture, attività economiche) è la propensione a subire danneggiamenti in conseguenza delle sollecitazioni indotte da un evento di una certa intensità.

E = Esposizione o Valore esposto: è il numero di unità (o "valore") di ognuno degli elementi a rischio presenti in una data area, come le vite umane o gli insediamenti.

3.2.2 Organizzazione

Il Dipartimento si articola in otto uffici e trentasette servizi. Alle dirette dipendenze del Capo del Dipartimento, che assicura l'indirizzo, il coordinamento e il controllo delle attività del Dipartimento della Protezione Civile, operano il Vice Capo Dipartimento, il Consigliere giuridico, l'Ufficio stampa, la segreteria del Capo Dipartimento, il Servizio grandi eventi e l'Ufficio Relazioni istituzionali.

Oltre alle strutture di staff, il Dipartimento comprende altri sette uffici, articolati in servizi:

1. ufficio I – Volontariato, formazione e comunicazione;
2. ufficio II – Rischi idrogeologici e antropici;
3. ufficio III – Rischio sismico e vulcanico;
4. ufficio IV – Gestione delle emergenze;
5. ufficio V – Amministrazione e bilancio;
6. ufficio VI – Risorse umane e strumentali;
7. ufficio VII – Attività aeronautica.

Si riporta di seguito l'attuale organigramma:

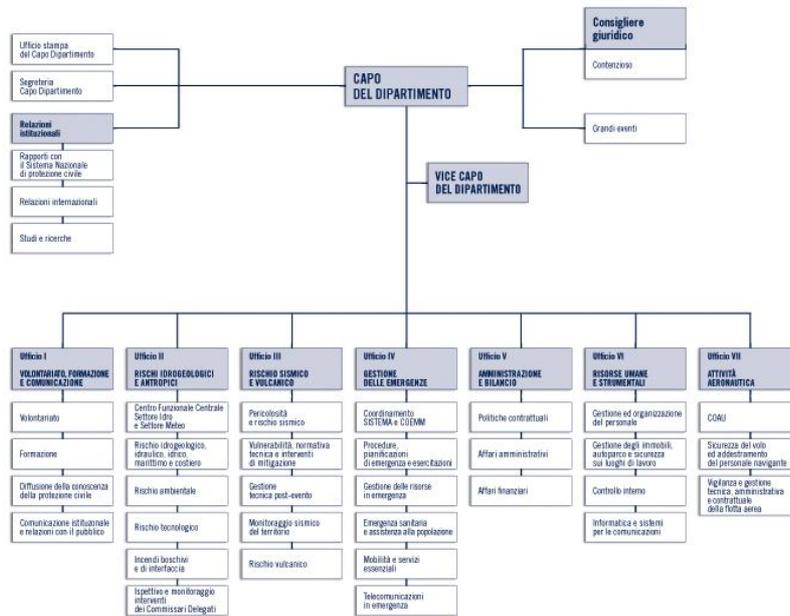


Fig. 3.1 - Organigramma della Protezione Civile

(FONTE: www.protezionecivile.gov.it)

Per la tematica trattata nel presente studio si limita l'approfondimento all'Ufficio IV – Gestione delle emergenze.

Rappresenta la struttura di riferimento per la definizione, l'attivazione ed il coordinamento della risposta operativa del Dipartimento in situazioni emergenziali previste o in atto sul territorio nazionale ed estero. Attraverso il raccordo tra le sale operative proprie e le componenti e le strutture del Servizio Nazionale della protezione civile, il Servizio:

- garantisce il monitoraggio del territorio in situazioni di emergenza previste o in atto;
- predispone e cura le attività del Comitato operativo della protezione civile, con il concorso degli altri Uffici e Servizi;
- definisce gli atti di indirizzo per la pianificazione e gestione delle emergenze a carattere nazionale;
- predispone i criteri per la definizione dei modelli organizzativi e di coordinamento operativo;

Formattato: Portoghese Brasile

Formattato: Car. predefinito paragrafo, Portoghese Brasile

Formattato: Portoghese Brasile

- coordina le esercitazioni di protezione civile nonché l'impiego delle risorse logistiche del Dipartimento in caso di emergenza.

In situazioni emergenziali di carattere nazionale previste o in atto, attiva e coordina i soggetti gestori delle infrastrutture di mobilità nazionale e dei servizi essenziali compresi i gestori di telefonia fissa e mobile. Cura l'attivazione del sistema di telecomunicazioni in emergenza e l'attuazione di iniziative volte a garantire l'efficienza e la continuità della comunicazione in occasione di emergenze previste o in atto.

L'Ufficio si articola in:

- Servizio coordinamento della Sala Situazioni Italia e monitoraggio del territorio (Sistema) ed emergenze marittime (Coemm)
- Servizio procedure, pianificazione di emergenza ed esercitazioni: definisce, raccordandosi con gli altri Uffici e Servizi competenti del Dipartimento, gli atti di indirizzo per la predisposizione della pianificazione d'emergenza ai diversi livelli territoriali; predispone, d'intesa con le Regioni, le Province Autonome e sulla base degli scenari forniti dagli Uffici competenti per tipologia di rischio, anche in forma speditiva, i criteri d'indirizzo per la definizione dei modelli organizzativi e di coordinamento operativo ai fini della pianificazione e della risposta alle emergenze di carattere nazionale; acquisisce, analizza e aggiorna dati e informazioni circa i modelli organizzativi delle Regioni e delle Province Autonome per la gestione delle emergenze; cura l'organizzazione delle esercitazioni nazionali di protezione civile, verificandone i risultati addestrativi e valuta, in raccordo con gli uffici competenti, i progetti esercitativi proposti da altri enti e amministrazioni; concorre alla progettazione delle esercitazioni internazionali, le organizza e ne coordina la relativa gestione e aggiorna le procedure per l'attivazione del Dipartimento in situazioni di emergenza;
- Servizio gestione delle risorse in emergenza: predispone i capitolati tecnici, anche in raccordo con altri Uffici, relativi all'approvvigionamento, al trasporto e alla movimentazione di

materiali e mezzi a supporto delle attività istituzionali del Dipartimento della Protezione Civile al fine dell'espletamento delle relative procedure di gara; cura i rapporti con i diversi soggetti pubblici e privati, per l'individuazione delle strutture logistiche per lo stoccaggio dei beni del Dipartimento da utilizzare in emergenza definendo le procedure per la loro attivazione; gestisce, in raccordo con le Regioni e Province Autonome e gli Uffici del Dipartimento competenti, il progetto della colonna mobile nazionale delle Regioni provvedendo, in caso di emergenza di carattere nazionale, alla loro attivazione e al conseguente coordinamento operativo; in caso di emergenza di carattere nazionale, il Servizio attiva le risorse logistiche rese disponibili dalle Strutture Operative del Sistema di Protezione Civile e da altri soggetti pubblici e/o privati, coordinandone l'impiego operativo e raccordandosi con il Servizio volontariato per quanto riguarda le risorse dispiegate dalle organizzazioni di volontariato.

- Servizio emergenza sanitaria e assistenza alla popolazione: promuove le iniziative di competenza del Dipartimento in relazione a eventi di natura epidemica/pandemica e alle emergenze sanitarie derivanti da eventi di origine naturale o antropica.
- Servizio mobilità e servizi essenziali: Il Servizio delimita le procedure operative atte al miglioramento dello scambio di informazioni tra i soggetti gestori delle infrastrutture di mobilità nazionale e delle procedure di attivazione degli stessi in situazioni emergenziali a carattere nazionale. Inoltre, definisce le procedure operative atte al miglioramento dello scambio di informazioni tra i soggetti gestori dei servizi essenziali di interesse nazionale, compresi gli operatori di telefonia fissa e mobile, e le procedure di attivazione degli stessi in situazioni emergenziali di carattere nazionale.
- Servizio telecomunicazioni in emergenza: fornisce gli elementi tecnico-operativi e funzionali per lo sviluppo e la gestione del sistema di telecomunicazioni adeguati alla risposta operativa del

Servizio Nazionale di Protezione Civile e del Dipartimento in situazioni emergenziali previste o in atto; propone e predispose linee guida, convenzioni, accordi di programma e protocolli d'intesa finalizzati alla regolamentazione dell'utilizzo delle infrastrutture di telecomunicazione ad uso del Servizio Nazionale della Protezione Civile e funzionali alla risposta operativa dello stesso Servizio e del Dipartimento in situazioni emergenziali previste o in atto; inoltre, attua le iniziative necessarie a garantire l'efficienza e la continuità delle radiocomunicazioni in occasione di emergenze previste o in atto, accordandosi con il Servizio volontariato per quanto riguarda l'attivazione delle risorse delle organizzazioni di volontariato specializzate nel settore delle radiocomunicazioni; infine, attiva, in stretto raccordo con il Servizio informatica e sistemi per le comunicazioni, i sistemi necessari a garantire le telecomunicazioni delle aree di accoglienza e dei luoghi del coordinamento operativo.

Il Dipartimento della Protezione civile coordina le attività di risposta alle calamità naturali, catastrofi o altri eventi - eventi di tipo c - che, per intensità ed estensione, devono essere fronteggiati con mezzi e poteri straordinari. In questo caso il Presidente del Consiglio dei Ministri dichiara lo stato di emergenza con decreto e individua con ordinanze le azioni da intraprendere per gestire l'evento.

A livello operativo il Dipartimento della Protezione Civile:

- emana gli indirizzi, rivolti a regioni, province e comuni, per preparare e attuare i programmi di previsione e prevenzione in relazione alle varie ipotesi di rischio;
- prepara e attua i piani di emergenza per gli eventi di tipo c, in intesa con le regioni e gli enti locali interessati;
- interviene, su richiesta delle regioni, allo spegnimento degli incendi boschivi con i mezzi della flotta aerea dello Stato.
- organizza periodiche esercitazioni sui piani nazionali di emergenza, che hanno l'obiettivo di provare l'efficacia dei piani di emergenza e di sperimentare con le strutture e la popolazione le procedure per la gestione di una calamità.

- promuove, inoltre, attività di informazione per gli scenari nazionali, in collaborazione con altre istituzioni e associazioni, attività di formazione e studi sulla previsione e la prevenzione dei rischi naturali e antropici. Le attività di formazione, promosse in stretta collaborazione con gli enti territoriali, sono rivolte al volontariato, ai “livelli territoriali competenti” cioè regioni, province, comunità montane e comuni, e alla scuola. A livello internazionale partecipa ad interventi all'estero promuove accordi e programmi tecnico-scientifici per migliorare la previsione e prevenzione dei rischi.

In assenza di emergenze:

- partecipa a progetti di scambio e condivisione di conoscenze tecnico-scientifiche e metodologie di intervento in ambito europeo e internazionale;
- fa parte di reti di monitoraggio per la prevenzione e la previsione dei rischi;
- mantiene relazioni permanenti con centri di ricerca, specialisti e strutture organizzate dalla protezione civile degli altri Paesi;
- promuove, coordina e partecipa esercitazioni internazionali;
- mette in condivisione con gli altri paesi il proprio modello organizzativo, anche attraverso visite guidate a delegazioni internazionali interessate ad approfondire la conoscenza del sistema italiano di protezione civile;
- partecipa a convegni ed eventi che hanno l'obiettivo di migliorare il coordinamento e di promuovere la cultura di protezione civile a livello internazionale.

Aderisce inoltre al Meccanismo Europeo di Protezione Civile, lo strumento dell'Unione Europea che si attiva per rispondere in maniera tempestiva ed efficace alle emergenze che si verificano in ambito internazionale. Tutti gli interventi sono basati sul principio di sussidiarietà, in base al quale le azioni dell'Unione devono essere sempre intraprese su richiesta e in coordinamento con le autorità dello Stato colpito. Le emergenze possono essere affrontate attraverso moduli di intervento precostituiti.

Il Servizio Nazionale della Protezione Civile è organizzato come un sistema complesso. All'interno del sistema, le competenze nelle attività di previsione, prevenzione, soccorso e superamento delle situazioni di emergenza sono affidate

a più enti e strutture operative perché la complessità del panorama nazionale dei rischi richiede l'impiego coordinato di tutte le professionalità e le risorse a disposizione.

Le componenti del Servizio Nazionale sono individuate nell'articolo 6, comma 1, della legge n. 225/92:

- Amministrazioni dello Stato
- Regioni
- Province
- Comuni
- Comunità montane

Agli enti locali si aggiungono tutte quelle organizzazioni e istituzioni che possono concorrere alla gestione di un evento di protezione civile. Sono quindi componenti anche:

- Enti pubblici
- Istituti e gruppi di ricerca scientifica con finalità di protezione civile
- ogni istituzione e organizzazione anche privata
- cittadini
- gruppi associati di volontariato civile
- ordini e collegi professionali

L'art. 11 della legge n. 225 individua come strutture operative del Servizio nazionale: il Corpo nazionale dei Vigili del Fuoco quale componente fondamentale della protezione civile, le Forze Armate, le Forze di Polizia, il Corpo Forestale dello Stato, la comunità scientifica, la Croce Rossa Italiana, le strutture del Servizio Sanitario Nazionale, le Organizzazioni di volontariato, il Corpo Nazionale del Soccorso Alpino e Speleologico - Cnsas-Cai.

In ordinario, le strutture operative su menzionate concorrono insieme al Dipartimento alle attività di monitoraggio, previsione e prevenzione delle ipotesi di rischio e agli interventi operativi, ciascuna con le sue specifiche competenze tecniche, i suoi mezzi e le sue professionalità. I servizi tecnici nazionali e i gruppi nazionali di ricerca scientifica partecipano soprattutto in materia di previsione e prevenzione.

Per testare la validità e l'efficacia dei modelli di intervento, ricerca e soccorso in situazioni disagiate e la capacità di risposta del sistema nazionale di protezione civile, le strutture operative sono periodicamente impegnate in esercitazioni e simulazioni di calamità naturali, organizzate a livello locale, nazionale ed internazionale.

In situazioni di emergenza nazionale, vale a dire in caso di calamità naturali, catastrofi o altri eventi che per intensità ed estensione devono essere fronteggiati con mezzi e poteri straordinari, dopo la dichiarazione dello stato di emergenza del Consiglio dei Ministri, il Presidente del Consiglio può avvalersi di Commissari delegati e delle strutture operative nazionali per gli interventi.

Se si verifica un'emergenza eccezionale, anche prima della dichiarazione dello stato di emergenza, il Presidente del Consiglio dei Ministri può disporre il coinvolgimento delle strutture operative nazionali, su proposta del Capo del Dipartimento della Protezione Civile e sentito il Presidente della regione interessata. In questi casi, valutati in base al grave rischio di compromissione dell'integrità della vita umana, il coordinamento è affidato al Capo del Dipartimento della Protezione Civile (art. 3 del dl 245/02 convertito nella legge 286/02).

Nella sede del Dipartimento della Protezione Civile, si riunisce il Comitato Operativo, che assicura il coordinamento dell'attività di emergenza secondo quanto disposto dalla legge n. 401 del 9 novembre 2001. Il Comitato è presieduto dal Capo Dipartimento ed è composto da rappresentanti delle Componenti e delle Strutture operative del Servizio Nazionale della Protezione Civile.

Per conoscere l'evoluzione dell'emergenza in atto, il Dipartimento della Protezione Civile ha bisogno di sapere in tempo reale le informazioni sulle caratteristiche del fenomeno e sulla capacità del sistema locale di fronteggiare l'emergenza (monitoraggio dei fenomeni). Ogni struttura operativa deve assicurare un corretto e costante flusso di informazioni a livello nazionale e a livello territoriale, con il supporto degli Enti locali e delle sale operative regionali. Tutte le strutture sono chiamate a dare tempestivamente informazioni dettagliate sulle conseguenze dell'evento per una prima stima dei danni, sulle risorse umane, logistiche e tecnologiche presenti e attivabili sul territorio e sull'eventuale necessità di supporto.

Punto di riferimento del Servizio Nazionale della Protezione Civile è il centro di coordinamento "Sistema", che riceve, richiede, elabora, verifica e diffonde le informazioni relative alle calamità o situazioni critiche sul territorio. Sistema allerta e attiva immediatamente le diverse componenti e le strutture operative preposte alla gestione dell'emergenza per soccorrere la popolazione colpita, superare l'emergenza e fornire consulenze a tutte le amministrazioni del Servizio nazionale. "Sistema" si configura come un centro di supporto al Comitato Operativo e garantisce l'attuazione delle disposizioni del Comitato attraverso le strutture del Servizio Nazionale. L'organizzazione e il funzionamento di Sistema sono definiti con il Dpcm del 3 dicembre 2008.

3.2.3 Normativa di riferimento: dalla legge 225/1992 alla legge 100/2012

La storia della protezione civile in Italia è strettamente legata alle calamità che hanno colpito il nostro paese. Terremoti e alluvioni hanno segnato la storia e l'evoluzione del nostro Paese contribuendo a creare quella coscienza di protezione civile, di tutela della vita e dell'ambiente che ha portato alla nascita di un Sistema di Protezione Civile in grado di reagire e agire in caso di emergenza e di mettere in campo azioni di previsione e prevenzione. Nella fase immediatamente successiva ad una grande catastrofe, le innovazioni, le decisioni e le scelte sono favorite dal clima di forte emozione che dopo ogni disastro coinvolge l'opinione pubblica e le istituzioni.

Nella tabella che segue si riporta l'evoluzione normativa che ha portato all'attuale organizzazione della Protezione Civile.

Pre Unità d'Italia	Gestione emergenze stato per stato	
Legge n. 2359 del 25 giugno 1865	Concessione del potere d'ordinanza all'autorità amministrativa	Le emergenze vengono considerate nazionali solo se colpiscono obiettivi strategici per la viabilità e le strutture di pubblica utilità.
regio decreto n. 193 del 18 aprile 1909	Prima normativa antisismica	Introduzione della classificazione sismica
Rdl n. 1915 del 2	Primo assetto normativo ai servizi del	Limitato ai soli terremoti

settembre 1919	pronto soccorso in caso di calamità naturali e accentramento della responsabilità del Ministero dei LL.PP.:	
Rdl n. 2389 del 9 dicembre 1926,	Ulteriore definizione dell'organizzazione dei soccorsi e conferma della responsabilità del Ministero dei LL.PP nel dirigere e coordinare gli interventi anche delle altre amministrazioni ed enti dello stato	I soccorsi non si limitano ai soli "disastri tellurici", ma vengono estesi a quelli "di altra natura"
Legge n. 996 dell'8 dicembre 1970	Norme sul soccorso e l'assistenza alle popolazioni colpite da calamità – Protezione Civile	Prima vera e propria legge che delinea un quadro complessivo di interventi di protezione civile
Legge n.938 del 1982	Formalizzazione della figura del Ministro per il Coordinamento della Protezione Civile	Si avvale del Dipartimento della Protezione Civile – le attività si sostanziano in: previsione, prevenzione, soccorso, ripristino della normalità.
Legge n. 225 del 1992	Nascita del Servizio Nazionale della Protezione Civile,	Rappresenta un momento di passaggio tra la fase accentrata e decentrata
Decreto legislativo n. 112 del 1998	Ridetermina l'assetto della protezione civile	Trasferimento di importanti competenze (anche operative) alle autonomie locali e ristrutturazione delle residue competenze statali.
Legge costituzionale n. 3 del 2001	Riforma del Titolo V della Costituzione	Il percorso verso il decentramento si chiude
Decreto legislativo n. 300 del 1999	Istituzione dell'Agenzia di Protezione Civile	Volontà di ricondurre l'attività della Presidenza del Consiglio alle tradizionali funzioni di impulso, indirizzo e coordinamento, eliminando le funzioni più prettamente operative.
Legge n. 401 del 2001	Introduzione dei cosiddetti "grandi eventi"	Le competenze dello Stato in materia di protezione civile vengono ricondotte in capo al Presidente del Consiglio, la neonata Agenzia di Protezione Civile viene abolita e il Dipartimento della Protezione Civile

		viene ripristinato.
Legge n. 152 del 2005	Estende il potere d'ordinanza anche per gli eventi all'estero dopo la dichiarazione dello stato di emergenza	
legge del 24 marzo 2012, n. 27	Gestione grandi eventi non più di competenza della protezione civile	
legge n. 100 del 12 luglio 2012	Modifica e integra la legge n. 225 del 24 febbraio 1992	

Tab. 3.1 - *La protezione civile nella storia*

(FONTE: www.protezionecivile.gov.it)

A vent'anni dall'istituzione del Servizio Nazionale della Protezione Civile, esce la legge n. 100 del 12 luglio 2012 di conversione del decreto legge n. 59 del 15 maggio 2012 che modifica e integra la legge n. 225 del 24 febbraio 1992.

La legge, in vigore dal 14 luglio 2012, ribadisce il ruolo del Dipartimento di promozione e coordinamento delle attività del Servizio Nazionale. Ridefinisce alcuni ambiti di attività, in particolare previsione e prevenzione, e introduce cambiamenti che rendono più incisivi gli interventi di gestione dell'emergenza. Il provvedimento riafferma, inoltre, che la gestione dei grandi eventi non rientra più nelle competenze della protezione civile. La legge n. 100/2012 modifica anche altri provvedimenti come specificato in dettaglio di seguito.

- *Modifiche alla legge n. 225/1992 "Istituzione del Servizio nazionale della protezione civile" (art. 1, comma 1, del dl n. 59/2012 convertito nella legge n. 100/2012) - Inserimento dell'art. 1-bis*

Servizio Nazionale della Protezione Civile. È riproposta la definizione di Servizio Nazionale della Protezione Civile, già prevista dall'art. 1 della legge n. 225/1992 che tuttavia, secondo alcune interpretazioni, risultava abrogato da parte della normativa di settore successivamente emanata. Si riafferma che la promozione e il coordinamento di tutte le attività del Servizio Nazionale sono in capo al Presidente del Consiglio dei Ministri, che può a tal fine delegare un "Ministro con portafoglio" o il "Sottosegretario di Stato alla Presidenza del Consiglio dei Ministri Segretario del Consiglio" e non "un Ministro" (come previsto dal decreto legge n. 90 del 31 maggio 2005, convertito dalla legge n. 152 del 26

luglio 2005, che aveva modificato la legge n. 225/1992). Il Presidente del Consiglio dei Ministri, o il suo delegato, si avvalgono del Dipartimento della Protezione Civile della Presidenza del Consiglio dei Ministri.

➤ *Modifiche all'art. 2*

Eventi di tipo c). Cambia la definizione degli eventi di tipo c) che sono definiti come “calamità naturali o connesse con l'attività dell'uomo che in ragione della loro intensità ed estensione debbono, con immediatezza d'intervento, essere fronteggiati con mezzi e poteri straordinari da impiegare durante limitati e predefiniti periodi di tempo”. Vengono in questo modo precisate le tempistiche per l'impiego dei mezzi e poteri straordinari per fronteggiare l'emergenza.

➤ *Modifiche all'art. 3*

Attività di protezione civile. Accanto alle attività di “previsione e prevenzione dei rischi”, “soccorso delle popolazioni” e “superamento dell'emergenza” vengono meglio specificate come ulteriori attività necessarie e indifferibili anche quelle dirette al “contrasto dell'emergenza” e alla “mitigazione del rischio”. Viene poi precisato che le amministrazioni competenti provvedono alle attività di protezione civile nell'ambito delle risorse umane, strumentali e finanziarie disponibili a legislazione vigente.

Previsione. L'idea di previsione prevista dalla legge n. 225/1992 viene superata con l'introduzione del concetto di “identificazione degli scenari di rischio probabili”. Inoltre si specifica che sono attività di previsione quelle dirette “dove possibile, al preannuncio, al monitoraggio, alla sorveglianza e alla vigilanza in tempo reale degli eventi e dei livelli di rischio attesi”.

Prevenzione. Nella generale definizione di prevenzione prevista dalla legge n. 225/1992 – che rimane invariata - si esplicitano le singole attività volte a evitare o a ridurre al minimo la possibilità che si verifichino danni conseguenti agli eventi. Queste attività, definite “non strutturali”, sono: l'allertamento, la pianificazione dell'emergenza, la formazione, la diffusione della conoscenza della protezione civile, l'informazione alla popolazione, l'applicazione della normativa tecnica e le esercitazioni.

Soccorso. La finalità del soccorso è assicurare alle popolazioni colpite dagli eventi ogni forma di prima assistenza e ciò si realizza, nella nuova definizione della legge n. 100/2012, con interventi “integrati e coordinati”.

Superamento dell'emergenza. Non subisce modifiche la definizione di superamento dell'emergenza che consiste nell'attuazione, coordinata con gli organi istituzionali competenti, delle iniziative - necessarie e non rinviabili - volte a rimuovere gli ostacoli alla ripresa delle normali condizioni di vita. Le modalità con cui si realizza tale attuazione sono disciplinate dall'art. 5 che è stato modificato e integrato per definire con chiarezza come avviene il subentro delle amministrazioni competenti in via ordinaria.

Piani e programmi territoriali. I piani e i programmi di gestione, tutela e risanamento del territorio devono essere coordinati con i piani di emergenza di protezione civile, con particolare riferimento ai piani di emergenza comunali e ai piani regionali di protezione civile. La modifica di questo comma ribalta la precedente impostazione che prevedeva che fossero le attività di protezione civile a doversi armonizzare con i programmi territoriali.

Inserimento dell'art. 3-bis

Sistema di allerta nazionale per il rischio meteo-idrogeologico e idraulico. Il Sistema di allerta nazionale per il rischio meteo-idrogeologico e idraulico, nelle sue componenti statale e regionale, viene inquadrato in modo organico nell'art. 3-bis che richiama i diversi provvedimenti che negli ultimi anni hanno disciplinato le attività di allertamento per fini di protezione civile, definendone compiti e responsabilità. In particolare, si evidenzia che il Sistema è costituito dagli strumenti, i metodi e le modalità stabiliti per sviluppare e acquisire la conoscenza, le informazioni e le valutazioni, in tempo reale, che riguardano il preannuncio, l'insorgenza e l'evoluzione dei rischi conseguenti agli eventi definiti dall'art. 2 della legge n. 225/1992. Finalità del sistema è allertare e attivare il Servizio Nazionale della Protezione Civile ai diversi livelli territoriali.

Il governo e la gestione del Sistema di allerta nazionale sono assicurati da:

- dipartimento della Protezione Civile e Regioni, attraverso la Rete dei Centri funzionali;

- servizio meteorologico nazionale distribuito – Smnd, che deve essere realizzato entro sei mesi dal 14 luglio 2012, data di entrata in vigore di questa legge, con i compiti che verranno stabiliti da un decreto del Presidente della Repubblica;
- reti strumentali di monitoraggio e di sorveglianza;
- presidi territoriali;
- centri di competenza;
- ogni altro soggetto chiamato a concorrere funzionalmente e operativamente a queste reti.

Un decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri, da adottare entro 60 giorni dal 14 luglio 2012, data di entrata in vigore di questa legge, definirà i principi per individuare e far funzionare i Centri di competenza.

Sulla base dei livelli di rischio, ogni Regione determina le procedure e le modalità di allertamento del proprio sistema di protezione civile ai diversi livelli di competenza territoriale.

Viene poi precisato che le amministrazioni competenti provvedono alle attività di protezione civile nell'ambito delle risorse umane, strumentali e finanziarie disponibili a legislazione vigente.

Inserimento dell'art. 3-ter

Reti di monitoraggio e radiofrequenze. Per la gestione delle reti strumentali e di monitoraggio le Regioni sono esentate da alcuni pagamenti relativi alla concessione d'uso delle radiofrequenze. Le frequenze vengono individuate con un decreto del Presidente del Consiglio di Ministri da adottare su proposta del Ministro dello Sviluppo Economico, di concerto con il Ministero dell'Economia e delle Finanze, entro 60 giorni dal 14 luglio 2012, data di entrata in vigore di questa legge. Lo schema di decreto verrà sottoposto al parere delle Commissioni parlamentari competenti. Il Ministro dello Sviluppo Economico – Dipartimento per le Comunicazioni apporta le modifiche al decreto dovute agli aggiornamenti del Piano nazionale di ripartizione delle frequenze o all'evoluzione normativa.

L'attuazione di quanto previsto da questo articolo non deve comportare nuovi o maggiori oneri per la finanza pubblica.

➤ *Modifiche all'art. 5*

La legge n. 100/2012 modifica e integra in modo significativo l'art. 5 della legge n. 225/1992, sul quale era intervenuta prima la legge n. 10/2011, poi la sentenza n. 22 del 13-16 febbraio 2012 della Corte costituzionale che aveva dichiarato illegittimi i commi 5-quater e 5-quinquies.

Dichiarazione dello stato di emergenza. Lo stato di emergenza può essere dichiarato anche “nell'imminenza” e non solo “al verificarsi” di calamità naturali oppure connesse all'attività dell'uomo che per intensità ed estensione devono essere fronteggiate con immediatezza di intervento con mezzi e poteri straordinari. Lo stato di emergenza viene deliberato dal Consiglio dei Ministri, su proposta del Presidente del Consiglio dei Ministri o, per sua delega, di un Ministro con portafoglio o del Sottosegretario di Stato alla Presidenza del Consiglio dei Ministri Segretario del Consiglio. La richiesta può giungere anche dal Presidente della Regione interessata, di cui comunque va acquisita l'intesa.

Viene definita la durata e l'estensione territoriale dello stato di emergenza. La durata non può, di regola, superare i 90 giorni e può essere prorogata, di regola, per un massimo di 60 giorni, con ulteriore deliberazione del Consiglio dei Ministri. In relazione all'emergenza, viene individuata anche “l'amministrazione pubblica competente in via ordinaria” che coordina gli interventi conseguenti l'evento allo scadere dello stato di emergenza.

Ordinanze. Agli interventi si provvede anche con ordinanze in deroga alle disposizioni di legge, ma nei limiti e secondo i criteri indicati con la dichiarazione dello stato di emergenza e nel rispetto dell'ordinamento giuridico.

Le ordinanze sono emanate dal Capo del Dipartimento della Protezione Civile, se non è diversamente stabilito con la deliberazione dello stato di emergenza da parte del Consiglio dei Ministri. L'attuazione delle ordinanze è curata, in ogni caso, dal Capo del Dipartimento. Prima, le ordinanze venivano emanate dal Presidente del Consiglio dei Ministri o da un Ministro da lui delegato. L'emanazione richiede l'acquisizione preventiva delle regioni territorialmente interessate.

Le ordinanze dispongono relativamente a:

- servizi di soccorso e assistenza alla popolazione interessata dall'evento;

- messa in sicurezza degli edifici pubblici e privati e dei beni culturali gravemente danneggiati o che costituiscono una minaccia per l'incolumità pubblica e privata;
- ripristino delle infrastrutture e delle reti indispensabili per la continuità delle attività economiche e produttive e per la ripresa delle normali condizioni di vita;
- interventi volti a evitare situazioni di pericolo o maggiori danni a persone o cose.

Le ordinanze vengono trasmesse per informazione al Presidente del Consiglio dei Ministri o al Ministro con portafoglio delegato. Le ordinanze emanate entro 30 giorni dalla dichiarazione dello stato di emergenza non richiedono il concerto con il Ministero dell'Economia e delle Finanze e sono immediatamente efficaci. Una volta emanate vengono trasmesse anche al Ministero dell'Economia e delle Finanze perché comunichi gli esiti della loro verifica al Presidente del Consiglio dei Ministri. Dopo i 30 giorni dalla dichiarazione dello stato di emergenza, le ordinanze sono emanate di concerto con il Ministero dell'Economia e delle Finanze limitatamente ai profili finanziari.

Realizzazione degli interventi e soggetti responsabili. Per attuare gli interventi previsti nelle ordinanze, il Capo del Dipartimento della Protezione Civile si avvale delle Componenti e delle Strutture operative del Servizio Nazionale e ne coordina le attività impartendo specifiche disposizioni operative. Le ordinanze individuano i soggetti responsabili per l'attuazione degli interventi previsti, scegliendo tra quanti sono ordinariamente competenti per i diversi ambiti di attività. Se il Capo Dipartimento si avvale di Commissari delegati, il provvedimento di delega deve specificare il contenuto dell'incarico, i tempi e le modalità d'intervento. I Commissari delegati sono scelti tra i soggetti per cui la legge non prevede alcun compenso per lo svolgimento dell'incarico. Le funzioni del Commissario delegato cessano con la scadenza dello stato di emergenza.

Compensi. Non è previsto alcun compenso per il Capo Dipartimento della Protezione Civile e per i Commissari delegati nominati tra i soggetti responsabili titolari di cariche elettive pubbliche. Nel caso si tratti di altri soggetti, il compenso è

commisurato alla durata dell'incarico, nel limite massimo del 70% del trattamento economico previsto per il primo presidente della Corte di Cassazione.

Subentro dell'amministrazione competente in ordinario. Vengono definiti i tempi e i modi per il subentro dell'amministrazione competente in ordinario. Almeno dieci giorni prima della scadenza del termine dello stato emergenziale, il Capo Dipartimento emana un'ordinanza, di concerto con il Ministero dell'Economia e delle Finanze, per favorire e regolare il subentro dell'Amministrazione competente in ordinario a coordinare gli interventi necessari successivi. Questa ordinanza può anche contenere deroghe, per un massimo di sei mesi non prorogabili, per l'affidamento di lavori pubblici e per l'acquisizione di beni e servizi. Può essere inoltre individuato il soggetto dell'Amministrazione pubblica competente a cui intestare la contabilità speciale aperta per l'emergenza, per il tempo necessario a completare gli interventi previsti dalle ordinanze. Alla chiusura della contabilità speciale, le risorse rimanenti sono trasferite alla Regione o all'Ente locale competente in ordinario, oppure, se si tratta di altra Amministrazione, sono versate all'entrata del bilancio dello Stato per la successiva riassegnazione.

Relazione annuale al Parlamento. Ogni anno il Governo riferisce al Parlamento sulle attività di protezione civile che riguardano le azioni di previsione, prevenzione, mitigazione del rischio e pianificazione dell'emergenza, oltre che sull'utilizzo del Fondo per la protezione civile.

Rendicontazione. I rendiconti dei Commissari delegati titolari di contabilità speciali e quelli dei soggetti a cui viene intestata la contabilità speciale con l'ordinanza di subentro sono trasmessi, completi di documentazione giustificativa e di eventuali rilievi sollevati dalla Corte dei Conti, al Ministero dell'Economia e delle Finanze - Dipartimento della Ragioneria generale dello Stato-Ragionerie territoriali competenti, all'Ufficio del Bilancio per il riscontro della regolarità amministrativa e contabile presso la Presidenza del Consiglio dei Ministri e, per conoscenza, al Dipartimento della Protezione Civile, alle Commissioni parlamentari competenti e al Ministero dell'Interno. I rendiconti sono inoltre pubblicati sul sito internet del Dipartimento della Protezione Civile.

Imposta regionale. Dopo la dichiarazione dello stato di emergenza, la Regione può aumentare l'imposta regionale di ulteriori cinque centesimi per litro rispetto al massimo consentito.

Fondi statali. Alle spese necessarie per fronteggiare lo stato di emergenza si provvede con risorse del Fondo nazionale di protezione civile, che deve essere annualmente finanziato. Le risorse vengono assegnate alle amministrazioni interessate con ordinanze del Capo del Dipartimento della Protezione Civile, di concerto con il Ministero dell'Economia e delle Finanze. Nel caso si utilizzi il Fondo di riserva per le spese impreviste del Ministero dell'Economia e delle Finanze, questo è reintegrato in tutto o in parte, con deliberazione del Consiglio dei Ministri, tramite la riduzione delle voci di spesa rimodulabili, indicate nell'elenco allegato alla legge stessa. Un decreto del Presidente del Consiglio individua l'ammontare delle riduzioni delle dotazioni finanziarie, le voci di spesa interessate e le modifiche degli obiettivi del Patto di stabilità interno, così da garantire la neutralità in termini di indebitamento netto delle pubbliche amministrazioni. Lo schema di tale decreto è trasmesso alle Camere affinché entro 20 giorni le Commissioni competenti per i profili di carattere finanziario esprimano il proprio parere.

In combinazione con questa riduzione delle voci di spesa, il Fondo di riserva per le spese impreviste è reintegrato, in tutto o in parte, con le entrate che derivano dall'aumento dell'aliquota dell'accisa sulla benzina e sulla benzina senza piombo, e dell'aliquota dell'accisa sul gasolio usato come carburante. L'eventuale aumento, di massimo cinque centesimi al litro, è stabilito in base a deliberazione del Consiglio dei Ministri, con un provvedimento del direttore dell'Agenzia delle Dogane.

Sospensione dei mutui. In caso di gravi difficoltà per il tessuto economico-sociale dei territori colpiti dall'emergenza, ai soggetti titolari di mutui relativi ad immobili resi inagibili dagli eventi calamitosi può essere concessa, su richiesta, la sospensione delle rate, per un periodo di tempo circoscritto, senza oneri aggiuntivi. Alla copertura di questi oneri si provvede con ulteriori riduzioni delle voci di spesa e aumenti dell'aliquota di accisa.

Pagamento dei mutui. Il pagamento delle rate dei mutui contratti dalle Regioni per finanziare interventi di ricostruzione e riparazione dei danni provocati dalle maggiori calamità naturali che si sono verificate negli scorsi anni è effettuato non più dal Dipartimento della Protezione Civile ma direttamente dal Ministero dell'Economia e delle Finanze.

➤ *Modifiche all'art. 14*

Competenze del Prefetto. La principale modifica è al comma 2 e prevede che al verificarsi di un evento di tipo b) o c) il Prefetto assuma la direzione unitaria dei servizi di emergenza a livello provinciale coordinandosi con il Presidente della Regione, oltre che raccordando le proprie iniziative con gli interventi dei Sindaci dei Comuni interessati. Rimane, invece, sostanzialmente inalterata la formulazione del comma 3: il Prefetto, a seguito della dichiarazione dello stato di emergenza, opera quale delegato del Presidente del Consiglio dei Ministri, o per sua delega, di un Ministro con portafoglio o del Sottosegretario di Stato alla Presidenza del Consiglio dei Ministri Segretario del Consiglio, con i poteri di cui al comma 2 dell'art. 5 della legge 225/1992. Tale disposizione, tuttavia, trova effettiva attuazione soltanto nel caso in cui sia espressamente richiamata dalla deliberazione dello stato di emergenza da parte del Consiglio dei Ministri. Se ciò non avviene, l'esercizio del potere di ordinanza resta attribuito al Capo del Dipartimento della Protezione Civile, così come previsto dal comma 2 dell'art. 5 della stessa legge.

➤ *Modifiche all'art. 15*

Attribuzioni del sindaco. La legge n. 100/2012 ribadisce il ruolo del Sindaco autorità comunale di protezione civile e precisa, al comma 3, che il Sindaco assume la direzione dei servizi di emergenza che insistono sul territorio del Comune e il coordinamento dei servizi di soccorso e di assistenza alle popolazioni colpite.

Piano di emergenza comunale. Entro 90 giorni dal 14 luglio 2012, data di entrata in vigore di questa legge, ciascun comune approva, con deliberazione consiliare, il piano di emergenza comunale - redatto secondo i criteri e le modalità riportate nelle indicazioni operative del Dipartimento della Protezione Civile e delle Giunte regionali - e provvede alla verifica e all'aggiornamento periodico di questo

strumento. Copia del piano deve essere trasmessa alla Regione, alla Prefettura-Ufficio territoriale del governo e alla Provincia territorialmente competenti. Dall'attuazione di queste nuove disposizioni non devono derivare nuovi o maggiori oneri per la finanza pubblica.

➤ *Modifiche all'art. 20*

Monitoraggio delle ordinanze di protezione civile. La legge 100/2012 sostituisce l'art. 20 della legge 225/1992 e stabilisce che entro sei mesi dal 14 luglio 2012, data di entrata in vigore di questa disposizione, si provveda a disciplinare un sistema di monitoraggio e di verifica dell'attuazione, anche sotto l'aspetto finanziario, delle ordinanze di protezione civile e dei provvedimenti ad esse relativi e delle ispezioni. Questo sistema sarà disciplinato con decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri, previa intesa della Conferenza Unificata. L'attuazione della disposizione non deve comportare nuovi o maggiori oneri per la finanza pubblica. Dall'entrata in vigore di questo dpcm sarà abrogato il decreto del Presidente della Repubblica n. 51 del 30 gennaio 1993 che disciplina le ispezioni sugli interventi di emergenza.

➤ *Modifiche alla legge n. 183/2011 "Disposizioni per la formazione del bilancio annuale e pluriennale dello Stato. Legge di stabilità 2012" (Art. 1, comma 1-bis, del dl n. 59/2012 convertito nella legge n. 100/2012)*

Patto di stabilità. Nell'ambito di quanto già previsto, i nuovi commi introdotti stabiliscono che le spese per gli interventi realizzati direttamente dai Comuni e dalla Province in caso di eventi di tipo c) siano escluse, con legge, dal saldo finanziario rilevante per la verifica del rispetto del patto di stabilità interno. Queste spese devono però risultare effettuate nell'esercizio finanziario in cui avviene la calamità e nei due esercizi successivi. La disposizione si attua nei limiti delle risorse rese disponibili con l'utilizzo del Fondo per la compensazione degli effetti finanziari non previsti a legislazione vigente conseguenti all'attualizzazione di contributi pluriennali. (Inserimento dei commi 8-bis e 8-ter all'art. 31 alla legge 12 novembre 2011, n. 183).

Il caso che si va ad analizzare nel paragrafo successivo, per capire come viene gestita un'emergenza dal punto di vista operativo è l'ultimo, in ordine temporale, a rientrare nella legge 225/1992.

3.3 LA GESTIONE DELLE EMERGENZE: IL TERREMOTO IN ABRUZZO 2009

L'Italia è un paese geologicamente recente. Da questa sua "giovinezza" deriva la particolare dinamicità del suo territorio, ad alto rischio di calamità naturali, dai terremoti alle eruzioni vulcaniche. Ai fenomeni naturali si uniscono quelli causati dall'attività dell'uomo, spesso legati a una cattiva gestione del territorio.

Il presente lavoro si focalizza sull'analisi dell'emergenza del terremoto in Abruzzo che ha colpito L'Aquila e il territorio abruzzese alle ore 3.32 del 6 aprile 2009, registrando una magnitudo 5.9 della scala Richter.

Un decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri ha dichiarato lo stato di emergenza e nominato il Capo del Dipartimento della Protezione Civile Commissario delegato fino a dicembre 2009. L'incarico è stato poi prorogato fino al 31 gennaio 2010 e, nel mese di febbraio 2010 sono state passate le consegne al nuovo Commissario Delegato, Gianni Chiodi, Presidente della Regione Abruzzo.

La DI.COMA.C. (Direzione di Comando e Controllo) rappresenta l'organo di coordinamento delle strutture di Protezione Civile a livello nazionale in loco, secondo quanto stabilito da accordi internazionali. Tale organo viene attivato dal Dipartimento della Protezione Civile in seguito alla Dichiarazione dello Stato di Emergenza. La sede operativa della DI.COMA.C. deve essere ubicata in una struttura pubblica posta in posizione baricentrica rispetto alle zone di intervento. E' opportuno prevedere una sede alternativa qualora, nel corso dell'emergenza, l'edificio individuato risultasse non idoneo.

Restano di diretta competenza del Dipartimento alcune attività residue per la realizzazione di Moduli Abitativi Provvisori e Moduli ad uso scolastico provvisori, mentre il 31 marzo 2010 la gestione di tutti gli edifici del Progetto Case è passata al Comune dell'Aquila. Resta inoltre affidata al Dipartimento la gestione delle

donazioni versate sui conti correnti messi a disposizione dalla Protezione Civile Nazionale dopo il 6 aprile 2009.

Si è dato così seguito al lavoro avviato dal Sistema nazionale della Protezione civile, nelle ore immediatamente successive al terremoto: l'Unità di Crisi della Protezione civile si riunisce infatti alle 4.15 del 6 aprile 2009 seguita, alle 4.40, dal Comitato Operativo della Protezione civile.

Il Comitato Operativo assicura la direzione unitaria e il coordinamento delle attività di emergenza. Si riunisce presso il Dipartimento della Protezione Civile, è presieduto dal Capo del Dipartimento ed è composto da rappresentanti di Componenti e Strutture operative del sistema di protezione civile. Ha l'obiettivo di valutare le notizie, i dati e le richieste provenienti dalle zone interessate all'emergenza, definire le strategie di intervento e coordinare in un quadro unitario gli interventi di tutte le amministrazioni ed enti interessati al soccorso.

Comprende rappresentanti del Dipartimento della Protezione Civile e Vigili del fuoco, Forze armate, Forze di polizia, Corpo forestale dello Stato, Croce rossa italiana, strutture del Servizio sanitario nazionale, Organizzazioni nazionali di volontariato, Corpo nazionale del soccorso alpino e speleologico, Capitanerie di porto, Ispra - Istituto superiore protezione e ricerca ambientale, Ingv - Istituto nazionale di geofisica e vulcanologia, Cnr - Consiglio nazionale delle ricerche, Enea – Ente per le nuove tecnologie, l'energia e l'ambiente, Conferenza unificata Stato-Regioni-Città e Autonomie locali. Partecipano inoltre rappresentanti di società di servizi e aziende, es. Autostrade per l'Italia, Ferrovie dello Stato, Enel. Possono poi essere convocati anche rappresentanti di Autorità regionali e locali di protezione civile interessate da specifiche emergenze.

Il Comitato Operativo

I componenti del Comitato Operativo

Il Comitato Operativo è formato dalle strutture operative del Sistema Nazionale di

Protezione Civile

Dipartimento Nazionale Protezione Civile		Croce Rossa Italiana
Ministero degli Affari Esteri		Strutture del Servizio Sanitario Nazionale
Direzione Generale Dighe del Ministero delle Infrastrutture		Wind
Ispra		Vodafone
Centro Nazionale di Ricerca - CNR		H3G s.p.a.
Enea		Telecom Italia
Istituto Nazionale di Geofisica e Vulcanologia		Terna
Forze Armate		RAI s.p.a.
Organizzazioni di Volontariato		Autostrade per l'Italia
Conferenza Unificata Stato Regioni		Anas s.p.a.
Corpo Nazionale dei Vigili del Fuoco		Poste Italia s.p.a.
Corpo Forestale dello Stato		GSE Gestore Servizi Elettrici
Corpo Nazionale del Soccorso Alpino e Speleologico – CNSAS		Gruppo Ferrovie dello Stato
CAI		Eni
		Aiscat
		Enel
		Enav
		Enac

Il coordinamento di tali componenti avviene, ai vari livelli territoriali e funzionali, attraverso il cosiddetto metodo Augustus, che permette ai rappresentanti di ogni funzione operativa (sanità, volontariato, telecomunicazioni, ecc.) di interagire direttamente tra loro ai diversi "tavoli decisionali" e nelle sale operative dei vari livelli (COC, COM, DICOMAC, ecc.), avviando così in tempo reale processi decisionali collaborativi. I rappresentanti delle diverse funzioni sono coordinati da un Disaster Manager.

Il *Disaster Manager* è, traducendo in italiano, un dirigente del soccorso. I compiti principali del DI.MA. sono: organizzare gli interventi, coordinare i soccorsi,

coordinare tutte le componenti della Protezione Civile, coordinare i servizi alla popolazione.

Il *Metodo Augustus* (dal nome dell'Imperatore Augusto, che era il primo ad aver costituito "tavoli consultivi" tra i suoi collaboratori) ha già dimostrato la sua ottima funzionalità in occasione delle più recenti calamità che hanno colpito l'Italia. Augusto sosteneva che: «Il valore della pianificazione diminuisce con l'aumentare della complessità degli eventi». Proprio per questo il *Metodo Augustus* si distingue per la sua semplicità e flessibilità.

- con *C.O.C.* si intende il *Centro Operativo Comunale*, responsabile delle attività a livello comunale-locale, il cui massimo punto di riferimento è il Sindaco o un suo Delegato.
- il *C.O.M.*, *Centro Operativo Misto* è un Centro Operativo di livello superiore, paragonabile per certi aspetti al successivo *C.C.S.*. Durante un'emergenza che copre una vasta area possono essere più di uno, e venire costituiti ad hoc al fine di avere un "occhio e braccio operativo" il più possibile vicino al luogo dell'evento;
- il *C.C.S.* (Centro Coordinamento dei Soccorsi), è l'organo principale a livello provinciale, ed è presieduto dal Prefetto o suo Delegato.
- il *C.O.R.* è il Centro Operativo Regionale, per emergenze che coinvolgono più province; è presieduto dal Presidente della Regione o suo Delegato (in emergenza è attivato raramente).
- la *Di.Coma.C.* è la *Direzione di Comando e Controllo*, organo decisionale di livello nazionale attivato nelle grandi calamità (e situata solitamente presso la sede del Dipartimento di Protezione Civile, a Roma; eccezionalmente, può essere proiettata nelle retrovie del teatro operativo).

Questo metodo prevede varie fasi, prima su tutte la definizione dello *scenario* ovvero l'area che deve essere sottoposta a pianificazione, successivamente l'individuazione dei *rischi* peculiari all'area in questione e per ultimo il *dispositivo* ovvero "chi fa? che cosa?". Quest'ultima fase avviene attraverso l'individuazione di 14 *funzioni di supporto* che corrispondono a tutte le figure istituzionali competenti e specifiche per ogni settore. Tali funzioni sono direttamente coinvolte durante l'emergenza stessa, ma soprattutto nelle fasi precedenti ad essa di pianificazione

e prevenzione. Le 14 funzioni, sono tali in tutto il territorio nazionale e a tutti i livelli (nazionale, regionale, provinciale), tranne nel caso dei Comuni dove avviene una pianificazione che individua 9 funzioni di supporto.

Quando necessario, le funzioni vengono attivate e chiamate a prendere posto presso i Centri Operativi. Questi ultimi possono essere di vario livello, a seconda del tipo di estensione geografica dell'emergenza. A livello comunale (emergenza locale), verrà attivato un C.O.C. acronimo di Centro Operativo Comunale ed è presieduto dal Sindaco o suo delegato (massima autorità di Protezione Civile a livello comunale). A livello provinciale verranno attivate due strutture operative ovvero: il C.C.S. ovvero Centro Coordinamento Soccorsi che ha sede presso la Prefettura della provincia e allo stesso tempo vengono attivati uno o più C.O.M., Centri Operativi Misti. Questi ultimi hanno la peculiarità di essere presenti il più vicino possibile al luogo dell'evento ed essere così un "occhio" e "braccio operativo" del C.C.S. presieduto dal Prefetto o suo delegato (autorità di Governo provinciale). A livello regionale avremo un C.O.R. la cui autorità superiore è il Presidente della Regione. In caso di emergenza nazionale verrà attivata la Di.Coma.C acronimo di Direzione di Comando e Controllo, con sede presso il Dipartimento della Protezione Civile.

I responsabili sono solitamente funzionari di medio-alto livello dell'ente / struttura deputata all'esercizio della funzione, ed è da questi delegato a rappresentarli ed a gestirne le risorse attivate in emergenza. Il punto di forza di questo metodo è nella flessibilità di applicazione, che permette ad esempio di non attivare una o più funzioni nel caso non siano necessarie per lo svolgimento delle operazioni previste. Inoltre, la copresenza di tutti i responsabili di funzione (con relativo potere di attivazione e gestione in tempo reale - e di concerto - di tutte le forze impiegate) rende molto più efficace e tempestiva l'integrazione delle operazioni "joint".

Le quattordici funzioni, individuate in breve dalla lettera F e da un numero progressivo, sono:

- F 1 - Tecnica e di pianificazione
- F 2 - Sanità, assistenza sociale e veterinaria
- F 3 - Mass-media e informazione

- F 4 - Volontariato
- F 5 - Materiali e mezzi
- F 6 - Trasporti, circolazione e viabilità
- F 7 - Telecomunicazioni
- F 8 - Servizi essenziali
- F 9 - Censimento danni a persone e cose
- F 10 - Strutture operative
- F 11 - Enti locali
- F 12 - Materiali pericolosi
- F 13 - Assistenza alla popolazione
- F 14 - Coordinamento centri operativi

L'obiettivo è garantire le operazioni di ricerca e soccorso, l'allestimento delle aree di accoglienza della popolazione, e la disponibilità di alloggio negli alberghi della provincia e della costa abruzzese. È stata assicurata anche la fornitura dei pasti e l'assistenza sanitaria, e l'esecuzione dei rilievi sul campo per la ricognizione del danno e la valutazione delle intensità macrosismiche.

Così, nelle prime 48 ore quasi 28mila persone sono soccorse dalla Protezione civile, con un picco massimo, tra aprile e maggio, che sfiora le 67.500 persone assistite.

Nell'immediato dopo terremoto sono stati svolti sopralluoghi macrosismici per la determinazione delle intensità nelle diverse località, per avere già nelle prime 48 ore un quadro abbastanza completo e affidabile della distribuzione delle intensità sul territorio. Questi rilievi sono poi proseguiti per alcune settimane su altre località e ulteriori verifiche.

Oltre alle verifiche sugli edifici sono stati svolti circa 130 sopralluoghi in varie località, per valutare la pericolosità di situazioni critiche di tipo geologico e idrogeologico (principalmente frane) determinate dal terremoto e da successivi fenomeni meteorologici. Durante i sopralluoghi, sono state anche prese decisioni immediate sulle necessarie contromisure per contrastare situazioni di immediato pericolo.

Le reti di monitoraggio del Dipartimento hanno costantemente operato durante e dopo il terremoto, consentendo di avere dopo appena un'ora una valutazione strumentale della severità della scossa in diversi punti della zona epicentrale. Le reti di monitoraggio sono state ampliate dopo il terremoto per tenere sotto controllo il territorio e alcune strutture fondamentali in cui erano ospitate le attività dell'emergenza (tra queste la palazzina comando della scuola della Guardia di Finanza a Coppito).

Per favorire l'avvio della ricostruzione, il Dipartimento della Protezione Civile ha promosso e coordinato insieme alla Regione Abruzzo gli studi di microzonazione, con la collaborazione di circa 200 ricercatori ed esperti. Gli studi hanno portato alla realizzazione di mappe di microzonazione sismica di livello 3 di tutte le aree interessate dalla ricostruzione che hanno subito un'intensità sismica maggiore o uguale a 7 nella scala MCS. Le mappe sono disponibili a questa pagina. Allo stesso fine sono state prodotte linee guida per le indagini sperimentali sulle strutture e sui terreni e per gli interventi sugli edifici danneggiati.

3.34 I RAPPORTI DI FORNITURA TRA PROFIT E PROTEZIONE CIVILE NELL'EMERGENZA ABRUZZO 2009

Per fronteggiare l'emergenza terremoto, in Abruzzo sono intervenute aziende provenienti dal settore profit, mettendo a disposizione della popolazione i prodotti e i servizi normalmente destinati al mercato del consumo.

Si analizzano, quindi, nel prosieguo le diverse strategie adottate da alcune delle grandi imprese italiane. Tutte, tranne il Gruppo Fiat, siedono stabilmente al tavolo del Comitato di Coordinamento della Protezione Civile, quindi convocate ogni qual volta si verifica un evento di tipo c.

FERROVIE DELLO STATO ITALIANE

Ferrovie dello Stato nasce il 21 aprile del 1905, segnando un'importante tappa nel processo di unificazione dell'Italia. Da oltre un secolo, il Gruppo ha contribuito al progresso e alla crescita economica, sociale e culturale del Paese realizzando e

gestendo opere e servizi nel trasporto ferroviario, sviluppando, quindi, un grande progetto di mobilità e di logistica.

I principi di etica e sostenibilità costituiscono la base delle scelte strategiche dell'azienda, nella convinzione che solo la ricerca di un equilibrio tra aspetti economici, sociali e ambientali possa portare a uno sviluppo solido e duraturo dell'azienda e del Paese nel suo complesso.

A causa del mutamento delle condizioni economiche e politiche degli ultimi venti anni, si è verificata una vera e propria rivoluzione dell'assetto organizzativo delle Ferrovie: passa da azienda autonoma ad ente pubblico e, infine, società per azioni.

Nel 2000, in ottemperanza al dettato delle Direttive comunitarie sulla liberalizzazione del trasporto ferroviario, viene dato il via a un nuovo profondo mutamento che porterà alla nascita di Trenitalia e, nell'anno successivo, alla costituzione di RFI e Ferrovie dello Stato (diventate, a maggio 2011, Ferrovie dello Stato Italiane), la Capogruppo, portando a completamento il processo di riorganizzazione.

Ferrovie dello Stato Italiane SpA è amministrata da un Consiglio di Amministrazione composto da cinque componenti, il Presidente, tre Amministratori non esecutivi e un Amministratore Delegato, nominati dall'Assemblea degli Azionisti.

L'attuale assetto organizzativo, come rappresentato nella figura 3.2, è quello di Gruppo industriale con una Capogruppo, Ferrovie dello Stato Italiane SpA, a cui fanno capo le Società Operative nei diversi settori della filiera e altre Società di servizio e di supporto al funzionamento del Gruppo, dotate di una propria specificità aziendale e godono di una autonomia gestionale nel perseguimento degli obiettivi di business.

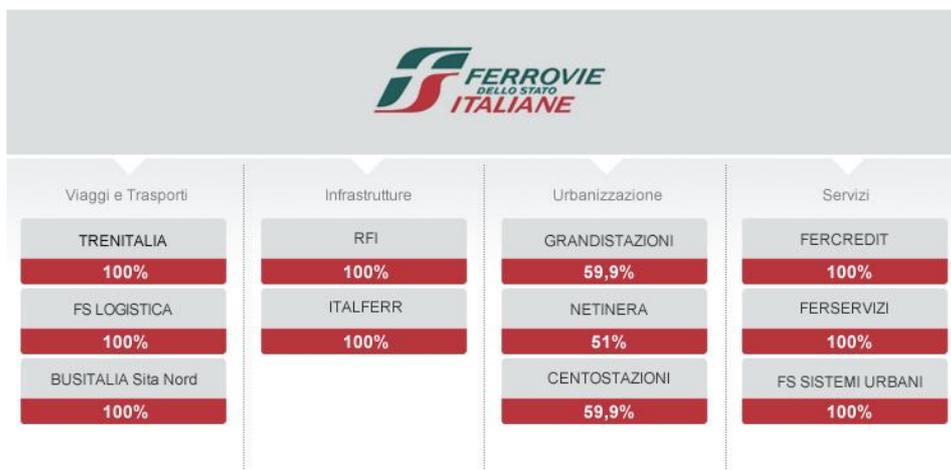


Fig. 3.2 - Attuale struttura del gruppo Ferrovie dello Stato Italiane

(FONTE: www.fsitaliane.it)

Ferrovie dello Stato Italiane, oltre ad assumere il ruolo di attore economico agendo sui mercati nazionali, si impegna a diventare il referente sociale nel settore dei trasporti. La pluralità degli stakeholder, sia interni che esterni, attribuisce sempre più valore, oltre al risultato economico, ad aspetti come la qualità e l'affidabilità e più in generale, contribuisce a creare la reputazione dell'impresa in termini di responsabilità etica, sociale e ambientale.

A seguito del terremoto del 2009, il Gruppo FS ha dato il suo adeguato contributo alle operazioni di soccorso, riattivando prontamente le principali linee ferroviarie, collaborando come operatore logistico alle attività della Protezione Civile e mettendo a disposizione uomini e mezzi, tra cui 18 carrozze letto per circa 800 posti, a favore della popolazione, riscaldati da appositi generatori elettrici".

Ha inoltre preso in carico la consegna dell'asilo nido, dono dell' Associazione Imprenditori Italiani in Svizzera ad uno dei centri maggiormente colpiti dal tragico terremoto, trasportando a bordo i vari moduli prefabbricati sul territorio italiano da Zurigo, interamente a spese del Gruppo Ferrovie dello Stato. Il trasporto, organizzato d'intesa con il ministero degli Esteri, è stato possibile grazie all'ausilio di convogli merci Trenitalia, dotati di carri specializzati per le spedizioni eccezionali. Successivamente la struttura è stata trasferita, a bordo di appositi

camion, a Rocca di Mezzo, dove gli esperti della Protezione Civile hanno coordinato le operazioni di montaggio. Il nuovo asilo, donato, è stato adibito sia ad uso scolastico sia ludico e ha accolto fino a 200 bambini. A quasi un anno dal terremoto in Abruzzo, il Commissario straordinario della Croce Rossa italiana, Francesco Rocca, ha premiato con la Medaglia d'argento le Ferrovie dello Stato per l'opera di sostegno alla popolazione colpita dal sisma. Più in dettaglio, Tra le motivazioni dell'importante conferimento si legge come il Gruppo FS abbia fornito un valido e prezioso contributo alle operazioni di soccorso, riattivando prontamente le principali linee e collaborando come operatore logistico alle attività della Protezione Civile. Per un periodo di tempo stabilito Ferrovie dello Stato ha concesso viaggi gratuiti per gli sfollati colpiti dal terremoto, permettendo di far usufruire di tale agevolazione quanti hanno dovuto effettuare viaggi, anche di andata e ritorno, verso qualunque località del territorio italiano per raggiungere i parenti. Niente biglietto fino al termine dell'anno scolastico, o della sessione estiva degli esami universitari, anche per gli studenti sfollati che, impossibilitati a frequentare scuole e università a L'Aquila, hanno dovuto spostarsi verso altre città per frequentare i corsi di studio. La credenziale, da presentare per il rilascio del biglietto, doveva essere richiesta dall'avente titolo alle Autorità locali di Protezione Civile del territorio nazionale (competenti uffici di Comuni, Province, Prefetture, Regioni). Per i residenti a L'Aquila e provincia è stato allestito ufficio dedicato presso la stazione ferroviaria. Biglietti e abbonamenti gratuiti per più viaggi, invece, sono stati previsti per gli studenti delle zone colpite dal sisma che necessitavano di spostarsi in altre località per frequentare corsi di studio, fino al termine dell'anno scolastico o della sessione estiva d'esami universitari.

POSTE ITALIANE

Il Gruppo Poste Italiane contribuisce in modo significativo allo sviluppo del Paese grazie a un'offerta ampia e integrata di servizi finanziari, logistici e di comunicazione, disponibili su tutto il territorio nazionale.

L'assetto proprietario di Poste Italiane vede la partecipazione totalitaria del Ministero dell'Economia e delle Finanze.

Il modello di governance adottato da Poste Italiane è quello "tradizionale" caratterizzato dalla classica dicotomia tra Consiglio di Amministrazione e Collegio Sindacale; le attività di controllo contabile sono affidate a una Società di Revisione e soggette al controllo della Corte dei Conti sulla gestione del bilancio e del patrimonio.

L'Assemblea si riunisce periodicamente per deliberare su materie che, per legge, sono riservate al suo esame.

Il Consiglio di Amministrazione, è composto da 5 membri e si riunisce con cadenza mensile per esaminare e deliberare in merito all'andamento della gestione, ai risultati consuntivi, alle proposte relative al modello organizzativo e a operazioni di rilevanza strategica.

Le principali società del gruppo Poste Italiane:

Postel	SDA Express Courier	Postecom
PosteVita	Poste Assicura	BancoPosta Fondi SGR
PosteShop	Europa Gestioni Immobiliari	Poste Tutela
Poste Mobile	Mistral Air	Poste Energia
	BdM – MCC S.p.A.	

Fig. 3.3 - Attuale struttura del gruppo Poste Italiane

(FONTE: nostra elaborazione da [www. posteitaliane.it](http://www.posteitaliane.it))

La mission dichiarata è diventare un'azienda di servizi ad alto valore aggiunto che, valorizzando i suoi asset fondamentali ed in particolare la presenza capillare sul territorio, soddisfa le specifiche necessità della clientela tutta, nelle sue molteplici articolazioni, con una ampia ed integrata offerta di servizi costruiti sulle proprie competenze logistico/postali, finanziarie, di gestione dei processi di "outsourcing". Strumento fondamentale per il conseguimento di questi obiettivi è l'uso di tecnologie Informatiche e di Telecomunicazione (ICT) all'avanguardia dirette alla costituzione del sistema "a rete" tra i più avanzati, completi e capillari del Paese. Poste Italiane ha risposto con azioni immediate per fornire assistenza alle popolazioni colpite dal terremoto in Abruzzo:

- ha garantito l'operatività dei servizi postali e finanziari con l'invio di 18 uffici postali mobili all'Aquila e negli altri comuni della zona. Gli uffici mobili, collegati via satellite alla rete di Poste Italiane, hanno permesso il pagamento delle pensioni e la disponibilità di contante alla popolazione;
- il servizio di recapito è stato regolarmente riattivato dopo una settimana dal sisma;
- Poste Italiane ha installato anche 10 distributori automatici di banconote ATM Postamat presso le tendopoli dell'Aquila e negli altri centri colpiti per assicurare ai residenti la possibilità di prelevare in qualsiasi momento contante ed effettuare ricariche del cellulare e della carta Postepay;
- grazie all'intesa tra Inps e Inpdap è stato garantito il pagamento anticipato delle pensioni con riscossione presso qualsiasi ufficio postale italiano.

Sul fronte della raccolta fondi a favore delle popolazioni terremotate, l'azienda ha messo a disposizione la propria rete di 14 mila uffici postali, il sito Internet www.poste.it e PosteMobile, l'operatore di telefonia mobile del Gruppo.

L'operazione "Dona il resto" ha permesso a tutti i clienti di donare il resto di qualsiasi operazione postale o finanziaria effettuata allo sportello e di aggiungere un'offerta libera fino a 10 euro per finanziare il recupero della scuola Edmondo De Amicis, edificio storico dell'Aquila e punto di riferimento per le famiglie che vivono nel capoluogo abruzzese.

La scelta di Poste Italiane di mettere a disposizione la rete degli uffici postali per finanziare la riapertura di una scuola resa inagibile dal terremoto, rientra nelle

iniziative di responsabilità sociale promosse dall'azienda e intende assumere un particolare valore simbolico come segno di rinascita e speranza per i giovani dell'Aquila.

La commissione pagata sui versamenti per le donazioni è stata devoluta sul conto "Poste Italiane per l'Abruzzo".

L'operatore telefonico del Gruppo Poste Italiane PosteMobile ha deciso di accreditare 10 euro di traffico telefonico gratuito a tutti i propri clienti dell'Aquila e provincia

Per contribuire alla raccolta fondi sullo stesso conto corrente postale aperto da Poste Italiane su richiesta della Regione Abruzzo, Poste Mobile ha previsto per i propri clienti un numero di solidarietà dedicato al quale inviare gratuitamente un SMS per donare 1 euro.

VODAFONE

La storia di Vodafone Italia nasce da un'idea imprenditoriale di Carlo De Benedetti ed Elserino Piol che ha portato, con una compagine azionaria molto diversa da quella di oggi, ad aggiudicarsi nel 1994 la prima gara in Italia per una licenza nel settore delle telecomunicazioni mobili.

L'innovazione è certamente una delle leve strategiche fondamentali nel determinare il successo di un'azienda sul mercato, ed è proprio partendo dall'innovazione che Omnitel, nel 1994, divenne il primo operatore mobile alternativo al monopolio allora vigente in Italia.

Ma la vera rivoluzione sarebbe arrivata pochi anni dopo, con l'introduzione della prima carta ricaricabile e del programma di loyalty Omnitel One, che testimoniavano come l'interesse primario dell'azienda fosse mettere il Cliente al centro della propria offerta. Un'attenzione per il Cliente che divenne presto tratto distintivo dell'azienda e del brand, come evidenziato dal primo storico slogan "Vi diamo ascolto".

Nel 2001, Omnitel entra a far parte del Gruppo Vodafone, uno dei maggiori gruppi di comunicazioni mobili al mondo che vanta ad oggi circa 391 milioni di clienti, per diventare, nel 2003, Vodafone Italia.

Dopo una crescita costante negli ultimi 15 anni, Vodafone Italia è oggi leader nel mercato della telefonia mobile, con oltre 30 milioni di SIM attive in tutto il paese.

Vodafone Italia ha una struttura organizzativa funzionale, articolata su quattro aree geografiche e su alcune funzioni centrali che garantiscono l'omogeneità e la coerenza del comportamento dell'impresa nel raggiungimento di obiettivi di margine, di risultato e di fatturato.

Vodafone Group Plc è uno dei maggiori gruppi di comunicazioni mobili al mondo, presente in 30 Paesi e in altri 40 con accordi di Network Partnership.

Le controllate del Gruppo operano con il marchio "Vodafone". Negli ultimi due esercizi il Gruppo ha anche sottoscritto accordi con operatori di rete in paesi in cui non ha partecipazioni. In base agli accordi di Network Partnership, il Gruppo e Network Partner collaborano allo sviluppo e alla commercializzazione di servizi globali con doppio marchio.

In occasione del terremoto in Abruzzo Vodafone, in coordinamento con la DICOMAC della Protezione Civile, ha provveduto:

1. all'installazione di 2 totem per permettere alla popolazione locale di ricaricare i cellulari;
2. ha erogato 200.000 ricariche gratuite da 5 euro;
3. ha sostituito le SIM perse nella notte del sisma attraverso team di assistenza dedicati in loco;
4. ha potenziato il segnale tramite numerose stazioni radio mobili, sparse in tutto il territorio. E' stata infatti raddoppiata la capacità radio per facilitare l'accesso alla rete nei momenti di "picco" e le stazioni radio mobili dove la fornitura di energia elettrica era stata interrotta sono state alimentate con generatori.
5. per sopperire alla inagibilità della centrale dell'Aquila le attività sono state trasferite su quattro mezzi mobili, tre centrali telefoniche, uno snodo in fibra ottica e uno in ponte radio ad alta capacità

Passata la fase di prima emergenza, durante il lungo periodo della ricostruzione e del ritorno a una vita "normale" per gli abitanti, Vodafone è stata presente nei territori colpiti dal terremoto anche attraverso delle postazioni mobili per fornire assistenza e vicinanza alla popolazione.

In collaborazione con il Ministero della Pubblica Istruzione e con quello per la Pubblica Amministrazione e l'Innovazione, Vodafone Italia ha promosso un importante progetto a sostegno degli studenti abruzzesi colpiti dal terremoto. A 1300 studenti universitari e 200 del quinto anno delle scuole medie superiori è stato consegnato un MiniPc Samsung NC10 Internet Inside, che grazie alla tecnologia HSDPA integrata si connette al web con la banda larga mobile Vodafone. Gli studenti hanno usufruito inoltre di 100 ore di navigazione gratuite al mese per la durata di tre mesi. I MiniPc sono stati messi a disposizione dell'Università dell'Aquila e dell'Ufficio Scolastico Regionale dell'Abruzzo che hanno provveduto direttamente all'assegnazione degli stessi agli studenti, concordando con Vodafone le modalità di attivazione delle SIM al singolo assegnatario.

E' stata attivata anche la raccolta fondi attraverso l'invio di un SMS al numero dedicato (in comune con gli altri operatori di telefonia mobile). Il valore del messaggio, pari a 1 euro, è stato interamente devoluto alla Protezione Civile senza costi trattenuti dal gestore o imposizione fiscale.

TELECOM ITALIA

Telecom Italia offre oggi infrastrutture e piattaforme tecnologiche su cui voce e dati si trasformano in servizi di telecomunicazioni avanzati e soluzioni ICT e media all'avanguardia: strumenti di sviluppo per il Gruppo stesso e per l'intero Paese.

Vicinanza al cliente e innovazione tecnologica sono le parole chiave del Gruppo con un'organizzazione snella e centrata sulla qualità del servizio, offerte semplici, attenzione ai momenti di contatto con la clientela e costante attività di ricerca nei laboratori TILab. La leadership domestica di Telecom Italia è accompagnata da una significativa presenza internazionale centrata sul grande mercato sudamericano, con Tim Brasil e Telecom Argentina, che rappresentano oggi il 34% dei ricavi del Gruppo.

Il sistema di corporate governance di Telecom Italia, articolato secondo il modello tradizionale, è incentrato sul ruolo di guida nell'indirizzo strategico attribuito al Consiglio di Amministrazione; sulla trasparenza delle scelte gestionali sia all'interno della Società sia nei confronti del mercato; sull'efficienza e sull'efficacia

del sistema di controllo interno; sulla rigorosa disciplina dei potenziali conflitti di interesse e su saldi principi di comportamento per l'effettuazione di operazioni con parti correlate.

Questo sistema, pensato e costruito anche alla luce dei principi elaborati dal Comitato per la Corporate Governance di Borsa Italiana e delle best practices internazionali, è stato implementato con l'adozione di codici, principi e procedure che caratterizzano l'attività delle diverse componenti organizzative e operative e che sono costantemente oggetto di verifica e di aggiornamento per rispondere in maniera efficace all'evoluzione del contesto normativo e al mutare delle prassi operative.



Fig. 3.4 - Attuale struttura del gruppo Telecom Italia

(FONTE: www.telecomitalia.com)

Immediatamente dopo il terremoto, le prime attività sono state orientate alla gestione dell'emergenza, nello specifico al rafforzamento dei servizi di

telecomunicazioni mobili e pubblici per la Protezione Civile, Forze dell'Ordine e Vigili del Fuoco.

Sono state effettuate, inoltre, azioni di ripristino per evitare una caduta della centrale di L'Aquila Centro. In particolare:

- sono stati inviati 7 apparati di telefonia pubblica installati su mezzi mobili di emergenza;
- sono state installate linee di telefonia fissa;
- è stata messa in sicurezza la centrale di Pettino al fine di essere usata come back up.

Nella fase post terremoto sono state implementate ulteriori azioni per fornire servizi di voce/dati ai campi della Protezione Civile, al fine di supportare la popolazione. In particolare:

- servizi Wi-Fi nei campi principali (8);
- installazione di nuove centrali;
- servizi voce e dati in tutti i campi;
- servizi voce e dati nei centri di soccorso;
- lavori per fornire servizi avanzati di tlc nei nuovi insediamenti in costruzione alla periferia di L'Aquila

Formattato: Giustificato

Tra le iniziative realizzate si possono citare:

- donazione di 200 mila euro alla Protezione Civile e stanziamento di 1 milione di euro, da parte della Fondazione Telecom Italia, per un progetto di recupero del patrimonio culturale della Biblioteca de L'Aquila, anche attraverso la digitalizzazione e l'uso di tecnologie ICT;
- istituzione, tramite raccolta fondi interna all'azienda, di un fondo di circa 250 mila euro (comprensivo del contributo di 100 mila euro messi a disposizione da Telecom Italia) al quale i dipendenti colpiti dal terremoto ha avuto accesso per esigenze personali;
- attivazione della numerazione 48580 per le donazioni attraverso SMS da cellulari e chiamate da rete fissa;
- donazione all'Università de L'Aquila di 2.000 chiavette per la connessione a internet in mobilità con 100 ore al mese, per 4 mesi, di

traffico gratuito per consentire agli studenti di proseguire la loro preparazione didattica;

- consegna presso i centri di accoglienza indicati dalla Protezione Civile di 150 telefoni cellulari da utilizzare gratuitamente come “telefono pubblico”;
- realizzazione di internet point in cui poter navigare gratuitamente;
- ricarica gratuita per un importo di 10 euro, comunicata tramite SMS ai 340 mila clienti presenti nell’area del sisma il 6 aprile. È stata realizzata una campagna di caring fino al successivo 26 aprile che ha previsto ulteriori accrediti in caso di necessità;
- distribuzione di 2.200 schede telefoniche, utilizzabili presso i posti mobili di Telefonia Pubblica posizionati su indicazione della Protezione Civile;
- attivazione di TIMinCASA Abruzzo, un servizio che consente di trasferire il numero fisso di casa sul cellulare e ricevere gratuitamente le chiamate dirette al numero fisso;
- donazione di 1.000 personal computer all’Università de L’Aquila;
- donazione agli studenti della Casa dello Studente di 26 personal computer su indicazione della Presidenza della Repubblica;
- distribuzione di 2.000 telefonini TIM con ricarica di 5 euro presso le strutture di raccolta della popolazione: tende, ospedali, alberghi, ecc. Ulteriori 1.000 terminali (con SIM e ricarica da 5 euro) e 10.500 ricariche da 20 euro sono stati distribuiti in coordinamento con il Ministero dello Sviluppo Economico e gli altri operatori di telefonia mobile;
- realizzazione di una moderna infrastruttura di rete in fibra ottica che rende disponibili servizi di telecomunicazione e collegamenti a banda larga per tutte le nuove abitazioni del progetto C.A.S.E. (Complessi Antisismici Sostenibili ed Ecocompatibili) con attivazione gratuita della linea telefonica e del collegamento ADSL, in caso di trasloco e di nuovo impianto;
- completamento entro il 2009 della piattaforma di rete ultrabroadband (NGN) per collegamenti fino a 100 Megabit al secondo;

Formattato: Giustificato

- traslochi di utenze e subentri gratuiti;
- dilazioni dei pagamenti delle fatture ai clienti abbonati mobili, clienti di rete fissa e partner commerciali operanti in loco;
- sospensione delle azioni verso i clienti morosi dell'Abruzzo, sia per servizi di rete fissa sia per servizi di rete mobile;
- invio di due camper Telecom Italia nelle tendopoli per assistenza in loco alle popolazioni.

FIAT GROUP

Fiat è un Gruppo automobilistico internazionale che progetta, costruisce e vende veicoli di grande diffusione con i marchi generalisti Fiat, Alfa Romeo Lancia Abarth e Fiat Professional, oltre che automobili di lusso e sportive con i brand Ferrari e Maserati. L'Azienda ha accresciuto la sua presenza globale grazie all'alleanza con il gruppo Chrysler la cui gamma prodotto include vetture dei marchi Chrysler, Jeep, Dodge, Ram, SRT e i servizi aftersales di Mopar. Il Gruppo Fiat opera anche nel settore dei componenti con Magneti Marelli e Teksid e nel comparto dei sistemi di produzione con Comau.

Il gruppo risulta attualmente così strutturato:



Fig. 3.5 - Attuale struttura del gruppo Fiat

(FONTE: www.fiatspa.com)

La struttura di corporate governance si compone di un sistema di amministrazione e controllo e dell'organo assembleare. La revisione legale dei conti è demandata ai sensi di legge ad una società di revisione.

Fiat ha adottato il sistema di amministrazione e controllo basato sulla presenza del Consiglio di Amministrazione e del Collegio Sindacale. In questa struttura il Consiglio, cui spetta la gestione ed al tempo stesso, nella sua collegialità ed attraverso specifici comitati dotati di funzioni propositive e consultive, la verifica dell'esistenza dei controlli necessari per monitorare l'andamento della società, viene affiancato da un organo, esterno al Consiglio stesso, dotato di autonome competenze e poteri e nominato in base a requisiti di professionalità, onorabilità ed indipendenza definiti per legge ed integrati in via statutaria.

Il Gruppo Fiat, in seguito al grave terremoto che ha colpito l'Abruzzo nell'aprile 2009, si è immediatamente attivato per fornire supporto tecnico e umanitario alle popolazioni. In particolare, poco dopo la tragedia, ha messo a disposizione, in collaborazione con i concessionari italiani di Fiat, Alfa, Lancia, Abarth e Fiat Professional, una considerevole somma di denaro per la costruzione di una scuola per l'infanzia. Successivamente, al termine della fase degli interventi di prima emergenza gestiti direttamente dalle autorità pubbliche, il Comune dell'Aquila ha individuato come sito idoneo un'area destinata a servizi pubblici nella zona di Bazzano e il Gruppo Fiat ha immediatamente finanziato e realizzato il relativo progetto. La struttura è formata da cinque edifici comunicanti, progettati per ospitare circa 100 bambini tra asilo nido e scuola materna. I suoi 1.300 metri quadrati comprendono inoltre una sala polifunzionale che funge da punto d'incontro per la collettività. La struttura è stata dotata di tecnologie antisismiche all'avanguardia e progettata secondo criteri ecosostenibili visibili sulla stessa, che è completamente rivestita con lastre di gres porcellanato sottoposte ad uno speciale trattamento che cattura le emissioni di CO₂. Le lastre sono montate su un sistema a facciata ventilata, che garantisce, con metodi naturali, un controllo ottimale della temperatura interna durante tutto l'anno.

La FIAT GROUP ha inoltre donato alla Regione Abruzzo 9 scuolabus che sono stati "brandizzati" con disegni realizzati dai bambini della scuola primaria Mariele Ventre. Con la ripresa scolastica i primi 3 scuolabus sono entrati in servizio: 1 ad

Arischia, 1 a Paganica e 1 a Lucoli, mentre i rimanenti sono entrati in servizio per le esigenze dei nuovi insediamenti urbani.

Nel settembre 2009 si è formalizzata a Coppito con la firma dei rappresentanti del Dipartimento della Protezione civile e del Responsabile di Case Construction Equipment Italia, la donazione di sei escavatori per un valore di circa 860.000 euro.

La donazione di Case, società del gruppo Fiat, si aggiunge al contributo in termine di mezzi e collaborazione fornito dalle altre società dello stesso Gruppo durante la prima fase dell'emergenza.

Per riepilogare, Fiat Group ha infatti devoluto, con la collaborazione dei concessionari, 2,5 milioni di euro per ricostruire un asilo nido comunale, otto trattori, un gruppo elettrogeno, 19 automobili "Sedici" e tre pullmini "Ducato Panorama", nove SUV "Massif", tre Eurocargo e un Daily 4x4 con equipaggiamento speciale di Iveco.

FGA Capital, finanziaria dei marchi di Fiat Group Automobiles nata dalla joint-venture tra Fiat e Crédit Agricole, ha messo in campo una manovra in collaborazione con Sava. L'attività di sostegno, che avviene sulla scia di altre iniziative di supporto come la sospensione dei mutui voluta dal Governo, si aggiunge a quanto già fatto da altre società del Gruppo del Lingotto.

I residenti dei Comuni terremotati hanno potuto usufruire della rinegoziazione del contratto stipulato con dilazione dei pagamenti e differimento del 1° pagamento in scadenza a Gennaio 2010.

Sul fronte delle nuove acquisizioni di contratti di finanziamento, inoltre, sono state messe in atto iniziative promozionali in collaborazione con i marchi Fiat, Alfa Romeo, Lancia e Fiat Professional. Ma l'azione di supporto voluta dal Gruppo Fiat non riguarda solo i clienti privati: anche i concessionari delle zone colpite hanno potuto beneficiare di piani individuali di sostegno finanziario.

Sul fronte servizi essenziali, nelle prime settimane le operazioni si sono concentrate sugli allacci delle aree di accoglienza e nel coordinamento degli interventi per la messa in sicurezza delle reti idrica e del gas; poi nel prosieguo si è provveduto alla riattivazione delle utenze della rete del gas metano e delle

attività connesse al collegamento alle reti idriche, elettriche e del gas per le aree destinate a CASE, MAP e MUSP, passando attraverso anche l'organizzazione del servizio degli Uffici Postali Mobili all'interno dei campi, al fine di garantire la continuità del servizio postale.

Attività di rilevanza strategica è stata svolta in merito alla riattivazione delle utenze gas. A seguito degli eventi sismici del 6 aprile 2009, le società di distribuzione del gas metano hanno interrotto per motivi di sicurezza l'erogazione del gas per circa 50000 utenze in 12 comuni; in seguito i gestori hanno provveduto al ripristino della rete, iniziando le riparazioni dei danni subiti. A seguito della pubblicazione da parte del Comune dell'elenco delle unità immobiliari agibili con esito "A" Enel Rete Gas ha riattivato le utenze, nel rispetto delle norme relative alla sicurezza degli impianti domestici, con requisito indispensabile per procedere al riallaccio dell'utenza, la verifica della tenuta dell'impianto e, successivamente, quella di funzionamento degli apparecchi.

Le verifiche sono state realizzate da squadre di tecnici abilitati e coordinate dal Comune. Infatti era stata stipulata una convenzione tra il Comune de L'Aquila e le associazioni di categoria che ha permesso di effettuare i controlli nei singoli impianti domestici da parte di tecnici aderenti all'accordo, senza alcun onere per il cittadino.

Per popolazioni colpite dal sisma in Abruzzo l'Autorità per l'energia elettrica e il gas ha previsto, nella delibera n° 185 del 1 dicembre 2009 con riferimento alle popolazioni dei comuni del cosiddetto "cratere sismico" e in attuazione di quanto disposto lo scorso ottobre da un decreto del Commissario per l'emergenza terremoto in Abruzzo, agevolazioni nella spesa energetica.

Tali agevolazioni, con validità di 36 mesi, a decorrere dal 6 aprile 2009, sono state riconosciute a tutti gli utenti che, alla data del 5 aprile, erano titolari nei Comuni del "cratere sismico" di un contratto di fornitura di energia elettrica e/o di gas, anche laddove, a seguito del sisma, fossero stati costretti a spostare la propria fornitura in Comuni diversi da quelli del "cratere".

In particolare per le forniture di energia elettrica, è stato previsto l'azzeramento di tutti gli oneri di sistema e la riduzione (nella misura del 100% per le famiglie e del

50% per le altre utenze diverse dalle famiglie e dall'illuminazione pubblica) delle componenti tariffarie a copertura dei costi dei servizi di trasmissione e misura.

Per il gas è stata prevista una riduzione (100% per le destinazioni d'uso domestico e del 50% per le altre destinazioni) delle componenti tariffarie destinate alla copertura dei costi del servizio di distribuzione e misura.

Per le utenze domestiche è stato anche previsto l'azzeramento dei costi per i nuovi allacci nei complessi abitativi individuati dal Commissario per l'emergenza terremoto in Abruzzo, ovvero attivazioni volture o subentri che si sono rese necessarie a seguito della chiusura della precedente fornitura non più utilizzabile a causa dei danni subiti.

Le nuove agevolazioni sono state inoltre cumulabili, per gli aventi diritto, con i bonus elettrico e gas già fissati dall'Autorità a favore delle famiglie in condizioni di disagio economico o fisico e delle famiglie numerose.

Mentre i rapporti di fornitura da parte delle aziende sono stati monitorati e gestiti attraverso figure dedicate, per quanto riguarda i servizi essenziali in questo caso specifico sono stati gestiti cercando di riunire tutti i distributori presenti nei comuni alla stesso tavolo con le conseguenze facilmente immaginabili.

Si è così deciso di aggiungere al tavolo del Comitato operativo anche L'authority per l'energia affinché provvedesse al dialogo con i numerosi attori della distribuzione. L'Authority, dal canto suo, ha normato L'Aquila e da questa emergenza entra a far parte del Comitato Operativo.

Conclusioni

La continua evoluzione del contesto competitivo e della globalizzazione dell'economia in atto da diversi anni sembra confermare la necessità, per gli attori coinvolti, di agire non più isolatamente, ma, piuttosto, di organizzarsi sinergicamente tra loro e con elevata velocità e flessibilità.

Quanto sopra è facilmente osservabile nei rapporti di fornitura. L'individuazione di partner giusti, pochi ma affidabili fornitori con cui intrattenere rapporti di lungo termine, sembra essere la scelta strategica ottimale per operare in ambienti altamente turbolenti e mutevoli.

Le relazioni di fornitura prese in esame sono quelle legate alla logistica, la cui missione consiste nel garantire il giusto tipo di materiale, nella giusta quantità, nel giusto tempo, nel giusto luogo, secondo le esigenze della domanda.

L'ambito oggetto dello studio è quello delle emergenze umanitarie, all'interno del quale la logistica e i rapporti di fornitura costituiscono i punti chiave per la risposta reattiva in soccorso alle popolazioni coinvolte.

La logistica delle emergenze è un tema di sicura attualità, sia a livello internazionale che nazionale: si è assistito, infatti, negli ultimi anni, ad un aumento significativo del numero di disastri naturali o causati dall'uomo.

Nel settore umanitario operano diversi attori che sono coinvolti nella catena di fornitura che sviluppano partnership intersettoriali tra le organizzazioni no-profit e settore privato. Le prime sono motivate da valori umanitari e religiosi e forniscono sollievo alle popolazioni in difficoltà in tempi ristretti, mentre il settore privato apporta risorse e *know how*, guardando con sempre maggiore interesse agli impatti positivi provenienti da azioni che rientrano nella responsabilità sociale dell'impresa.

Entrambi i soggetti si muovono in un contesto molto incerto, di cui non hanno informazioni, ad esempio, in termini di tempi, luoghi, tipo di disastro, numero di persone che necessitano di assistenza.

La Corporate Social Responsibility sembra diventare quindi un vero strumento di benchmarking, che permette di migliorare la reattività logistica apprendendo dalle

reciproche esperienze, andando a sostituire la “catena del freddo”, precedentemente usata per l’individuazione delle *best practices* logistiche.

La parte empirica indaga uno degli attori considerati di eccellenza, in campo internazionale, con riguardo alle capacità possedute nella logistica delle emergenze umanitarie: la Protezione Civile Italiana. Il presente lavoro si focalizza sulla gestione delle emergenze che si verificano in ambito nazionale per poi analizzare, più specificatamente, la gestione operativa e i rapporti di fornitura durante il terremoto dell’Abruzzo del 2009.

Il quadro descritto offre lo spunto per diverse riflessioni sullo stato attuale delle relazioni di collaborazione nell’ambito della logistica umanitaria, verificando la minore o maggiore distanza tra la teoria e la pratica . Il riconoscimento del ruolo centrale della logistica all’interno delle funzioni strategiche costituisce senza ombra di dubbio la novità primaria per le organizzazioni umanitarie. Essa comprende un’insieme di operazioni indispensabili con riguardo al flusso dei beni e delle informazioni che garantiscono l’efficacia delle operazioni lungo la catena di fornitura. A dispetto degli ovvi vantaggi potenziali, le pratiche evidenziano ancora una realtà che si caratterizza per importanti carenze nell’implementazione delle attività. La nascita recente della logistica umanitaria fa conseguire un’insieme di problematiche che asseriscono per la maggior parte: alla mancanza di professionalità degli operatori la quale deriva dai limitati momenti di formazione a monte; dall’utilizzo di una tecnologia manuale che ostacola il trasferimento e la memorizzazione dei dati logistici e dalla limitata collaborazione e coordinamento nelle attività frutto dalla influenza esercitata dai donatori e dalla indipendenza dei mandati delle organizzazioni. La cooperazione rappresenta il passo fondamentale che il settore umanitario è chiamato a compiere, in quanto offre la possibilità di conseguire benefici nei tempi e nei costi dello svolgimento delle operazioni, oltre ad altri vantaggi interessanti per i singoli partecipanti alla collaborazione. Le principali opportunità di crescita derivano direttamente dall’attivazione di collaborazioni settoriali ed intersettoriali frutto dello scambio virtuoso tra capacità complementari. A dispetto dei benefici, ancora oggi il settore umanitario si caratterizza per una predominanza della competizione tra le diverse

organizzazioni, che non riescono o non “possono” implementare modalità efficaci di collaborazione.

Le prime evidenze empiriche emergenti cui giunge, non permettono una generalizzazione delle conclusioni anche alla luce dell’emanazione della legge 100 del maggio 2012 che apporta modifiche sostanziali nella gestione delle emergenze sul territorio italiano da parte della Protezione Civile e che non trova ancora riscontro in dati significativi per un’analisi approfondita ma che sarà oggetto di studi futuri.

Inoltre, dall’analisi delle realtà aziendali, avvenuta consultando i siti dedicati e gli articoli pubblicati, emerge un atteggiamento proattivo nella sola fase di risposta al verificarsi di un evento calamitoso. Unica eccezione sembra essere Telecom Italia che dispone, all’interno della propria struttura, sia di un Crisis Management Board che di un Operational Crisis Team.

Ne deriva quindi un ulteriore filone di ricerca futuro, cioè lo studio delle organizzazioni profit italiane in ottica di preparazione, ovvero analisi e mappatura delle aree di pericolosità e attività readiness, che comprendono la predisposizione di modello organizzativo e strumenti e l’aggiornamento normativo prima che avvenga l’evento disastroso.

Bibliografia

- Altay, N. and Green, W.G. (2006), "OR/MS research in disaster operations management", *European Journal of Operational Research*, Vol. 175 No. 1, pp. 475-493.
- Austin, J.E. (2000), "Strategic collaboration between nonprofit and businesses", *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, Vol. 29 No. 1, pp. 69-97.
- Austin, J. (2000), "The Collaboration Challenge: How Nonprofits and Businesses Succeed through Strategic Alliances", Jossey Bass, San Francisco, CA.
- Balcik, B., Beamon, B.M., Krejci, C.C., Muramatsu, K.M. and Ramirez, M. (2010), "Coordination in humanitarian relief chains: practices, challenges and opportunities", *International Journal of Production Economics*, Vol. 126 No. 1, pp. 22-34.
- Budhiraj, K. and de la Torre, G. (2010), "Suggested strategies and best practices in private supply chain disaster response", Master' thesis, Massachusetts Institute of Technology, June.
- Chomilier B., Samii R., Van Wassenhove L.N.,(2003), "The central role of supply chain management at the IFRC", *Forced Migration Review* 18, pagg. 15–18.
- Christopher, M. (2005), *Logistics and Supply Chain Management. Creating Value Adding Networks*, Prentice Hall, London.
- Christopher M., Tatham P.E.R. (2011) , *Humanitarian Logistics: Meeting the Challenge of Preparing for and Responding to Disasters*, London, Kogan Page
- Clark K.B., Fujimoto T.(1991), *Product Development Performance: Strategy, Organization and Management in the World Auto Industry*, Harvard Business School Press.
- Costa G., Gubitta P. (2008), *Organizzazione aziendale. Mercati, gerarchie e convenzioni*, McGraw-Hill, Milano.
- Cozzolino A. (2007), *Operatori di servizi logistici integrati. Tendenze evolutive nel governo della disgregazione produttiva*, Sinergie, n. 73-74.
- Cozzolino, A. (2009), *Operatori logistici. Contesto evolutivo, assetti competitivi e criticità emergenti nella supply chain*, Vol. 87, Cedam, Padova.
- Cozzolino, A. (2012), *Humanitarian Logistics. Cross-Sector Cooperation in Disaster Relief Management*, SpringerBriefs in Business.
- Cozzolino, A., Rossi, S. and Conforti, A. (2012), "Agile and Lean Principles in the Humanitarian Supply Chain. The Case of the United Nations World Food Programme",

Journal of Humanitarian Logistics and Supply Chain Management, Vol. 2 No. 1, pp. 16-33.

De Maio A., Maggiore E. (1992), *Organizzare per innovare: rapporti evoluti clienti-fornitori*, Etaslibri, Milano.

Ellram L.M. (1996), "The use of the case study method in logistics research", *Journal of Business Logistics*, Vol. 17 No. 2, pp. 93-138.

Fundamentals of Emergency Management, Hazard Mitigation, Chapter 7, *Federal Emergency Management Agency*

Gandolfo A., Faraoni M. (1994), "Funzione di approvvigionamento e rapporti di partnership", in *Sviluppo & Organizzazione*, n. 142, marzo-aprile.

Global Humanitarian Platform (2007), "Principles of Partnership. A Statement of Commitment" (www.globalhumanitarianplatform.org).

Goentzel, J. and Spens, K. (2011), "Humanitarian logistics in the United States: supply chain systems for responding to domestic disasters", pp. 141-163, in Christopher, M. and Tatham, P., *Humanitarian logistics. Meeting the challenge of preparing for and responding to disasters*, Kogan Page.

Golinelli G.M. (2002), *L'approccio sistemico al governo dell'impresa. Valorizzazione delle capacità, rapporti intersistemici e rischio nell'azione di governo*, vol. III, Cedam, Padova, pag. 161.

Grandi A., Sobrero M. (2005), *Innovazione tecnologica e gestione d'impresa. La gestione strategica dell'innovazione*, Il Mulino, Bologna.

Gregori G.L. (2001), *L'evoluzione del processo di outsourcing nelle strategie di sviluppo delle imprese*, Giappichelli Editore, Torino.

Gustavsson, L. (2003), "Humanitarian logistics: context and challenges", *Forced Migration Review*, No. 18, pp. 6-8.

Hau L.L. (2004), "The Triple-A Supply Chain", *Harvard Business Review*.

Heide J.B., John G. (1990), "Alliances in Industrial Purchasing: The Determinants of Joint Action in Buyer-Supplier Relationships", *Journal of Marketing Research*, 27.

Ittner C.D., Larcker D.F., Nagar V., Rajan M.V. (1999), "Supplier selection, monitoring practices, and firm performance", *Journal of Accounting and Public Policy*, Volume 18, Issue 3, September 1999, Pages 253-281

Jackson B. (1985), *Winning and keeping industrial customer*, Lexington Books, Lexington.

Kovács, G. (2011), "So where next? Developments in humanitarian logistics", pp. 249-263, in Christopher, M. and Tatham, P., *Humanitarian logistics. Meeting the challenge of preparing for and responding to disasters*, Kogan Page.

Kovács, G. and Spens, K.M. (2007), "Humanitarian logistics in disaster relief operations", *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, Vol. 37 No. 2, pp. 99-114.

Kovács, G. and Spens, K.M. (2009), "Identifying challenges in humanitarian logistics", *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, Vol. 39 No. 6, pp. 506-528.

Kovács G. and Spens K.M. (2011), Humanitarian logistics and supply chain management: the start of a new journal, *Journal of Humanitarian Logistics and Supply Chain Management* Vol. 1 No. 1, pp. 5-14.

Lamming R. (1994), *Oltre la Partnership. Strategie per l'innovazione e la produzione snella*, Cuen, Napoli.

Lee, H.L. (2004), "The Triple-A Supply Chain", *Harvard Business Review*, October, pp. 102-112.

Les Coleman, (2006) Frequency of Man-Made disaster in the 20TH century, *Journal of Contingencies and Crisis Management*, Volume 14, Issue 1, pages 3–11, March 2006

Long, D. (1997), "Logistics for disaster relief: engineering on the run", *IIE Solutions*, Vol. 29 No. 6, pp. 26-29.

Lorenzoni G. (1979), Una tipologia di produzione in conto terzi nel settore metalmeccanico, in Varaldo R. (a cura di), *Ristrutturazioni industriali e rapporti fra imprese*, Franco Angeli, Milano.

Macaulay S. (1963), "Non contractual relations in business: a preliminary study", *American Sociological Review*, vol. 28, pp. 55-66

Maon, F., Lindgreen, A. and Vanhamme, J. (2009), "Developing supply chains in disaster relief operations through cross-sector socially oriented collaborations: a theoretical model", *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 14 No. 2, pp. 149-164.

Marasco, A. (2008), "Third-party logistics: a literature review", *International Journal of Production Economics*, Vol. 113 No. 1, pp. 127-147.

Massaroni E. (2002), *Forme, carattere e divenire sistemico dei rapporti di fornitura* in Golinelli G.M. *L'approccio sistemico al governo dell'impresa. Valorizzazione delle capacità, rapporti intersistemici e rischio nell'azione di governo*, vol. III, Cedam, Padova.

Massaroni, E. (2007), *Il sistema logistico. Progettazione, governo e gestione della logistica e della supply chain*, Cedam, Padova.

- McLachlin, R. and Larson, P.D. (2011), "Building humanitarian supply chain relationships: lessons from leading practitioners", *Journal of Humanitarian Logistics and Supply Chain Management*, Vol. 1 No. 1, pp. 32-49.
- Michelini L. (2008), *Strategie collaborative per lo sviluppo della Corporate Social Responsibility*, Franco Angeli, Milano.
- Mohr J., Spekman R. (1994), "Characteristics of Partnership Success: Partnership Attributes, Communication Behavior and Conflict Resolution Techniques", *Strategic Management Journal*, 15, 2.
- OECD/DAC (2010), *Glossary of Key Terms in Evaluation and Results Based Management* (www.oecd.org/dataoecd/29/21/2754804.pdf).
- Oloruntoba, R. and Gray, R. (2006), "Humanitarian aid: an agile supply chain?", *Supply Chain Management: an International Journal*, Vol. 11 No. 2, pp. 115-120.
- Panati G., Golinelli G.M. (1998), *Tecnica industriale e commerciale*, Carocci, Roma.
- Paniccia P. (1995), *Approvvigionamenti sistemici e performance operative. Dal marketing d'acquisto al marketing d'approvvigionamento nell'impresa industriale.*, *Dip. "Impresa e Lavoro" Università degli Studi di Cassino* Quaderno n. 3, Working Paper, pagg. 14-15.
- "Reducing disaster risk: a challenge for development", United Nations Development Programme, 2004, New York.
- Report Sigma: "Natural Disaster and man-made disaster in 2010", Swiss Re 2010
- Resciniti R. (2000), *Il governo dell'integrazione logistica. Tendenze evolutive nel canale distributivo*, ESI, Napoli.
- Samii, R. (2008), *Leveraging logistics partnerships. Lessons from humanitarian organizations*, Doctorate Thesis, Erasmus University Rotterdam, December.
- Scarsi R. (2004), *Gli operatori logistici: caratteri strutturali e mercato*, Giappichelli, Torino
- Schulz S.F. (2008), "Disaster relief logistics: benefits and impediments to Horizontal Cooperation between Humanitarian organization", pp.40, Berlin, Haupt
- Silvestrelli S. (2003) *Il vantaggio competitivo nella produzione industriale*, G.Giappichelli Editore, Torino.
- Tatham, P. and Hughes, K. (2011), "Humanitarian logistics metrics: where we are and how we might improve", pp. 65-84, in Christopher, M. and Tatham, P., *Humanitarian logistics. Meeting the challenge of preparing for and responding to disasters*, Kogan Page.

- Tatham Peter H, Pettit Stephen J., (2010), "Trasforming humanitarian logistics: the journey to supply network management", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*", Vol. 41, No,01, pp. 32-45
- Thomas, A. and Fritz, L. (2006), "Disaster relief, Inc.", *Harvard Business Review*, Vol. 84 No. 11, pp. 114-26.
- Tomasini R. and Wassenhove V. L. (2004), "Moving the World: The TPG-WFP Partnership Looking for a Partner".
- Tomasini R. and Wassenhove V. L. (2004), Moving the world, "The TPG.WFP partnership: Learning how to dance".
- Tomasini, R.M. and Van Wassenhove, L.N. (2009), "From preparedness to partnerships: case study research on humanitarian logistics", *International Transactions in Operational Research*, Vol. 16, No. 5, pp. 549-559. [a]
- Tomasini, R. and Van Wassenhove, L.N. (2009), *Humanitarian Logistics*, Palgrave Macmillan. [b]
- Toyasaki F., Wakolbinger T. (2011), "Impacts of earmarked private donations for disaster fundraising", Springer.
- Tracogna A. (1995), *Rapporti evoluti di fornitura e politiche di approvvigionamento. Una prospettiva relazionale*, Giappichelli Editore, Torino.
- Van Wassenhove, L. (2006), "Humanitarian aid logistics: supply chain management in high gear", *Journal of the Operational Research Society*, Vol. 57 No. 5, pp. 475-89.
- Van Wassenhove, L.N. (2006), "Blackett Memorial Lecture. Humanitarian aid logistics: supply chain management in high gear", *Journal of the Operational Research Society*, Vol. 57 No. 5, pp. 475-489.
- Van Wassenhove L. N., Tomasini R. M., (2008) "Corporate Responses to Humanitarian Disasters: The Mutual Benefits of Private-Humanitarian Cooperation", Conference Board.
- Vona R. (2004), *L'impresa di logistica. Fondamenti economici, peculiarità settoriali e problematiche di gestione*, CEDAM, Padova.
- Williamson O.E.(1979), *Transaction Cost Economics: The Governance of Contractual Relations*, *Journal of Law and Economics*, 22, 5
- Yin, R.K. (1994), *Case Study Research: Design and Methods*, second edition, Thousand Oaks, CA., Sage.
- Yin, R.K. (2003), *Case Study Research: Design and Methods. Applied Social Research Methods Series*, Vol. 5, Sage, Thousand Oaks, CA.

Zanoni A. (1992), La gestione strategica degli approvvigionamenti” in Filippini R., Pagliarani G., Petroni G. (a cura di), *Progettare e gestire l'impresa innovativa*, Etas, Milano.