

**Fisco ed imprese  
E per gli ammortamenti  
cambiano  
le regole del gioco**

GIROLAMO IELO

ROMA. Il decreto-legge n. 414 di fine anno, decaduto per la mancata conversione in legge, è stato ripresentato dal governo con alcune modificazioni, frutto di taluni emendamenti approvati dal Senato in sede di conversione del decreto decaduto. Il termine per la presentazione della dichiarazione annuale Iva è stato prorogato al 12 marzo scorso. La proroga riguardava, oltre a quello di presentazione, anche quello di versamento dell'Iva annuale e della tassa sulla partita Iva. Il pagamento di quest'ultima è stato molto criticato poiché le istituzioni che accompagnavano il modello di dichiarazione non contenevano né il numero del conto corrente postale (per il 1990 questo numero è cambiato) né l'importo da pagarsi (c'è da sottolineare che a differenza di tutte le altre tasse di concessione governativa la tassa sulla partita Iva non ha subito modificazioni). Si prevedono, quindi, contenziosi e istanze di rimborso in copia entità.

La liquidazione dell'Iva mensile subisce una ulteriore modificazione. Viene confermato il termine del giorno 22 del mese successivo se il pagamento si effettua mediante delega bancaria se, invece, il pagamento si effettua presso le nuove esattorie il termine è anticipato al giorno 20. Ma non basta questa confusione. Se il termine 22 è festivo la delega bancaria si deve effettuare il giorno antecedente non festivo. Però se il giorno 20 è festivo e si vuole pagare in esattoria il termine è prorogato al giorno non festivo successivo.

**Sulla costa ligure  
Quando il turismo  
è salvato  
dal «prodotto anziani»**

GIANCARLO LORA

RIVIERA LIGURE DI POVEN. Il «prodotto» anziani è uno dei più appetibili per gli operatori turistici i quali prestano molta attenzione alla popolazione giunta all'età della pensione e quindi disponibile al soggiorno fuori casa in località dove il clima è mite ed il sole sconvolge l'inverno. Dalla metà del secolo scorso all'immediato secondo dopoguerra il «godimento» era riservato ad una ristretta cerchia di persone nobili, gente molto ricca, alberghi esclusivi, ville lussuose. Due conflitti mondiali nel arco di poco più di un ventennio voluti da coloro che detenevano le leve del potere politico ed economico e che sono stati tanto «abbellinati» per usare una espressione ligure, da scatenarli, facendoli pagare alla povera gente ma da cui non ne sono usciti indenni. Ha modificato anche il tipo di clientela turistica.

E nei mesi invernali danno vita all'economia di un sempre più ampio tratto d'Italia i pensionati del ceto medio produttivo. Quelli del ceto medio produttivo che beneficiano di pensioni che superano di molto il minimo. Indubbiamente da tale discorso vengono esclusi coloro che percepiscono i «minimi» dibattuti tra lo sfruttato dalla casa alla necessità di mettere insieme il pranzo con la cena di pagare le bollette sempre più salate dell'acqua del gas della luce del telefono quando c'è. E con la prospettiva di concludere una vita di lavoro in un ospizio. È un aspetto sociale del problema mentre quello imprenditoriale turistico punta sugli anziani come clienti che possono mettere in movimento una folla numerosa di persone che per periodi più o meno lunghi è in grado di garantire economia ed occupazione.

Nella Liguria di ponente le presenze turistiche della stagione invernale stanno quasi uguagliando quelle estive. E sono anziani che cercano il sole, località senza inquinamento, e la vacanza al mare legata a problemi di salute. Il gruppo consiliare comunista di Bordighera si è fatto promotore con un'interpellanza presentata dal compagno Pasquale Scibilia di una interessante iniziativa. Scibilia è partito da una considerazione. Nel mondo è presente una forte emigrazione italiana ormai vecchia di quasi un secolo che con lavoro e sacrifici, si è costruita una economia tale da potere affrontare il

**Efficienza nel pubblico  
efficienza nel privato  
Ecco come ricordare  
queste due esigenze**

**Se fosse un problema di autonomia?**

Sono due gli scogli da superare nella pubblica amministrazione: il rapporto tra politica e burocrazia e i modi per recuperare efficienza e qualità nel servizio. Qualcuno pensa al metodo giapponese del conservatorismo creativo. Altri puntano sui circoli di qualità. E ancora è proprio vero che la colpa è solo del politico o forse le responsabilità sono da ricercare nella carenza di autonomia?

MAURIZIO QUANDALINI

Quali sono i compiti del politico? E quelli del burocrate? Spesso costoro convinti che il male sia solo da una parte puntiamo il dito contro la dirigenza politica colpevole di comprimere la burocrazia sostituendosi con frequenza ai dirigenti pubblici nell'esercizio di attività di contenuto tecnico dando una sgarbiata veloce anche nelle altre democrazie avanzate che se ne accorgono, è a tratti l'opposto.

Il primo esempio è la burocrazia inglese. Qui i dirigenti pubblici sono in grado non solo di esercitare un'ampia discrezionalità tecnica, ma anche di partecipare ai processi di formazione delle politiche pubbliche influenzando le decisioni dei politici. Un interesse saggio di Colin Campbell S.J., titolare della Martin Chair of Philosophy and Politics, Georgetown University di Washington ci dà un quadro esauriente. «Se analizziamo le teorie più recenti», scrive Campbell, «degli autori europei notiamo una opinione pressoché unanime sulla scarsa rilevanza della dicotomia politica/amministrazione. Nel 1959 Brian Chapman ha negato la validità empirica di una tale distinzione. La sua unica funzione è quella di conservare alla burocrazia di carriera un monopolio sulle risorse amministrative» (Campbell fa riferimento al Regno Unito).

Stessa musica nel sistema francese. I diplomati delle Grandes Ecoles (la scuola di

formazione degli alti funzionari pubblici ndr) e i membri dei Grand Corps servono infatti come serbatoio delle élites che esercitano il potere dello Stato e si muovono liberamente tra cariche amministrative partitiche e dirigenziali aziendali. In Germania gli alti funzionari pubblici tedeschi operano più come difensori del pubblico che come servitori dello Stato. «Ai livelli più bassi ciò ha comportato una maggiore sensibilizzazione dei funzionari agli appelli dei gruppi clientelari, più in alto ciò ha significato una maggiore sensibilizzazione alla politica di parte».

Sulla dicotomia politica/amministrazione è da coltivare uno studio di Aberbach, Putnam e Rockman. Bureaucrats and Politicians in Western Democracies. È una analisi che copre diverse nazioni effettuata con interviste dal 1970 al 1974 e dà quattro immagini che delineano il rapporto tra politica e burocrazia. Quella più illuminante è la quarta: alcuni funzionari pubblici - generalmente ai livelli più elevati - sviluppano ed impiegano tutta una serie di abilità politiche dietro le quinte e si votano con passione alla rea-

lizzazione di specifiche finalità politiche. È il *crosscutting gamesmanship*. «La vastità degli interessi di alcuni funzionari e/o l'intensità del loro proprio impegno personale per il conseguimento dei risultati auspicati non sono più distinguibili da quelli dei loro padroni politici».

A questo punto una domanda si pone: ma allora a chi si deve guardare per mettere ordine nella pubblica amministrazione? Comunque verso il Sol Levante consigliano degli esperti. Certo la burocrazia giapponese è stata di grande aiuto al successo economico. I forti del conservatorismo creativo hanno lavorato in modo efficiente combinando l'iniziativa e la gestione pubblica e privata. Però per far questo un discreto contributo continua a venire da un partito liberale-democratico dominante sulla scena politica giapponese dal 1955 che ha consentito agli alti funzionari di operare senza la costante preoccupazione del consenso politico. Comunque non lasciamoci prendere dagli abbagli. L'efficienza esiste ma penalizza l'apertura all'influenza dei cittadini, la sensibilità al cambiamento delle esi-

genze socioeconomiche e la disponibilità di un ambiente di lavoro umano. La legislazione italiana in materia di riforma della pubblica amministrazione è ferma alla proposta dell'ex ministro alla Funzione pubblica Cirino Pomicino ora affogata in chissà quali rivoli. A livello locale qualcosa si muove. È il caso dell'Emilia Romagna. Di recente la giunta regionale ha presentato una proposta di legge (la prima del genere in Italia) che prevede di mettere sul mercato circa 500 dirigenti regionali con tutti i vantaggi e gli svantaggi dei loro colleghi del settore privato: stipendi raddoppiati e valutazione del rendimento per obiettivi. In cambio possibilità di retrocessione e licenziamento. Inoltre la proposta prevede la responsabilità dei vertici amministrativi della Regione disciplina il rapporto tra personale amministrativo e direzione politica, ridisegna la struttura delineando un'organizzazione che superi la suddivisione burocratica in uffici e servizi per introdurre *task force* interdisciplinari a cui affidare la realizzazione di progetti per obiettivi.

Dagli Stati Uniti dalla letteratura economica (James S. Bowman Jane I. Steele *Circoli di Qualità nella Pubblica Amministrazione* in «Problemi di Amministrazione Pubblica» n. 4 dicembre 1989 pp. 519-555) vengono rispettati i circoli di qualità. D'uso nel mondo sono i circoli di qualità - considerati una tecnica giapponese anche se le radici teoriche sono americane - sono composti da lavoratori che svolgono mansioni simili e che si riuniscono per individuare e risolvere i problemi che si presentano nei rispettivi posti di lavoro. I poteri fondamentali che è alla base dei circoli di qualità è che la risposta più preziosa di una qualunque organizzazione è rappresentata dai suoi dipendenti coloro che svolgono materialmente il lavoro hanno un potenziale non ancora sfruttato per migliorare la produttività. Esiste una relazione tra qualità della vita lavorativa ed efficienza. Nella maggior parte dei casi la gente vuol svolgere un buon lavoro. A mano a mano che vengono introdotti dei mutamenti e che i dipendenti vedono materializzarsi i risultati dei loro contributi cresce in loro il desiderio di essere più produttivi. Così il ciclo si alimenta.

La pubblica amministrazione è essenzialmente orientata verso i servizi. Alcuni aspetti che caratterizzano il settore dei servizi potrebbero quindi influire sull'efficacia delle squadre i gruppi di lavoro tendono ad essere più piccoli e le funzioni degli impiegati le più disparate. È difficile determinare ed applicare indicatori quantitativi al campo dei servizi. Professionisti che hanno un elevato livello di istruzione tendono ad essere meno reattivi ai programmi di formazione di base di quanto non lo siano gli addetti alla produzione industriale.

Comunque dei successi sono stati ottenuti. Non solo i dipendenti con mansioni impiegate in *white collar*, hanno la responsabilità di influenzare la produttività ma nel servizio pubblico troviamo anche elementi che sono centrali allo stile giapponese di gestione posto garantito al lavoratore per tutta la vita e sistema di progressione basato sull'anzianità. (2 fine. Il precedente articolo è stato pubblicato venerdì 2 marzo scorso)

Import/Export Settimana della moda italiana a Madrid

**Tessile-abbigliamento: mercati su misura nella vecchia Europa**

Per il settore tessile abbigliamento del nostro paese si stanno aprendo grandi possibilità non solo verso i mercati extra europei ma anche in quelli del Vecchio continente. In particolare modo le nostre aziende sono interessate alla Spagna dove recentemente si è svolta la settimana della moda italiana organizzata dal nostro Istituto per il commercio estero. Con l'avvento del Mercato unico europeo le nuove prospettive



Invece non è così. Per vari motivi (generalmente relativi al mercato mondiale del comparto e particolari perché connessi alla situazione di quello iberoico così allentante) verso la Spagna sta crescendo la «bramosia» di molti produttori e - soprattutto - di quelli a noi più vicini e quindi potenzialmente più pericolosi. In primo luogo quelli della Germania, Francia e Belgio. Non a caso da questi paesi stanno partendo operazioni promozionali di grande rilievo che minacciano di aiutare una concorrenza già particolarmente agguerrita ad erodere le posizioni della moda italiana nella penisola iberica. Vista che anche dal punto di vista del rapporto qualità-prezzo i prodotti italiani non sono secondi a nessuno come è possibile contrastare questo attacco concettuale alle nostre posizioni? Ricorrendo a sagaci campagne promozionali.

In questo senso va salutata la decisione del ministero del Commercio estero e organizzata operativamente dall'Istituto di Promozione della Moda di Madrid (agli operatori del settore ricordiamo in proposito che quando si parla di moda femminile è ormai giocoleria puntare su Madrid. La capitale ha infatti completamente soppiantato Barcellona come piazza leader della moda femminile).

Questa «Semana» si articola in tre ere di settore che si svolgono contemporaneamente ad una di esse - quella organizzata dall'Animoda si tratta dell'Associazione degli importatori e perciò stesso particolarmente significativa perché intesa a mettere in diretto contatto i potenziali esportatori con i più diretti interessati alle importazioni - hanno partecipato, sotto la bandiera ufficiale italiana, una trentina di piccole e medie aziende.

Quali sono stati i risultati di questa partecipazione? Molto buoni a livello di immagine. Grazie soprattutto ad alcune belle sfilate (alle quali hanno partecipato ed è già questo un lato positivo da sottolineare piccole aziende che per la prima volta hanno potuto prendere parte a performance prestigiose ma - nel contempo - impegnative e irte di pericoli) si è potuto constatare una volta di più che il prodotto-moda italiano tira e va molto bene. Le cose sono state meno soddisfacenti da un punto di vista strettamente commerciale. Il fatto è che, quello spagnolo, è un mercato guidato dagli importatori. Se non si hanno contatti con essi non si entra in Spagna. E i contatti - forse perché è mancato un lavoro preparatorio - sono stati pochi.

Il che rappresenta una lezione che deve essere utilizzata per il futuro. I prossimi interventi dovranno infatti puntare anche a iniziative promozionali più mirate al coinvolgimento degli importatori. Le imprese dal canto loro faranno bene - magari consorziosando tra loro - a seguire l'esempio di ditte che anche recentemente hanno deciso di passare il mare e di creare loro strutture in loco. Se ciò non sarà possibile bisognerà affrettarsi a cercare un importatore o - meglio ancora - un rappresentante. Tanto più che con l'avvento del mercato unico la figura dell'importatore dovrebbe scomparire.

Struttura della spesa informatica in Europa occidentale

Struttura	1987	1988	1989	1990	1991
Totale hardware	38.972	45.378	51.689	58.488	64.673
Manutenzione hardware	7.380	8.055	8.620	9.215	9.870
Software e servizi	22.325	27.151	32.979	39.942	48.137
Rivendite e concessioni	5.000	5.870	6.850	8.000	9.398
Telecomunicazioni	1.850	2.390	3.060	3.920	5.000
Totale spese esterne	75.525	88.844	103.191	119.565	137.078
Personale	28.990	31.750	34.775	38.100	41.749
Spese generali	3.050	3.300	3.590	3.900	4.230
Totale spese interne	32.040	35.050	38.365	42.000	45.979
Totale spesa informatica	107.565	123.894	141.556	161.565	183.057

Fonte: elaborazione Censis su dati Idc - Anni 1987-1991 - Valori in milioni di dollari 1985

**Indagine Censis  
Industrie informatiche  
Quando il top  
è la commercializzazione**

ROMA. Le società di informatica quelle che producono hardware per intenditori sono sempre meno interessanti agli aspetti tecnologici e più rivolte invece all'utenza finale al computer. Insomma da produttori di macchine le aziende informatiche tendono a diventare anche produttrici di programmi e di servizi. E questo in estrema sintesi il senso dell'indagine del Censis Finsiel presentata recentemente alla stampa.

Un'indagine corposa che mette in rilievo come le aziende del settore da un lato hanno cominciato a creare nuove strutture di commercializzazione dei prodotti e dall'altro avviato un processo di razionalizzazione della produzione del software in particolare modo rivolto all'organizzazione del lavoro e alla compressione dei costi aziendali. Insomma si sta vivendo un gran momento di competitività tra le aziende informatiche con punte di ag-

gressività commerciale di notevole proporzioni. Nella ricerca del Censis sembra interessante la tendenza per il futuro per il 34% dei casi nei prossimi anni la concorrenza sarà diversificata mentre per il 29% si manifesterà un oligopolio non regola mentalizzato. La stessa evoluzione del mercato lascerà ben intravedere forti concentrazioni per il 38% degli interpellati o quote di mercato in evoluzione con probabilità di entrata di nuovi concorrenti per il 38,5% dei casi con conseguente mortalità di imprese.

Una analisi su chi è stato in questi anni il più attento utiliz-

**Quando, Cosa, Dove**

- Oggi - Si inaugura la 57ª edizione di «Mipel», mostra di pelle e pelletteria. Milano - Fiera - Dal 16 al 19 marzo.
- Su iniziativa dell'Associazione operatori bancari in titoli si svolge il convegno «La politica monetaria internazionale e i suoi riflessi sulla situazione italiana». Milano - Hotel Excelsior Gallia.
  - Promosso dal Consiglio nazionale dei ragionieri incontro sul tema «Rapporti interprofessionali con i dotto commercialisti e anomalie fiscali dei coefficienti di congruità e dei centri di assistenza fiscale». Roma - Hotel Aldrovandi.
  - «Costituire per l'ambiente» è il tema del convegno organizzato dalla rivista *Costituire* in collaborazione con Telespazio Bonifica e con la partecipazione della Fiat Milano - Centro Congressi Camplo.
  - Convegno di studio dedicato a «L'evoluzione dell'industria tessile e delle fibre chimiche». La manifestazione è promossa dall'Associazione dei produttori di fibre chimiche della Federchimica Milano - Hotel Ibis.
  - Prende il via il Forum nazionale per la pubblica amministrazione - mostra-convegno dedicato allo sviluppo delle tecnologie nelle istituzioni promossa dal ministero della Funzione pubblica Roma - Fiera.
  - Seminario internazionale sul tema «Investire all'Est. Prospettive economico-commerciali nel mercato della prossima generazione». Roma - 16 e 17 marzo.
- Domani - «Le carni suine nella tradizione della dieta» è il tema del convegno promosso dall'assessorato all'agricoltura della Regione Lombardia - Pavia - Sala Robecchi Bricchetti della Camera di commercio.
- Promosso dalla Cassa di risparmio di Viterbo convegno sul tema «Effetti della liberalizzazione valutaria sui movimenti di capitale». Viterbo - Sala Regia di Palazzo Priori.
  - Per iniziativa dell'Aia, l'Associazione degli allevatori - convegno su «Primi elementi del libro bianco dell'Aia sui vincoli allo sviluppo della zootecnica italiana». Verona - Centroservicolo.
- Lunedì 13 - Organizzato dalla Ceil si tiene un convegno dedicato a «L'introduzione degli standard informatici in azienda opportunità e problemi». Milano - Centro Congressi Camplo.
- Giovedì 22 - Gavino Manca, Vadim Rigo e Victor Uckmar illustreranno «Gli investimenti europei nei paesi dell'Est». L'incontro è promosso dall'Associazione scuole di direzione aziendale dell'Università Bocconi Milano - Circolo Crocchio.

**Istituto di studi per la formazione politica «P. TOGLIATTI»**

**Spazio impresa dell'Unità**

**ROMA 16-17 MARZO 1990**

**SEMINARIO INTERNAZIONALE INVESTIRE ALL'EST**

PROSPETTIVE ECONOMICO-COMMERCIALI NEL MERCATO DELLA PROSSIMA GENERAZIONE

**OGGI**

- ore 9.30 Apertura dei lavori del Chairman MAURIZIO QUANDALINI. Coordinatore del seminario.
- ore 9.45 L'insediamento dell'impresa italiana nello sviluppo economico dell'Europa Orientale. (Federico Gall, direttore servizio internazionalizzazione della Confindustria).
- ore 10.30 Colloquio break.
- ore 10.45 Ripresa dei lavori: panel di discussione su: INVESTIRE IN URSS. LE OPPORTUNITÀ PER LE IMPRESE ITALIANE. Esperienze e prospettive nella collaborazione economica con l'Urss. punti veneture e zone franche. (Victor Uckmar docente di diritto finanziario e scienza delle finanze all'Università di Genova).
- ore 11.30 Dibattito.
- ore 12.30 Pranzo.
- ore 14.30 La situazione economica e commerciale dell'Urss (Uladimir Scium, consulente legale della rappresentanza commerciale (Urss in Italia).
- ore 16.00 Tea break.
- ore 16.30 Panel di discussione su POLONIA, UNGHERIA LA RISTRUTTURAZIONE ECONOMICA, COLLABORARE CON L'OCCIDENTE. (Luigi Marcolongo e Mario Ronconi del Dipartimento Scienza Economica - Università di Padova).
- ore 17.30 Dibattito.

**DOMANI**

- ore 9.30 Ripresa dei lavori.
- Panel di discussione su: MERCATI DELL'EST. CONOSCERE PER INVESTIRE. LA FORMAZIONE DELLE SCUOLE DI MANAGEMENT IN ITALIA. Partecipano: Valerio Barbieri di Smerghia - Bologna, Carlo De Falippis di Sogea - Genova, Gilberto Gabrielli della Sda Bocconi di Milano per Lenta-grad International Management Institute.
- ore 11.00 Colloquio break.
- ore 11.30 Le relazioni commerciali Cee Comecon. Il posizionamento dell'Italia. (Giuseppe Castelli, coordinatore dell'Istituto Commercio Estero per l'Est europeo).
- ore 13.00 Pranzo.
- ore 14.30 Conclusione dei lavori del Seminario. Silvano Andriani, Presidente Cespe.

Per informazioni e adesioni: Segreteria del Seminario Stefania Fagnoli, Istituto di Studi «Palmiro Togliatti», via Appia Nuova km 22, Frazzetta (Roma), Tel. e Fax (06) 9358007.