

# CIVILTÀ DEL LAVORO

Federazione Nazionale



Cavalieri del Lavoro

numero 1 - Febbraio 2016

## L'ITALIA DELLE RIFORME

Verso una "politica decisionista"



### INTERVENTO

D'Amato sull'Europa  
all'Accademia dei Lincei

### FOCUS

La riqualificazione  
dei centri urbani

Nato nel 1907, Premuda è un Gruppo Armatoriale quotato in borsa dal 1918, prima Compagnia Marittima in Italia. Premuda dispone di una importante Flotta di alto livello tecnico costituita da tankers, dry-bulkers, FPSO e in un processo di forte internazionalizzazione, è oggi un importante operatore nel trasporto marittimo di rinfuse liquide e secche.

Premuda opera nel rispetto delle più severe normative internazionali in tema di sicurezza e protezione dell'ambiente, facendone un punto di forza ed impegnandosi con forti investimenti.

La sinergia con altri gruppi di primaria importanza, l'acquisizione di importanti contratti a lungo termine ed una costante attenzione all'evoluzione dei mercati, rappresentano l'impegno primario del Management, teso a ben operare in un mercato globalizzato, soggetto a repentine fluttuazioni e condizionato dalle prevalenti, e spesso fortemente oscillanti, condizioni economiche internazionali.

**Premuda** 

since 1907  
International  
Shipping Company

Genoa  
Monaco  
London  
Luxembourg

[www.premuda.net](http://www.premuda.net)





CORNELIANI  
*Corneliani*



**Blue**  
**GREEN**



gewiss.com

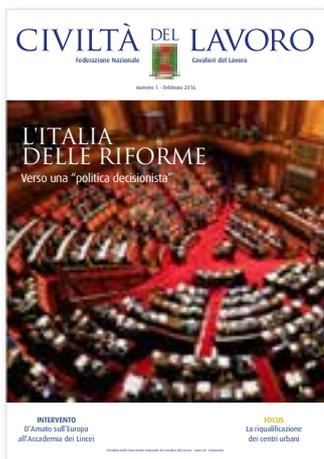
La nuova linea BlueGreen di GEWISS si caratterizza per le tonalità Blu dei corpi illuminanti: una soluzione che permette alla sorgente luminosa di inserirsi con armonia nelle aree esterne, offrendo il massimo risparmio energetico e le condizioni di luce più sicure e confortevoli dopo il tramonto.

# Innovazione, in generale

*Design  
in particolare*



**GEWISS**  
LIGHT UP THE FUTURE



**Anno LXI - n.1**  
Civiltà del Lavoro  
Periodico della Federazione Nazionale dei Cavalieri del Lavoro

**Direttore**  
Cavaliere del Lavoro Antonio D'Amato

**Comitato Editoriale**  
Presidente: Cavaliere del Lavoro Luigi Roth

Cavalieri del Lavoro: Aureliano Benedetti,  
Marco Borini, Vittorio Di Paola, Costanzo Jannotti Pecci,  
Umberto Klinger, Giuseppe Marra, Vittorio Tabacchi

Hanno collaborato a questo numero i Cavalieri del Lavoro:  
Benito Benedini, Fabio Cerchiai

**Direzione editoriale**  
Franco Caramazza

**Responsabile edizione**  
Carlo Quintino Sella

**Coordinamento editoriale**  
S.I.P.I. SpA  
Viale Pasteur, 6 - 00144 Roma  
Tel. 06-59.031 Fax 06-59.24.819

**Direttore esecutivo**  
Giuseppe Magri

**Coordinamento redazionale**  
Paola Centi

**Redazione**  
Chiara Santarelli, Silvia Tartamella

**Progetto grafico e impaginazione**  
Crea Identity srl  
www.creaidentity.com

**Concessionaria Pubblicità**  
S.I.P.I. SpA  
Tel. 06-59.036.78 Fax 06-59.036.79  
l.saggese.sipi@confindustria.it

**Stampa**  
Arti Grafiche Boccia SpA  
Via Tiberio Claudio Felice, 7 - 84131 Salerno

**Foto**  
Agenzia Sintesi, Agf, Contrasto, Stefano Guidoni

Autorizzazione Tribunale di Roma  
n. 4845 del 28-9-1955  
Autorizzazione per il web Tribunale di Roma n. 294/2013  
Direttore responsabile ai fini della legge della stampa  
Franco Caramazza

Finito di stampare il 21 marzo 2016  
civiltadellavoro@cavalieridellavoro.it

EDITORIALE

7

TRA CREScita E STAGNAZIONE

9

ESSERI UMANI 4.0

di Luigi Roth

INTERVENTO



10

SERVE PIÙ EUROPA MA DIVERSA

La relazione del Presidente Antonio D'Amato  
all'Accademia Nazionale dei Lincei

INCHIESTA



ITALIA AL GIRO DI BOA  
VERSO LA MODERNITÀ

22

UN'OCCASIONE DA NON SPRECARRE

A colloquio con Anna Finocchiaro

24

AL LAVORO PER L'ITALIA DEL FUTURO

Intervista a Marianna Madia

27

## LA LOMBARDIA PUNTA SUI CANTONI

A colloquio con Roberto Maroni di Paolo Mazzanti

30

## PREGI E DIFETTI DELLE RIFORME

Intervista a Sabino Cassese



32

## SEMPLIFICARE AIUTA IL PAESE

A colloquio con Luca Paolazzi

35

## UN PROFONDO CAMBIAMENTO

di Benito Benedini

38

## NELLA GIUSTA DIREZIONE

di Fabio Cerchiai

FOCUS

## CENTRI URBANI, VOCE DEL VERBO RIQUALIFICARE



42

## RIPORTARE LA NATURA NELLE CITTÀ

A colloquio con Andreas Kipar

46

## COSÌ TORINO HA CAMBIATO IDENTITÀ

Intervista a Piero Fassino

48

## IL MOMENTO DI DECIDERE

A colloquio con Ambrogio Prezioso di Silvia Tartamella



50

## IL SEGRETO DI LIONE LA CONCERTAZIONE

INTERVISTA



55

## BUSINESS A STELLE E STRISCE

Intervista a Simone Crolla di Fabio Lancellotti

RITRATTI



59

## AL SERVIZIO DEL MIO PAESE

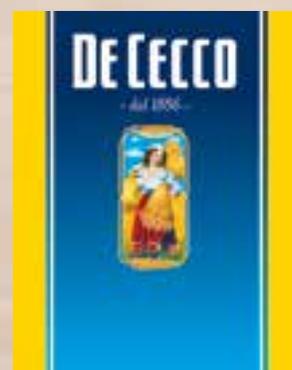
Un protagonista del suo tempo

# PASTA ALLA CHITARRA DE CECCO. PORTATE A TAVOLA LA TRADIZIONE.



## LE PASTE A SEZIONE QUADRATA DE CECCO. IN TANTI FORMATI DIVERSI.

Per noi, la pasta alla chitarra è un altro modo di rispettare le tradizioni. Come la trafilatura al bronzo o la lenta essiccazione a basse temperature. Si ottiene utilizzando la chitarra, il tradizionale strumento abruzzese costituito da fili d'acciaio montati su un telaio di legno. Pressando la pasta sui fili, nascono degli originali formati lunghi a sezione quadrata, che donano alle vostre ricette un sapore nuovo. Anzi, antico.



# TRA CRESCITA E STAGNAZIONE

L'ECONOMIA MONDIALE è in bilico tra ripresa e "stagnazione secolare", secondo la definizione coniata nel 1938 dall'economista Alvin Hansen e ripresa più volte dal ministro Padoan negli ultimi mesi. La politica europea, sotto la sfida delle migrazioni e del terrorismo islamico, rischia poi una pericolosa instabilità: l'avanzata dei partiti populistici anti-immigrati fa vacillare persino la leadership tedesca di "Mutti" Merkel, che sembrava granitica; la Spagna è entrata nel tunnel dell'ingovernabilità e la costruzione europea deve affrontare l'alea dell'uscita della Gran Bretagna, la cosiddetta Brexit.

Per l'Italia il 2016 si conferma un anno decisivo: dobbiamo dimostrare che la strategia economica del Governo è in grado di portare la crescita a un livello sufficiente ad avviare la riduzione del debito pubblico, il parametro che ancora inquieta i partner europei; le comunali di giugno e soprattutto il referendum confermativo di ottobre sulle riforme costituzionali (a cui dedichiamo la copertina di questo numero di "Civiltà del Lavoro") ci diranno se gli italiani vogliono continuare a scommettere su Renzi.

Le risposte a queste sfide multiple sono cominciate ad arrivare, ma sono ancora incerte e paiono scollegate tra loro. La risposta più vistosa è stato il "superbazooka" impugnato dalla Bce di Draghi, che in marzo ha varato misure senza precedenti per sventare la deflazione, riportare l'inflazione all'1,8% entro il 2018, ridurre i tassi d'interesse e spingere le banche a finanziare più massicciamente le imprese e gli investimenti produttivi.

L'Europa sta affrontando il doppio problema della gestione della pressione migratoria, della diffusione del terrorismo islamista e del sostegno alla crescita. Il programma, su cui si stanno ancora scontrando visioni diverse, è quello di affidare all'Unione europea un maggior ruolo nel controllo dei confini esterni, nella concessione dell'asilo ai profughi che ne hanno diritto e nel rimpatrio dei clandestini economici che non hanno diritto all'asilo.

Per finanziare questo nuovo impegno si è ipotizzata l'emissione di obbligazioni europee, che si potrebbero definire "Euro Immigration Bond" e che potrebbero forse vincere la storica contrarietà dei tedeschi alla creazione di nuovo debito, nazionale o europeo.

Poi l'Unione deve trovare il modo di accelerare il Piano

Junker per la crescita, dotandolo possibilmente di maggiori risorse. E, infine, dovrebbe trovare un accordo definitivo sui temi della flessibilità finanziaria perché la necessità di combattere la deflazione richiede politiche di bilancio e fiscali più espansive nei singoli Stati membri. E qui arriviamo al nostro Paese. I dati non sono del tutto incoraggianti: il 2015 si è chiuso con una crescita dello 0,8% (con tre giorni di lavoro in più) e con una progressione trimestrale in discesa.

Per fortuna la produzione industriale dei mesi scorsi ha dato segni di notevole vitalità e questo ha spinto alcuni centri economici, a cominciare da quello di Confindustria, ad affermare che la crescita del primo trimestre sarà più alta di quella prevista dell'Istat. Staremo a vedere.

Intanto, però, occorre intensificare le iniziative pro-crescita, dalla riforma della Pubblica amministrazione alla nuova legge sugli appalti, a nuove misure sull'aumento degli incentivi al salario aziendale e sulla riforma della contrattazione per aumentare la produttività del lavoro che, insieme al debito pubblico, è l'altro indicatore nazionale che preoccupa la Commissione europea.

Fra il 2001 e il 2015 il nostro Pil pro-capite è diminuito dell'8,5% e siamo finiti all'ultimo posto della classifica europea, superati anche dalla Grecia. In parallelo, la recente indagine che l'Ucimu realizza ogni dieci anni sugli apparati industriali italiani ha indicato un pericoloso invecchiamento del nostro apparato industriale.

In particolare, nel 2014, l'età media dei macchinari di produzione presenti nelle imprese metalmeccaniche è risultata la più alta mai registrata da 40 anni e oggi l'età media è pari a dodici anni e otto mesi, mentre nel 2005 era dieci anni e cinque mesi. Sarebbe, dunque, necessario un nuovo ciclo di investimenti industriali per il quale sono a disposizione gli incentivi della nuova Sabatini e i superammortamenti del 140% previsti dalla legge di stabilità per quest'anno.

Qualche cenno di ripresa si sta notando. Per far sì che la primavera atmosferica sia anche una primavera economica occorre dunque concentrare nei prossimi mesi gli sforzi di tutti gli attori politici e sociali, dalle istituzioni ai sindacati, dalle imprese alle molte burocrazie. Non possiamo perdere la scommessa nel 2016. ●

# > L'IMPRENDITORE <

IL NUOVO RINASCIMENTO È L'IMPRESA

L'Imprenditore rivista della Piccola Industria di Confindustria da oltre 20 anni è un importante veicolo di informazione per sui fatti e le realtà che ruotano intorno al mondo produttivo. Oggi la rivista ha creato una propria "vetrina" online.



Sfoggia l'edizione online de **L'Imprenditore**: troverai tutte le iniziative e gli speciali dedicati al mondo delle imprese e in più video e flash news.

Vai su [www.limprenditore.com](http://www.limprenditore.com), iscriviti alla newsletter Europa e abbonati alla rivista.

Seguici su



@L\_Imprenditore



L'Imprenditore

---

# ESSERI UMANI 4.0

Luigi Roth

Come molti di noi, posso dire di aver vissuto due rivoluzioni industriali, quella della produzione “tradizionale” e quella dell’Information technology, dell’elettronica. Una rivoluzione, quest’ultima, che non mi è appartenuta nel suo senso più profondo, anche se è entrata a far parte della vita e del modo di concepire il lavoro e le relazioni. Oggi però, avvicinando quella che tutti indicano come “quarta rivoluzione industriale”, Industry 4.0, ho una sensazione positiva. Non solo per quanto riguarda il tema del lavoro, ma per l’uomo, soggetto di questa rivoluzione e non soltanto consumatore, utilizzatore di dispositivi, mano d’opera sostituibile.

Certo, un’industria automatizzata e interconnessa, nella quale il valore aggiunto sarà il flusso di comunicazione continuo tra l’interno e l’esterno della struttura produttiva, in rete con i milioni di dispositivi che gestiscono informazioni, è uno scenario che può sembrare inquietante. Al World economic forum di Davos 2016 si è preso atto dei milioni di posti di lavoro che si perderanno, nei prossimi anni, per effetto di questa rivoluzione, ma anche dei posti di lavoro che nasceranno dalle nuove discipline, dalle opportunità che questa svolta oggi ci pone di fronte. L’Italia è sostanzialmente in pareggio, anche se questo è un “triste” calcolo, perché esclude alcune persone dal mondo produttivo, perché hanno competenze inadeguate, e ne integra di nuove, più adatte al nuovo scenario. Ci sono Paesi in Europa che pagheranno prezzi ben più elevati.

Proprio perché il nucleo di questa rivoluzione 4.0 non sono tanto gli strumenti quanto i dati, l’interpretazione delle informazioni, l’apporto dell’uomo è indispensabile: i dati, da soli, hanno potenzialità limitate se non vengono valorizzati attraverso l’analisi.

L’uomo è al centro perché questa rappresenta una rivoluzione di processi, non solo di strumenti, e il suo apporto di pensiero critico e creatività, al di là del mero compito di controllo dei sistemi, può essere straordinario. L’uomo è al centro, infine, perché le immense potenzialità della ricerca, grazie ai dati a disposizione, porteranno a migliorare la qualità della vita e delle prestazioni, la salute e l’healty ageing.

Siamo di fronte a un cambiamento estremamente importante, una grande opportunità per contrastare il declino dell’Europa, riqualificando l’antica industrializzazione in una nuova. Ma siamo di fronte a un delicatissimo cambiamento culturale: l’industria 4.0 richiede esseri umani 4.0. Questo è il punto. La produzione personalizzata richiede persone capaci di risolvere problemi sempre differenti. Non basteranno i “soliti” schemi della formazione ad adeguare il personale delle aziende, ad aprire la mente alla creatività e all’autonomia, per quelle persone che sono state addestrate a eseguire acriticamente compiti puntuali, che identificano il lavoro con la fatica fisica e non con la fatica intellettuale.

La formazione è un tema chiave, per gestire nel modo giusto questo cambio di paradigma.

Noi Cavalieri del Lavoro possiamo dire e fare molto, perché ciascuno di noi, nella sua storia, ha innovato, cambiato degli schemi, ha saputo agire con coraggio per rendere grande la propria azienda, la propria attività.

Ecco perché dobbiamo ragionare insieme, particolarmente coloro tra noi che hanno a cuore la formazione dei giovani ai valori dell’imprenditorialità e già fanno molto in questo campo (abbiamo esempi eccellenti) per proporre dei modelli e delle idee, esse stesse, 4.0. ●

La relazione del Presidente Antonio D'Amato all'Accademia Nazionale dei Lincei tenuta il 12 febbraio

# SERVE PIÙ EUROPA MA DIVERSA

**DESIDERO RINGRAZIARE** il presidente dell'Accademia nazionale dei Lincei, professor Alberto Quadrio Curzio, per la sua introduzione e per le gentili parole che ha inteso rivolgermi.

Sono molto lieto e onorato di essere qui oggi, nella importante e prestigiosa sede di una istituzione realmente fondamentale e autorevole per il nostro Paese, e di aver ricevuto l'invito a illustrare il punto di vista dei Cavalieri del Lavoro su un tema così cruciale e a noi caro, quale è quello dell'Europa, della sua identità e del suo ruolo. I Cavalieri del Lavoro, come è stato ben ricordato, rappresentano un mondo di imprenditori, appartenenti a diversi settori, selezionati sulla base di requisiti fondamentali previsti dalla legge. Tali requisiti sono prevalentemente focalizzati sul contributo offerto da ciascuno di loro alla crescita del Pil e allo sviluppo del contesto sociale e civile nel quale opera la loro impresa.

L'etica del lavoro e dell'impresa, quindi, insieme all'attenzione e all'impegno per la valorizzazione dell'uomo, per la formazione d'eccellenza e per la cultura della conoscenza, sono gli elementi caratterizzanti l'attività dei Cavalieri del Lavoro sia come singoli che come Federazione. Esprimiamo una realtà eterogenea in cui sono rappresentati tutti i settori dell'economia e dell'imprenditoria ma, a differen-

za delle associazioni di categoria alle quali siamo iscritti, come Confindustria, Confagricoltura e Confartigianato, non siamo portatori di interessi specifici, bensì di valori. Accanto al nostro ruolo istituzionale fondante, quale è quello di contribuire alla rigorosa selezione dei candidati al titolo di Cavaliere del Lavoro, promuoviamo i valori che rappresentano l'essenza stessa dell'onorificenza. E in questo nostro compito ci sentiamo vicini allo straordinario patrimonio di cultura e alle iniziative che l'Accademia nazionale dei Lincei sostiene.

Qualche mese fa, quando ho ragionato con il presidente Quadrio Curzio sulla conferenza odierna, la nostra passione comune per le vicende dell'Europa ci ha portato a scegliere il tema di questo incontro.

Un tema che allora era una naturale convergenza su una priorità comunemente scelta e che oggi rappresenta un'emergenza assoluta, oltre a essere uno dei temi dominanti del dibattito pubblico mondiale.

Mai come oggi il tema del ruolo e dell'identità dell'Europa diventa prepotentemente attuale e cogente, soprattutto nel momento in cui lo scenario nel quale operiamo è complesso. Complesso per le grandi tensioni e per i grandi cambiamenti di equilibri di poteri che si manifestano sul piano dell'economia e sul piano delle competizioni inter-

nazionali. Complesso perché siamo chiamati ad affrontare dinamiche economiche, per le quali non abbiamo gli strumenti di lettura adeguati e per le quali la dottrina – abituata a studiare e analizzare cicli di costruzione e di distruzione continua – non può prevedere cosa potrebbe accadere oggi, dopo una fase di pace e di stabilità così lunga, e di fronte a una recessione che rischia di diventare una deflazione prolungata nel tempo.

La complessità dell'attuale scenario è, inoltre, determinata dalle tensioni sociali che, anche nei paesi più ricchi, stanno diventando sempre più forti e drammatiche, dai nuovi conflitti economici tra Est e Ovest, dai conflitti sociali e politici tra Nord e Sud – con una pressione migratoria ai nostri confini originata da guerre e genocidi – e da uno scontro di civiltà rispetto al quale risultiamo poco attrezzati per affrontarlo.

In questo contesto, nel quale si sommano confusioni, contrasti, contraddizioni e grandi emergenze, si pone il problema di cosa l'Europa possa e debba fare.

Ma proprio nel momento in cui si pone questo tema, sempre di più dai diversi paesi europei, anche da quelli fon-

datori, si sollevano con forza voci di dissenso, voci di preoccupazione e di negazione di un'Europa unita, laddove, al contrario, oggi più che mai abbiamo bisogno di un'Europa unita, più forte ma anche diversa da quella attuale. Premetto, nel corso di questo ragionamento, di essere un europeista convinto, che ha sempre cercato di non cadere nella logica della retorica filo-europeista. Sono stato critico nel modo in cui l'Europa è andata avanti perché sono convinto che vada costruita un'Europa più forte dal punto di vista politico, più unita dal punto di vista istituzionale e più competitiva dal punto di vista economico.

In questa riflessione, sulla quale il mondo dei Cavalieri del Lavoro si è a lungo confrontato, il nostro orientamento è quello di partecipare, nelle nostre possibilità, a una nuova fase di progetto e di costruzione europea che superi le crisi e le contraddizioni nelle quali oggi si trova. Le crisi di ruolo, di identità e di consenso sono quelle che possono mettere a rischio l'equilibrio e la pace nel mondo.

Le ragioni della crisi sono ben note e possono essere ricordate con brevi riferimenti. Il modo stesso in cui l'Europa è nata, unificando prima la moneta rispetto ai valori, »

## MAI COME OGGI IL TEMA DEL RUOLO E DELL'IDENTITÀ DELL'EUROPA DIVENTA PREPOTENTEMENTE ATTUALE E COGENTE, SOPRATTUTTO NEL MOMENTO IN CUI LO SCENARIO NEL QUALE OPERIAMO È COMPLESSO



agli ideali e alle istituzioni; l'allargamento improvvido avvenuto prima che vi fosse una governance ben definita: nel 2000 fui tra i pochissimi che, quando ci fu l'allargamento, levò la voce della Confindustria, che allora presiedevo, contro quell'allargamento, incontrando così la critica della stampa e dell'opinione pubblica italiana.

Ma l'errore più importante è stato commesso nel modo in cui è stato affrontato ed è fallito il tentativo di scrivere una Carta costituzionale che, anziché essere la sintesi dei valori e degli ideali fondanti un nuovo progetto europeo, si è invece tradotta in uno sterile tentativo di rendere più formale l'apparato burocratico e tecnocratico di un'Europa che è sempre più stretta.

Per queste ragioni e per gli errori commessi nella fase di costruzione dell'Europa, siamo passati da un'immagine e da una percezione, da parte dei popoli europei, di un'Europa benigna, prodiga di favori, di opportunità, di benes-

dei conti in ordine, necessario per mantenere quella parte di costruzione già intrapresa e realizzata, e uno invece è quello dell'Europa dello sviluppo, necessario perché il rapporto tra debito pubblico e Pil venga riequilibrato attraverso la crescita del Pil e non solo attraverso la compressione del debito pubblico.

È come se questi due modelli di Europa fossero in contrasto l'uno con l'altro, quasi come se ci fosse una assoluta contrapposizione tra la logica del rigore e la logica dello sviluppo. E questa è – a mio modo di vedere – una immagine assolutamente sbagliata perché senza rigore non può esserci sviluppo sostenibile ma, dall'altro lato, senza politiche di sviluppo non ci sono quel consenso sociale e quel consenso politico necessari perché si possa costruire su basi ragionevoli e durature nel tempo una politica del rigore, che pure è importante per mantenere le compatibilità necessarie. Il nodo sul quale oggi ci stiamo con-

## IN UN MONDO CHE COMPETE IN MANIERA SEMPRE PIÙ SPINTA CON UNO SLITTAMENTO DEL POTERE ECONOMICO E DELLA RICCHEZZA STRUTTURALE DA OVEST VERSO EST, L'EUROPA È STATA INCAPACE DI REAGIRE

sere e di ricchezza – ricordiamo tutti la grande campagna di Jacques Delors alla vigilia del 1992 – a un'Europa oggi matrigna, che impone sacrifici e un rigore mal tollerato e che fette crescenti delle popolazioni europee percepiscono come la vera radice delle loro sofferenze, della loro disoccupazione e del loro disagio.

Tutto questo è riconducibile da un lato alla debolezza delle varie leadership politiche che, anziché assumersi la responsabilità delle riforme interne, hanno preferito puntare il dito contro l'Europa come unica responsabile di un processo di sacrificio, di rigore e di sofferenza piuttosto che di crescita e di benessere; dall'altro lato, a un modo di essere e di operare dell'Europa che, per il suo percorso istituzionale interrotto, per la mancanza di una visione di una unità politica necessaria e per il fallimento dell'esercizio della Carta costituzionale, è incapace di andare oltre il proprio modo di operare prevalentemente regionalistico, burocratico e tecnocratico ed è quindi incapace di affrontare i grandi temi dello sviluppo e della crescita. Si sono così andati definendo nel tempo due profili diversi dell'Europa: uno è quello dell'Europa del rigore e

frontando è un nodo che focalizza l'emergenza del momento, ma tiene poco conto delle ragioni per le quali ci troviamo in questa situazione e quali sono le strade da percorrere per uscire dall'emergenza stessa.

Nel mentre, in un mondo che compete in maniera sempre più violenta e sempre più spinta con uno slittamento del potere economico e della ricchezza strutturale da Ovest verso Est, l'Europa è stata incapace di reagire e negli ultimi venti anni ha risposto con una politica di iperregolamentazione e di iperburocratizzazione – quella che gli inglesi chiamano politica del "red tape", cioè un'elevata complicazione degli standard e delle procedure, laddove altrove si assisteva a una maggiore flessibilità e si conquistavano fette di mercato. Queste sono le due "Europe" che oggi si confrontano.

Su questo confronto c'è stato il grande dibattito del momento, il "Brexit", la politica che la Gran Bretagna sta cercando di negoziare con l'Europa e ovviamente il gradissimo rischio – in questa fase così delicata e di basso consenso per l'Europa e di forte disaffezione per le istituzioni europee, in un Paese che ha una cultura fortemente auto-

noma delle sue istituzioni, un elevato orgoglio della Corona e una forte consapevolezza della monarchia – che il referendum venga male inteso e colto dalla popolazione inglese come una opportunità per uscire dall'Europa. Il rischio è serio. La business community è fortemente allertata e allarmata e noi tutti stiamo cercando di contribuire alla massima diffusione di informazione perché il "Brexit" non si realizzi e la Gran Bretagna resti all'interno dell'Unione europea. La sua presenza è, infatti, indispensabile alla formazione dell'Europa unita per due ordini di ragioni: la prima perché l'integrazione economica e finanziaria tra Gran Bretagna e Europa è talmente stretta che ne deriverebbe un enorme danno per entrambe; la seconda perché

la Gran Bretagna ha mantenuto nel corso degli ultimi venticinque anni la frusta dell'efficienza e della competitività come un elemento fondamentale per cercare di riequilibrare la iperburocrazia e la iperregolamentazione dell'Europa continentale, dando così un contributo al quale noi non possiamo rinunciare per cercare di portare l'Europa su un terreno di maggiore crescita e di maggiore sviluppo sostenibile tale da potersi coniugare con il rigore. Le contraddizioni di un'Europa di questo tipo noi le conosciamo, le abbiamo viste. Ne cito una per rap-

presentare il caso nel modo più emblematico. In materia ambientale, e chi vi parla è un ambientalista convinto, in Europa abbiamo iperregolamentato al punto tale da costringere, o da consentire, a grossi impianti della chimica mondiale di spostarsi a poca distanza dal confine europeo, liberi di produrre in pieno inquinamento dell'aria, delle acque e del terreno e liberi di esportare in Europa a costi bassissimi. Così facendo, iperregolamentando la produzione locale e iperliberalizzando le importazioni, nel corso degli ultimi vent'anni abbiamo distrutto la chimica europea.

Questo perché vivono all'interno della stessa struttura dell'Europa di oggi anime assolutamente in contraddizio-

ne tra di loro: anime manifatturiere, come l'Italia e la Germania che sono i due grandi Paesi manifatturieri dell'Europa, e anime di carattere più mercantile, come la Gran Bretagna e il grande mercato d'Europa che, incapaci di coordinare un'unica politica commerciale europea, hanno di fatto impedito che ci fosse un raccordo tra la logica di iperregolamentazione per chi produce e la logica di libertà per chi importa.

Questo è uno dei tanti esempi di un'Europa superregolamentata che è, al tempo stesso, del tutto deregolamentata nell'interscambio internazionale. Ce ne sono tanti altri di esempi.

Oggi siamo esposti a una profonda concorrenza dal punto

di vista dei costi da paesi emergenti, che hanno nel "dumping sociale" la loro strada verso lo sviluppo e la crescita economica. Tutti hanno fatto dumping sociale, lo abbiamo fatto noi, lo hanno fatto gli inglesi ancora prima, lo hanno fatto i giapponesi, lo stanno facendo i cinesi e questi ultimi stanno per essere superati dai paesi emergenti dell'Asia. Il dumping sociale è una procedura complessa, lunga, che ha il suo limite etico e morale nell'evitare lo sfruttamento del lavoro minorile. Ma come si fa a impedire che ci sia manodopera a basso costo in

questi paesi? Il dumping sociale, come detto poc'anzi, è la loro strada per la crescita e la ricchezza.

Ma il "dumping ambientale" è un'altra cosa. Noi abbiamo tollerato, e ancora oggi tolleriamo, che anche i paesi più sviluppati – Stati Uniti e Giappone in testa – siano i più grandi inquinatori del mondo. E quindi, da questo punto di vista, ci siamo trovati da un lato in una situazione di debolezza competitiva e dall'altro abbiamo continuato a immaginare e coltivare l'ideale che l'Europa, ormai ricca e opulenta, potesse essere il grande laboratorio di idee da far produrre in paesi a basso costo. L'idea e il modo stesso con il quale abbiamo governato e organizzato la nostra visione competitiva nel corso degli ultimi vent'anni »



è stato quello di trattenere presso di noi la creazione di innovazione e di valore aggiunto, spostando le produzioni verso i paesi poveri e immaginando che i cinesi potessero essere i poveri produttori del mondo per sempre. Naturalmente era una visione assolutamente arrogante e assolutamente miope. Noi, infatti, sappiamo benissimo che la reale innovazione viene prodotta soprattutto laddove vi è una grande capacità di investimento pubblico. Gli Stati Uniti sono stati leader dell'innovazione negli ultimi decenni grazie soprattutto alla grande accelerazione che la spesa per la Difesa ha prodotto e per il follow out che questo ha determinato a valle in tutti i campi dell'innovazione tecnologica.

Noi siamo sempre stati molto bravi in Europa, e soprattutto in Italia, nell'innovazione applicativa, nella capacità di tradurre invenzioni fondamentali in prodotti che avessero mercato e che avessero qualità tali da poter essere collocati sui mercati, ma questa innovazione applicativa va di pari passo con la capacità di manifatturare e di produrre e dando in outsourcing la manifattura non abbiamo fatto altro che spostare altrove anche la capacità di fare innovazione applicativa. Di fatto, noi ci siamo impoveriti prima di braccia e poi anche di cervelli. Ci troviamo così oggi in una situazione di totale spiazzamento competitivo. Siamo iperregolamentati, al tempo stesso consentiamo dumping ambientale e sociale e non siamo più competitivi dal punto di vista dell'uso dei fattori della produzione, oltre a non essere nemmeno più capaci di produrre intelligenza e innovazione perché queste vanno di pari passo con la manifattura.



I giapponesi erano leader nell'elettronica di consumo degli anni Settanta, ma avendo dato in outsourcing prima ai coreani e successivamente ai cinesi, oggi nessuno conosce più la Sony; tutti però conoscono la Samsung e la LG, cioè aziende che dieci anni fa non avevano mercato e che oggi dominano il settore dell'elettronica di consumo. I cinesi hanno comprato qualche anno fa le attività della IBM e oggi sono i produttori non solo di hardware, ma soprattutto di software e di intelligenza.

Gli indiani stanno conquistando quote crescenti nella produzione di innovazione soprattutto sul piano matematico e applicativo e noi europei crediamo ancora che si possano ridurre ulteriormente le ore lavorative o che si possa ulteriormente rendere più complesso e più burocratico l'esercizio delle attività imprenditoriali in un mondo che compete e che corre in una maniera completamente diversa. Lo spiazzamento progressivo dell'Europa, un'Europa che da benefattrice ricca di grandi opportunità – l'Europa di Delors – si trasforma nell'Europa di oggi, di rigore e sacrifici, in quanto non è più in condizione di crescere, non nasce solo da un processo incompiuto dal punto di vista istituzionale, ma nasce soprattutto da una debolezza fondamentale sul piano politico e strategico, cioè nel non aver capito quali potevano essere le strade possibili per riaprire un percorso di crescita e di sviluppo che potesse restituirci capacità di crescere e di competere.

Il riequilibrio tra un'Europa che cresce e un'Europa del rigore si fa soprattutto riscoprendo una strategia che rimetta nuovamente le imprese in condizioni di investire in Europa, competendo certamente sulla parte di più alto valore aggiunto e di maggiore intelligenza, ma facendolo anche con maggior possibilità di far leva sugli strumenti competitivi di un sistema industriale di cui noi ancora oggi disponiamo.

La partita non è affatto persa. Siamo comunque il più grande e il più ricco mercato di consumo del mondo, abbiamo comunque una popolazione di più di duecentocinquanta milioni di consumatori molto affluenti e abbiamo ai nostri immediati confini il continente africano con elevate potenzialità di crescita, di sviluppo e soprattutto di disponibilità di materie prime.

Noi ci troviamo ancora oggi al centro di una realtà che ha grandissime opportunità e su queste opportunità noi possiamo far leva, ma dobbiamo dotarci di strategie e di strumenti competitivi adeguati.

Abbiamo bisogno di una politica estera comune, abbiamo bisogno di una politica estera commerciale comune perché, quando sediamo ai tavoli del Wto, se ognuno



Il Presidente Antonio D'Amato con Alberto Quadro Curzio, Presidente dell'Accademia Nazionale dei Lincei

## OGGI L'IDEALE DI UN'EUROPA PIÙ UNITA DAL PUNTO DI VISTA POLITICO E ISTITUZIONALE È LONTANO, MA NON C'È DUBBIO CHE NOI DOBBIAMO ANDARE IN QUELLA DIREZIONE

persegue i propri interessi nazionali perdendo di vista l'interesse comune dell'Europa, siamo in contraddizione.

Abbiamo bisogno di una politica e di una strategia comune dell'ener-

gia, che oggi non è ancora un problema perché è a basso costo e siamo in una situazione di assoluta eccedenza di offerta rispetto alla domanda, ma dall'altro lato è stata e continuerà a essere in futuro uno dei grandi elementi strategici e uno dei grandi rischi che noi avremo anche dal punto di vista della sicurezza.

Abbiamo bisogno di far leva sulle sinergie comuni per sostenere attività infrastrutturali indispensabili per collegare i mercati e rendere più possibile un'integrazione e un movimento non solo di consumatori e di popolazioni, ma anche di merci e di prodotti, adeguati per essere veramente un grande mercato unico.

Abbiamo bisogno di realizzare una vera, grande politica europea sulla ricerca e sull'innovazione perché solo concentrando le poche risorse che ciascun paese riesce a mettere insieme in un unico e grande progetto di innovazione europea possiamo competere con paesi come gli Stati Uniti o come la Cina, che sono in grado di mobilitare milioni

di ingegneri l'anno o miliardi di investimenti che ciascuno di noi, come piccolo paese europeo, non è in grado di fare.

Abbiamo bisogno soprattutto di comprendere che, se l'Europa non di-

venta nuovamente una grande opportunità sul piano della competizione, non può produrre posti di lavoro, non può soddisfare le proprie tensioni sociali interne e le proprie nuove emergenze e tanto meno può affrontare il grande panorama delle complessità che abbiamo ai nostri confini: quelle crescenti e quelle anche più recenti dei flussi migratori, delle tensioni della guerra e del terrorismo e di un Medio Oriente che si infiamma.

Per queste ragioni il tema vero sul quale l'Europa deve trovare una nuova direzione di marcia non è solo quello tecnocratico, burocratico e tanto meno regionalistico, ma è innanzitutto istituzionale e ancor prima politico. E quindi, nel momento in cui oggi si dibatte se fare o meno un superministro, dovremmo domandarci a cosa serve oggi un superministro se noi non abbiamo una visione storica e una prospettiva più seria di come realizzare una maggiore unità d'Europa almeno su questi temi fondamentali. Oggi l'ideale, di cui io sono personalmente portatore, di »

un'Europa più unita dal punto di vista politico e istituzionale è lontano. Non è mai stato vicino, ma oggi è ben più lontano di quanto non lo fosse venti anni fa. Ma non c'è dubbio che noi dobbiamo andare in quella direzione, non si può tornare indietro.

Una retromarcia con il percorso già fatto sarebbe assolutamente devastante dal punto di vista sociale, politico, della pace e insostenibile dal punto di vista economico. Non possiamo che andare avanti e alcuni di questi passi avanti possono essere compiuti anche senza aver realizzato l'integrazione istituzionale più forte perché fare una strategia dell'energia, fare una politica commerciale comune estera è possibile già oggi in un processo di identificazione e di rafforzamento di una visione dell'Europa diversa da quella di cui noi oggi disponiamo. Perché poi per fare l'altro passo, ugualmente e forse più importante, cioè quello di contribuire a ridefinire gli equilibri di pace e



di stabilità nel mondo e di affrontare questo nuovo scontro di civiltà, abbiamo bisogno di capire come fare una vera politica estera comune, che è cosa ben diversa dalla politica estera commerciale, e al tempo stesso (abbiamo bisogno di capire, ndr) come poter affrontare anche il tema della Difesa comune.

Noi sappiamo che gli Stati Uniti non possono rivestire sempre il ruolo di "esercito del mondo" e che per governare le tensioni che sono ai nostri confini abbiamo bisogno di investimenti crescenti sul piano della Difesa e di un coordinamento più stretto, poiché l'assenza di coordinamento tra i paesi europei – anche in tempi molto recenti – ha determinato disastri che oggi sono sotto gli occhi di tutti. Non possiamo lasciare agli Stati Uniti il compito di svolgere questo ruolo non solo per questioni economiche, ma anche per questioni di equilibrio, per questioni di conoscenza di dinamiche internazionali sulle quali molto spesso interessi locali e egoismi particolari hanno determinato errori e contraddizioni il cui costo si manifesta poi nei nostri confini. Quindi, come affrontare in maniera più responsabile un ruolo che il mondo chiede all'Europa e che noi abbiamo il dovere di assumere per contribuire a stabilizzare la pace e gli equilibri mondiali senza darci una dimensione più comune e più unita anche sul fronte della politica estera e della Difesa?

A mio modo di vedere non c'è alternativa nell'andare avanti nel processo di unificazione e di rafforzamento di un'Europa politica, che è l'unica via di uscita da questo confronto stretto che diventa dilaniante e sul quale corriamo il rischio, referendum dopo referendum, di smantellare anche l'Europa che c'è oggi, (il confronto stretto, ndr) tra le politiche del rigore e dell'austerità e le politiche della crescita e dello sviluppo. Ce lo chiede l'esigenza dell'economia e della competizione, ce lo impone l'esigenza nuova della pace e della stabilità.

Dobbiamo andare avanti su questo piano però, sempre a mio modo di vedere, dobbiamo renderci conto che per ridefinire un ruolo diverso dell'Europa dobbiamo partire dalla definizione di quella che è l'identità europea.

A me è sembrato sempre molto miope e di corto respiro il processo che è stato fatto all'inizio della definizione della Carta costituzionale perché non aver il coraggio, noi come paesi europei, di riconoscere innanzitutto quali sono gli ideali e i valori fondamentali, di riconoscere qual è la nostra identità, le nostre radici vuol dire non avere la forza di confrontarci anche con ideali e valori altri.

Noi non abbiamo nessuna possibilità di affrontare in maniera serena e costruttiva anche il cosiddetto scontro politico e di civiltà con altre realtà che sono ai nostri confini se non abbiamo la forza e la capacità di riconoscere i nostri valori e i nostri ideali: nascondendoli e negandoli non facciamo altro che rendere ancora più forte e acuta una tensione che diventa anche insostenibile dal punto di vista politico e sociale.



## BISOGNA PARTIRE DA UN APPROFONDIMENTO VERO SU QUELLA CHE È L'ESSENZA UNIFICANTE DELL'EUROPA: QUALI I VALORI E QUALI GLI IDEALI E COME COSTRUIRE SU QUESTI UNA NUOVA FASE PROGETTUALE

Bisogna partire da un dibattito serio, da un approfondimento vero su quella che è l'essenza unificante dell'Europa: quali sono i valori, quali sono gli ideali, quali sono le ragioni per le quali dobbiamo e vogliamo essere europei, quali sono gli elementi che ci tengono insieme e come costruire su questi ideali, su questi valori e su questo patrimonio di civiltà e di cultura che ci uniscono, una nuova fase progettuale dell'Europa.

Quello che è mancato nella costruzione dell'Europa unita era questa parte di visione. Abbiamo fatto un'Europa dei mercati, abbiamo promesso un'Europa dei benefici economici e abbiamo fallito nell'immaginare un'Europa dei valori e degli ideali. Ed è da qui che noi dobbiamo partire. Su questo, io sono convinto, il nostro Paese ha una straordinaria opportunità e anche uno straordinario ruolo da giocare. L'Italia è, infatti, uno dei grandi Paesi fonda-

tori dell'Europa, ha dato un contributo rilevante alla costruzione del patrimonio di civiltà e di cultura del mondo e noi abbiamo una responsabilità importante da giocare sul piano della costruzione di un'Europa diversa. Per poterlo fare abbiamo, però, bisogno di portare a termine le riforme sociali e istituzionali che permettono al nostro Paese di riconquistare autorevolezza e credibilità, di tornare a essere competitivi e di portare al processo di costruzione di questa nuova fase dell'Europa un contributo di idee e soprattutto un contributo di proposte che partano proprio dalla visione degli ideali e dei valori sui quali ricostruire l'Europa.

Il processo riformatore del nostro Paese è un processo che ha subito diversi arresti e chi vi parla, negli anni in cui era alla presidenza della Confindustria, si è fatto fortemente promotore di riforme sociali, del mercato del lavoro e della competitività. Alcune di queste riforme hanno impiegato decenni per essere compiute e sono state recentemente portate a termine, parlo del Jobs Act e delle riforme del mercato del lavoro. Altre, invece, sono ancora ben lontane dall'essere completate e sono tutte indispensabili non solo per permettere al nostro Paese di far bene e di crescere, ma soprattutto per permettergli di essere un protagonista vero di questa nuova costruzione politica e istituzionale dell'Europa.

Su questa strada bisogna andare avanti con grande fermezza e grande determinazione e bisogna farlo soprattutto rendendoci conto che noi abbiamo ancora moltissimo da poter esprimere in termini di potenzialità e in termini di opportunità. Siamo ancora un Paese con un elevato tasso di imprenditorialità, nonostante negli ultimi dieci anni si sia assistito a un fenomeno di contrazione. Abbiamo impiegato due generazioni per costruirlo e dieci anni per demolirlo.

Però abbiamo ancora una grande passione imprenditoriale, abbiamo una grande capacità di lavoro, abbiamo ancora dei giovani intelligenti e di talento, siamo il Paese più ammirato e più invidiato nel mondo per lo stile di vita, la storia, l'arte, la cultura, la moda e la cucina. Però siamo un Paese che non si vuole bene, che spesso trascura il proprio patrimonio artistico e culturale e che non è in grado di appropriarsi delle proprie opportunità per costruire un futuro diverso.

Questa è, invece, l'inversione di tendenza sulla quale bisogna lavorare e noi lo stiamo facendo. E qui torno ai Cavalieri del Lavoro. Lo stiamo facendo ciascuno nelle proprie aziende, come imprenditori, e nell'ambito della nostra Federazione promuovendo il più possibile la consapevolezza »

# Il tuo brand. Va in scena.



Ogni brand è come un film. Ci vuole passione per raccontarlo, ma anche un buon soggetto, un'ottima sceneggiatura e una regia sapiente. Crea Identity è il partner che ti aiuta a «mettere in scena» il tuo brand, per valorizzare il tuo potenziale. Attraverso il potere del racconto.



**C R E A**  
I D E N T I T Y

Design your story

Piazzale Flaminio, 19 - 00196 Roma  
tel. 06 86200203  
info@creaidentity.com  
www.creaidentity.com  
facebook: creaidentity

che, fra tutti gli asset competitivi e tutte le potenzialità del nostro Paese, noi ne abbiamo una in particolare, che forse è la più sottovalutata di tutte. Mi riferisco al nostro patrimonio non solo artistico, ma soprattutto educativo e di cultura. Un volano e una spinta straordinari con i quali non solo possiamo aumentare i flussi turistici, migliorare le nostre città, riqualificare le nostre periferie, valorizzare il patrimonio monumentale, ma anche restituire al brand e al marchio made in Italy e all'immagine dell'Italia quel valore intrinseco, che rappresenta il vero riposizionamento sulla scala del valore aggiunto che altri paesi hanno saputo fare avendo molto meno di noi, ma essendo stati molto più bravi nella capacità di fare sistema.

Se pensiamo al valore intrinseco del "made in France", del "made in Swiss", del "made in Germany", ci accorgiamo di come riescano a posizionare i loro prodotti sul mercato a margini molto più alti rispetto a quello che hanno e noi che siamo detentori di questo patrimonio, non sapendolo valorizzare, non solo perdiamo una opportunità, ma creiamo un avviamento negativo.

Lo stato in cui versano le città italiane contribuisce non solo a disamorare i visitatori e gli stranieri, ma a creare un sentimento di disaffezione verso l'intero made in Italy. Da questo punto di

vista, per una ragione di carattere economico, industriale e imprenditoriale ma che ancor prima è di responsabilità per quello che noi abbiamo ereditato dai nostri padri, dobbiamo impegnarci di più e in maniera forte e consapevole su questo terreno perché questo è il nostro grande asset competitivo. Altri paesi hanno il petrolio, altri ancora hanno risorse naturali. Noi abbiamo arte e cultura, questo è il nostro grande patrimonio di risorse. Esse rappresentano non solo un valore dal punto di vista del bene comune, ma rappresentano anche un enorme vantaggio competitivo sul quale noi possiamo e dobbiamo impegnarci.



Con la ricchezza di questa eredità, se sappiamo davvero portare avanti un percorso di riforme forte, serio e consapevole sul piano economico e soprattutto sociale e istituzionale, abbiamo un'importante carta da giocare, ma abbiamo poco tempo.

Le emergenze sulle quali dobbiamo confrontarci in Europa e nel mondo sono molteplici, la crisi che l'Europa vive è realmente dura e la necessità che l'Italia giochi un ruolo importante in questo momento è veramente significativa e questo può essere fatto attraverso azioni.

Non è solo un problema di comunicazione o di negoziato, bensì di costruzione di un progetto e di una identità ed è soprattutto avere il coraggio di affrontare nodi e questioni sulle quali per troppo tempo in tanti paesi europei si è preferito perseguire l'interesse di breve periodo, soprattutto quello di carattere mercantile, rinunciando invece a quelle che sono le ragioni di medio e lungo periodo, sulle quali davvero noi possiamo costruire un modello più sostenibile di pace, sviluppo e benessere.

Io so che su questo tema i Cavalieri del Lavoro sono fortemente impegnati e conosco la tradizione di cultura e di grande intelligenza che questa Accademia esprime: sui valori della pace e della valorizzazione della cultura, della promozione del benessere e della sostenibilità sociale e civile – che sono i valori fondanti della nostra storia – siamo tutti chiamati a lavorare affinché diventino patrimonio e consapevolezza di tutti, a partire da chi ha la responsabilità di governarci nel corso dei prossimi mesi in una fase così difficile e così complessa.

È un tema sul quale dobbiamo rendere partecipi il sistema Paese e tutti i colleghi e gli interlocutori appartenenti al nostro mondo economico e istituzionale, anche di altri paesi, perché è una causa comune che potremo vincere solo se tutti insieme andremo nella stessa direzione. ●

# ITALIA AL GIRO DI BOA VERSO LA MODERNITÀ





## INCHIESTA

*La riforma del Senato e dei poteri regionali insieme alla riforma della Pubblica amministrazione offrono al nostro Paese una grande occasione di modernizzazione. Semplificare il processo legislativo e snellire la macchina burocratica, anche attraverso la progressiva digitalizzazione dei servizi, porterà benefici non soltanto ai cittadini, ma anche all'intero sistema produttivo. Abbiamo approfondito l'argomento con le interviste alla senatrice Anna Finocchiaro, presidente della Commissione Affari Costituzionali, e al ministro per la Semplificazione e Pubblica amministrazione Marianna Madia, ospitando le analisi critiche del presidente della Regione Lombardia Roberto Maroni e del professor Sabino Cassese per concludere con il punto di vista economico di Luca Paolazzi, direttore del Centro Studi Confindustria. A intervenire sul tema per i Cavalieri del Lavoro sono il past president Benito Benedini e il presidente di Atlantia Fabio Cerchiai.*

# UN'OCCASIONE DA NON SPRECARRE

Per Anna Finocchiaro, presidente della Commissione Affari Costituzionali del Senato, il nuovo processo legislativo messo a punto dalla riforma costituzionale ha le carte in regola per dare risposte più rapide ai problemi del Paese. Molto, però, dipende anche dalle classi politiche, in particolare da quanto saranno capaci di applicare correttamente le nuove norme.



**La riforma del Senato e dei poteri regionali (nuovo Titolo V) è una delle più delicate perché modifica la Costituzione. Come verrà semplificato il processo legislativo?**

Innanzitutto non ci sarà più il bicameralismo perfetto che abbiamo conosciuto. Ciò significa che ci sarà un'area di competenza legislativa comune delle due Camere limitata alle materie più importanti – per esempio quella costituzionale – in cui il procedimento legislativo continuerà a funzionare con il sistema della cosiddetta navetta. Per il resto delle materie la competenza legislativa resta alla Camera dei Deputati, con la possibilità per il Senato di “interferire” con proprio parere. Su alcune materie la Came-

ra, per disattendere il parere del Senato, deve deliberare a maggioranza assoluta. Il procedimento di approvazione delle leggi ne esce, dunque, fortemente semplificato. Questa limitazione del potere legislativo del Senato non risponde, però, solo ad un'esigenza di efficacia e celerità del legiferare, ma discende dalla nuova natura del Senato. Esso non è più un organo di diretta rappresentanza del popolo, ma è un organo di rappresentanza delle istituzioni territoriali ed ha, in questa veste, nuove e – speriamo – efficaci funzioni di controllo e valutazione.

Mi piace ricordare, tra le altre, la funzione di valutazione dell'impatto della legislazione europea sui territori. Funzione inedita, ma di grande importanza, solo che si riflet-

ta che oggi gran parte della normativa discende direttamente, o addirittura consiste, di atti normativi di livello europeo, e che questo ha spesso un impatto diverso sui nostri territori in ragione, per esempio, delle forti differenze riscontrabile del tessuto economico-produttivo e sociale del Nord o del Sud del Paese. In questo senso, la nuova funzione può essere molto importante per monitorare – ed eventualmente correggere – gli effetti della legislazione europea e, al contempo, costruire una vera integrazione. In ogni caso i senatori partecipano all'elezione del Presidente della Repubblica e esprimono due giudici della Corte Costituzionale.

**Trattandosi di una riforma costituzionale, l'iter di approvazione è più complesso. Considera l'ipotesi del referendum popolare confermativo un passaggio rischioso?**

Il referendum confermativo è una grande occasione di valutazione di una riforma così importante da parte dei cittadini. La sovranità è nelle loro mani.

**Come saranno eletti i futuri senatori? I presidenti delle Regioni avranno una presenza di diritto?**

I senatori verranno scelti dagli elettori in occasione delle elezioni regionali e nominati successivamente dai Consigli regionali. I Sindaci componenti il Senato verranno direttamente nominati dai Consigli regionali.

**In che modo la riforma del Senato terrà conto dell'accresciuto peso delle Regioni?**

La riforma del Titolo V ha teso a semplificare e rendere più netto il riparto di competenza tra Stato e Regioni, che negli ultimi anni è stato segnato da numerosi interventi della Corte costituzionale tesi a dirimere controversie relative

appunto alla ripartizione dei poteri e delle competenze. Si è previsto poi un particolare regime per le Regioni virtuose, che possono chiedere l'attribuzione di alcune competenze esclusive in presenza del soddisfacimento di certi requisiti, e il potere di esclusione dei titolari di organo di Governo regionali e locali dall'esercizio delle rispettive funzioni quando è stato accertato lo stato di grave dissesto finanziario dell'ente.

**Come cambieranno le funzioni della Conferenza Stato-Regioni? Continuerà ad esistere in quanto tale?**

La Conferenza Stato-Regioni è un organo tecnico e, dunque, le sue attribuzioni non vengono mutate.

**A suo parere, come influirà la riforma della Costituzione sulla competitività del Paese e sul sistema produttivo?**

Molto dipende, come sempre, da come le classi dirigenti politiche regionali e locali saranno capaci di interpretare ed applicare la riforma.

In particolare se sapranno dare slancio ed efficacia alle funzioni di controllo e valutazione attribuite al Senato (nell'articolo 1 dedicato alle funzioni delle Camere si legge: "Il Senato (...) valuta le politiche pubbliche e l'attività delle pubbliche amministrazioni e verifica l'impatto delle politiche dell'Unione europea sui territori.

Concorre ad esprimere pareri sulle nomine di compe-

tenza del Governo nei casi previsti dalla legge e a verificare l'attuazione delle leggi dello Stato").

Non c'è poi dubbio che un procedimento legislativo più celere potrà dare risposte più tempestive – e si spera efficaci – ai problemi del Paese. ● (s.t.)



Anna Finocchiaro

# AL LAVORO PER L'ITALIA DEL FUTURO

Con Marianna Madia, ministro per la Semplificazione e Pubblica amministrazione, abbiamo approfondito i contenuti della riforma con la quale il Governo punta a produrre cambiamenti reali nella vita dei cittadini e a facilitare lo sviluppo delle imprese. A cominciare dal Sistema pubblico di identità digitale, grazie al quale ci lasceremo alle spalle file e faldoni.



Marianna Madia

**La riforma della Pubblica amministrazione è legge, ma affinché espliciti i suoi effetti occorrono i decreti attuativi, di cui i primi già approvati. Quanti ne mancano e quando sarà completato il processo di approvazione?**

La riforma della Pubblica amministrazione non è una misura di settore, ma è la riforma delle riforme, perché consente di dare certezze e rapidità a tutte le altre politiche pubbliche: dalla sanità alla scuola, alla sicurezza, alle politiche industriali.

È una riforma per il Paese, per dare certezza di regole e tempi ai cittadini e alle imprese. Per restituire a ciascuno più tempo per lavorare, per produrre, per fare impre-

sa non solo nel senso di farla nascere, ma anche di farla crescere. In una parola per vivere.

La legge 124 del 2015 è il cuore di questo sforzo e prevede circa una ventina di decreti legislativi. I primi undici decreti sono stati emanati lo scorso 20 gennaio e stanno raccogliendo i pareri delle Camere, delle Regioni e del Consiglio di Stato, per poi tornare in Consiglio dei ministri per l'approvazione definitiva.

Il primo pacchetto ha tre obiettivi: la cittadinanza digitale come principale strumento per semplificare la vita delle persone; la certezza di regole e di tempi per i cittadini e gli operatori economici; la qualità dei servizi pubblici. Tutti gli undici decreti, dal nuovo CAD alla Conferenza dei servizi alla riduzione delle società partecipate, sono all'interno di questi principi guida.

I restanti decreti guardano all'interno dell'amministrazione. Vogliono migliorare il modo di lavorare della Pubblica amministrazione: penso alla riforma del Testo unico del pubblico impiego, che affronterà nodi come quello del reclutamento, con il passaggio dal sistema delle piante organiche a quello dei fabbisogni, che guarda alle vere necessità di chi usufruisce del servizio.

Il nostro obiettivo è completare l'attuazione di tutta la riforma nei tempi dettati dalla legge delega.

**A quali organi spetterà il potere di controllo per verificare il corretto recepimento della riforma?**

Appartengo ad una generazione cresciuta politicamente con il mito delle riforme e, proprio per questo, ritengo sia importante partire dalla consapevolezza che una riforma non si misura sulla base della quantità di leggi che si approvano, ma rispetto ai cambiamenti che riesce a produrre nella vita delle persone, nello sviluppo delle imprese. Per questo il processo riformatore non può dirsi esaurito

con l'attuazione dei decreti attuativi, quanto piuttosto occorrerà mettere la stessa attenzione anche all'implementazione della riforma per fare sì che dall'attuale eccesso di complicazione che oggi segna i rapporti tra i cittadini e le pubbliche amministrazioni, si passi a più semplicità e trasparenza.

L'obiettivo della riforma della Pubblica amministrazione è quello di perseguire un progetto di cambiamento: quindi potremo dire che sarà recepita solo quando cittadini e imprese constateranno nella loro vita quotidiana significativi cambiamenti.

Penso, ad esempio, a "Italia login": con il pin unico, ad esempio, un cittadino sarà in grado di rivedere la notifica di una multa sullo smartphone e pagarla con un clic. Senza più ricevute e senza più file. In ogni caso abbiamo previsto meccanismi di chiusura per fare in modo che la riforma sia efficace. Come il decreto sulle partecipate, che prevede che se un Comune non chiude le partecipate che non rientrano nei parametri stabiliti, sarà il Ministero dell'Economia a farlo.

### **A suo tempo la Riforma Brunetta venne mediaticamente percepita soprattutto come la cosiddetta "lotta ai fannulloni" nel settore pubblico. Cosa prevede in materia la nuova riforma?**

Non credo nella retorica dei fannulloni, che racconta una Pubblica amministrazione fatta di lavoratori disonesti e inefficienti. La Pubblica amministrazione è in gran parte un corpo sano. E proprio a tutela dei tanti lavoratori che



ogni giorno lavorano con efficienza e dedizione abbiamo reso più rapido e certo, con uno dei decreti, il procedimento disciplinare per chi è sorpreso con prove inconfutabili a ingannare sulla presenza al lavoro. Un provvedimento che anticipa il Testo unico sul pubblico impiego dove sarà affrontata la riforma dei procedimenti disciplinari, oggi regolati con norme talmente farraginose e incongruenti da risultare inefficaci.

Detto questo, governare la Pubblica amministrazione non vuol dire occuparsi solo di sanzioni. Sanzionare chi fa male è una preconditione, come l'onestà per chi fa politica. Ma il vero e più importante obiettivo è guardare alle esigenze dei cittadini e delle imprese, restituendogli tempo e semplicità.

### **Uno dei punti più importati è la riduzione delle società pubbliche, soprattutto locali, dalle attuali ottomila a mille con forte riduzione di inefficienze e sprechi. Ma il processo sarà lungo. Quando si vedranno i primi effetti e come pensate di superare le inevitabili resistenze?**

Con il Testo unico sulle società partecipate si introducono norme chiare e semplici, ma soprattutto si distinguono due momenti: per il presente è prevista una drastica riduzione delle società partecipate e per il futuro ci sarà un meccanismo di controllo che eviterà quello che è accaduto in passato.

Non ci saranno più scatole vuote, società inutili, quelle troppo piccole, quelle inattive, quelle che svolgono doppioni di attività all'interno dello stesso Comune, quelle che negli ultimi anni hanno fatto registrare quattro esercizi in perdita, quelle che svolgono attività non strettamente necessarie ai bisogni della collettività (come ad esempio i prosciuttifici).

Per quanto riguarda i tempi sono lunghi ma non lunghissimi. La fase transitoria, infatti, non durerà più di un anno e mezzo. Entro sei mesi dall'entrata del decreto le amministrazioni che non li hanno ancora fatti dovranno predisporre piani di razionalizzazione, le altre dovranno obbligatoriamente aggiornarli. Entro un anno i piani di razionalizzazione dovranno essere attuati, pena la liquidazione coatta delle quote.

### **Può indicare alcune novità che semplificheranno nella pratica la vita delle imprese e dei cittadini? Da quando saranno effettive?**

Alcune sono norme auto-applicative, come il silenzio assenso tra amministrazioni e la riforma dell'autotutela, in vigore già da agosto dello scorso anno. Sono misure che »



influiscono positivamente sulla vita di cittadini e imprese perché danno certezze sui tempi delle autorizzazioni. “Costringiamo” le amministrazioni ad assumersi le loro responsabilità. Perché una mancata assunzione di responsabilità – come avvenuto in questi anni, c’erano termini ordinari ma l’amministrazione non rispondeva – è sempre una mancata risposta al cittadino e all’imprenditore. Altre misure entreranno in vigore dopo l’approvazione definitiva dei decreti attuativi.

Penso alla nuova conferenza dei servizi, la Scia unica (Segnalazione certificata di inizio attività, ndr) ; il taglio dei tempi del 50% per i grandi investimenti. Quale è il filo rosso? Un cittadino/imprenditore se vuole fare qualcosa (dal togliere un tramezzo ad aprire un centro commerciale) ha diritto di sapere se può farlo, con quali regole e quali sono i tempi esatti che l’amministrazione si prende per decidere.

C’è poi tutto il mondo della cittadinanza digitale. Proprio l’otto marzo è partita una nuova grande infrastruttura immateriale dell’Italia, un percorso che implica grandi cambiamenti perché ogni cittadino potrà richiedere un’identità digitale con oltre trecento servizi online delle pubbliche amministrazioni.

Il nostro obiettivo è “Italia login”: un pin unico che dovrà diventare per tutti quello che è adesso il codice fiscale e che consentirà di lasciarci alle spalle la doppia “F”, ovvero file e faldoni. Spid (Sistema pubblico di identità digitale, ndr) ci consente, infatti, di usare l’innovazione legandola non alla parola obblighi, bensì alla parola diritti.

#### **Quale può essere stimato l’impatto economico della riforma sul Paese?**

Non voglio giocare con i numeri e fare previsioni di questo tipo, che spesso lasciano il tempo che trovano. Stiamo ponendo le basi per come sarà l’Italia tra dieci anni e per le generazioni future. La ripresa economica passa attraverso uno Stato semplice e aperto all’innovazione. I primi segnali già si vedono. Già con le prime misure stiamo scalando tutti i ranking internazionali, come la trasparenza, che servono a determinare la fiducia degli investitori internazionali e quindi a portare più investimenti e occupazione nel Paese.

Non c’è imprenditore, italiano o straniero, che non affermi che la Pubblica amministrazione sia uno dei principali freni all’attrazione di investimenti. Vogliamo rovesciare questa percezione. ● (s.t.)

# LA LOMBARDIA PUNTA SUI CANTONI

Il presidente della Lombardia Roberto Maroni spiega perché a suo giudizio la riforma costituzionale, riducendo il potere legislativo delle Regioni, non porterà benefici reali ai cittadini. Propone di ispirarsi, invece, al modello dei cantoni della vicina Svizzera, sul quale è già al lavoro con un progetto di riorganizzazione degli enti locali.

## Presidente Maroni, come valuta il complesso delle riforme costituzionali e amministrative varate dal Governo Renzi?

La riforma costituzionale del Governo è pessima perché fortemente centralista e avrà conseguenze molto negative per i territori e i cittadini, in particolare in Lombardia, dove sanità, politiche attive del lavoro e infrastrutture funzionano. Addirittura, con la clausola di supremazia, la legge dello Stato su proposta del Governo potrà intervenire in materie non riservate alla legislazione esclusiva qualora lo richieda la tutela dell'unità giuridica o economica della Repubblica ovvero la tutela dell'interesse nazionale.

Tutto questo ridurrà ulteriormente la potestà legislativa delle Regioni. Non solo faremo opposizione, ma coinvolgeremo anche i cittadini e le parti sociali. Mi chiedo cosa pensino le imprese lombarde e i sindacati, ad esempio, sul fatto che le politiche attive del lavoro vengano riportate a Roma.

Noi comunque non ci faremo trovare alla sprovvista se dovesse passare. Anche per questo il 13 febbraio ho incontrato i sindaci della Lombardia, ai quali ho ribadito che voglio lavorare insieme per definire il nuovo sistema del-

le autonomie, anticipando l'attuazione della riforma sulla base di due principi: semplificazione e riduzione dei costi. In ogni provincia ci sarà un tavolo di confronto e ci ritro-

veremo il 7 maggio per fare il primo punto della situazione. Poi, entro giugno, chiuderemo con la proposta di riforma delle autonomie della Regione Lombardia che sottoporremo al Parlamento italiano.

Con l'Anci abbiamo anche sottoscritto il protocollo d'intesa che definisce le modalità di collaborazione per il referendum consultivo regionale per l'Autonomia, che indiremo al più presto. La Lombardia è la regione che riceve meno trasferimenti dallo Stato, ma allo stesso tempo la più virtuosa ed efficiente.

## Che ruolo giocherà la Regione Lombardia nel futuro Senato delle autonomie?

Faremo, come sempre, la nostra parte, mettendo al centro l'interesse dei cittadini. La nuova articolazione di Palazzo Madama non ha alcunché di "federale". Per come è stato disegnato il nuovo Senato rappresenta un modello che non funziona, non ha alcuna competenza relativa alle questioni che riguardano le Regioni come, ad esempio, la finanza locale. È una Camera inutile, peggio del Senato attuale. »



Roberto Maroni

**Lei ha già annunciato che se la riforma costituzionale, che prevede anche la definitiva abolizione delle Province, verrà approvata dal referendum confermativo di ottobre, la Regione Lombardia riorganizzerà l'articolazione dei poteri locali creando otto nuovi enti intermedi che lei ha denominato "cantoni" come nella vicina Svizzera. Come sarà organizzata questa riforma e quali benefici comporterà per cittadini e imprese?**

Come dicevo, la Lombardia anticipa sempre tutti e anche questa volta vogliamo essere noi ad avanzare una proposta al Governo. In Lombardia ci sono dodici Province, che verranno sostituite dalle zone di Area vasta. Dovremo quindi ridefinirne competenze e confini, considerando anche la specificità del nostro territorio, per il 40% montano. Per questo ho istituito un comitato di esperti, che presiede, e che è formato da professori universitari, rappresentanti degli enti locali e delle Camere di Commercio, con l'obiettivo di stabilire quante e quali saranno le nuove Aree vaste.

Voglio arrivare a elaborare il progetto entro giugno in modo da essere pronti per confrontarci con il Governo, se la riforma costituzionale entrerà in vigore entro la fine dell'anno, sempre che nel frattempo arrivi anche il sì confermativo del referendum popolare.

Ragionando in un'ottica di semplificazione per i cittadini,

vogliamo partire da un modello: quello delle otto aree omogenee che abbiamo stabilito attraverso la nostra legge di evoluzione del sistema sociosanitario al posto delle Asl. Ho proposto di chiamarle "cantoni" per assonanza con chi ci sta vicino.

**Quali saranno i rapporti tra la Regione Lombardia e l'Area metropolitana di Milano?**

Ho sempre auspicato un confronto ampio e approfondito che portasse a nuovi assetti istituzionali e a nuove competenze di Regione, Città metropolitana, Province e Comuni. Per governare il territorio la Città metropolitana deve averne i mezzi e, con la nostra legge già approvata dal Consiglio regionale lo scorso settembre, abbiamo voluto proprio valorizzarne il ruolo istituzionale.

Di fatto, i poteri della Città metropolitana vengono rafforzati. Alla Regione sono state trasferite le competenze su agricoltura, foreste, caccia e pesca, politiche culturali e alcune funzioni relative ad ambiente ed energia, così come il riconoscimento della specificità dei territori montani.

Grazie all'istituzione della Conferenza permanente Regione-Città metropolitana viene costantemente aggiornata la collaborazione e il confronto, in particolare per il raccordo del piano regionale di sviluppo con il nuovo piano strategico metropolitano.





Palazzo Lombardia nuova sede della Regione Lombardia

**La Regione Lombardia ha sviluppato anche un'intensa attività internazionale e punta alla costituzione della Macroregione delle Alpi e alla Regione Insubrica per migliorare le relazioni nell'Unione europea e con la Svizzera: quali sono gli obiettivi di queste nuove istituzioni?**

La Regione Insubrica è un modello di successo ultravertennale che, nel corso del tempo, ha contribuito a rafforzare l'identità di appartenenza a un territorio omogeneo, superando i confini geografici e nazionali per aggregare sulla base di interessi, culture e lingue, riuscendo a trovare soluzioni a problemi comuni.

Per questo la Regione Lombardia vuole continuare a mantenere viva la sua azione, impegnandosi in questa direzione. Sulle stesse basi si fonda Eusalp, la Macroregione alpina delle Alpi, che è già realtà concreta e operativa dalla fine di gennaio. L'Europa, così com'è, non va. L'obiettivo è lavorare insieme sulla base di aree che hanno caratteristiche comuni, macroregioni appunto, per occuparci in modo concreto di temi come tutela dell'ambiente, innovazione e ricerca. La Regione Lombardia è capofila delle regioni italiane che aderiscono a questo progetto: una sfida per tutti noi e una grande opportunità di crescita e di sviluppo.

**Crede che la riforma della Pubblica amministrazione riuscirà a semplificare davvero le procedure e a ridurre le aziende pubbliche: la Regione Lombardia cosa sta facendo in questa direzione?**

Sta facendo moltissimo in questa direzione e i risultati si

vedono. Abbiamo addirittura dedicato una legge alla semplificazione burocratica: la legge "Impresa Lombardia" per la libertà di impresa, il lavoro e la competitività, che ha definito un sistema complessivo di interventi per ridurre gli oneri per le aziende.

Penso alla comunicazione per l'avvio di attività, per cui abbiamo elaborato un modello standard di comunicazione che vale per l'intero territorio regionale, la "Comunicazione unica regionale".

Abbiamo creato il "Fascicolo elettronico d'impresa" per concentrare in un unico contenitore virtuale, senza carta, tutti i documenti e gli atti connessi alla vita dell'impresa. Abbiamo approntato un sistema di controlli più rapido ed efficiente, abbiamo introdotto gli "Accordi di competitività", strumenti per promuovere l'attrazione di nuovi investimenti su base territoriale, attraverso la stipula di un unico accordo tra tutte le realtà imprenditoriali e le istituzioni pubbliche coinvolte.

Ne abbiamo già sottoscritti sette per un totale di 27 milioni di euro e 4.500 lavoratori coinvolti con importantissime realtà che vogliono investire sul nostro territorio, come Pirelli e Whirlpool.

La Lombardia, rispetto alle altre regioni e ai ministeri, ha tempi di pagamento più veloci: una media di nove giorni in anticipo rispetto alla scadenza a fronte di una media nazionale di 0,6.

Per fare ancora meglio non chiediamo soldi al Governo, ci basterebbe poter tenere qui quelli che guadagniamo con il nostro lavoro. ●

Paolo Mazzanti

# PREGI E DIFETTI DELLE RIFORME

Dopo le riforme l'Italia dovrebbe essere una "democrazia decidente", con processi di deliberazione più rapidi, un'attuazione meglio garantita e costi inferiori. Nonostante molti siano perplessi bisogna proseguire su questa strada. Ne abbiamo parlato con uno dei massimi esperti di Pubblica amministrazione, il professor Sabino Cassese, già ministro della Funzione pubblica e giudice costituzionale.

## **Professor Cassese, che Italia esce dalle riforme istituzionali e amministrative avviate dal Governo Renzi?**

La risposta a questa domanda non può che essere provvisoria, perché i processi di riforma sono complessi e molti fattori interferiscono con la loro messa in opera.

Detto ciò, direi che l'Italia dopo le riforme dovrebbe essere una democrazia decidente, dove i processi di deliberazione dovrebbero essere più rapidi, l'attuazione meglio garan-

tita, minori i costi. Questo esito lascia molti perplessi, in quanto la fase di discussione e preparazione delle decisioni risulterebbe compressa, prevalendo quella di decisione. Io ritengo che occorra procedere per la strada che si è imboccata, salvo introdurre correttivi, non destinati a rallentare i processi decisionali, ma ad assicurare una democrazia "dibattimentale".

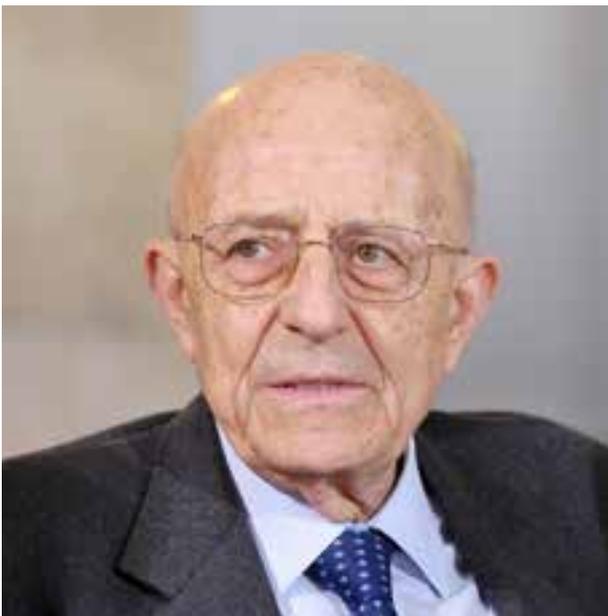
## **Quali sono a suo giudizio i punti di forza e i punti di debolezza delle riforme?**

Ridurre dimensioni e compiti del Senato, adottare una legge elettorale che dovrebbe dare stabilità ai governi, semplificare l'amministrazione, mi sembrano i punti di forza. Quelli di debolezza riguardano un residuo di complessità nell'iter legislativo, l'assenza di iniziative sulle Regioni (che andrebbero accorpate), il compromesso raggiunto sul tema della selezione della dirigenza.

## **I critici delle riforme dicono che il nuovo Senato sarebbe solo un "dopolavoro per consiglieri regionali e sindaci" e che tanto valeva abolirlo del tutto. Che ne pensa?**

Penso che bisogna aspettare per giudicare.

Se il Senato sarà composto di persone capaci, potrà svolgere la funzione di raccordo Stato-Regioni, che le varie Conferenze tra Stato, Regioni ed enti locali non riescono a svolgere.



Sabino Cassese



**La revisione del Titolo V sui poteri statali e regionali dovrebbe ridurre il contenzioso tra Stato e Regioni che negli ultimi anni ha affollato la Corte costituzionale: sarà davvero così?**

Questo è un altro punto di debolezza. Non sono le materie condivise tra Stato e Regioni quelle che producono conflitti, ma piuttosto la parziale sovrapposizione di materie separate ed esclusive.

Ad esempio, quella tra governo del territorio ed ambiente. Quindi, andavano moltiplicati i poteri statali di indirizzo e coordinamento.

Un altro punto di debolezza riguarda il Servizio sanitario nazionale. È sotto gli occhi di tutti la disparità tra Regioni.



Quindi, andrebbe ri-nazionalizzato, spostando le relative funzioni al centro, non essendo tollerabile che il diritto alla salute sia diversamente garantito sul territorio nazionale.

**C'è chi dice che il referendum confermativo della riforma costituzionale che si terrà in ottobre sarà poco democratico perché non prevede il quorum del 50% più uno dei votanti, come i referendum abrogativi: sono fondate queste critiche?**

Sono sostanzialmente critiche alla Costituzione, che prevede il referendum. Perché ci si accorge solo ora di questo?

**La riforma della Pubblica amministrazione riuscirà a semplificare la vita ai cittadini e alle imprese? E che cosa si potrebbe fare di più e meglio?**

Mi auguro di sì. Deve tener conto che attendiamo ancora i decreti delegati, e specialmente quelli importanti, relativi alla dirigenza.

Per quest'ultima, avrei preferito una completa reintroduzione del sistema del merito, senza seguire la linea di compromesso per cui i dirigenti – come i direttori sanitari – vengono prima inclusi in una lista sulla base dei requisiti di merito, poi scelti dal corpo politico.

L'ultima parola spetta a quest'ultimo. Sarebbe stata preferibile una forte limitazione della politicizzazione della dirigenza. ● (p.m.)

# SEMPLIFICARE AIUTA IL PAESE

Le riforme istituzionali, se portate a compimento, produrranno benefici economici incoraggiando gli investimenti delle aziende e rilanciando i consumi delle famiglie. Abbiamo fatto il punto con Luca Paolazzi, direttore del Centro Studi Confindustria, il quale sottolinea le importanti novità sul Titolo V e la revisione della disciplina sulla Conferenza dei servizi.



**Con il referendum popolare confermativo dovrebbe concludersi l'iter di approvazione della riforma del Senato e dei poteri regionali. Una volta a regime, quali benefici potrebbe produrre per l'economia del paese?**

L'Italia negli ultimi quarant'anni è stata contraddistinta da un'elevata instabilità politica o, se si preferisce, da una politica debole e incapace di decidere se non in condizioni di emergenza. Questo è stato evidente anche durante la crisi finanziaria ed economica e, soprattutto dal 2011 in poi, la crisi dei debiti sovrani.

Le riforme istituzionali avviate nel 2014, e in corso di definitiva approvazione quest'anno, hanno l'obiettivo di razionalizzare il procedimento legislativo e tracciare un disegno più chiaro delle attribuzioni dello Stato e delle Regioni, in

modo da accrescere l'efficacia e la tempestività degli interventi normativi e di politica economica.

Dal punto di vista economico tali misure producono effetti positivi anche attraverso la riduzione del livello di incertezza del sistema Paese, variabile fondamentale nelle scelte di consumo e di investimento di imprese (soprattutto quelle estere) e famiglie.

Inoltre, accrescere la responsabilità politica e la trasparenza dei processi decisionali migliora la stessa qualità delle norme.

Governi più stabili e più forti sono un deterrente per rendite di posizione autoreferenziali che, invece, si nutrono di instabilità, incertezza, confusione tra ruoli di governo e opposizione.



Luca Paolazzi

**In merito alle Regioni, si può affermare che la riforma del Titolo V del 2001, invece di razionalizzare la spesa pubblica, spesso ha solo moltiplicato i centri di potere aggravando i bilanci. Ci sono i presupposti perché con la nuova riforma la situazione cambi?**

L'attuale Titolo V ha determinato un elevato contenzioso costituzionale, ha reso incerto il quadro normativo in cui operano le imprese e paralizzato per anni l'ammmodernamento del Paese. L'attuale riforma contiene alcune indicazioni largamente condivise da Confindustria: il superamento della potestà legislativa concorrente; l'accenramento in capo allo Stato della competenza su materie strategiche per lo sviluppo, tra cui infrastrutture strategiche, energia, grandi reti di comunicazione, norme sul procedimento amministrativo e sulla disciplina giuridica del lavoro pubblico, disposizioni generali per la tutela della salute, sicurezza alimentare, tutela e sicurezza del lavoro, nonché politiche attive del lavoro. L'introduzione della clausola di supremazia consente allo Stato di intervenire anche su materie attribuite alla competenza delle Regioni laddove lo richiedano esigenze di interesse nazionale.

**Quali punti della riforma della Pubblica amministrazione del ministro Madia avranno maggiore impatto sull'attività delle imprese?**

Innanzitutto la revisione della disciplina in materia di Con-

ferenza di servizi, che rappresenta uno dei pilastri fondamentali per assicurare una semplificazione dei rapporti tra Pubblica amministrazione e privati necessaria per il rilancio degli investimenti.

La sua modifica era stata sollecitata da Confindustria dopo che l'esperienza aveva evidenziato tempi lunghi di conclusione delle conferenze, scarso coordinamento fra i diversi uffici della Pubblica amministrazione, numerose richieste di integrazioni documentali e il ruolo meramente formale dell'amministrazione procedente. Lo schema di decreto delinea un modello di Conferenza di servizi più efficace e più in linea con le esigenze di celerità del mondo imprenditoriale.

Inoltre, sono state introdotte nuove garanzie del rispetto dei termini di conclusione del procedimento, quali ad esempio il meccanismo del silenzio assenso nei rapporti tra la Pubblica amministrazione e i privati a quello delle amministrazioni tra loro.

**Quali azioni sono necessarie affinché la riduzione delle società a partecipazione pubblica – uno dei punti della riforma – venga effettivamente portata a termine? Quali gli ostacoli?**

Per la prima volta il Governo ha individuato in modo chiaro le finalità per le quali tali società possono essere costituite ovvero mantenute. È un'innovazione notevole perché restringe l'ambito entro il quale gli enti territoriali possono mantenere partecipazioni in società di diritto privato e dovranno dismettere le partecipazioni, e non ne potranno acquisire di nuove, in tutte quelle società che sono fuori dal perimetro indicato.

Inoltre, sono cruciali anche gli obblighi di indicare, nei casi in cui gli enti pubblici intendano acquisire o mantenere una partecipazione, le ragioni che giustificano tale scelta sia sulla base delle finalità della società, sia sul piano della convenienza economica e della sostenibilità finanziaria e in considerazione delle possibili destinazioni alternative delle risorse pubbliche. Un'innovazione rilevante a cui si aggiunge un sistema di monitoraggio e di sanzioni che sino ad ora erano del tutto assenti.

Ancora oggi, nonostante le banche dati attivate, non è univoco neanche il numero delle partecipazioni detenute dagli enti pubblici.

Le società partecipate, al di là di alcuni casi virtuosi, hanno dato luogo a non pochi abusi che hanno portato a una gestione inefficiente e clientelare delle risorse pubbliche, alla violazione dei principi di concorrenza e all'elusione dei vincoli di finanza pubblica. »

**Nelle classifiche internazionali sulla corruzione l'Italia risulta uno dei peggiori fra i paesi sviluppati. Quanto pesa sull'economia? L'inefficienza della Pubblica amministrazione è la causa principale?**

Le recenti classifiche internazionali sulla percezione della corruzione vedono l'Italia posizionarsi al 61° posto su 167 paesi nel 2015 (Transparency International).

Le cause principali di questo primato poco invidiabile so-

diminuzione della qualità delle infrastrutture pubbliche e dei servizi della Pubblica amministrazione, la disincentivazione agli investimenti in capitale umano, l'aumento del "brain drain" e la riduzione del "brain gain".

Il Centro Studi Confindustria ha quantificato gli effetti della corruzione sul Pil: l'aumento di un punto dell'indice di corruzione è correlato con una diminuzione del tasso di crescita annuo del Pil pro-capite dello 0,8%. Se pensiamo



no molteplici e risiedono nelle caratteristiche delle istituzioni, nella debolezza del capitale sociale e nella radicata presenza della criminalità organizzata.

La capillare diffusione della corruzione rappresenta la punta dell'iceberg dell'illegalità e della mancanza di rispetto delle regole. Un fenomeno che Confindustria combatte anche attraverso numerose iniziative intraprese nel Sistema, tra cui l'adozione di codici di condotta per prevenire e punire eventuali comportamenti illeciti.

La corruzione intacca la certezza del diritto, aumenta la disuguaglianza sociale e indebolisce la democrazia, mina il funzionamento dei mercati e penalizza le imprese efficienti. Agisce negativamente sulla crescita economica attraverso la riduzione degli investimenti privati (soprattutto quelli diretti esteri), i danni alla concorrenza, la

che la crescita italiana si aggira attorno all'1%, si comprende quali sarebbero i vantaggi di una significativa riduzione della corruzione. Per quanto riguarda la Pubblica amministrazione, l'inefficienza delle strutture pubbliche e delle regole della burocrazia – due tra le più gravi malattie croniche dell'Italia – costituiscono senza dubbio un incentivo ad assumere comportamenti illeciti. Gli ostacoli in attività così importanti per l'attività economica aumentano i vantaggi dello scambio corrotto e quindi la sua diffusione. È compito del legislatore intraprendere le azioni indispensabili per contrastare in maniera efficace tale degenerazione. Qualcosa è già stato fatto, da ultimo l'approvazione in Consiglio dei Ministri del Codice attuativo della riforma degli appalti, ma la strada da percorrere è ancora lunga. ● (s.t.)

Si delinea la possibilità per il Governo di poter dare un forte indirizzo alla politica economica

# UN PROFONDO CAMBIAMENTO

di Benito Benedini, Presidente Fondazione Fiera Milano

## L'ITALIA HA SEMPRE

risentito in misura particolarmente accentuata dell'evoluzione dell'economia globale e delle turbolenze sui mercati. Il nostro Paese, inoltre, ha risentito maggiormente della grande crisi globale iniziata nel 2008 con particolare intensità per effetto dell'elevato livello del debito pubblico, della forte dipendenza dell'attività economica dall'andamento del commercio internazionale e delle deboli prospettive di crescita nel medio termine.

Dopo il difficile periodo 2011-2013, in cui l'Italia ha vissuto in modo particolare la sua crisi finanziaria che minava

la stabilità dell'euro, il nostro Paese ha posto "in sicurezza", per lo meno temporaneamente, le finanze pubbliche e ha cominciato a fare le riforme.

In uno scenario internazionale convulso, dal quale purtroppo non sono pervenuti forti stimoli alla crescita dalla seconda metà del 2015, al di là della consistente riduzione della bolletta energetica, il nostro Paese, pur con una sostanziale solidità del tessuto economico, deve perseguire un tasso di crescita più consistente. La ripresa du-



Benito Benedini

revole e la stabilità economica, però, non dipendono solo dalla politica monetaria, ma anche e soprattutto dalle politiche strutturali di riforme, come sottolinea nei suoi interventi anche il presidente della Banca centrale europea Mario Draghi. Il governo Renzi sta attuando importanti riforme sia costituzionali che della Pubblica amministrazione, che impattano non solo sui costi della macchina statale, ma anche sul contesto ambientale in cui operano le imprese e vivono i cittadini. Il senso di queste riforme è quello di una maggiore semplificazione del proces-

so decisionale politico e legislativo, a tutto vantaggio della competitività del sistema industriale e delle pratiche sociali per i cittadini.

Cuore delle riforme costituzionali proposte dal governo Renzi è il superamento del bicameralismo perfetto, introdotto dai padri costituenti con l'obiettivo di scongiurare nuove, all'epoca temutissime, derive autoritarie. Ma è in particolare sulle riforme che più incidono per il sistema economico, che il governo Renzi sta delineando alcuni »



## IL GOVERNO RENZI STA ATTUANDO IMPORTANTI RIFORME CHE IMPATTANO NON SOLO SUI COSTI DELLA MACCHINA STATALE, MA ANCHE SUL CONTESTO AMBIENTALE IN CUI OPERANO LE IMPRESE E VIVONO I CITTADINI

interventi strutturali e di politica industriale. Con la riforma proposta, infatti, lo Stato si riprenderà alcune competenze come energia, infrastrutture strategiche e grandi reti di trasporto e di navigazione di interesse nazionale e relative norme di sicurezza; porti e aeroporti civili di interesse nazionale e internazionale e sistema nazionale di protezione civile; oppure potrà intervenire sulla tutela e valorizzazione dei beni culturali e paesaggistici; ambiente ed ecosistema; ordinamento sportivo; attività culturali e sul turismo.

Su proposta del governo, la Camera potrà approvare leggi nei campi di competenza delle Regioni, "quando lo richieda la tutela dell'unità giuridica o economica della Repubblica, ovvero la tutela dell'interesse nazionale". Insomma, un forte indirizzo di politica industriale, che in teoria assicura maggiore libertà d'azione ed efficacia all'azione del governo nazionale, che se correttamente attuata può essere un facilitatore dello sviluppo economico del Paese. L'efficienza della Pubblica amministrazione rappresen-

ta senza dubbio un altro elemento fondamentale per sbloccare la nostra economia e rappresentare un profondo cambiamento nella logica tanto auspicata delle riforme strutturali necessarie al nostro Paese.

In molti si sono cimentati nell'impresa negli ultimi decenni, ma nessuno è mai davvero riuscito a portarla a termine. Ora ci sta provando il governo Renzi con il piano del ministro Madia, che ha presentato le linee guida per una riforma organica della Pubblica amministrazione, basate su tre pilastri: focus sulle persone, riorganizzazione, trasparenza-semplificazione, e a cui si deve aggiungere l'importante processo di digitalizzazione della Pubblica amministrazione.

Le proposte avanzate dal Governo in tema di ruolo unico della dirigenza, flessibilità nell'attribuzione degli incarichi, politiche retributive e sentieri di carriera collegati ai meriti e alle competenze, revisione della disciplina della responsabilità e incentivazione della mobilità sono pienamente condivisibili, ma ciò che serve è una riorganiz-

zazione generale. Anche attraverso un nuovo “Modello di Governance”, con l’integrazione e il coordinamento degli interventi a tutti i livelli della Pubblica amministrazione, si può accelerare e completare il percorso di digitalizzazione delle amministrazioni.

L’evoluzione del settore pubblico nel nostro Paese, strutturalmente frammentato a partire dagli oltre 8mila comuni, si è caratterizzata per il proliferare nel tempo di un numero enorme di enti, agenzie, imprese e istituzioni di diversa natura.

Le imprese municipali sono un esempio eclatante: aziende inefficienti e male amministrate si accompagnano a esperienze di grande qualità, che nulla hanno da invidiare alle imprese private e nulla hanno da temere dalla libera competizione.

Anche sulla trasparenza non si può che essere d’accordo, con alcune importanti precisazioni. La trasparenza che vuole il cittadino e che può servire al miglioramento della Pubblica amministrazione riguarda alcune cose molto specifiche: l’uso che si fa delle risorse pubbliche, la capacità di rispettare e attuare i programmi, i livelli di qualità dei servizi erogati, gli impatti finali delle politiche.

Anche in questo, il processo di digitalizzazione fornisce potenti strumenti per avvicinare la Pubblica amministrazione al cittadino: facilità di reperimento delle informazioni, gestione più efficiente ed efficace degli iter burocratici, erogazione di nuovi servizi da parte della Pubblica amministrazione.



Se dovessi tuttavia assegnare una priorità alle riforme da attuare, opterei per l’agevolazione dell’attività imprenditoriale, ossia dell’adozione di misure pratiche volte a migliorare la velocità di sviluppo delle attività economiche. Mi riferisco, ad esempio, all’accorciamento dei tempi dei procedimenti giudiziari: nel nostro Paese si registra la giustizia civile più lenta in Europa.

Ma in particolare voglio sottolineare la criticità oggi data dalla lentezza del ciclo autorizzativo per le attività d’impresa a livello locale e la necessità quindi di giungere alla riduzione dei tempi e dei costi connessi all’avvio di un’attività. Soprattutto in Italia è cruciale migliorare il contesto in cui operano le imprese. Occorre assicurare regole certe e stabili, la tutela effettiva della legalità, il rispetto dei contratti.

Le riforme strutturali sono pertanto essenziali per ridurre gli oneri burocratici e amministrativi, quindi i costi di avvio di nuove attività, e accrescono di conseguenza il rendimento effettivo degli investimenti, stimolando la produttività. Infine, è di importanza cruciale soprattutto saper dotare le persone delle competenze necessarie a trovare un lavoro nelle imprese del futuro.

L’Italia, come il resto d’Europa, è immersa in un’economia globale dove il progresso tecnico tende a favorire maggiormente le persone con elevate competenze a scapito di chi è poco qualificato, innalzandone la produttività e la domanda relative. In questa prospettiva, la riqualificazione, il training, l’istruzione devono andare di pari passo con la flessibilità.

Migliorando le competenze se da un lato si accresce l’efficienza economica e si creano nuove opportunità di lavoro, dall’altro si rende l’economia più equa, consentendo al maggior numero possibile di persone di cogliere le nuove opportunità che si aprono. ●



**Benito Benedini è stato nominato Cavaliere del Lavoro nel 1994 per essersi distinto nella chimica nel settore degli inchiostri da stampa. È presidente di Cabefin, di Progetto Grano, de Il Sole 24 Ore, di I.T.D. International Trading Device e della Fondazione Fiera Internazionale di Milano. È stato presidente della Federazione Nazionale dei Cavalieri del Lavoro dal 2007 al 2013.**

Fondamentale mantenere la credibilità riacquistata con il Jobs Act e le riforme avviate

# NELLA GIUSTA DIREZIONE

di Fabio Cerchiai, Presidente Atlantia

**FARE IMPRESA** in Italia resta un percorso in salita. Negli ultimi 12 mesi, però, il vento sembra cambiato e si stanno registrando segnali positivi, anche per effetto dei provvedimenti approvati dal governo Renzi.

Un percorso positivo atteso da anni, che conferma come le riforme rappresentino un fattore chiave per l'economia e la competitività del Paese.

Gli ultimi risultati del rapporto Doing Business 2016, l'indagine della Banca mondiale che esamina il contesto in cui operano le imprese di 189 paesi, forniscono una fotografia chiara di questa situazione: l'Italia, al quarantacinquesimo posto nella classifica, nel 2016 ha recuperato undici posizioni rispetto al 2015 proprio per effetto di alcune importanti riforme. Il Jobs Act, la riorganizzazione della Pubblica amministrazione e il riordino fiscale sono interventi fondamentali per far ripartire l'economia italiana, anche se la distanza dagli altri grandi paesi industrializzati resta significativa.

L'Italia è sempre il fanalino di coda tra i membri del G7 perché siamo un Paese ancora poco attrattivo per gli investimenti rispetto ai nostri diretti competitor, soprattutto nell'area euro. D'altra parte, secondo gli investitori, gli ostacoli in Italia sono quelli di sempre: eccessiva burocrazia, mercato del lavoro troppo rigido, fisco oppressivo, lentezza della giustizia.

Dunque è sul terreno delle riforme che si gioca il rilancio del Paese e il governo Renzi sembra avere le idee chiare in merito. Il Jobs Act è la cartina di tornasole poiché secondo gli ultimi dati Inps questo provvedimento ha contribuito in modo determinante a far ripartire l'occupazione. L'istituto guidato da Boeri ha da poco certificato che nel 2015 ci sono state 600mila assunzioni a tempo indeterminato in più rispetto allo scorso anno e sono state oltre 160mila le trasformazioni di contratti da tempo determinato a indeterminato.



Fabio Cerchiai

Certamente anche gli incentivi alle assunzioni varati lo scorso anno dal Governo hanno contribuito a quest'accelerazione, ma è fuori questione che il Jobs Act abbia portato una ventata di modernità nella foresta pietrificata del mercato del lavoro italiano. Un elemento cardine per incentivare gli investimenti nel nostro Paese.

Il Governo nel Def 2015 ipotizza le stime dell'impatto macroeconomico delle riforme strutturali, che dovrebbero produrre i principali effetti già a partire dal 2016. Nel 2020 l'incremento del Pil si attesterebbe all'1,8% che salirebbe al 3% nel 2025, mentre nel lungo periodo l'effetto stimato sul prodotto dovrebbe essere del 7,2%. Nello stesso arco temporale i consumi dovrebbero crescere del 5,4%, gli investimenti dell'8,2% e l'occupazione del 3,7%. Sulla stessa lunghezza d'onda anche l'Ocse, che sottolinea

come il programma di riforme, giudicato ambizioso e di ampio respiro, potrà avere un impatto significativo sulla crescita del Paese. Le stime dell'organismo parigino indicano che il Pil dell'Italia aumenterà del 3,5% nei prossimi cinque anni grazie alle riforme – a patto che siano attuate – e ai conseguenti impatti positivi su produttività e occupazione. Un aumento della stessa entità potrebbe seguire nei cinque anni successivi.

Ma non sono solo gli interventi di carattere economico i protagonisti della ripartenza. Un ruolo cruciale è rappresentato dalle riforme istituzionali e costituzionali, che favoriscono una maggiore stabilità politica, processi legislativi più veloci ed efficaci, una capacità amministrativa superiore, minore corruzione e una giustizia più efficiente. In questo senso il ddl Boschi, ormai alle battute finali, rappresenta una tappa fondamentale.

Dopo l'ultima approvazione in Senato, il testo passa ora nuovamente alla Camera per il voto conclusivo atteso entro la prossima primavera. In ottobre, poi, toccherà ai cittadini che con il referendum decideranno se dotare il Paese di un assetto costituzionale più moderno. Verrà abolito il bicameralismo perfetto, che ha prodotto una complicazione del processo legislativo con un rallentamento di tutto il sistema se non addirittura una scarsa qualità della regolamentazione.

L'Italia, d'altra parte, è l'unico Paese al mondo ad aver adottato questo sistema con il risultato poco incoraggiante di una tempistica assai dilatata nell'approvazione di una legge: oltre 218 giorni in media nelle ultime quattro legislature. A breve, quindi, l'Italia dovrebbe avere una forma di bicameralismo differenziato in cui al Senato spetterà la rappresentanza delle autonomie territoriali e alla Camera il rapporto fiduciario con il Governo e l'indirizzo politico. Il dibattito parlamentare ha confermato anche il riordino delle competenze legislative tra Stato e Regioni e il mancato raccordo tra funzioni legislative e amministrative. In una parola, la riforma del Titolo V. L'impostazione del Governo prevede la centralizzazione di alcune materie nevralgiche per l'economia (energia, tlc, grandi infrastrutture), l'abolizione delle Province, la competenza diretta dello Stato sulle politiche ambientali e del lavoro, eliminando così l'attuale stratificazione legislativa. Anche l'approvazione della legge elettorale ha un forte impatto sull'economia. Tutti ricordiamo le dispute e diaspore che ne hanno accompagnato l'approvazione. Come ogni sistema elettorale, anche l'"Italicum" non è perfetto. Tuttavia assicura un vincitore certo con una maggioranza parlamentare che potrà assicurare stabilità. Una preconditione es-

senziale per chi vuole investire sul medio-lungo periodo. In conclusione, molto è stato fatto e ancora molto rimane da fare, ma la direzione sembra quella giusta. Possiamo trarre impulso da alcuni fattori esterni che creano un contesto forse irripetibile: prezzo del petrolio basso, euro debole e una politica della Bce a dir poco favorevole. Ma è proprio il presidente Draghi a ricordarci sempre che gli interventi della Banca centrale devono essere uno stimolo ulteriore a fare le riforme, non un alibi per temporeggiare. Quindi dobbiamo andare avanti con la massima decisione e mi auguro che il Governo non smarrisca la propria determinazione. Il rischio sarebbe quello di restare al palo, condannati a tassi di crescita dello zero virgola. Se perdiamo questa opportunità ora, quando si ripresenterà? Con le riforme fatte o avviate, il Governo ha guadagnato credibilità sia nazionale che internazionale.

Tuttavia – in un contesto di economia sempre più "globale" – la fiducia dei mercati e delle istituzioni Internazionali, politiche e finanziarie, nei confronti del nostro sistema paese permane in condizione di precario equilibrio a causa degli annunci, senza seguito di fatti concreti più volte avanzati nel passato.

Riduzione socialmente sostenibile della spesa pubblica, riforma del sistema giudiziario, efficientamento della Pubblica amministrazione, rinnovata e incisiva politica di investimenti, diminuzione o almeno riqualificazione della pressione fiscale, lotta all'evasione e alla corruzione, non possono essere solo capitoli di un libro di buoni propositi. Bisogna realizzare interventi rapidi e incisivi con un piano "industriale" per il Paese, articolato in azioni e obiettivi concreti e misurabili in termini temporali e quantitativi. Un piano equilibrato ma di svolta, la cui credibilità lascia – a mio avviso – spazi al confronto ma nessuno spazio alla "concertazione" con le parti sociali, portatrici di legittimi interessi, che sta alla responsabilità della politica sapere mediare e ricondurre all'interesse generale del Paese. Senza perdere tempo perché non ce n'è a disposizione. ●



**Fabio Cerchiai è stato nominato Cavaliere del Lavoro nel 2012. Ha percorso gran parte della sua attività in Assicurazioni Generali fino a diventare amministratore delegato, carica che ha mantenuto fino al 2002. Attualmente è presidente di Atlantia, di Autostrade per l'Italia, Arca Vita e Arca Assicurazioni.**

# CENTRI URBANI, VOCE DEL VERBO RIQUALIFICARE





## FOCUS

*Qualche anno fa l'architetto Renzo Piano lanciò la discussione sul "rammendo delle periferie", vera azione strategica da intraprendere se si voleva ricucire un rapporto all'interno delle città che fosse sì economico, ma anche sociale e culturale. Sensibili al tema, i Cavalieri del Lavoro hanno già dedicato alla riqualificazione delle aree urbane un approfondimento sullo scorso numero, ma la riflessione prosegue sulle prossime pagine con un'intervista all'architetto paesaggista Andreas Kipar: con lui raccontiamo il modello tedesco della Ruhr, caso esemplare di rigenerazione di una ex area industriale fra le più compromesse d'Europa. Diamo la parola a Piero Fassino, sindaco di Torino, città rinata grazie alle Olimpiadi invernali di dieci anni fa e facciamo un salto in Francia per capire quali progetti hanno cambiato il volto di Lione. Infine, di nuovo in Italia, e più precisamente nel capoluogo campano, dove abbiamo parlato con il presidente degli industriali di Napoli, Ambrogio Prezioso, del caso Bagnoli e non solo.*

# RIPORTARE LA NATURA NELLE CITTÀ

Riqualificare i centri urbani e le ex aree industriali apre importanti opportunità economiche e sociali. Con Andreas Kipar, architetto paesaggista, abbiamo approfondito il tema a partire dal caso del parco paesaggistico dell'Emscher, realizzato nel bacino della Ruhr, cuore industriale della Germania del secolo scorso. Un modello che ancora oggi fa scuola e che potrebbe incoraggiare l'Italia a fare altrettanto.

**ANDREAS KIPAR** nel 1985 fonda lo Studio Kipar a Milano, che oggi è diventato KLA kiparLandschaftsarchitekten Milano – Duisburg. Nel 1990, insieme a Giovanni Sala, fonda Land – Landscape Architecture Nature Development.

Nel 2010 fonda l'associazione Green City Italia di cui è presidente. Attualmente è professore al Politecnico di Milano, dove insegna Public Space Design. Tra i premi ricevuti, il PLEA Award 2015 e il premio nazionale russo Landscape Architecture.

Nel 2007 è stato insignito della Gran Croce al Merito dal Presidente della Repubblica federale tedesca per le sue attività onorarie nello scambio culturale italo-tedesco.

## **Perché oggi il tema della riqualificazione urbana è così importante? Quali benefici produce?**

Oggi il tema della riqualificazione urbana assume grande importanza poiché più della metà della popolazione mondiale vive nei centri urbani. Riqualificare l'esistente è diventato l'obbligo per chi decide di assumersi la responsabilità delle proprie azioni che possono essere capaci di farci riavvicinare alla natura, per lo più mancante nei centri urbani a seguito degli anni dell'industrializzazione e dell'espansione spesso incontrollata.

Oggi ci confrontiamo spesso con paesaggi urbani con una codifica estetica ottocentesca obsoleta e ancora in attesa di una nuova estetica basata sull'etica di un uso responsabile delle risorse ambientali.

Riqualificare il tessuto urbano produce benefici economici sociali ed ambientali e consente di promuovere nuovi paesaggi urbani non solo in grado di compensare quanto perso nella distrazione degli anni passati, ma anche di sostenere una nuova produttività di valori culturali che stanno alla base della convivenza urbana.



Andreas Kipar

## **Che cosa era il bacino della Ruhr, in Germania, fino agli anni Ottanta e cosa invece è diventato oggi?**

Il bacino della Ruhr fu in epoca industriale sinonimo dell'industria pesante dell'acciaio e del carbone di tutta la Germania, patria dei Krupp che allo sfruttamento delle risorse del sottosuolo sottomisero qualsiasi altra necessità.

Una traccia di cambiamento a favore della protezione ambientale si ebbe già negli anni Settanta, quando l'allora cancelliere Willy Brandt proclamò la necessità di "far tornare il cielo sopra le rive della Ruhr nuovamente blu". Il processo di bonifica e tutela, iniziato ufficialmente nel 1989, è tuttora in corso con notevoli risultati, tanto che Essen è stata proclamata per il 2017 European Green Capital.

Tre decenni ci sono volute per ottenere questo risultato, frutto dell'applicazione delle direttive nazionali e internazionali in modo attivo, con rigore e coerenza. Oggi la Ruhr, grazie alle competenze acquisite specialmente nel campo ambientale che costituiscono un valore di elevata competitività a livello internazionale, non nega la propria vocazione tecnologica-industriale, ma prende spunto dal proprio passato produttivo e spesso inquinato, per un futuro altrettanto produttivo ma fondato su una nuova industria 4.0, che non solo non inquina più ma rimedia e bonifica le disattenzioni del passato.

**Con la realizzazione del Parco Regionale dell'Emscher la Germania ha dunque dimostrato che è possibile riqualificare anche zone industriali compromesse. Quali condizioni – politiche, economiche, sociali – hanno reso possibile l'intervento?**

È proprio la visione complessiva di un possibile cambiamento all'interno di una continua trasformazione che ha reso possibile la sfida e lo sviluppo della trasformazione: un nuovo modo di agire, che oggi viene riconosciuto e preso come esempio da tutto il mondo, là dove si debbono affrontare simili situazioni.

Aver posizionato all'inizio del processo di riqualificazione la metafora del parco – il parco paesaggistico dell'Emscher – per lo più legato alla fogna a cielo aperto del fiume Emscher, ha sicuramente contribuito al successo dell'intera operazione sostenuta da tutte le parti politiche, dagli stakeholder economici e dalle parti sociali maggiormente colpite da una elevata disoccupazione dopo la chiusura di tutti gli impianti di industria pesante.

Connettere la bonifica dei suoli ad una più ampia riqualifica economica-sociale ha saputo creare nel vero senso della parola nuovi paesaggi urbani.

**Nell'ambito del progetto per la Ruhr, di cosa si è occupato?**

Sono nato nel bacino industriale della Ruhr, ho studiato nella sua capitale Essen dove mi sono laureato in architettura del paesaggio e ho intrapreso il mio viaggio in Italia tanti anni fa.

La curiosità verso il bel paese "wo die Zitronen blühen" (dove i limoni fioriscono...) era tale da superare ogni ostacolo nel cercare un lavoro da giovane neolaureato. Nulla da fare a Napoli, Roma, Firenze e Bologna ma grande soddisfazione a Milano, dove il famoso progetto del Bosco in Città di Italia Nostra sembrava proprio avere spazio per un giovane speranzoso capace di piantare gli alberi. Ed ecco da lì a poco la scoperta delle analogie tra il bacino

industriale della Ruhr e i grandi comparti industriali di Milano: la Falk, Pirelli, Alfa Romeo e i luoghi della produzione Maserati oramai in dismissione davano sufficiente ragione per un costruttivo gemellaggio tra due metropoli industriali in forte stato di trasformazione.

Come consulente dell'Esposizione internazionale di architettura del paesaggio (IBA) Emscher Park 1989-'99, ho avuto modo di intervenire su numerosi progetti a tutte le scale. Specie nella città di Essen, dove il mio piano di riqualificazione urbanistica-ambientale da più di 15 anni è in crescente applicazione e sta dando i suoi frutti.

Essen, dopo aver conquistato nel 2010 il titolo di capitale europea della cultura per il 2017, si è conquistata il titolo di capitale europea del verde; e tutto ciò è iniziato con un progetto dei raggi verdi, che attraverso le singole progettualità realizzate sono diventate autentiche infrastrutture verdi capaci di contribuire alla rigenerazione dei tessuti urbani sofferenti.

**Quello della Ruhr non è l'unico caso di riqualificazione di ex aree industriali. Ci sono città come Pittsburgh e Chattanooga negli Stati Uniti, Sheffield in Inghilterra o Bilbao in Spagna. Una sua opinione su questi progetti?**

I progetti citati sono ben noti e ciascuno per la propria particolarità ha saputo dare un contributo alla rinascita del bacino industriale della Ruhr. Specie a Bilbao, dove si è applicato il famoso concetto del "gratis", azione lungimirante senza la quale il museo Guggenheim non sarebbe mai approdato nella città, diventando presto un autentico motore della più ampia riqualificazione socio-economica.»





Federazione Nazionale dei Cavalieri del Lavoro

# Eccellenza in formazione.

Collegio Universitario "Lamaro Pozzani"

Un Collegio universitario che è più di una residenza: è un'idea di futuro. Dal 1971 supporta i giovani più meritevoli preparandoli a posizioni di alta responsabilità nel mondo delle aziende, delle istituzioni, della ricerca e dell'insegnamento. Formazione, impegno, amore per il sapere, sono i valori che da sempre guidano il Collegio. I borsisti ospitati in totale gratuità, circa 70, hanno libero accesso a tutti i servizi (sale informatica, palestra, campi sportivi). Il calendario delle attività prevede corsi interni a frequenza

obbligatoria (economia, diritto, lingue straniere, informatica, tematiche attinenti i singoli corsi di laurea e la loro connessione con il mondo del lavoro) e un fitto programma di iniziative collaterali: stage linguistici e professionali, viaggi di studio all'estero, esperienze dirette in campo editoriale e redazionale, e ancora seminari e gruppi di studio, incontri con personalità del mondo politico, imprenditoriale e della cultura.

Scopri di più su [www.collegiocavalieri.it](http://www.collegiocavalieri.it).



Eccellenza per passione.

Il parco dell'acciaieria Thyssen a Duisburg e la Kokerei Zollverein ad Essen rappresentano il parallelo del "gratis" applicato nella Ruhr: entrambi sono entrati per l'appunto nel "gratis" per poi diventare oggetto di grandi investimenti pubblici e privati diventando monumenti della memoria industriale.

**Quali fattori secondo lei ci impediscono di decidere e portare a termine, ad esempio per il complesso di Bagnoli, progetti analoghi a quello tedesco?**

Bagnoli è il simbolo di questa rinascita che si basa su un'archeologia industriale come segno di rispetto per i passati tempi produttivi. Negli anni '90 ho avuto modo di partecipare a questa meravigliosa opportunità, che oggi non è venuta meno nelle sue giuste aspettative.

Non sono più informato su quanto stia succedendo e per tanto mi risulta difficile rispondere alla prima parte della domanda.

Ancora oggi è possibile recuperare il tempo passato, nella Ruhr questo approccio "complessivo" sta nel vedere la riqualificazione ambientale, ossia la bonifica, strettamente collegato alla progettualità di riuso, aprendo laboratori di elevata eccellenza in grado di offrire lavoro e occupazione ai giovani nell'ambito della ricerca e della innovazione.

**Con il suo studio Land opera principalmente a Milano. Il capoluogo lombardo sta vivendo una rinascita?**

Sono passati 30 anni da quando ho potuto piantare il pri-

mo albero a Milano. In tutti questi anni le dismissioni industriali hanno liberato milioni di metri quadrati di suolo, che sono stati bonificati e trasformati in nuovi quartieri/parchi all'avanguardia.

Milano oggi non è più la metropoli grigia dell'era industriale, ma ha cambiato pelle e si presta a diventare una delle metropoli più densamente abitata in Europa con una crescente standardizzazione dal punto di vista ambientale. L'Expo 2015 può essere considerata la ciliegina sulla torta che ha fatto prendere coscienza, ai milanesi e non, del modo di vivere in una città da cui non occorre più fuggire per rigenerarsi. Questa continua ricerca di una città più verde, meno inquinata e più fruibile porta i suoi risultati. A tutto questo i vari team Land hanno potuto dare un valido contributo.

Abbiamo imparato in questa città, come fosse un laboratorio a cielo aperto, definendo il nostro mestiere di architettura del paesaggio che sa mettere il "paesaggio" stesso al primo posto, ponendo lo sviluppo sano e durevole come finalità ultima.

Un lavoro che integra la natura per una architettura sempre più a misura di una società alla ricerca di una nuova relazione con il proprio territorio di appartenenza.

Oggi questo sapere ci viene richiesto in tante altre parti del mondo dove non possiamo fare altro che raccontare la nostra esperienza, applicando il nostro modello a 360 gradi e lavorando con le migliori forze culturalmente e tecnicamente avanzate per un futuro sempre più green. ● (s.t.)



# COSÌ TORINO HA CAMBIATO IDENTITÀ

La vecchia città industriale è oggi una conurbazione polifunzionale che integra cultura, innovazione, turismo e sanità. Ne abbiamo parlato con il sindaco Piero Fassino, che spiega i progetti futuri, dalla Città della Salute ai nuovi parchi urbani, e le nuove relazioni che verranno con Milano, Genova e Lione dallo sviluppo della Tav.



**Torino è una delle grandi città italiane che negli ultimi anni ha modificato più profondamente la propria identità, passando da città quasi esclusivamente industriale a città poliedrica, industriale sì ma anche culturale, artistica, universitaria. Quali sono state le principali tappe di questa trasformazione?**

Tra gli anni Ottanta e Novanta la città di Torino, che per oltre un secolo è stata tra i principali motori della crescita industriale nazionale, ha affrontato la grande crisi dell'industria e i primi segnali della globalizzazione. In quegli anni dieci milioni di metri quadrati di aree industriali hanno perso la loro destinazione e la relativa occupazione e la città è passata da un milione e 250mila a 900mila abitanti. In quella fase si è fatta strada la convinzione che la città dovesse diversificare le proprie vocazioni, investire su profili meno noti di quello industriale. In quel momento storico, e grazie a una concordia istituzionale che è un tratto caratterizzante di questa città, si è cominciato a lavorare sull'idea di una diversa Torino.

Si è avviato così un grande processo di trasformazione urbana (cominciato con l'approvazione proprio vent'anni fa, nel 1995, del nuovo Piano regolatore), che ha permesso di riqualificare le ex aree industriali Torino, costruire la metropolitana e il nuovo sistema ferroviario, riorganizzare il campus universitario, creare nuovi quartieri residenziali e offrire nuovi servizi e spazi per la crescita tecnologica e gli incubatori di imprese.

La continuità di visione amministrativa che ha caratterizzato gli ultimi due decenni è stata il denominatore comune di un percorso che non ha cambiato direzione e che continua ancora. Oggi Torino è una grande città di cultura, ha grandi università, è nota come centro di ricerca e di finanza. Ma, come dicevo, è una strada che continua.

**Quali sono stati i maggiori interventi urbanistici? In particolare, le strutture realizzate per le Olimpiadi invernali sono state utilmente riutilizzate?**

La costruzione della linea 1 della metropolitana, di cui

abbiamo da poco celebrato il decennale, ha rappresentato una vera rivoluzione per la città e per i torinesi. Una infrastruttura indispensabile per una moderna metropoli e della quale si è discusso per anni – il primo progetto è del 1975 – che ha cambiato rapidamente le abitudini e i percorsi dei torinesi. Con a disposizione un modo nuovo di spostarsi, essi hanno potuto ridisegnare le proprie giornate e migliorare il proprio vivere quotidiano. Le Olimpiadi, per la metropolitana come per tutta una serie di trasformazioni già prefigurate nel Piano regolatore e stimulate dai grandi interventi pubblici sul sistema infrastrutturale, hanno agito come un acceleratore: sono nati nuovi quartieri (dove erano stati realizzati i villaggi olimpici) e nuovi impianti sportivi (Palaisozaki e Oval), mentre altri sono stati ristrutturati (è il caso dello Stadio Olimpico, del Palazzo a Vela e del PalaTazzoli).

### **Quali sono i maggiori progetti, dal Parco della Salute alla ristrutturazione del quartiere Barriera, in cui la città sarà impegnata nei prossimi anni?**

Linea 2 del metrò, Variante 200, Manifattura Tabacchi, Continassa, Cavallerizza, Torino Esposizioni, via Asti, Centro di Biotecnologie, Città della Salute, Palazzo del Lavoro, residenze universitarie: sono tante le trasformazioni programmate e deliberate per i prossimi anni. Sono tutti grandi progetti, qui ne ricordo alcuni che da soli avranno la forza di modificare intere aree della città. Nel marzo dello scorso anno Regione Piemonte, Città di Torino, Università, Azienda Ospedaliera Universitaria Città della Salute e Scienza e “Sistemi Urbani” (Gruppo Fs) hanno siglato il protocollo d’intesa che riguarda una superficie di 160mila metri quadrati, nelle ex aree Avio-Oval e Fs. Qui è previsto il polo medico-ospedaliero della Città della Salute: un grande complesso dove gli aspiranti medici faranno ricerca ed esperienza. Saranno creati 700 posti letto per cure di “alta complessità”, un polo didattico, uno per la ricerca clinica e un altro per la ricerca di base, un bioincubatore. Quella che riguarda il quadrante nordest rappresenta una delle trasformazioni più importanti per Torino: riguarda la parte più vecchia della città, quella più legata al vecchio profilo industriale. Oltre due miliardi di euro di investimenti su un milione di metri quadrati per un progetto che durerà almeno 20 anni iniziando dall’ex scalo ferroviario Vanchiglia davanti al deposito Gtt di corso Novara. Tra i progetti principali presentati, ci sono anche quelli per i parchi sullo scalo Vanchiglia e sulla Spina 2 e un grande campus di Scienze motorie all’ex Manifattura Tabacchi. L’ultimo di questi progetti ha un valore di 120 milioni e si conta di far partire i lavori nella seconda metà del 2016.



Piero Fassino

### **Quali sono i maggiori ostacoli normativi e finanziari nella realizzazione di grandi interventi urbanistici?**

Non ci mancano le idee, ma in questi anni abbiamo dovuto fare i conti con una drastica riduzione di risorse, che ha rallentato i processi.

### **Come può influire la creazione delle Città metropolitane su queste operazioni di grandi dimensioni e come si potrebbe migliorare il loro funzionamento?**

Le Città metropolitane sono già oggi aree di conurbazione che in molti casi condividono politiche, progetti, servizi. Nelle città e nei loro territori si concentra oggi la maggior parte della popolazione, che esige una offerta adeguata di servizi e di risorse.

I centri urbani vanno visti come grandi conglomerati in forte relazione di complementarietà tra di loro.

Basti pensare alla relazione di complementarietà con Milano, che è cresciuta in ogni campo, e ai collegamenti ferroviari ad alta velocità che integrano sempre più le due città come poli di una grande area intermetropolitana di scala globale. L’intensificazione delle relazioni con Genova apre Torino a una proiezione mediterranea, densa di nuove opportunità. La realizzazione della Tav consentirà di collegare il capoluogo piemontese in tre ore sia con Roma, che con Parigi.

E, infine, proprio l’istituzione della Città metropolitana offrirà l’opportunità di pensare e perseguire uno sviluppo integrato di tutta la grande conurbazione che gravita intorno alla città con dimensioni di scala più adeguate alla competizione globale. ● (p.m.)

# IL MOMENTO DI DECIDERE

Con Ambrogio Prezioso, presidente Unione degli Industriali di Napoli, approfondiamo il destino di Bagnoli e di Pompei a vent'anni dallo stop dell'Italsider e partendo dal tema della rigenerazione urbana, vero leitmotiv delle politiche locali.



Ambrogio Prezioso

**Riqualificare le città recuperando edifici dismessi e valorizzando aree abbandonate è un tema di grande attualità, che si riallaccia al “rammendo delle periferie” auspicato dall’architetto Renzo Piano. Perché, secondo lei, c’è questo interesse?**

Perché abbiamo bisogno di un modello di metropoli intelligente, inclusiva ed ecologica. Solo così riusciremo a rimettere in piedi le economie di tanti territori che negli anni sono stati “massacrati” dai tanti errori fatti. Le nostre periferie, infatti, sono sì degradate ma anche cariche di energia vitale, e noi da questo dobbiamo ripartire, coniugando sviluppo e occupazione con la qualità della vita. In questo senso già nel 2004, insieme a The European House Ambrosetti, portammo avanti uno studio su cinque città – Roma, Milano, Torino, Napoli e Palermo – intitolato “Le città dei creativi”, nel quale si affermava il ruolo fondamentale della rigenerazione in materia di politiche ur-

bane. Un tema irrinunciabile per le sfide legate alla sostenibilità, alla sussidiarietà e alla coesione sociale.

**Da allora sono passati dodici anni e il tema è ancora presente nel dibattito pubblico. Segno che si è fatto poco?**

Purtroppo si è fatto molto poco in termini pratici; al contrario, a livello di studi, si è fatto molto e la normativa sulle città metropolitane lo dimostra. L'Italia è prima nel porre le questioni, ma ultima nel risolverle. Il nostro problema è fare, attuare.

**Qual è l’impegno dell’Unione Industriali di Napoli in questo senso?**

Nel 2009 abbiamo lavorato a un importante masterplan che prevedeva progetti finanziati da privati del calibro di Eni, Q8 e altre società quotate in Borsa. Partendo dal basso, con altri imprenditori, abbiamo studiato la rigenerazione urbana forse più importante d'Europa – quella di Napoli infatti è una fra le aree metropolitane più grandi con circa 4 milioni di abitanti – proponendo un concept innovativo ed ecologico, che mettesse insieme più progetti tenendo conto di tutte le funzioni da sviluppare: servizi, attività direzionali, artigianato, residenze, leisure e così via. Per centrare l'obiettivo della rigenerazione, infatti, non basta un unico progetto fatto da un archistar, ma occorre far dialogare tutti gli attori in campo: pubblico, privato, società civile. È nato così un comitato promotore, che includeva anche l'area archeologica vesuviana, e dal primo lancio avvenuto nel 2010 il piano si è arricchito negli anni di ulteriori dettagli.

**Pubblico e privato hanno dunque collaborato?**

Absolutamente sì. Nell'ambito dell'area archeologica vesuviana, all'interno del “Comitato Naplest et Pompei” sono

presenti anche Gesac (la società che gestisce l'Aeroporto di Napoli-Capodichino, ndr), la società Autostrade meridionali, le Ferrovie dello Stato e così via. Questo perché il territorio ospita reti logistiche differenti, e un concept intelligente deve tenere conto di tutte queste attività, che non possono essere dissociate le une dalle altre. Come Unione Industriali di Napoli lavoriamo alla visione e alla strategia, operando su più aree tematiche: marketing territoriale, urbanistica, attrazione dei capitali. Servono entrambi gli approcci, sia quello top down con una governance che raccolga Mibac, Ministero delle Infrastrutture, Anci e Invitalia, sia quello bottom up coinvolgendo quegli attori fino ad oggi silenti che non hanno saputo sviluppare l'oro che hanno sul territorio.

### Chi intende per attori silenti?

Sia i Comuni che gli imprenditori. Un esempio? Pompei ha una vocazione molto chiara, nonostante ciò non dispone di un'offerta turistica adeguata. Mancano le strutture alberghiere, non c'è una ristorazione all'altezza, i turisti arrivano da Roma o scendono dalle navi crociera, passano qui la giornata ma non restano qualche giorno in più. Purtroppo il Mezzogiorno non viene visto come un'opportunità. È vero che le "locomotiva" del Paese sono la Lombardia, il Veneto e l'Emilia Romagna, ma se i "vagoni" trainati non sono all'altezza l'intero treno rischia di deragliare.

### Nel tessuto industriale partenopeo un posto a parte spetta a Bagnoli, un tempo sede dell'acciaiera Italsider. Perché per oltre vent'anni è rimasto tutto fermo?

La domanda potrebbe essere anche come mai uno dei posti più belli d'Italia, il vertice di due golfi – quelli di Na-



poli e Pozzuoli – interessato dai Campi Flegrei, dall'Anfiteatro Flavio e più avanti dalla Piscina Mirabilis, terre che registi importanti hanno scelto per i loro film, abbia ospitato un'acciaiera. Fermo restando che l'Italsider ha dato da vivere a centinaia di famiglie, negli ultimi vent'anni è mancato il dialogo, ci sono stati poteri di interdizione e non si sono sapute cogliere le aspettative di vari mondi. Il resto lo ha fatto la crisi economica. Oggi per Bagnoli l'unica cosa sulla quale si può essere d'accordo sono le destinazioni funzionali: turistico-ricettiva, terziario, commerciale e residenziale, sia a mercato libero che come edilizia sociale. A patto di risolvere alcuni nodi che fino ad oggi hanno fatto sì che le gare pubbliche andassero deserte: l'accesso al mare degli alberghi, il destino del carcere minorile di Nisida, la colmata e il parco urbano. Per Nisida potrebbe svilupparsi un progetto di ristrutturazione e gestione di tutti gli edifici borbonici, creando una sorta di albergo diffuso e recuperando con progetti di formazione i ragazzi ospitati dal carcere. Il porto c'è già, vanno previsti collegamenti con navette elettriche e parcheggi.

### E la colmata?

Si tratta di 25-30 ettari. A prescindere dal tenerla o rimuoverla, va comunque "impacchettata" perché così com'è danneggia i golfi di Napoli e Pozzuoli. All'inizio avrebbe dovuto essere spostata nella darsena di levante, poi venne fuori l'opzione di Piombino, che oggi però non è più ricettiva. In generale credo vada fatta una valutazione del rapporto costi/benefici del rimuoverla. Personalmente sono disponibile a entrambe le soluzioni purché si decida. Se si sceglie di lasciarla, mettendola in sicurezza e investendo per rendere possibile la balneazione, si bandisca un concorso internazionale di progettazione sull'esempio di Barcellona, Marsiglia e Tel Aviv, città che hanno fatto delle loro colmate delle meraviglie. Stesso approccio per il parco urbano di Bagnoli, sulla cui futura manutenzione c'è molta polemica. Penso che stipulando delle convenzioni, invece di riscuotere un canone di affitto, si possa affidarne la cura ai privati.

### A settembre il Governo ha nominato un Commissario straordinario, Salvatore Nastasi, una scelta che Lei ha mostrato di apprezzare. Quali i passi avanti?

È stato definito il piano di bonifica e a breve sarà presentato il piano industriale. Personalmente ho suggerito che debbano procedere di pari passo. Le risorse provengono da fondi comunitari, che altrimenti verrebbero perduti. ●

Silvia Tartamella

# IL SEGRETO DI LIONE

## LA CONCERTAZIONE

Dal nuovo quartiere da 40mila abitanti a l'Île d'Abeau, alla costruzione di un quartiere direzionale a La Part Dieu fino al progetto di rigenerazione urbana ecosostenibile La Confluence. Sono tanti i progetti che hanno cambiato il volto della città francese negli ultimi decenni.

**DIRIMPETTAIA** di Torino al di là delle Alpi, fondata dai romani, terza città di Francia dopo Parigi e Marsiglia con un milione e 300mila abitanti, già capitale della seta, Lione, capoluogo della regione del Rodano, ha avviato negli ultimi decenni una profonda trasformazione urbanistica. Lo ha fatto con la realizzazione di un nuovo quartiere da 40mila abitanti a l'Île d'Abeau, la costruzione di un quartiere direzionale a La Part Dieu, che è oggi il secondo di Francia dopo La Defense parigina, con im-

fine, Lione è stata una delle prime città francesi ad aver introdotto un "Plan Lumière", una pianificazione innovativa dell'illuminazione pubblica.

Uno dei segreti del successo degli sviluppi urbanistici di Lione è stato il buon rapporto tra il centro urbano e i 57 Comuni della cintura metropolitana; rapporto che dal gennaio 2015 si è tradotto nella nuova Città metropolitana a "statuto particolare", prevista dalla "Loi de modernisation de l'action publique territoriale et d'affirmation des



portanti infrastrutture come la metropolitana inaugurata nel 1978, il tunnel che oltrepassa la collina di Fourvière e i nuovi ponti sui fiumi che avvolgono la città, il Rodano e la Saona, tra cui il "Pont Schuman", che collega i quartieri Croix-Rousse e Vaise.

Analogo impegno è stato profuso per realizzare nuovi parchi e per valorizzare il rapporto della città con i fiumi. In-

métropoles" (Mapam), che ha istituito in Francia le città metropolitane con competenze molto estese e ne ha previsto l'entrata in vigore con una certa gradualità in base alle caratteristiche delle singole metropoli. La Communauté Urbaine de Lyon è stata tra le prime ad essere istituite proprio grazie alla sua lunga tradizione di concertazione intercomunale.

“Le competenze attribuite al neonato governo metropolitano lionese – ha detto Maria Cristina Gibelli, docente al Politecnico di Milano a un convegno sulle aree metropolitane tenutosi nell’ottobre scorso proprio a Lione – sono ampie e gli sono state obbligatoriamente trasferite (così come per tutte le istituende Métropoles) sia dal basso che dall’alto. Si aggiungono infatti a quelle già esercitate dalla Communauté urbaine de Lyon, ulteriori competenze precedentemente in capo ai Comuni. Ma, soprattutto, a Lione si anticipa la riforma complessiva prevista dalla legge nostra: sul suo territorio essa esercita oggi anche le competenze spettanti al Département du Rhône, fra le quali quella fondamentale dei servizi alla persona. In questo modo, il governo metropolitano ha aumentato il numero di dipendenti (7.500) e portato il suo budget a 3,5 miliardi di euro. Insomma – prosegue Gibelli – Lione ha fatto di nuovo da apripista alle altre agglomerazioni urbane e ha oggi a disposizione poteri e strumenti rilevanti per perseguire i suoi obiettivi ambiziosi: migliorare il ‘posizionamento competitivo’ di Lione; rendere più efficace e comprensibile l’azione pubblica. Fra i grandi obiettivi strategici del governo metropolitano lionese primeggia la lotta al consumo di suolo e la tutela delle aree agricole e di pregio ambientale”. “È in questo quadro metropolitano, non comunale – conclude la docente – che vanno valutate le densità elevate che si registrano in alcuni nuovi grandi progetti di rigenerazione urbana realizzati o in corso di completamento”.

L’intervento di rigenerazione urbana più importante in cui Lione è impegnata è il nuovo quartiere chiamato “La Confluence”, un’area di 150 ettari collocata alla confluenza dei due fiumi Rhône e Saône precedentemente occupata da stabilimenti industriali, che dal 2003 è oggetto di un’intensa trasformazione simile alle Docklands di Londra o di Amburgo.

Il progetto rientra nel “Quadro di investimenti per il futuro” promosso dalla Regione Rhone Alpes e dalla French Environment and Energy Management Agency (Ademe),



destinato a realizzare in tutto il territorio francese edifici e agglomerati a energia zero, valorizzando al contempo soluzioni innovative e riqualificazioni del tessuto edilizio preesistente.

La Confluence ha già attratto numerosi investitori internazionali e grandi firme dell’architettura come i progettisti dello studio Herzog & De Meuron e il giapponese Kengo Kuma, realizzando spazi commerciali, residenziali, uffici, centri culturali, non-

ché università e servizi, esclusivamente all’insegna della sostenibilità e dell’innovazione.

Nel 2004 La Confluence si è aggiudicato i finanziamenti stanziati in occasione del programma europeo Concerto, i quali permisero di dare il via ai lavori. Oggi il quartiere è considerato uno dei più efficienti e innovativi di tutta la Francia, guadagnandosi il riconoscimento ufficiale da parte del Wwf di “quartiere sostenibile” nell’ambito della campagna “One Planet Living”.

Tra le politiche adottate per raggiungere questi obiettivi ci sono l’attenzione alla gestione del patrimonio idrico ed energetico con il recupero e il riutilizzo dell’acqua piovana, la preservazione della biodiversità che ha generato la distribuzione delle aree verdi, la costruzione di edifici ad alte prestazioni, oltre alla scelta di modalità di trasporto alternative. Tra gli interventi più recenti particolarmente significativo è il progetto pilota Ilot P, il primo quartiere di grandi dimensioni, che sarà in grado di produrre più energia di quella che consumerà. Realizzato in collaborazione con la giapponese NEDO, l’agenzia nipponica per l’ambiente e l’energia, il concorso di progettazione è stato vinto nel 2012 da Kengo Kuma, che ha previsto tre volumi differenti, nei quali il vetro, il legno di pioppo e la pietra grigia, saranno i materiali predominanti.

L’obiettivo di produzione energetica positiva si otterrà grazie alla collaborazione di tutte le parti della struttura, dall’involucro tecnologico ad alto isolamento, sino agli impianti per la produzione energetica rinnovabile, quali il fotovoltaico in copertura e la caldaia a biomassa alimentata da olio di colza. ● (p.m.)

Fondazione Tettamanti: un esempio di un centro di ricerca integrato con una struttura di cura.

# UNA “COSTELLAZIONE” PER LA CURA DELLE LEUCEMIE INFANTILI

La parola che meglio descrive questo progetto, questo insieme di volontà e di impegno, è integrazione. È aver “fatto sistema” tutti insieme e ciascuno, per diventare un punto di riferimento per la cura e la ricerca sulle leucemie infantili, per supportare per le famiglie dei piccoli malati, ma è anche aver avuto la capacità di creare punti di contatto tra pubblico e privato, superando gli ostacoli in vista di un bene più grande.

Il percorso è cominciato negli anni Ottanta, con il Comitato Maria Letizia Verga un gruppo di genitori e medici che insieme alla Fondazione Matilde Tettamanti lanciarono la sfida alle leucemie infantili : le due organizzazioni affiancano quella che oggi è la Clinica Pediatrica dell’Università Milano Bicocca dell’Ospedale di Monza per fornire assistenza medica e psico-sociale, ricerca integrata e supporto alle famiglie al fine di garantire le più elevate possibilità di guarigione dei bambini. Un “patto” di collaborazione, basato sull’alleanza tra medici, operatori sanitari, genitori e volontari.

Da questo primo nucleo, circa vent’anni fa è nato il Centro di ricerca Tettamanti, che rappresenta il primo esempio in Italia di una struttura di ricerca nel campo delle leucemie ed emopatie del bambino integrata con una struttura di cura. Il suo ruolo è rispondere alle domande cliniche dell’emato-oncologia pediatrica con l’attività di ricerca sugli aspetti biologici e terapeutici per curare la leucemia del bambino, definire la diagnosi e impostare e valutare insieme ai medici la terapia.

Nel 2005 nasce la Fondazione MBBM, Fondazione Monza e Brianza per il bambino e la sua mamma, per valorizzare ed estendere questa straordinaria esperienza di collaborazione tra associazioni no profit di genitori, medici e ricercatori. La Fondazione gestisce direttamente i reparti della Clinica Pediatrica, della Clinica Ostetrica e della Neonatologia all’interno dell’Ospedale S. Gerardo di Monza.

Nel 2015, infine, il grande sogno di sempre si realizza: si inaugura il nuovo Centro Maria Letizia Verga per lo studio e la cura della Leucemia del bambino, che è stato voluto, sostenuto, finanziato e realizzato da privati, con fondi privati, e verrà gestito in totale autonomia da una Fondazione privata.



*Luigi Roth, presidente della  
Fondazione Menotti Tettamanti*





*Stanze della clinica pediatrica dell'Ospedale San Gerardo di Monza*

Grazie però a un accordo con la Regione Lombardia, è un Ospedale pubblico, di tutti e per tutti, cui si accede con il Servizio Sanitario Nazionale. In questa nuova struttura, il Centro di ricerca Tettamanti ha a disposizione un'area di circa 1300 mq. per i propri laboratori (il doppio rispetto agli attuali) riconfermando anche in questo modo il ruolo strategico della propria attività di ricerca. Viene anche potenziata l'alleanza strategica con la Scuola di Medicina dell'Università Bicocca di Milano che garantisce l'eccellenza delle attività scientifiche, didattiche e degli innumerevoli Progetti internazionali.

Così si è sviluppata quella che oggi possiamo definire una vera e propria "costellazione", con al centro il bambino: perché tutti i soggetti, nel tempo, hanno lavorato insieme, contribuendo ciascuno con le proprie forze, competenze, possibilità a un unico obiettivo. E lo hanno fatto con trasparenza, con coerenza verso la propria missione, e consapevoli di avere una missione più grande e più importante: fare crescere la clinica per curare i bambini, fare ricerca sempre più innovativa e dare supporto alle famiglie.

È questo un esempio di come il pubblico e il privato possano insieme produrre valore, non solo in termini di efficienza, ma anche dal punto di vista umano. Il "prendersi cura" vuol dire essere in grado di realizzare un'iniziativa pubblica con la partecipazione attiva della società civile, di un volontariato attivo e solidale: è un progetto di "sussidiarietà orizzontale", un organismo più vicino alla gente e per la gente.

## "TEAM" AL SERVIZIO DEI PICCOLI PAZIENTI

**Fondazione Monza e Brianza per il Bambino e la sua Mamma (MBBM)** gestisce direttamente i reparti della Clinica Pediatrica, della Clinica Ostetrica e della Neonatologia all'interno dell'Ospedale S. Gerardo di Monza. Ospedale e Fondazione MBBM sono due soggetti legalmente distinti che operano per gli stessi obiettivi, all'interno della stessa struttura.

**Fondazione Tettamanti** è una istituzione scientifica no-profit nata nel 1987 per onorare la memoria di Matilde Tettamanti e Menotti De Marchi. La Fondazione ha istituito il Centro di Ricerca Tettamanti, il Centro svolge la diagnosi e il monitoraggio delle anomalie genetiche presenti nei bambini leucemici italiani (circa 400/anno) al momento dell'esordio della malattia, di primaria importanza non solo per la corretta diagnosi, ma soprattutto per l'impostazione delle terapie più idonee e per la valutazione della risposta alla terapia. È sinergico al **Comitato Maria Letizia Verga**, che sostiene attività assistenziali e di supporto alle famiglie dei bambini leucemici.

**Laboratorio di Terapia Cellulare e Genica "Stefano Verri"**, destinato alla manipolazione cellulare a scopo clinico e allo sviluppo di terapie innovative. Fornisce nuove opportunità di cura ai pazienti oncematologici per i quali le attuali terapie convenzionali non offrono adeguate possibilità di cura.

**Ospedale San Gerardo di Monza**, il quarto ospedale pubblico, per dimensioni, della Lombardia, ha alle spalle otto secoli di tradizione di cura e assistenza e conta circa 3.000 dipendenti (fra medici, infermieri, personale tecnico e amministrativo). Vive in simbiosi con la facoltà di Medicina e Chirurgia dell'Università Milano Bicocca, che fornisce alla clinica pediatrica, oltre alla ricerca, gli specializzandi e gli studenti.



*Laboratori del centro ricerca Tettamanti*



## È QUANDO TI SENTI PICCOLO CHE SAI DI ESSERE DIVENTATO GRANDE.

A volte gli uomini riescono a creare qualcosa più grande di loro. Qualcosa che prima non c'era. È questo che noi intendiamo per innovazione ed è in questo che noi crediamo.

Una visione che ci ha fatto investire nel cambiamento tecnologico sempre e solo con l'obiettivo di migliorare il valore di ogni nostra singola produzione.

È questo pensiero che ci ha fatto acquistare per primi in Italia impianti come la rotativa Heidelberg M600 B24. O che oggi, per primi in Europa, ci ha fatto introdurre 2 rotative da 32 pagine Roto-Offset Komori, 64 pagine-versione duplex, così da poter soddisfare ancora più puntualmente ogni necessità di stampa di bassa, media e alta tiratura.

Se crediamo nell'importanza dell'innovazione, infatti, è perché pensiamo che non ci siano piccole cose di poca importanza.

L'etichetta di una lattina di pomodori pelati, quella di un cibo per gatti o quella di un'acqua minerale, un catalogo o un quotidiano, un magazine o un volantino con le offerte della settimana del supermercato, tutto va pensato in grande.

È come conseguenza di questa visione che i nostri prodotti sono arrivati in 10 paesi nel mondo, che il livello di fidelizzazione dei nostri clienti è al 90% o che il nostro fatturato si è triplicato.

Perché la grandezza è qualcosa che si crea guardando verso l'alto. Mai dall'alto in basso.

**AGB**
**B**  
 artigraficheBocciaspa

**A DIFFERENT IMPRINTING.**

ARTI GRAFICHE BOCCIA – SALERNO | ROMA | MILANO | PARIS | LONDON | LAUSANNE


**CONTACT:**

Via Tiberio Claudio Felice, 7 - 84131 Salerno (ITALY)

Tel. +39 089 303311 - Fax +39 089 771017

www.artigraficheboccia.com - info@artigraficheboccia.com



INTERVISTA

Intervista a Simone Crolla, Consigliere Delegato American Chamber of Commerce in Italia

## BUSINESS A STELLE E STRISCE

CON UN INTERSCAMBIO DI OLTRE 60 MILIARDI DI EURO, DI CUI 44 MILIARDI RISPECCHIANO IL VALORE DELLE SOLE ESPORTAZIONI ITALIANE, IL BELPAESE SI CONFERMA NEL 2015 IL DECIMO PARTNER COMMERCIALE DEGLI STATI UNITI CON UNA QUOTA DI MERCATO DEL 2%. DAL SUO OSSERVATORIO PRIVILEGIATO, L'AMERICAN CHAMBER OF COMMERCE IN ITALIA DI CUI È CONSIGLIERE DELEGATO, SIMONE CROLLA ANALIZZA LE CIFRE DELL'IMPORT/EXPORT TRA LE DUE SPONDE DELL'ATLANTICO E AVVERTE: "IL MADE IN ITALY È UNA FILOSOFIA, UNO STILE DI VITA, UNA CURA DEL DETTAGLIO MOLTO APPREZZATI IN AMERICA. VALORIZZIAMOLA PER CONTINUARE A INTERPRETARE IN MANIERA ADEGUATA LE SFIDE POSTE DALLA GLOBALIZZAZIONE".

**Negli ultimi tempi si è molto parlato dell'accordo di cooperazione commerciale transatlantico Ue - Usa. Qual è la vostra posizione in merito? Quali i principali vantaggi per le imprese Usa e quelle italiane?**

Il Ttip (Transatlantic trade and investment partnership), attualmente ancora in fase di negoziazione, può essere la nuova frontiera degli accordi di libero scambio. Le motivazioni che ci spingono ad essere favorevoli alla sua stipula non sono solamente di carattere economico (l'Italia avrebbe un beneficio in termini di crescita percentuale del Pil pari allo 0,5% secondo l'ultimo studio effettuato dal World Trade Institute, think tank elvetico), ma soprattutto a livello di governance economica. Il Ttip per-



metterebbe, infatti, di stabilire degli standard comuni a livello produttivo con l'intenzione di convergere in futuro verso un modello condiviso.

Se a ciò si aggiunge anche la volontà di abbattere le tariffe attualmente in vigore negli scambi commerciali tra Italia e Stati Uniti si capisce come questo accordo sia strategico per far sì che gli Usa e la Ue mantengano la leadership in termini di scambi commerciali e d'investimenti (che ogni anno raggiungono i 4 trilioni di dollari) consolidando la posizione di "standard-makers".

Per un'economia come quella italiana fortemente orientata alle esportazioni, il mercato Usa, la cui economia è orientata ai consumi, è una straordinaria occasione di crescita soprattutto per quelle imprese di eccellenza che rappresentano il fiore all'occhiello del made in Italy. Le nostre multinazionali tascabili, le imprese che operano in nicchie

di eccellenza sono i principali destinatari dei vantaggi del Ttip, vista la possibilità di aumentare il proprio raggio d'azione a livello commerciale.

Per le imprese Usa, soprattutto con riferimento a quelle piccole e medie, può valere lo stesso discorso, con l'accortezza che molte di esse non hanno la stessa attenzione produttiva e tecnologica dei nostri piccoli campioni nazionali. Infine, vorrei qui sfatare un mito: le multinazionali Usa, accusate di essere i veri registi di questo Trattato, non hanno bisogno del Ttip per entrare con forza nel mercato europeo.

La loro stessa struttura organizzativa permette di poter essere presenti globalmente. Il Ttip è perciò davvero rivolto alle Pmi, sarebbe un errore imperdonabile non approvarlo in tempi stretti.

**Qual è il valore commerciale degli scambi tra Italia e Usa? Esistono ulteriori spazi per creare nuove opportunità di sviluppo economico e di posti di lavoro attraverso una interazione virtuosa tra i due paesi?**

Nel 2015 l'interscambio commerciale complessivo tra Italia e Stati Uniti è stato di 60,2 miliardi di euro.

Le esportazioni italiane ammontano a 44 miliardi di euro, in crescita del 4,6% rispetto al 2014; le esportazioni americane verso l'Italia ammontano a 16,2 miliardi di euro in calo del 4,3% rispetto al 2014. Il saldo della bilancia commerciale è perciò positivo per il nostro Paese, a dimostrazione di come i nostri prodotti abbiano successo sul mercato americano.

A titolo informativo, l'Italia è il decimo partner per gli Usa in termini di esportazione con una quota di mercato del 2%. Le tre principali industrie esportatrici sono quella dell'automotive ("Autos & Light Duty Motor Vehicles, Incl. Chassis"), quella farmaceutica ("Pharmaceutical Preparations") e quella del vino.

Se consideriamo le 3F (Food, Fashion and Furniture) che rappresentano il cuore del made in Italy, queste tre categorie valgono circa il 23% del totale esportato. Tutti questi dati ci dicono che esistono ancora ampi margini di miglioramento per le nostre imprese che intendono entrare nel mercato americano, purché siano preparate a farlo sia in termini di prodotto sia in termini organizzativi/manageriali. Il mercato americano, che ricordo si compone di 50 Stati, ciascuno con le proprie peculiarità, è molto competitivo e premia quelle aziende che lo affrontano con cura, pazienza e risorse.

Se ci sono tutte queste caratteristiche allora gli Stati Uniti possono regalare grandi soddisfazioni.

**AmCham Italy, essendo stata fondata nel 1915, ha di recente celebrato i suoi cento anni. Qual è in sintesi il bilancio del passato e quali sono gli obiettivi ed i programmi per il futuro?**

In questi primi cento anni di vita la nostra istituzione ha attraversato diversi momenti topici, che sono ben spiegati ed illustrati nel volume che abbiamo redatto per celebrare questo speciale anniversario, che abbiamo intitolato "The Spirit of Enterprise". Il 13 aprile del 1915 presso l'Hotel Europa di Milano un gruppo di pionieri decise di voler far nascere un'associazione che avesse come compito principale quello di costruire e rafforzare i rapporti tra Italia e Stati Uniti. Nel corso del tempo AmCham Italy è stata un punto di riferimento fondamentale per le imprese americane che si sono affacciate in Italia e che hanno stabilito una propria presenza. Oggi, dopo cento anni, siamo l'hub delle relazioni transatlantiche, rappresentiamo gli interessi delle principali multinazionali americane presenti in Italia e supportiamo attivamente le imprese italiane che vedono il mercato americano come uno sbocco strategico per il proprio business. Posso dire con orgoglio che stiamo adempiendo in pieno, e forse anche qualcosa di più, alla mission che i nostri fondatori diedero alla nostra istituzione.

**Di recente state contribuendo alla promozione dell'iniziativa Select Usa. In cosa consiste e quali sono le opportunità per le aziende italiane?**

Select Usa è un'agenzia fortemente voluta dall'Amministrazione Obama che ha come obiettivo quello di favorire l'attrazione degli investimenti diretti esteri negli Usa. Funge da ponte di collegamento tra gli investitori esteri con progetti di espansione negli Usa e le diverse entità economiche locali (c.d. EDO - Economic Development Organization) che hanno il compito di attrarre l'investimento sul proprio territorio costruendo delle proposte incentivanti in grado di aiutare l'impresa nel suo progetto, sia mediante facilitazioni economiche sia grazie a supporto nella gestione delle attività burocratiche.

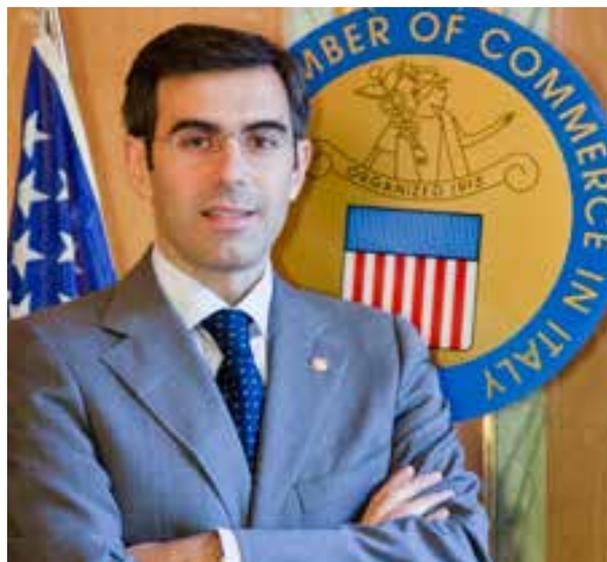
Gli Stati sono perciò tra loro in competizione per accaparrarsi le aziende con l'intenzione di investire, mettendo sul tavolo anche la specializzazione del proprio territorio in relazione ad alcuni settori specifici.

L'appuntamento più atteso organizzato da Select Usa è il Summit, in cui si riuniscono a Washington D.C. da un lato gli investitori provenienti da tutto il mondo e dall'altro tutti gli Stati Usa interessati a proporre se stessi come meta ideale per gli investimenti.

**SELECT USA È L'AGENZIA CHE FAVORISCE GLI INVESTIMENTI ESTERI NEGLI USA. VOLUTA DALL'AMMINISTRAZIONE OBAMA, ORGANIZZA A WASHINGTON UN SUMMIT CON PARTNER POTENZIALI DA TUTTO IL MONDO. PROSSIMA EDIZIONE IL 19 GIUGNO**

La vera caratteristica di questo summit è quella di poter avere accesso ad una piattaforma di matchmaking, che permette di organizzare una fitta agenda di incontri one-to-one con tutte le controparti interessanti che partecipano. AmCham Italy ha partecipato ad entrambe le edizioni svoltesi e si prepara ad esserci anche alla terza, che si terrà dal 19 al 21 giugno. Lo scorso anno la delegazione italiana è stata la più numerosa a livello europeo con oltre 50 imprese, a dimostrazione dell'appetibilità degli Usa come meta per progetti di business.

A livello generale lo scorso anno sono intervenute oltre 1.300 aziende da oltre 70 paesi, sono stati organizzati »



Simone Crolla



oltre 1.700 incontri one-to-one e 170 aziende partecipanti hanno annunciato investimenti negli Usa per oltre 13 miliardi di dollari e creando più di 32.500 posti di lavoro (fonte FDI Markets).

Dal 2011 Select Usa ha aiutato ad attrarre più di 20 miliardi di dollari di investimenti negli Usa, generando migliaia di posti di lavoro e contribuendo in modo significativo alla crescita economica. È un appuntamento obbligatorio per chiunque desideri intraprendere con serietà un investimento negli Usa.

**Quanto è importante, la formazione umanistica ed artistica, per il cosiddetto “made in Italy” e per la formazione intellettuale delle nuove generazioni di manager e di imprenditori? Quanto ritiene una formazione di questo tipo possa essere utile all’interno di una compagine aziendale per meglio affrontare le sfide della globalizzazione?**

Il made in Italy è, a mio parere, una filosofia, un modo di essere che contraddistingue il nostro Paese. Lo stile, il design, l’attenzione e la cura verso il dettaglio, la creatività, il senso di bellezza e di equilibrio sono gli elementi principali che lo caratterizzano. Sono convinto che molte di queste caratteristiche derivino dalla nostra storia, dalle

nostre ricchezze artistiche che permeano la nostra quotidianità. Infatti, in ogni parte d’Italia siamo immersi in paesaggi artistici e paesaggistici assolutamente unici, in grado di influenzare positivamente il nostro modo di essere e di lavorare. Penso che la formazione umanistica e artistica sia uno dei caratteri distintivi di noi italiani, senza la quale non sarebbe stato possibile raggiungere quella unicità che a livello mondiale ci riconoscono.

La globalizzazione è un processo di una tale complessità che deve essere compreso non solo a livello economico, ma soprattutto a livello culturale per trovare quali sono le opportunità – e sono molte – che esso offre al nostro Paese. Solo identificando e aggredendo gli spazi in cui le nostre imprese possono affermare la propria leadership creativa, di prodotto e tecnologica, il nostro sistema economico potrà ricominciare a crescere in modo duraturo e sostenibile. Questa abilità manageriale può derivare da un’interpretazione originale in chiave artistica, sociologica e culturale della globalizzazione, giunta ormai alla sua versione 4.0.

Motivo per cui i manager di oggi devono avere una formazione a 360 gradi, unica strada per essere proattivi, flessibili e capaci di viaggiare alla stessa velocità di cambiamento del mondo in cui viviamo tutti i giorni. ●

Fabio Lancellotti



RITRATTI

Nerio Nesi, un protagonista del suo tempo

## AL SERVIZIO DEL MIO PAESE

**POLITICO**, diplomatico, manager e finanziere, socialista attivo e militante, Ministro dei lavori pubblici e presidente della BNL.

Non si può non rimanere affascinati dalla lettura del volume "Al servizio del mio Paese", che il Cavaliere del Lavoro Nerio Nesi ha recentemente pubblicato – edito da Aragno – e in cui ripercorriamo la storia patria degli ultimi 60 anni attraverso testimonianze, aneddoti e personaggi che colpiscono per lucidità e calore del racconto.

È a Corticella, nella periferia di Bologna dove Nerio Nesi nasce da una famiglia operaia, che maturano idee e ideali che hanno costituito per sempre la base della sua vita: uguaglianza, libertà, giustizia e solidarietà. Con Norberto Bobbio condividerà la passione per l'azione politica e de-

dicherà quasi undici anni della sua vita alla Banca d'Italia e alla Banca Nazionale del Lavoro. Si occuperà di politica italiana con non poche delusioni e amarezze ma sempre con quella profonda attenzione e cura per la cosa pubblica che restano senza dubbio prezioso esempio del suo operato. Tanti sono gli amici (Carlo Azeglio Ciampi, Giuliano Amato, Romano Prodi, Isabel Allende) e anche i nemici, aspramente combattuti ma ricordati con grande lealtà. Nelle pagine che seguono abbiamo scelto di pubblicare alcuni passaggi dell'esperienza di Nerio Nesi in Olivetti, dove dirige i servizi finanziari e che lascerà in forte dissenso con le nuove scelte imprenditoriali: un ricordo vivo e coraggioso degli uomini e degli ideali rigorosi che hanno accompagnato la sua vita pubblica e privata. ●

# A IVREA: LA OLIVETTI



Adriano Olivetti

“SPERO CHE IL LAVORO DA LEI SVOLTO POSSA CONTRIBUIRE NELLA MISURA MASSIMA POSSIBILE A FAR SÌ CHE GLI IDEALI, CHE PENSO IN LARGA MISURA ABBIAMO COMUNI, POSSANO IN QUALCHE MODO TENDERE A REALIZZARSI.”

Da una lettera di Roberto Olivetti a Nerio Nesi, 24 luglio 1961

## L'“utopia” di Adriano e di Roberto

Verso la fine degli anni Cinquanta, i giovani che avevano ambizioni superiori alla condizione già raggiunta, guardavano a due imprese e soprattutto a due uomini: la Olivetti, guidata da Adriano e l'ENI, la creatura di Enrico Mattei. Grazie al caso, conobbi Roberto Olivetti, che mi invitò a un colloquio a Ivrea con il padre Adriano. Entrare nell'azienda di Ivrea poteva significare una svolta nella vita. Ne ero consapevole quella mattina del gennaio 1958, quando, a bordo della mia nuova 600, arrivai in via Jervis.

L'uomo che mi venne incontro tendendomi la mano non era molto alto e conservava ancora i suoi capelli sull'ampia stempiatura. Di lui mi colpì la naturale trasandatezza dell'abbigliamento e lo sguardo curioso, attento, che lasciava intendere un sincero interesse nei confronti dell'interlocutore. (...)

Il nostro colloquio durò quasi tre ore e toccò gli argomenti più disparati: mi chiese che cosa sognavo, chi frequentavo, gli ultimi libri che avevo letto, l'ultimo lavoro teatrale che avevo visto, i Paesi del mondo che avevo visitato. Alla fine dell'incontro ero sconcertato. Sapevo che l'Olivetti cercava una persona idonea a creare la direzione dei servizi finanziari del gruppo, che allora a Ivrea non esisteva. Ma di questo non si fece parola. Dopo un mese ricevetti la lettera di assunzione.

Nello stesso periodo erano entrati in Olivetti Furio Colombo, Gianluigi Gabetti e Franco Tatò; qualche anno prima Luciano Gallino e Paolo Volponi. Non sono mai riuscito a capire le ragioni che avevano indotto l'ingegner Adriano (come veniva chiamato in ditta) a scegliere me che avevo 34 anni, per ricoprire un incarico così delicato. (...)

Nel 2001, il “libro verde” della Commissione europea, Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese, consigliava alle aziende di adottare delle pratiche che nell’Olivetti, guidata dall’ingegner Adriano, esistevano da decenni: porre in essere misure per attrarre e conservare lavoratori qualificati; effettuare il reclutamento della manodopera in forme non discriminatorie; investire nell’educazione e nella formazione dei dipendenti; introdurre norme stringenti in tema di salute e sicurezza; adoperarsi per l’integrazione dell’impresa nella comunità locale, sostenendone la vita sociale, culturale e familiare. Adriano Olivetti morì il 27 febbraio 1960 e la famiglia, su suggerimento dell’Amministratore delegato Giuseppe Pero, mi incaricò di curare la delicata questione della sua eredità. Fui molto onorato del fatto che una famiglia della grande borghesia affidasse a un socialista “lombardiano” un compito così delicato. (...)

Cinquant’anni dopo, Adriano Olivetti non può essere considerato un imprenditore diverso dagli altri solo per la sua eccezionale cultura, la sua generosità d’animo, il suo fascino personale. (...)

C’è una critica che sento spesso rivolgere ad Adriano Olivetti: essere egli un personaggio “utopico”.

Il termine “utopia”, che designa ormai un intero filone della letteratura politica, è anche entrato nel linguaggio corrente per definire un progetto impossibile, un sogno ad occhi aperti; e, “utopista”, si dice di chi vagheggia programmi astratti, non ha i piedi sulla terra, difetta di senso pratico e di concretezza. Ma Adriano era tutt’altro.

È vero che il suo pensiero risulta pervaso da una vis religiosa che dà la rotta, che orienta il fine ultimo da perseguire. Questo suo generale atteggiamento ideologico non infirma, tuttavia, la validità delle soluzioni scientifiche che egli propose. D’altronde, se per utopia si intende lo iato fatalmente esistente fra un ideale di riforma e la realtà sot-

tostante – che sembra rifiutare ogni cambiamento – allora quella di Adriano Olivetti fu certamente una utopia: come quella della società senza classi, o quella della libera concorrenza. Ma, se per utopia si intende la inservibilità “attuale” di una tesi, allora non è utopistica l’idea di immaginare una struttura che, superando i limiti del capitalismo privato, si svolga su un sistema pluralistico di proprietà e di gestione, dove le comunità locali, i lavoratori, le istituzioni scientifiche possano fare parte della fondazione proprietaria. (...)

“La nostra azienda – sono sempre parole di Adriano Olivetti – crede nei valori spirituali, nei valori della scienza, crede nei valori dell’arte, crede nei valori della cultura, crede, infine, che gli ideali della giustizia non possano essere estraniati dalle contese inelimate tra capitale e lavoro. Crede soprattutto nell’uomo, nella sua fiamma divina, nella sua possibilità di elevazione e di riscatto. I nostri stabilimenti sono concepiti affinché l’uomo trovi, nel suo posto di lavoro, uno strumento della sua dignità e non un congegno di sofferenza, perché rendere umano il lavoro può apparire una espressione retorica se letta o ripetuta distrattamente nel corso di una conferenza: lo è molto di meno, e si colma invece di una severa verità, per coloro ai quali sia toccato il destino di poter intervenire a modificare il futuro di migliaia di altre persone. E chi ha avuto questo destino deve anche adoperarsi per far sì che la potenza della fabbrica sia rivolta – oltre ai fini del benessere – anche al progresso dell’ambiente. Poiché a nessuno di noi deve sfuggire un solo istante che non è possibile creare un’isola di civiltà più elevata e trovare intorno a noi ignoranza, e miseria e disoccupazione”. (...)

Con questo discorso ai lavoratori della sua impresa, Adriano Olivetti lanciava un messaggio che si può facilmente definire “utopistico”. Ma quanti operai, quanti ingegneri e quanti tecnici vorrebbero sentirlo ripetere, oggi più che mai! »



## Gli intellettuali nella cultura di impresa

Questa è la peculiarità assoluta dell'industriale Adriano Olivetti (e anche la ragione della sua solitudine). Uno degli uomini più vicini a lui, Mario Cagliaris, ricordò con amarezza che dopo la sua morte un tacito comando avesse attraversato le stanze dei palazzi del potere: "Dimenticarlo". Su di lui cadde un silenzio assoluto e contro i suoi più stretti collaboratori, in quanto "olivettiani", iniziò e si protrasse per anni una sottile campagna di denigrazione sistematica. Tutto questo non accadde per caso, anche perché per una straordinaria coincidenza la stessa sorte ebbe un altro grande imprenditore: Enrico Mattei.

Era impossibile e pericoloso per gran parte dell'imprenditoria italiana di quel tempo – e anche di oggi – accettare l'idea che potesse esistere una grande impresa privata, di livello internazionale, che non ponesse il profitto come il fine ultimo e unico della sua attività. Era altrettanto impossibile accettare l'idea che a guidarla fosse un uomo proveniente dall'alta borghesia; un uomo animato non soltanto nelle prospettive, ma anche nelle decisioni quotidiane, da ideali apertamente enunciati che avevano una evidente matrice socialista.





È vero che ognuno degli “olivettiani”, poi approdati nelle attività più diverse della società italiana – dalla grande industria all’editoria, dalla letteratura alla finanza, dalla cattedra al giornalismo – portò con sé la sua “immagine” di Adriano, la sua “verità” su Adriano.

Ma ciò è naturale, in presenza di una figura così singolare e complessa: nacquero tante immagini e giudizi che, giustapposti, possono anche dare un’impressione di contraddizione.

Ma se contraddizione ci fu in Adriano è perché nel suo tentativo di trovare una composizione armoniosa alle tensioni sociali, queste stesse contraddizioni entrarono in lui. Proprio su questo aspetto l’esperienza olivettiana diviene oggi, in un momento di gravissima crisi della società italiana, più che mai attuale.

Ho conosciuto bene Roberto Olivetti e debbo dire che, anche se le idee del padre non furono sempre le sue, sulla necessità di affrontare il problema della conversione dell’azienda dalla meccanica all’elettronica, egli fu certa-

mente dalla stessa parte e alla stessa altezza del padre. Erano quelli gli anni in cui la cultura della elettronica era nascosta nei laboratori universitari e in quelli della ricerca militare e nessuno pensava che essa costituisse un passaggio inevitabile, anche se costosissimo per una industria come la Olivetti che sulla meccanica di precisione aveva basato la sua storia e la sua ricchezza. Ricordo ancora quando Roberto mi pregò di collaborare con lui per creare ad Agrate Brianza, insieme alle società Telettra e Fairchild, la “Società Generale Semiconduttori”. Sembrava una piccola cosa, ma era il frutto di una grande intuizione scientifica, prima ancora che industriale. Ricordo anche quando, prima di arrendersi alla vendita della divisione elettronica alla General Electric, Roberto Olivetti fece, in extremis, il giro di alcune grandi imprese europee, proponendo alla Siemens, alla Bull, alla Philips, di unirsi per fondare una società elettronica europea. L’insuccesso di quel tentativo ebbe conseguenze disastrose per il livello della ricerca scientifica di tutta l’Europa. (...) »

## Fine dell'elettronica italiana: la responsabilità dello Stato

Dopo la morte di Adriano, il nuovo gruppo dirigente si trovò subito a dover gestire una situazione molto difficile. La decisione di entrare nel settore dei grandi calcolatori elettronici – accompagnata, dal contemporaneo acquisto della Underwood la famosa fabbrica americana di macchine da scrivere (un'operazione che comportò un investimento gravosissimo) – aveva esposto oltremodo la Olivetti, che non aveva né i mezzi finanziari, né la struttura patrimoniale per fare un doppio salto di qualità e di quantità. Fu un periodo molto duro per me, perché la ricerca di mezzi finanziari in tutta Europa diveniva ogni giorno più difficile. La situazione precipitò, anche in conseguenza di una serie di speculazioni in Borsa che coinvolsero la famiglia Olivetti e da cui vennero danneggiati molti dipendenti che avevano investito una parte dei loro risparmi nelle azioni della società. Fu proprio da quel momento che iniziai a provare verso gli speculatori di Borsa un'avversione che non sono più riuscito a togliermi di dosso.

Nel 1964 l'azienda cadde in una sorta di "sovranità limitata": il potere reale passò a un cosiddetto "gruppo d'intervento" formato da Mediobanca, IMI, Fiat e Pirelli.

Misi in allarme il Partito Socialista che assunse una posi-



zione molto dura contro il suddetto gruppo d'intervento, il quale aveva già pronto un piano per la cessione della divisione elettronica all'americana General Electric.

Io mi battei per un maggiore impegno dello Stato nell'azienda, con l'obiettivo di mantenere all'Italia quello che era un patrimonio scientifico, tecnologico e industriale di enorme valore. Arrivai a prendere parte in prima fila a una manifestazione pubblica che aveva come parola d'ordine: "Giù le mani dalla Olivetti!", organizzata unitariamente dai tre grandi sindacati nazionali, CGIL, CISL, UIL.

Un'ora dopo, fui convocato dal nuovo Presidente Bruno Visentini.

Fu un incontro brevissimo: «Lei si è già dimesso o debbo licenziarla?» chiese. «Preferisco che Lei mi licenzi», risposi. «Bene, si consideri licenziato», concluse il Presidente. Mi alzai e mi diressi verso la porta del suo studio.

Egli mi fermò prima che io uscissi e mi chiese: «Dottor Nesi, se Lei si trovasse al mio posto, cosa farebbe?». «Quello che ha fatto Lei», risposi.

Ci stringemmo la mano.

Risposi così perché aveva ragione: i comportamenti del Direttore finanziario di una azienda debbono essere coerenti con il suo compito, non con i suoi orientamenti politici. E questo vale anche oggi. ●



## *Dalla nostra cantina al tetto del mondo*

**FERRARI È SPARKLING WINE PRODUCER OF THE YEAR 2015**

---

Il concorso internazionale *The Champagne & Sparkling Wine World Championships* ci ha premiato con questo riconoscimento d'eccellenza. Per noi, è la celebrazione di un sogno lungo un secolo: quello di creare in Trentino un vino capace di regalare emozioni uniche e di essere ambasciatori dell'arte di vivere italiana. Oggi, vogliamo continuare a sognare.



**FERRARI**

TRENTO 1902

[www.ferraritrento.it](http://www.ferraritrento.it) Follow @FerrariTrento



# PER MAPEI LA SOSTENIBILITÀ NON È UNA MODA



## LE 14 PROVE CONCRETE DELLA NATURA VERDE DI MAPEI

- 1 LA STORIA DI UN IMPEGNO**  
Prodotti per l'edilizia certificati e rispettosi per l'ambiente e l'utilizzatore.
- 2 TECNOLOGIA BIOBLOCK**  
Tecnologia innovativa che impedisce la formazione di muffe.
- 3 TECNOLOGIA LOW DUST**  
Riduce sensibilmente la quantità di polvere rilasciata nell'ambiente durante la produzione e l'utilizzo.
- 4 TECNOLOGIA ULTRALITE**  
Garantisce leggerezza agli adesivi, permettendo maggiore resa, minor fatica e minor impatto ambientale legato al trasporto.
- 5 PRODOTTI CHE CONTRIBUISCONO ALLA SALVAGUARDIA DELL'AMBIENTE**  
70% delle risorse destinate alla ricerca per lo sviluppo di prodotti che rispettano l'ambiente.
- 6 RICERCA E SVILUPPO FOCALIZZATE SULLA QUALITÀ DELL'ARIA**  
Formulazione di soluzioni che presentano bassissime emissioni di sostanze organiche volatili.
- 7 LE STRATEGIE DI EDUCAZIONE AL VERDE**  
Corsi specifici per applicatori per l'uso dei materiali Mapei eco-sostenibili.
- 8 LA GESTIONE AMBIENTALE GLOBALE**  
Mapei aderisce al programma mondiale delle aziende chimiche Responsible Care.
- 9 COSTRUZIONE DI EDIFICI VERDI**  
I più recenti stabilimenti Mapei sono stati progettati e costruiti in modo da ottenere la certificazione LEED.
- 10 LE STRATEGIE DELLA LOGISTICA DI SPEDIZIONE**  
Riduzione del consumo di carburante e di inquinamento favorendo il trasporto su rotaia rispetto a quello su gomma.
- 11 LE STRATEGIE "RIDUCI, RIUTILIZZA, RICICLA"**  
Riduzione di rifiuti, reflui e utilizzo di materiali riciclati nella composizione di molti prodotti.
- 12 LE STRATEGIE DI RISPARMIO ENERGETICO**  
Razionalizzazione del consumo di energia e soluzioni per il risparmio energetico degli edifici.
- 13 ADESIONE GLOBALE AI PROGRAMMI GREEN**  
I prodotti Mapei contribuiscono ai programmi Green Building Council in tutto il mondo.
- 14 VALUTAZIONE DEL CICLO DI VITA DEI PRODOTTI**  
Competenze interne specializzate nella valutazione dell'impatto ambientale in tutto il ciclo di vita dei propri prodotti.



ADESIVI - SIGILLANTI - PRODOTTI CHIMICI PER L'EDILIZIA