

# CIVILTÀ DEL LAVORO

Federazione Nazionale



Cavalieri del Lavoro

numero 1 - gennaio • febbraio 2021



## IL VOLANO DELLA SEMPLICITÀ

### PRIMO PIANO

Per rilanciare il Paese occorre snellire il Leviatano della Pa  
Interviste, analisi e contributi

### FOCUS

La nuova distribuzione dopo la pandemia

### STORIE

Luna Rossa, impegno e passione made in Italy

### VITA ASSOCIATIVA

Maurizio Sella all'inaugurazione del nuovo anno accademico del Collegio Universitario "Lamaro Pozzani"

### LIBRI

Ernesto Colnago, "La vita è una ruota. Anzi, due"

# MARSILLI

Leader mondiale nella progettazione e costruzione  
di sistemi di avvolgimento e assemblaggio  
per motori e bobine



Automotive



Appliances



Applicazioni  
Elettromecc.



RFID



Consumer  
Electronics



Altre

[www.marsilli.com](http://www.marsilli.com)

# DAMIANI

HANDMADE IN ITALY SINCE 1924



BELLE EPOQUE COLLECTION

SHOP ONLINE AT  
**DAMIANI.COM**



# UNA VITA DA SOGNO

Immergiti nel Benessere



## WHY SMART HOME?

- \* Soluzioni basate su Cloud per la sicurezza, il comfort e il risparmio energetico
- \* Controllo da remoto semplice e sicuro con protezione dei dati tramite app Smart Gateway
- \* Possibilità di integrazione con diversi protocolli e oggetti IoT
- \* Ideale sia in ambito domestico che terziario (uffici, strutture ricettive, negozi, showroom)



“È Madre Natura che ci dona la nostra acqua e noi ci impegniamo da sempre per tutelarla e portarla nelle case di tutti gli italiani esattamente come sgorga dalla sorgente. Promuoviamo un mondo a **IMPATTO -1**, dove ognuno di noi è chiamato a riciclare più di quanto consuma, come facciamo a Presenzano dove **togliamo dall'ambiente 20.000 tonnellate di plastica** PET all'anno e produciamo le bottiglie di Ferrarelle con plastica **riciclata da noi**.\*”

Michele Pontecorvo, vice-presidente Ferrarelle



\*Plastica riciclata da Ferrarelle SPA fino al 50%, il massimo consentito per legge.



Geysir Ferrarelle,  
Parco Sorgenti Riardo (CE)



Anno LXVI - n. 1

Civiltà del Lavoro

Periodico della Federazione Nazionale dei Cavalieri del Lavoro

**Direttore**

Cavaliere del Lavoro Maurizio Sella

**Comitato Editoriale**

Presidente: Cavaliere del Lavoro Francesco Rosario Averna

Cavalieri del Lavoro: Alessandro Bastagli, Giuseppe Benanti, Marco Borini, Armando Enzo De Matteis, Umberto Klinger, Clara Maddalena, Giuseppe Pasquale Marra, Maria Giovanna Mazzocchi, Debora Paglieri, Ercole Pietro Pellicanò, Emmanuele Romanengo

**Hanno collaborato a questo numero i Cavalieri del Lavoro:**

Marco Boglione, Giuseppe Bono, Ernesto Colnago, Federico Marchetti, Paolo Nocentini, Giovanni Pomarico, Corrado Passera, Pierino Persico, Marco Tronchetti Provera, Agostino Randazzo Randazzo, Ugo Salerno

**Direttore responsabile**

ai fini della legge della stampa  
Paolo Mazzanti

**Direzione editoriale**

Franco Caramazza

**Coordinamento per le attività istituzionali**

Carlo Quintino Sella

**Coordinamento editoriale**

Confindustria Servizi SpA  
Viale Pasteur, 6 - 00144 Roma

**Coordinamento redazionale**

Paola Centi

**Redazione**

Flaminia Berrettini, Clara Danieli, Cristian Fuschetto,  
Giovanni Papa, Silvia Tartamella

**Progetto grafico e impaginazione**

Marco Neugebauer e Roberto Randi (thesymbol.it)

**Concessionaria Pubblicità**

Confindustria Servizi SpA  
Tel. 06 5903263  
l.saggese.con@confindustria.it

**Stampa**

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

**Foto**

123rf, Agf, Shutterstock  
Foto a pagg. 44 e 45 di Alex Majoli

Autorizzazione Tribunale di Roma

n. 4845 del 28-9-1955

Autorizzazione per il web Tribunale di Roma n. 294/2013

Finito di stampare il 5 marzo 2021

## EDITORIALE

# 9

## Il capovolgimento della politica

## PRIMO PIANO | Snellire il Leviatano



# 12

## Semplificazione e Recovery speriamo sia la volta buona

di Paolo MAZZANTI

# 15

## Un groviglio da ripensare

A colloquio con Stefano MICOSI

# 18

## Per una governance efficace

Intervista a Marcello MESSORI

# 21

## Rating pubblico: Regioni, ecco le pagelle

di Paola CAPOROSI



Federazione Nazionale dei Cavalieri del Lavoro  
**Collegio Universitario Lamaro Pozzani**



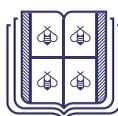
**Eccellenza  
in  
formazione**

**Eccellenza  
per  
passione**



Contribuire alla formazione di giovani in grado di raggiungere posizioni di responsabilità in ogni ambito lavorativo. Dal 1971 il Collegio dei Cavalieri del Lavoro "Lamaro Pozzani" ospita studenti meritevoli da tutta Italia permettendo di compiere i loro studi universitari a Roma. Corsi di business, di geopolitica, lingue straniere, incontri con personalità

del mondo dell'impresa e delle istituzioni, visite in centri di ricerca, siti produttivi e luoghi d'arte, esperienze all'estero: il Collegio è il luogo nel quale si incrociano le testimonianze di chi ha raggiunto posizioni di rilievo nel mondo del lavoro e la speranza di chi si sta formando per avere un futuro da protagonista.



**CAVALIERI DEL LAVORO**  
COLLEGIO UNIVERSITARIO  
LAMARO POZZANI



*Il Collegio Universitario "Lamaro Pozzani" aderisce alla Conferenza nazionale dei Collegi di Merito riconosciuti dal Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca*

## Il modello Genova

A cura di Cristian FUSCHETTO

# 28

### L'antidoto alle lungaggini? Lo spirito di squadra

Intervista a Giuseppe BONO

# 31

### Guai a chiamarlo miracolo

A colloquio con Ugo SALERNO

## Recovery, i piani di Spagna e Grecia

A cura di Cristian FUSCHETTO

# 34

### Grecia: obiettivo competitività

Intervista a Panagiotis ZARAGKAS

# 37

### Spagna: spinta super sulle transizioni gemelle

A colloquio con Manuel DE LA ROCHA

## FOCUS | Nuova distribuzione

# 41

### Commercio, logistica e nuove abitudini

A cura di Silvia TARTAMELLA

# 42

### Nel 2020 a segno 3 operazioni strategiche

A colloquio con Marco BOGLIONE

# 44

### Divertimento e shopping non saranno più separati

Intervista a Federico MARCHETTI

# 46

### Siamo rimasti sempre attivi ma i trasporti non sono più fluidi

A colloquio con Paolo NOCENTINI

# 48

### Cos'è oggi responsabilità sociale? Favorire la ripartenza

A colloquio con Corrado PASSERA

# 50

### La catena del valore è rimasta salda

Intervista a Giovanni POMARICO

## STORIE

# 52

### Tecnologia e passione Made in Italy nel vento

di Cristian FUSCHETTO



## LIBRI

# 57

### Ernesto Colnago “La vita è una ruota, anzi due”

di Flaminia BERRETTINI

## VITA ASSOCIATIVA

# 62

### Collegio Universitario “Lamaro Pozzani” al via il nuovo anno accademico. Maurizio Sella: “Morality is longevity”

di Silvia TARTAMELLA

Corporate e private banking, dal 1888.



**BANCA PASSADORE & C.**

BANCA PRIVATA INDIPENDENTE

GENOVA • MILANO • ROMA • TORINO • FIRENZE  
PARMA • BRESCIA • VERONA • AOSTA • ALESSANDRIA  
IMPERIA • LA SPEZIA • ALBA • CHIAVARI  
PORTOFINO • ALBENGA • BORDIGHERA • NOVI LIGURE

*[www.bancapassadore.it](http://www.bancapassadore.it)*

# Il capovolgimento DELLA POLITICA

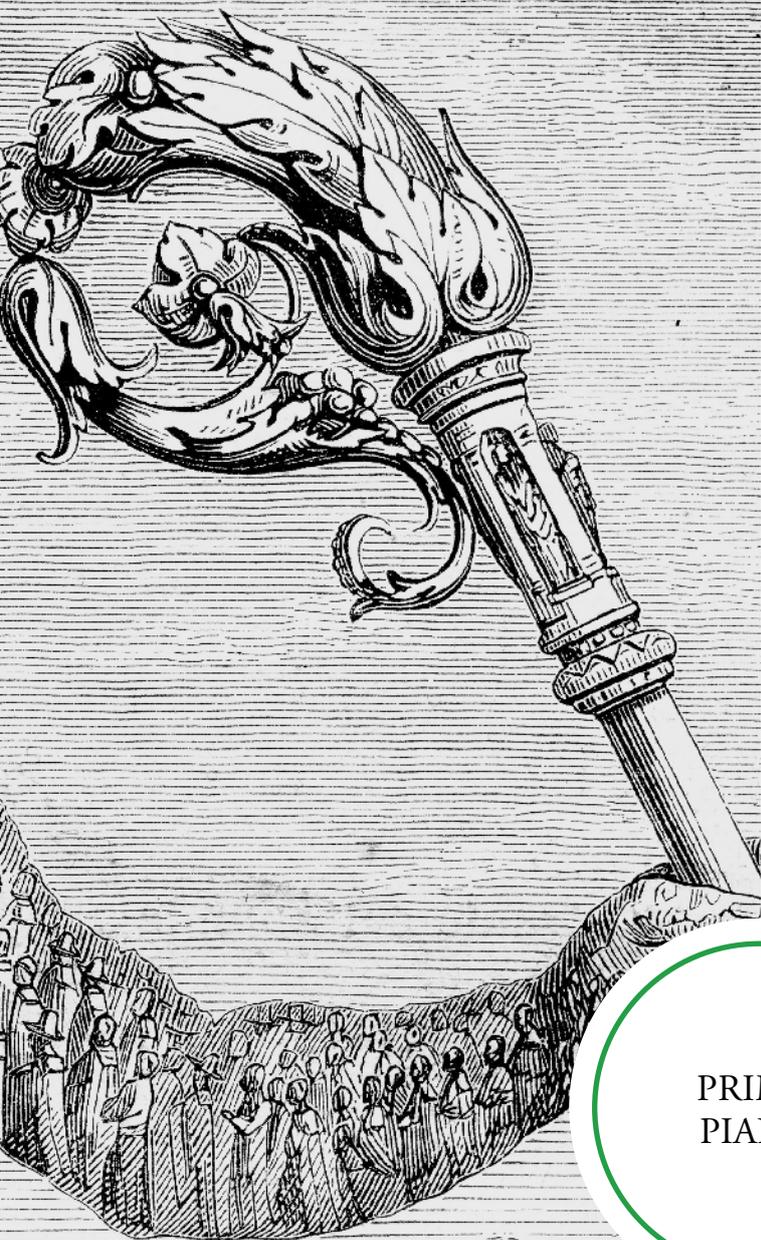
In un mese lo scenario politico si è capovolto: dalla maggioranza e dal governo più fragili e immobili d'Europa, almeno negli ultimi mesi, siamo passati alla maggioranza e al governo più dinamico e con la più ampia base parlamentare, anche se non mancheranno le polemiche tra i partiti, come si è visto sulla chiusura degli impianti sciistici e la mancata riapertura dei ristoranti la sera. Questo apparente miracolo si deve al Capo dello Stato Sergio Mattarella, al neo presidente del Consiglio Mario Draghi e alle regole della nostra democrazia parlamentare, che nelle situazioni più difficili dimostra di possedere grandi doti di incisività, flessibilità e tempestività.

La crisi politica, esplosa il 13 gennaio con le dimissioni delle due ministre e del sottosegretario di Italia Viva, si è chiusa il 13 febbraio col giuramento del governo Draghi, voluto dal presidente Mattarella come estremo tentativo di evitare le elezioni anticipate, rischiose sia dal punto di vista sanitario a causa della pandemia, sia dal punto di vista economico, visto che entro aprile bisogna presentare in Europa i progetti del Recovery Plan. Il drammatico appello del Capo dello Stato è stato raccolto dalle forze politiche che, pur attraverso travagli e lacerazioni interne, hanno concesso una delle fiducie più ampie della storia parlamentare al governo Draghi, presieduto dalla personalità migliore che il nostro Paese potesse mettere in campo per affrontare l'emergenza sanitaria, sociale ed economica.

La composizione del governo, con 15 ministri politici e 8 tecnici, assicura il collegamento con i gruppi parlamentari e la soluzione dei problemi che avevano portato alla crisi del governo Conte, a partire dalla gestione del Recovery Plan, affidata ai tre tecnici che già avevano fatto parte della task force voluta e poi dimenticata da Conte: Vittorio Colao, ministro all'Innovazione e Transizione digitale; Roberto Cingolani, ministro all'Ambiente e Transizione ecologica ed Enrico Giovannini, ministro delle Infrastrutture e Mobilità Sostenibili. Il fatto che Colao sia un Cavaliere del Lavoro e che Giovannini, insieme al neo ministro dell'Istruzione Patrizio Bianchi, siano amici e collaboratori della Federazione è motivo di orgoglio e di sprone ad intensificare, con proposte e iniziative, la cooperazione col governo per il bene dell'Italia. In questo numero di Civiltà del Lavoro affrontiamo il tema decisivo della semplificazione amministrativa, condizione preliminare per il successo del Recovery Plan, affidata al ministro Renato Brunetta, che torna dopo 10 anni in quel ministero. "La fragilità del sistema delle pubbliche amministrazioni e dei servizi di interesse collettivo - ha detto Draghi nel discorso programmatico del 17 febbraio al Senato - è una realtà che deve essere rapidamente affrontata. La riforma dovrà muoversi su due direttrici: investimenti in connettività anche con la realizzazione di piattaforme efficienti e di facile utilizzo da parte dei cittadini; aggiornamento continuo delle competenze dei dipendenti pubblici, anche selezionando nelle assunzioni le migliori competenze e attitudini in modo rapido, efficiente e sicuro, senza costringere a lunghissime attese decine di migliaia di candidati".

I Cavalieri del Lavoro sono dunque al fianco del governo nell'accelerazione della campagna vaccinale, nell'impegno di rilancio dell'economia e, poiché nessun rilancio è possibile senza investire nel capitale umano, nel sostegno alla formazione. A tal proposito, abbiamo di recente inaugurato il nuovo anno accademico del Collegio Universitario "Lamaro Pozzani". Anche se a distanza e in modalità digitale, sentire l'entusiasmo degli studenti del Collegio, ascoltare le loro domande e incrociare il desiderio di conoscenza che anima il loro profitto, rappresenta senz'altro per tutti noi una grande soddisfazione e un importante sprone a continuare su questa strada. 





# La sfida più difficile: SEMPLIFICARE

PRIMO  
PIANO



La conclusione degli investimenti del Recovery Plan è prevista entro il 2026, tempi strettissimi per un Paese che impiega in media 10 anni per progettare e completare un medio investimento pubblico. È tempo di cambiare passo. Bisogna snellire il Leviatano, pena il fallimento di ogni piano di ripresa ☘

# SEMPLIFICAZIONE E RECOVERY

## speriamo sia la volta buona

T

di Paolo  
MAZZANTI

toccherà a Renato Brunetta, tornato al ministero della Funzione pubblica dopo dieci anni, riformare la Pubblica amministrazione. “La resilienza siamo noi – ha sottolineato il ministro pochi giorni dopo l’insediamento – perché nella Pa risiede il vero elemento catalizzatore della

ripresa del Paese. Abbiamo tutti la grande responsabilità di attuare le riforme per la produttività, all’insegna della semplificazione chirurgica dei processi amministrativi e dell’investimento sul capitale umano”.

La semplificazione amministrativa è un “sempreverde” della nostra politica: sono molti anni che i governi prendono solenne impegno di semplificare la burocrazia e sono molti anni che i risultati sono scarsi o nulli. Ma oggi la semplificazione è indispensabile per due ragioni. La prima è che la semplificazione è una delle riforme esplicitamente richieste dall’Unione europea come premessa del Recovery Plan. E la seconda perché proprio il Recovery Plan può stanziare le risorse necessarie alla sua realizzazione: e la bozza di Recovery Plan inviata al Parlamento dall’ex governo Conte ha destinato alla semplificazione amministrativa 11 miliardi da investire entro il 2026. Il ministro Brunetta ha subito nominato una commissione per l’utilizzo dei fondi del Recovery Plan coordinata dal capo di gabinetto della Funzione pubblica Marcella Panucci, già direttore generale di Confindustria di cui fanno parte anche Carlo Cottarelli, commissario alla spending review del governo Letta, i docenti della Bocconi Carlo Altomonte e Raffaella Saporito, il presidente dell’Aran Antonio Naddeo, i manager pubblici Alessandro Bacci e Bernardo Mattarella, il segretario generale del Censis Giorgio De Rita, la magistrata del Tar Germana Panzironi e il segretario generale della regione Lazio Andrea Tardiola.

Dovrebbe essere, dunque, la volta buona per affrontare questo nodo del nostro sviluppo che grava sul sistema produttivo perché ne rallenta la competitività e accresce i costi di produzione.

L’Italia resta un paese con maggiore rigidità della regola-

**La riforma della Pubblica amministrazione è esplicitamente richiesta dall’Unione europea. Snellire e velocizzare le procedure è indispensabile per rimettere in moto l’economia e per spendere nei tempi previsti i 209 miliardi che arriveranno dall’Europa**

zione in Europa e nell’intera area Ocse: siamo al 58° posto nella classifica della Banca Mondiale sulla facilità di fare impresa (23esimi nell’Ue), mentre il World Economic Forum ci colloca 138esimi su 141 economie in relazione alla percezione delle imprese sul peso degli adempimenti amministrativi. Secondo una recente indagine dell’Istituto Competere, il costo degli adempimenti burocratici per una piccola-media impresa è in media nel nostro Paese di 108mila euro l’anno, in una classifica che in Europa ci vede agli ultimi posti insieme alla Spagna.

Per questo è fondamentale snellire la burocrazia e metterla in grado di sostenere lo sforzo richiesto dal Recovery Plan che, va sempre ricordato, prevede lo stanziamento dei 209 miliardi che arriveranno dall’Europa entro il 2023 e la conclusione degli investimenti entro il 2026.

Tempi strettissimi per l’Italia, che impiega in media dieci anni per progettare e completare un medio investimento pubblico.

La necessità di accompagnare gli investimenti del Recovery Plan con riforme strutturali è stata sottolineata il 6 febbraio scorso dal governatore della Banca d’Italia Ignazio Visco: “Per quanto essenziale per la modernizzazione della nostra struttura produttiva – ha detto Visco – il Recovery Plan rischia di non essere sufficiente a garantire un innalzamento duraturo del ritmo di crescita se non

sarà accompagnato da riforme che sciolgano i nodi che frenano lo sviluppo e l'investimento privato". E la Corte dei Conti ha messo in guardia contro l'illusione che basti affidarsi alla digitalizzazione per riformare la Pubblica amministrazione: "La mera sostituzione dei documenti analogici-cartacei con quelli digitali-informatici - ha detto il presidente della Corte Guido Carlinò - non implica un'effettiva riforma dell'attività amministrativa, ma può costituire uno degli strumenti da utilizzare laddove accompagnata da una profonda riflessione organizzativa e dalla reingegnerizzazione dei procedimenti amministrativi".

Quindi non basta sostituire i computer alle penne e le mail alle raccomandate: occorre ripensare l'organizzazione pubblica centrale e territoriale e "re-ingegnerizzare" i processi amministrativi.

A questo proposito l'ex ministra della Funzione pubblica

delle procedure per il rilancio, supportando le amministrazioni statali, regionali e locali nella gestione dei procedimenti complessi (infrastrutture, opere pubbliche, impianti produttivi, valutazioni ambientali, transizione energetica, edilizie urbanistiche e paesaggistiche) con la messa a disposizione di pool di esperti multidisciplinari (almeno mille esperti a supporto delle pubbliche amministrazioni per sbloccare e ridurre i tempi dei procedimenti); la semplificazione, reingegnerizzazione e integrale digitalizzazione delle procedure per edilizia e attività produttive attraverso la digitalizzazione del front office e del back office e l'interoperabilità dei flussi documentali tra amministrazioni. Complessivamente, il capitolo digitalizzazione, innovazione e sicurezza della Pubblica amministrazione del Recovery Plan prevede fondi per 11,45 miliardi. Le tre voci principali riguardano 7,95 miliardi per la digitalizzazione dei servizi e



*Mario Draghi, Presidente del Consiglio*

Dadone (ora passata al ministero dei Giovani) in una audizione in Parlamento del 13 febbraio scorso ha annunciato che è stata già avviata la revisione di oltre 400 procedure amministrative e che, per seguire l'andamento delle semplificazioni, il ministero stava lavorando a un sito web dedicato che si chiamerà "Semplicemente": azioni trasferite ora al neoministro Brunetta.

**SEMPLIFICAZIONE E RECOVERY PLAN** La bozza di Recovery Plan consegnata dal governo Conte al Parlamento, che sarà con tutta probabilità profondamente rimaneggiata dal governo Draghi, prevede tra l'altro la velocizzazione

degli uffici pubblici, suddivisi in 5,57 miliardi per la cittadinanza digitale, servizi e piattaforme abilitanti, 1,25 miliardi per le infrastrutture digitali e cybersecurity, 1,13 miliardi per i dati e l'interoperabilità; poi 1,5 miliardi per la modernizzazione della Pa suddivisi in 720 milioni per "Pa competente" (rafforzamento e valorizzazione del capitale umano), 480 milioni per la "Pa semplice e connessa" (semplificazione delle procedure e digitalizzazione dei processi), 210 milioni per la "Pa capace" (reclutamento di capitale umano), 100 milioni per la "Pa Smart" (creazione di poli territoriali per il reclutamento, la formazione, il coworking e lo smart working); e infine 2 miliardi per l'innovazione organizzativa della giustizia.

**LO SMART WORKING NELLA PA AL TEMPO DEL COVID**

La pandemia ha posto alla Pubblica amministrazione una sfida e una storica opportunità di cambiamento, perché ha costretto le istituzioni a fornire risposte immediate con gli strumenti dell'amministrazione dell'emergenza, ma anche un'opportunità di cambiamento, perché l'emergenza ha fatto nascere una domanda di semplificazione senza precedenti, che si è tradotta in diffuso ricorso allo smart working per i pubblici dipendenti e ha avviato anche interventi di semplificazione con l'utilizzo dell'informatica.

Una ricerca della Banca d'Italia conferma che la pandemia ha portato a un utilizzo massiccio del lavoro a distanza nelle amministrazioni pubbliche italiane.

La percentuale di lavoratori pubblici che dichiaravano di aver svolto il proprio lavoro da casa almeno una volta nella settimana di riferimento è passata dal 2,4% del 2019 al 33% del secondo trimestre 2020. Tra gli enti locali, circa il 95% ha adottato misure di smart working, con differenze significative nel grado di estensione legate in primo luogo alla tipologia di ente e quindi alle funzioni da svolgere e al loro grado di tele-lavorabilità.

L'uso dello smart working nella Pubblica amministrazione, però, sottolinea Bankitalia, "è stato limitato da diversi fattori: un limite 'naturale' alla tele-lavorabilità di alcune funzioni del settore pubblico e un limite legato a ridotte competenze digitali del personale, mentre gli investimenti in dotazioni informatiche sostenuti dagli enti non hanno inciso in maniera significativa".

A conferma "della rilevanza, seppure non primaria, della mancanza di dotazioni informatiche, si rileva come la maggior parte, circa due terzi, degli enti dichiara di aver dovuto sostenere degli investimenti specifici per poter adottare le misure di smart working. Tali investimenti hanno riguardato in prima istanza il potenziamento delle dotazioni individuali, ma anche quello dell'infrastruttura tecnica dell'ente nonché sviluppi mirati a consentire la prestazione a distanza". A usufruire maggiormente del lavoro da remoto sono state le donne e i lavoratori più istruiti.

E, secondo Bankitalia, la "forte domanda di smart working da parte delle donne evidenzia il potenziale di questo strumento come mezzo di conciliazione tra lavoro e cure familiari e quindi di facilitazione della partecipazione delle donne al mercato del lavoro".

**SEMPLIFICAZIONE E INFRASTRUTTURE** La semplificazione amministrativa è fondamentale per rimettere in moto il settore delle infrastrutture che vanno rilanciate per incrementare la competitività del Paese e, come la tragedia del ponte Morandi di Genova ha dimostrato, richiedono anche un forte impegno di manutenzione straordinaria. Anche il successo del Recovery Plan, i cui stanziamenti sono per il 70% destinati a infrastrutture pubbliche materiali e immateriali, dipende dalla nostra capacità di accelerare la spesa per opere pubbliche, evitando gli sprechi e i ritardi del passato. Secondo il primo rapporto sull'Efficienza infrastrutturale di Sensowork, una startup italiana specializzata nel monitoraggio infrastrutturale, ci sarebbero oggi nel nostro Paese 1.040 opere incompiute o bloccate: 640 opere incompiute (per un valore di quattro miliardi) e 400 opere bloccate per contenziosi o intoppi burocratico-autorizzativi (per 27 miliardi). A ciò si deve aggiungere che, secondo il Cnr, ci sarebbero ben 12mila opere pubbliche che avrebbero bisogno di urgenti interventi di manutenzione. Per quel che riguarda i tempi di realizzazione delle opere, la media nazionale è di 4,4 anni, con punte positive di 4,1 anni in Lombardia ed Emilia Romagna e punte negative in Liguria (5,2 anni), Sicilia (5,3), Molise e Basilicata (5,7). E, infine, il nostro Paese è in coda alla classifica europea degli investimenti pubblici con una spesa pari all'1,9% del Pil contro la media europea del 2,8%. Secondo l'ex governo Conte nell'ultimo anno le cose sarebbero migliorate. L'ex ministra alle Infrastrutture e ai trasporti, Paola De Micheli, aveva annunciato che nel 2020 sono stati avviati cantieri per 40,3 miliardi, il doppio rispetto alla media degli ultimi 10, attorno ai 20 miliardi l'anno. Questa accelerazione sarebbe un primo effetto del decreto Semplificazioni approvato dal Parlamento all'inizio di luglio, che prevede tra l'altro alcune semplificazioni della legge sugli appalti e il commissariamento di una sessantina di opere di rilevanza strategica. Le nomine dei commissari hanno tardato alcuni mesi, ma De Micheli aveva dato via libera alle semplificazioni per le grandi stazioni appaltanti come Ferrovie e Anas. Anche gli enti locali hanno dato prova di maggiore dinamismo e il 2020 si è chiuso con un bilancio tutto sommato positivo. Ora l'arrivo del nuovo ministro Enrico Giovannini e dei commissari dovrebbe imprimere ulteriore impulso alle opere infrastrutturali. 

# Un groviglio da RIPENSARE

A colloquio con Stefano MICOSSI  
di Paolo MAZZANTI

**A**ndrebbe prevista anche l'eliminazione della colpa grave tra le cause di responsabilità per danno erariale dei funzionari e una migliore precisazione delle fattispecie del reato di abuso d'ufficio. Servono, avverte il direttore generale di Assonime Stefano Micossi, meccanismi incisivi per obbligare le Conferenze di servizi per le opere infrastrutturali a decidere entro termini tassativi, cosa che si scontra da decenni contro l'opposizione delle sovrintendenze e del ministero dell'Ambiente.

**Assonime ha dedicato nelle settimane scorse due studi alla semplificazione amministrativa e alla governance del Recovery Plan nazionale. Ci può sintetizzare le proposte più significative dei due documenti?**

In materia di semplificazione la proposta più significativa è quella di abbandonare i troppi controlli preventivi, in primis della Corte dei Conti e dell'Autorità anticorruzione (Anac), che bloccano le decisioni di spesa, in particolare nella fase preliminare di scelta dei progetti. Abbiamo anche spinto per l'eliminazione della colpa grave tra le cause di responsabilità per danno erariale dei funzionari e per precisare le fattispecie del reato di abuso d'ufficio. Avevamo ugualmente spinto per meccanismi incisivi per obbligare le Conferenze di servizi per le opere infrastrutturali a decidere entro termini tassativi, una cosa che si scontra da decenni contro l'opposizione di sovrintendenze e ministero dell'Ambiente.

In materia di governance del Piano nazionale di ripresa e resilienza (Pnrr) abbiamo proposto di lasciare le decisioni politiche di massima all'organo politico – il Parlamento su proposta del Consiglio dei ministri –, il quale dovrebbe decidere le linee generali del piano, le “componenti”, le riforme connesse; ma poi di creare un organismo tecnico all'interno del Consiglio dei ministri con pieni poteri di gestione nell'attuazione delle linee politiche stabilite dal livello politico. Questo organo tecnico ruoterebbe intorno alla figura di un nuovo ministro senza portafoglio

– il ministro per il Recovery Fund – sostenuto da un forte segretariato tecnico e collegato in rete con tutte le amministrazioni coinvolte, a livello nazionale, regionale e locale, rispetto alle quali dovrebbe disporre di incisivi poteri di coordinamento.

A tal fine, ogni amministrazione coinvolta nella gestione dei fondi dovrebbe identificare un funzionario di elevata qualità e livello gerarchico, che diventerebbe il rappresentante di quella amministrazione all'interno della rete delle amministrazioni impegnate nell'impiego dei fondi. La rete, come ho detto, sarebbe integrata nel segretariato tecnico del ministro per il Recovery Fund.



*Stefano Micossi*

Un aspetto da sottolineare è che l'assegnazione di fondi ai singoli progetti dovrebbe basarsi sull'analisi tecnica dei progetti, i quali dovrebbero “competere” tra loro per i fondi davanti al segretariato tecnico. Dunque, la spartizione politica dei fondi riflessa nella versione attuale del nostro



## Abbiamo un numero esorbitante di stazioni appaltanti: occorre aggregare le stazioni esistenti in modo da offrire servizi adeguati per le gare a tutte le amministrazioni. E serve subito rinnovare il personale della macchina amministrativa

Pnrr non sarebbe secondo noi coerente con le linee guida comunitarie, appunto perché assegna i fondi senza chiaro rispetto dei criteri comunitarie e senza chiaro collegamento con le riforme all'interno di ciascuna componente. Sottolineo che la nostra proposta si basa sul principio di valorizzare le amministrazioni esistenti, invece di cercare nuove strutture straordinarie, e di cercare di far funzionare l'amministrazione che abbiamo. Qui sorge la questione della riforma della Pubblica amministrazione, che è uno dei requisiti per l'accettabilità del Pnrr.

**In luglio è stato approvato il decreto Semplificazioni del governo, che prevede tra l'altro nuove regole sui danni erariali e sul reato d'abuso d'ufficio per evitare lo "sciopero della firma" dei pubblici amministratori e il commissariamento di una cinquantina di grandi opere pubbliche. Che effetti hanno avuto queste norme? E che cosa si dovrebbe fare di più?**

Per ora non è successo granché, forse in parte perché la norma sulla responsabilità erariale ha efficacia solo temporanea, dunque non garantisce i funzionari oltre la scadenza del termine del provvedimento. Quanto all'abuso d'uf-

fficio, forse avrebbe potuto essere abolito, dato che molte altre fattispecie garantiscono le amministrazioni contro gli abusi dei suoi amministratori.

**Uno dei temi è la confusione dei poteri locali e la sovrapposizione di competenze tra Stato centrale, Regioni, Comuni e altri enti, come si è visto nella gestione della pandemia: come affrontare la revisione dei poteri locali in modo che sia politicamente accettabile?**

La ripartizione dei poteri tra i diversi livelli di governo è stata resa ingestibile dalla famosa riforma del Titolo V della Costituzione venti anni fa.

Due tentativi di correggere quella disastrosa decisione ristabilendo la primazia dello Stato rispetto alle Regioni e agli enti locali nella tutela dell'interesse pubblico (nazionale) sono stati travolti da referendum: la riforma tentata dal centro-destra negli anni 2000 e quella proposta dal governo Renzi alla metà del decennio scorso.

Per quanto riguarda il Pnrr, non c'è altra via di uscita che raggiungere un'intesa sulla ripartizione dei fondi nell'ambito della Conferenza Stato-Regioni-autonomie locali. Si noti che un accordo su questo costituisce un esplicito re-

quisito nelle linee guida della Commissione europea per l'approvazione del Pnrr.

**In Italia ci sarebbero 34mila stazioni appaltanti pubbliche: un numero esorbitante. Anche in questo caso, come accorparle e metterle in grado di funzionare meglio?**

Sappiamo da tempo che non c'è che abolirne la maggior parte, in quanto non hanno i requisiti tecnici minimi per svolgere il loro lavoro. Vari governi ci hanno provato e non ci sono riusciti. Il governo precedente non ci ha neanche provato. Per abbattere il numero delle stazioni appaltanti occorre aggregare le stazioni esistenti in modo da offrire servizi adeguati per le gare a tutte le amministrazioni.

**Molti soggetti economici, per esempio i costruttori, sostengono che la legge sugli appalti è troppo complicata e paralizza molte opere: anche qui, che si potrebbe fare per migliorarla?**

Il professor Sabino Cassese ha fatto una proposta semplice e radicale per risolvere il problema, che è quella di sostituire le norme italiane con la versione "pulita" delle cor-

rispondenti direttive europee, eliminando alla radice tutti i fenomeni di "gold plating", cioè di complicazione delle norme europee con l'aggiunta di varianti nazionali, che sono sempre nel senso di rendere le decisioni più difficili. Un effetto immediato di questo approccio sarebbe l'eliminazione hic et nunc di tutti i controlli preventivi della Corte dei Conti e dell'Anac.

**Un ultimo tema è quello delle competenze dei pubblici funzionari, la cui età media è elevata e che non sono sufficientemente "digitali": si possono arruolare rapidamente giovani con le competenze adeguate e con quali procedure accelerate?**

Non ci sono risposte semplici, occorre avviare un processo di rinnovamento del personale pubblico, puntando ad accrescere le loro competenze digitali, economiche e gestionali, attraverso l'innesto di forze fresche e giovani. Per le esigenze del Pnrr si dovrà probabilmente pensare a concorsi speciali per un numero limitato di posizioni di alta rilevanza tecnica nella formulazione e selezione dei progetti di spesa. 🏠



Roma, Palazzo Chigi

# Recovery, per una governance EFFICACE

Intervista a Marcello MESSORI

**P**er ciascun progetto vanno fissati il costo complessivo, la data di impegno dei corrispondenti fondi (entro fine 2023) e la data di completamento (entro fine 2026). “Vanno poi precisati - precisa Marcello Messori, Direttore Dipartimento Scienze politiche Luiss - i tempi di raggiungimento dei risultati intermedi di tipo sia qualitativo (milestone) che quantitativo (target)”. Rimangono centrali il problema della Cabina di regia e il ruolo degli investitori privati.

## **Il Recovery Plan richiede una gestione efficace per rispettare i tempi stretti imposti dalla Commissione europea. Che tipo di gestione si attende l'Europa?**

Al riguardo fanno testo le Linee guida prodotte dalla Commissione a settembre e affinate di recente, secondo le quali è necessario che il Piano nazionale di ripresa e resilienza (Pnrr), da sottoporre entro la fine di aprile di quest'anno da parte di ognuno degli Stati membri dell'Ue, contenga una dettagliata descrizione delle modalità e dei tempi di realizzazione di ogni progetto che è, a sua volta, costituito da investimenti (diretti o indiretti) e da riforme. Pertanto, per ciascun progetto, vanno fissati il costo complessivo, la data di impegno dei corrispondenti fondi (entro la fine del 2023) e la data di completamento (entro la fine del 2026); inoltre, vanno precisati i tempi di raggiungimento dei risultati intermedi di tipo sia qualitativo (milestone) che quantitativo (target).

Si consideri che, eccezion fatta per un 13% di anticipo all'atto di approvazione del Pnrr da parte del Consiglio Ue, l'effettiva erogazione delle varie tranches di fondi è subordinata alla realizzazione di tali risultati intermedi, verificati due volte l'anno.

Mi sono soffermato così tanto su apparenti dettagli per sottolineare che la fase di esecuzione del Pnrr è cruciale e richiede una preparazione e un monitoraggio ad hoc. Ciò vale, in particolare, per l'Italia che ha fino a ieri dimostrato scarsa capacità di spesa rispetto a fondi europei di entità molto più limitata di quella prevista dal programma di



*Marcello Messori*

Recovery and Resilience Facility (Rrf). Di qui la raccomandazione che i progetti siano in numero limitato, accuratamente dettagliati, resi esecutivi, realizzati con rigore e rispetto dei tempi e dei costi e puntualmente verificati nella loro esecuzione, anche se si tratta di investimenti privati. La progettazione specifica e la verifica nella fase di attuazione devono essere affidate a una struttura tecnica dedicata che sia in parte interna e in parte esterna alla Pubblica amministrazione.

## **Lei pensa che sia necessario puntare su una struttura di governance parallela alla Pubblica amministrazione o a un potenziamento mirato della Pubblica amministrazione? E come potrebbe avvenire nel secondo caso?**

Anche la risposta a questa domanda deve partire dalle Linee guida. È previsto che ogni paese istituisca un'interfaccia unica rispetto al coordinamento predisposto dalla Commissione e composto dalla presidente, dai tre vice presidenti e dal Commissario per l'economia. Questa interfaccia, che definirei senza pudori “Cabina di regia”, deve coinvolgere un

**Le riforme e gli investimenti pubblici dovranno essere il volano per l'offerta di servizi e per processi produttivi che coinvolgano anche attori privati; inutile ribadire che questo coinvolgimento comporta complesse procedure di selezione che dovranno essere attuate in poco tempo ma in forme rigorose**



limitato numero di esponenti del governo che si assumono la responsabilità di fissare le strategie, le priorità e l'insieme dei progetti generali del Pnrr sulla base dell'interlocuzione con istituzioni e corpi intermedi e delle necessarie approvazioni democratiche da parte degli altri detentori del potere esecutivo e legislativo. In una situazione ideale l'Italia avrebbe dovuto pervenire a tale stadio all'inizio dello scorso ottobre. Si tratta poi di trasformare il limitato insieme di progetti generali in pochi progetti dettagliati ed esecutivi. Qui il compito va, a mio avviso, affidato a una struttura tecnica composta da membri della Pubblica amministrazione e da esperti esterni. Il coordinamento di tale struttura, che potrebbe articolarsi in sottogruppi per aree di competenza, andrebbe affidato a un nucleo di esperti che sono nominati dalle più alte cariche dello Stato, che rispondono alla cabina di regia e che propongono i componenti della struttura tecnica. I coordinatori e la struttura tecnica dovrebbero essere in grado di selezionare e mobilitare, nel quadro legislativo definito dal governo e dal Parlamento, gli attori pubblici e privati necessari per attuare i progetti; e dovrebbero avere la responsabilità del controllo e della verifica delle varie fasi di attuazione. Tutto ciò mostra quanto sia rilevante la governance per il successo nella definizione e nell'esecuzione del Pnrr.

**Uno dei temi centrali è il monitoraggio degli investimenti e dei tempi di esecuzione e di eventuali poteri commissariali sostitutivi in caso di ritardi: come articolare questo delicato intreccio tra strutture ordinarie e strutture straordinarie?**

L'intreccio è effettivamente delicato. Ed è difficile appro-

dare a proposte concrete nell'attuale vuoto di definizione della governance.

Assumendo, però, che si pervenga a costruire una struttura tecnica quale quella sopra delineata, credo che quest'ultima debba essere dotata di poteri (nel caso estremo, anche commissariali) per garantire l'esecuzione nei tempi e nelle modalità previste e il relativo puntuale monitoraggio dei diversi progetti.

Si considerino, infatti, tre aspetti.

Il primo è che, essendo ottimisti, la struttura tecnica avrà un paio di mesi per concretizzare i disegni progettuali e fissarne l'esecuzione; dunque, la specificazione della fase di attuazione presenterà inevitabili deficienze da colmare in corso d'opera. Il secondo aspetto è che i tempi di attuazione di ognuno dei grandi progetti, finanziati dal Rrf, sono limitatissimi rispetto alla media nazionale: si tratta di completare, al massimo in cinque anni, investimenti e riforme che solitamente richiedono in Italia più di un decennio.

Il terzo aspetto è che, se in fase di esecuzione un paese non rispetta i tempi e i costi previsti nel Pnrr, rischia di non avere accesso ai fondi stanziati dalla Commissione. Insomma, l'Italia rischia di incassare, nell'estate del 2021, i circa 26 miliardi di anticipo (ossia il 13% dei 196 miliardi di euro del Rrf, disegnati nel Pnrr) e di raccogliere poi briciole rispetto ai restanti 170 miliardi.

È necessario che, senza ovviamente forzare il quadro delle regole della democrazia e dell'efficienza economico-sociale, si faccia di tutto per evitare che un simile rischio si concretizzi. Il tempo è, però, quasi scaduto. La speranza è di riuscire ad attivare una vera e propria mobilitazione del Paese per rendere la sfida fattibile.

### **I nostri pubblici funzionari sono attrezzati per seguire l'attuazione del Recovery Plan oppure bisognerà attingere a professionisti privati?**

Come ho detto sopra, è necessario un esercizio di realismo. Sarebbe impossibile attivare una struttura tecnica al di fuori della Pubblica amministrazione per varie ragioni. Le due più importanti sono che si emarginerebbero così competenze di fondamentale importanza e di impossibile sostituzione e che si incentiverebbe l'esercizio di un potere di veto. Al di là dei noti problemi di efficacia ed efficienza, la Pubblica amministrazione italiana esprime funzionari di elevata qualità e con una dotazione irrinunciabile di informazioni elaborate; si tratta di assicurare il pieno coinvolgimento di questi funzionari nella attuazione del Pnrr.

Senza tali competenze e informazioni, la concreta costruzione di progetti attuabili diventerebbe un libro dei sogni.



Detto ciò, credo anche che affidarsi alla sola Pubblica amministrazione sarebbe inappropriato.

Gli intrecci fra orizzonti politici di brevissimo termine, vertici burocratici e posizioni di rendita sono così pervasivi da compromettere una selezione appropriata ed efficiente dei

progetti esecutivi e degli attori pubblici e privati da coinvolgere nella loro realizzazione. Di qui, l'esigenza di trovare un equilibrio fra apporti interni e competenze esterne. Va, peraltro, sottolineato che il processo è delicatissimo e che il tempo ordinario è ormai scaduto.

### **Un altro tema è l'equilibrio tra investimenti pubblici e incentivi agli investimenti privati: secondo lei come andrebbero coinvolti i privati?**

La domanda è importante anche perché investe più di un problema. Qui ne evoco solo tre. Va innanzitutto sottolineato che le riforme e gli investimenti pubblici dovrebbero essere il volano per l'offerta di servizi e per processi produttivi che coinvolgono anche, e in misura non marginale, attori privati; inutile ribadire che questo coinvolgimento comporta complesse procedure di selezione che dovranno essere attuate in poco tempo ma in forme rigorose.

Va poi ricordato che i progetti possono (e devono) anche riguardare disegni di incentivo e forme di finanziamento per investimenti privati. Per esempio: una delle aree strategiche, fissate dalla Commissione, riguarda le innovazioni digitali; e, se combinata con la transizione ecologica, le conseguenti traiettorie innovative devono caratterizzare parti fondamentali e diffuse del sistema economico italiano. Pertanto, alcuni dei grandi progetti del Pnrr vanno fondati sul sostegno all'effettuazione di investimenti privati nel perimetro delle innovazioni digitali con basso impatto ambientale e sulla realizzazione di riforme che li rendano più accessibili ed efficaci. Il disegno esecutivo di tali progetti consiste, quindi, nell'approntare disegni di incentivo che sappiano attivare selettivamente investimenti privati, altrimenti non realizzati, senza scadere in scelte arbitrarie: un compito difficilissimo. Infine, va notato che il mondo post-pandemico ridefinirà i confini fra pubblico e privato e aprirà spazi molto rilevanti a forme di cooperazione. Anche in questo caso almeno un progetto del PNRR – ad esempio, per l'avvio della creazione di smart city – dovrebbe coprire l'area creando così investimenti pubblico-privati. 🇪🇺 (P.M.)

# RATING PUBBLICO

## Regioni, ecco le pagelle

di Paola CAPOROSI



**A**i Paesi membri che vogliono accedere al Piano di ripresa “Next Generation Eu” l’Unione Europea chiede un serio piano di investimenti e, al contempo, di riforme. Tra queste ultime, le country specific recommendations per l’Italia puntano soprattutto sulla riforma della Pubblica amministrazione (Pa). Non a caso: per essere efficace nessun investimento può prescindere da una macchina amministrativa trasparente ed efficiente nei diversi livelli territoriali di governo.

La ripresa economica post Covid-19 non sarà solo una questione di quanti soldi arriveranno nel nostro Paese, ma anche e soprattutto di “come” quei soldi saranno spesi e “da chi”. In altre parole, iniettare liquidità, ad esempio alle Regioni e ai Comuni, non sarà sufficiente a garantire una ripresa diffusa ed equa, se Regioni e Comuni non si doteranno di quella che nella terminologia europea viene definita “capacità istituzionale”.

**LE PRIORITÀ** Nel dibattito politico, invece, l’attenzione sembra concentrarsi quasi esclusivamente su quali progetti di investimento scegliere - se più per la green economy o per la digitalizzazione - e su chi dovrà gestire i relativi aiu-

ti europei. Va bene, ma non basta. Serve cominciare subito a porre l’accento sul rafforzamento di quella “capacità istituzionale” che l’Europa esige come condizione essenziale affinché il Recovery Fund non rischi di essere sprecato. Il problema è che in Italia, ad oggi, non esiste una mappatura di quella capacità istituzionale, se non limitatamente ad alcune categorie di dati, come bilancio e personale.

E, quindi, diventa difficile rafforzare ciò che non si conosce. Non è una responsabilità solo delle istituzioni, ma anche dei cittadini, che, generalmente, si disinteressano del funzionamento della loro Regione o Comune, come se non incidesse sulla qualità dei servizi che ricevono.

Eppure, uno spiraglio c’è per non perdere il treno dei fondi europei: al di là delle annose mancanze istituzionali e della frequente superficialità del dibattito pubblico, il legislatore ha posto le basi da tempo per la realizzazione di quella mappatura della capacità amministrativa delle Pa. Lo ha fatto nel 2013, con il decreto legislativo n. 33, cosiddetto “decreto trasparenza”.

Esso ha introdotto l’obbligo per tutte le amministrazioni pubbliche di pubblicare le stesse informazioni, nello stesso formato, con la stessa cadenza e nella stessa sezione dei rispettivi siti web, denominata “Amministrazione Trasparente”



Paola Caporossi

(AT). Ciò consente di conoscere e valutare la trasparenza, l'efficienza e l'integrità di ogni amministrazione, di compararla con le amministrazioni della stessa tipologia, di seguirne il trend cronologico. Ogni cittadino può accedere alla sezione "Amministrazione Trasparente" dal sito web della propria Regione e conoscere il suo funzionamento e rendimento. Ad esempio: quale è la sua capacità di spesa? In che percentuale raggiunge gli obiettivi annuali? Quali sono i tempi medi di erogazione dei servizi? È diffusa l'assistenza sanitaria domiciliare? Come viene gestito il patrimonio immobiliare pubblico? Quanto è estesa la banda larga? Quali sono i tempi medi di pagamento ai fornitori?

In pratica, con il d.lgs. 33/2013 il legislatore ha avviato una sorta di banca dati "di fatto" che ogni Amministrazione Pubblica implementa e aggiorna.

Naturalmente non basta: le informazioni pubblicate nella sezione AT sono molto numerose, spesso tecniche, pubblicate in modo disordinato e confuso, così da risultare poco fruibili anche per gli addetti ai lavori. Le condizioni poste dall'Unione europea per far accedere il nostro Paese al piano di ripresa "Next Generation Eu" possono costituire la spinta per non sprecare le informazioni pubblicate in AT e farne la base per conoscere e rafforzare la capacità istituzionale delle nostre Amministrazioni, in primis di quelle chiamate a gestire i fondi europei in arrivo.

Il Rating pubblico interviene proprio in questa direzione: consente di raccogliere, ordinare ed elaborare quei dati pubblicati sui siti web istituzionali, in modo da tradurli in un indice sintetico di trasparenza, integrità ed efficienza, facilmente fruibile per chiunque.

La necessità di un indice è spiegata con grande chiarezza dalla Commissione per la Valutazione, la Trasparenza e l'In-

tegrità delle Amministrazioni Pubbliche (Civit, ora diventata Anac). "I Sistemi di misurazione della performance sono strumenti essenziali per il miglioramento dei servizi pubblici e, se appropriatamente sviluppati e implementati, possono svolgere un ruolo fondamentale nella definizione e nel raggiungimento degli obiettivi strategici, nell'allineamento alle migliori pratiche in tema di comportamenti, attitudini e performance organizzative. I sistemi di misurazione assumono un carattere ancora più rilevante in situazioni di ciclo economico negativo" almeno per "due ordini di ragioni: la prima relativa alla soddisfazione delle esigenze dei cittadini e la seconda relativa alla migliore capacità di scelta e di selezione da parte delle autorità competenti in ordine all'allocazione delle risorse." Sono parole scritte nel 2010, ma che tornano molto attuali.

Applicare il Rating pubblico alle Regioni, oltre che ai Comuni, è particolarmente importante oggi, perché sono chiamate a giocare un ruolo cruciale nella gestione dei fondi europei. I risultati dell'analisi realizzata nel 2020 con la lente del Rating pubblico consentono di individuare i punti di forza e i punti di debolezza delle Regioni, in chiave comparata, e quindi di approntare un piano di rafforzamento amministrativo dove e come necessario.

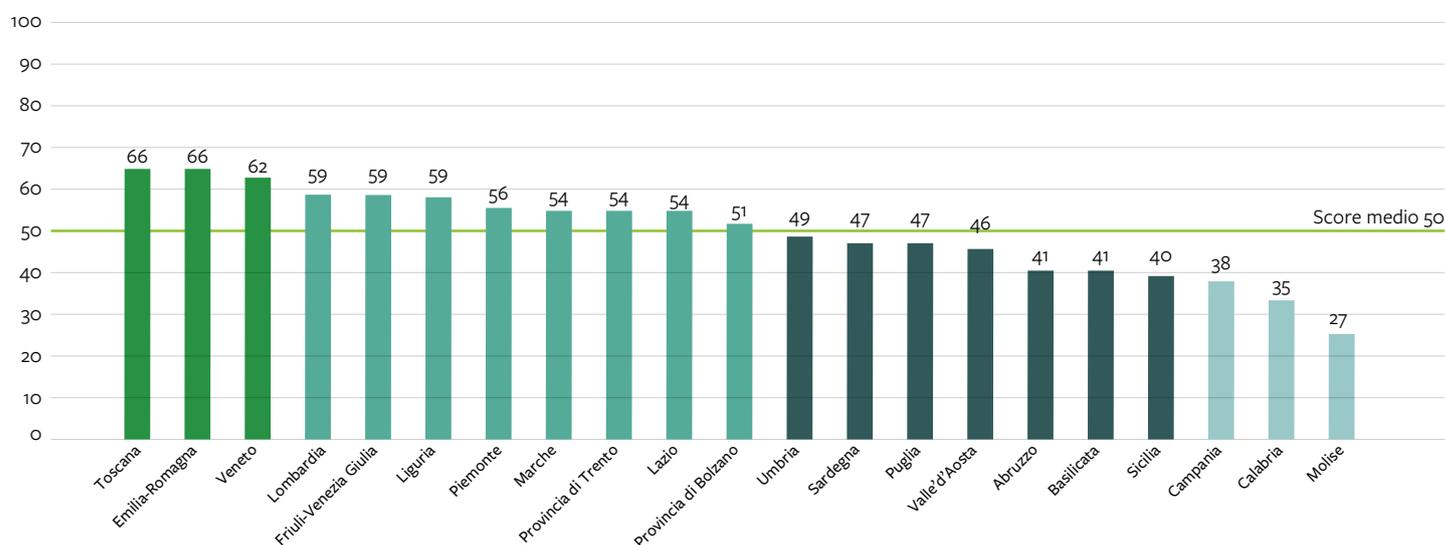
Quel piano, senza necessità di varare nuove norme, può diventare una delle riforme più apprezzate dall'Unione Europea. Tristemente nota, infatti, per le sue inefficienze e sprechi, l'Italia ha l'opportunità di dimostrare di avere avviato un

## Se l'Italia avvierà un trend virtuoso basato sul rating della Pa e sulla distribuzione dei fondi europei sulla base del merito e dell'impegno, sarà in grado di attrarre, dopo il Recovery Fund, anche i capitali privati

serio e profondo processo di miglioramento della qualità della spesa proprio a partire dal miglioramento dell'apparato amministrativo pubblico.

Se l'Italia avvierà quel trend virtuoso – conoscere le Pa, supportarle nel miglioramento, distribuire fondi europei sulla base del merito e dell'impegno – sarà in grado di attrarre, dopo il Recovery Fund, anche i capitali privati, ad esempio dei fondi di investimento istituzionali, e quelli degli investi-

## RATING PUBBLICO DELLE REGIONI PER AREE: SCORE BENCHMARK E SCORE MEDIO



## Rating pubblico

## Score del rating

## Classe di rating

PPP+

90 - 100

Excellent

PPP

80 - 89

Very good

PP+

60-79

Good

PP

50 - 59

Satisfactory

P+

40 - 49

Weak

P

20 - 39

Poor

F

0 - 19

Fallible

Fonte: Rating pubblico, Fondazione Etica

tori internazionali. Capitali che, come quelli europei, investono in un Paese non solo per i suoi progetti, ma soprattutto per la credibilità delle sue istituzioni.

**IL QUADRO DI SINTESI DELLE REGIONI** Il quadro che esce dall'analisi comparata 2020 delle Regioni sulla base del Rating pubblico sembra confermare sostanzialmente quello dell'analisi 2018, ma con alcune variazioni significative. Tra queste, merita una segnalazione positiva quella riguardante due Regioni del Sud – Basilicata e Puglia – che, pur ottenendo anche nel 2020 un Rating pubblico sotto la sufficienza, dimostrano un trend di miglioramento rispetto al passato: alla luce dei loro dati economici di contesto non era scontato. In generale, le Regioni dimostrano nel 2020 un arretramento complessivo in termini di trasparenza ed efficienza rispetto all'analisi 2018: il Rating pubblico benchmark, infatti, scende da 75 su 100 (classe di rating “Very Good”) a 66

(classe “Good”). Ciò significa, da un lato, che aumentano gli spazi di miglioramento della capacità amministrativa in tutte le Regioni; dall'altro, che ad essere peggiorata non è necessariamente la loro performance, ma lo è certamente la loro attenzione alla “social accountability”. Un caso esemplare è la Campania: la Giunta è notoriamente molto attiva sulle politiche, ma la dirigenza non sembra tradurle altrettanto attivamente in termini di flusso informativo verso i cittadini. E questo è tutt'altro che irrilevante: sarebbe come se gli amministratori di una società per azioni non rendessero conto periodicamente del consuntivo economico-finanziario agli azionisti, chiedendo loro semplicemente di fidarsi di qualche semplice comunicato stampa o magari diretta Facebook. Sarebbe non solo inopportuno, ma anche illegale. Se, dunque, devono rispettare precisi obblighi di rendicontazione pubblica i soggetti giuridici privati, che spendono denaro privato, a maggior ragione tale obblighi devono ri-

guardare le amministrazioni pubbliche, che spendono denaro dei cittadini. Toscana ed Emilia Romagna si confermano in testa alla graduatoria complessiva del Rating pubblico delle Regioni (entrambe con score 66), poco sopra il Veneto (62), in classe di rating Good. Seguono in classe Satisfactory Lombardia, Friuli Venezia Giulia e Liguria, con pari score (59). La Toscana si distingue perché riesce ad essere Regione benchmark a fronte di un Prodotto Interno Lordo pro-capite (in seguito p.c.) di poco superiore ai 31mila euro (nona posizione nella graduatoria regionale sul Pil), a differenza dell'Emilia Romagna, anch'essa benchmark, ma che può contare su un Prodotto Interno Lordo pro-capite più elevato (36.200 euro), il quinto a livello nazionale subito dopo quello di Trento e Lombardia, entrambe con oltre 38mila euro, Valle d'Aosta con 39mila euro e Bolzano con quasi 47mila. La Lombardia, come accennato sopra, si posiziona tra le prime cinque Regioni del ranking, ma lo score assegnatole si abbassa rispetto al 2018, in quanto penalizzata da alcuni indicatori di rendicontazione delle informazioni sugli appalti, meno chiare e di facile reperimento rispetto alle altre Regioni. Il ranking 2020 evidenzia, altresì, che le prime posizioni sono occupate da quattro Regioni governate da maggioranze politiche diverse: due di centrosinistra (Toscana ed Emilia) e due di centrodestra (Veneto, Lombardia). E questo è un dato che non riguarda solo la legislatura in corso: le maggioranze politiche che governano le quattro Regioni più performanti in Italia sono sostanzialmente stabili nel tempo. Diversa la situazione nelle ultime posizioni della graduatoria, che appartengono a sei Regioni con maggioranze politiche variabili, quasi un'alternanza tra centrosinistra e centrodestra. È il caso di Molise, Calabria, Basilicata, Sicilia e Abruzzo, ora governate dal centrodestra, ma nella legislatura precedente governate dal centrosinistra. È il caso anche della Campania, ora governata dal centrosinistra, ma precedentemente dal centrodestra. Questo porta a ipotizzare, da un lato, che l'elettorato tende ad essere più stabile laddove le amministrazioni regionali funzionano meglio e meno stabile laddove funzionano peggio; dall'altro, che a fare la differenza in termini di rendimento istituzionale sembrano essere le persone che amministrano più che i colori politici cui esse appartengono insieme, naturalmente, alle condizioni di contesto generale. Tra queste ultime condizioni a incidere maggiormente sull'assegnazione del Rating pubblico sembra essere soprattutto la ricchezza economica, misurata in termini di Pil pro-capite. Come sopra accennato, infatti, le prime quattro Regioni della graduatoria presentano un Pil pro-capite sopra i 30.000 euro. Pil che, invece, non va oltre i 20.752 euro per le ultime quattro Regioni del ranking. I dati sembrano dire che le Regioni più ricche sono generalmente più trasparenti e performanti di quelle più povere. Poiché le Regioni più ric-

che sono quelle del Nord e del Centro Italia, non sorprende che queste due aree geografiche occupino la parte alta del ranking del Rating pubblico, mentre il Sud si concentra totalmente nella parte bassa, con cinque Regioni in classe di rating Weak e tre in Poor.

### COMPARAZIONE PER AREA GEOGRAFICA

Regione	Area geografica	Rating
Toscana	Centro	65,9
Emilia Romagna	Nord	65,6
Veneto	Nord	61,8
Lombardia	Nord	59,2
Friuli Venezia Giulia	Nord	59,2
Liguria	Nord	58,8
Piemonte	Nord	55,7
Lazio	Centro	54,0
Marche	Centro	54,0
P.A. Trento	Nord	53,8
P.A. di Bolzano	Nord	51,4
Umbria	Centro	49,0
Sardegna	Sud	47,3
Puglia	Sud	46,7
Valle d'Aosta	Nord	46,1
Abruzzo	Sud	41,2
Basilicata	Sud	40,8
Sicilia	Sud	40,3
Campania	Sud	37,5
Calabria	Sud	35,3
Molise	Sud	27,1

Fonte: Rating pubblico, Fondazione Etica

Se, dunque, si conferma il luogo comune per cui le Regioni settentrionali e centrali sono meglio amministrate ed efficienti di quelle meridionali, va considerato che si tratta delle Regioni che godono di maggiore ricchezza, quindi ipoteticamente di maggiori entrate finanziarie e della possibilità, almeno teorica, di spendere di più in servizi ai cittadini. Cittadini del Nord e Centro che – si potrebbe azzardare – tendono comprensibilmente a riconfermare le maggioranze politiche, a differenza di quelli del Sud, meno ricco e meno ben amministrato, che ogni volta tentano il riscatto affidandosi a maggioranze politiche diverse.

## COMPARAZIONE PER PIL PRO-CAPITE

Regione	PIL p.c.	Rating
P.A. di Bolzano	46.893,88	51
Valle d'Aosta	39.008,16	46
Lombardia	38.798,1	59
P.A. di Trento	38.083,67	54
Emilia Romagna	36.261,16	66
Lazio	33.634,96	54
Veneto	33.260,53	62
Liguria	32.315,11	59
Toscana	31.570,95	66
Piemonte	31.560,01	59
Friuli Venezia Giulia	31.385,26	59
Marche	28.135,59	54
Abruzzo	25.606,86	41
Umbria	25.326,55	49
Basilicata	21.955,91	41
Sardegna	21.067,45	47
Molise	20.752,12	27
Puglia	18.697,67	47
Campania	18.627,6	37
Sicilia	17.725,79	40
Calabria	17.021,86	35

Fonte: Rating pubblico, Fondazione Etica

Friuli Venezia Giulia la Rss che arriva a contendere il quarto posto alla Lombardia, con uno score in classe Satisfactory, ma al confine con quella superiore Good. Per il resto, sono le Regioni a Statuto Ordinario a classificarsi come Regioni benchmark (Toscana, Emilia, Veneto, Lombardia).

COMPARAZIONE PER TIPOLOGIA  
DI STATUTO REGIONALE

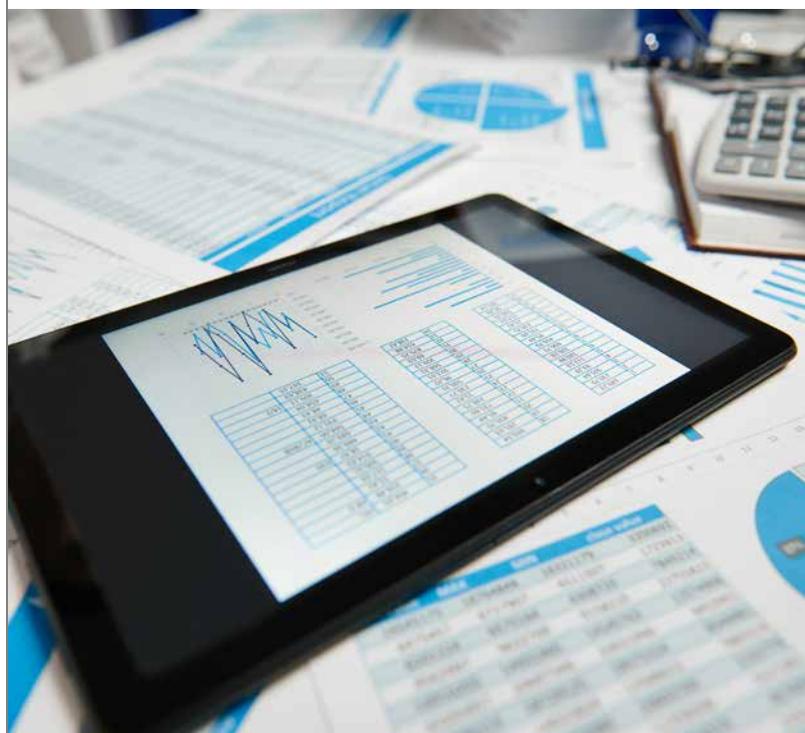
Rating pubblico Regioni a Statuto Ordinario	Rating pubblico Regioni a Statuto Speciale
Emilia Romagna 66	Friuli Venezia Giulia 59
Toscana 66	P.A. di Trento 54
Veneto 62	P.A. di Bolzano 51
Lombardia 59	Sardegna 47
Liguria 59	Valle d'Aosta 46
Piemonte 56	Sicilia 40
Lazio 54	
Marche 54	
Umbria 49	
Puglia 47	
Abruzzo 41	
Basilicata 41	
Campania 37	
Calabria 35	
Molise 27	

Fonte: Rating pubblico, Fondazione Etica

Tra le Regioni del ricco Nord fa eccezione la Valle d'Aosta: pur vantando un Pil pro-capite che, con 39.000 euro, è il secondo più elevato dopo quello della Provincia Autonoma di Bolzano (46.893 euro), ottiene un Rating pubblico in classe Weak (score 46 su 100).

E questo nonostante goda del regime favorevole dello Statuto Speciale (in seguito Rss).

Tale regime, in effetti, non sembra favorire particolarmente neppure le altre Regioni italiane che ne godono. Sicilia e Sardegna, infatti, si fermano anch'esse in classe di rating Weak, mentre le due Province Autonome del Trentino Alto Adige non vanno oltre la classe Satisfactory, al pari, ad esempio, di una Regione del Centro e a Statuto Ordinario (in seguito Rso) come il Lazio. Un risultato, quest'ultimo, che certamente sorprende per la buona reputazione amministrativa di cui comunemente godono le Rss. È solo il





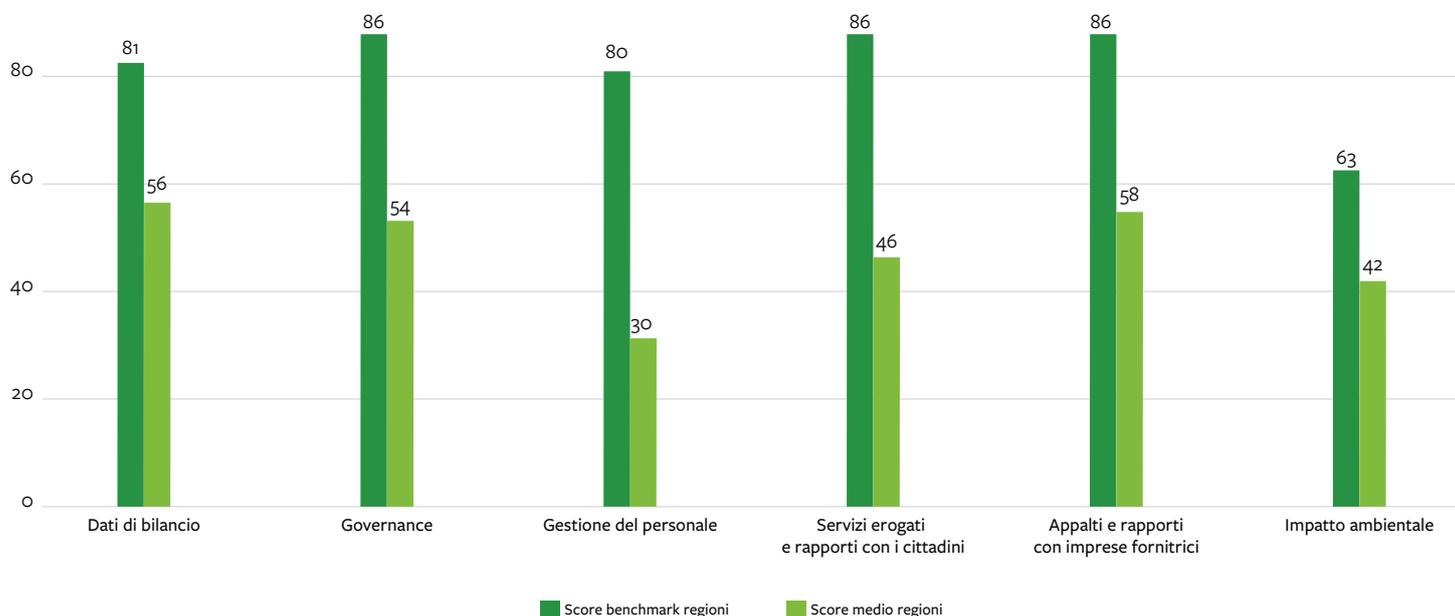
**I RISULTATI PER AREE DI ATTIVITÀ** Il Rating pubblico consente di disaggregare il risultato dell'analisi comparata delle Regioni in sei aree: bilancio, governance, gestione del personale, servizi, appalti, ambiente.

Il primo dato che emerge è che nelle singole aree gli score che le Regioni riescono ad ottenere sono più elevati rispetto al Rating pubblico complessivo: anche se nessuna Regione raggiunge l'eccellenza (score tra 90 e 100), in cinque aree su sei le Regioni benchmark ottengono score compresi tra 80 e 89 su 100, dunque in classe di rating Very Good. Solo nell'area ambiente lo score non va oltre 63, prevalentemente

per la mancanza di rilevazioni aggiornate disponibili. Le aree in cui le Regioni appaiono più trasparenti, integre ed efficienti sono la governance, i servizi e, inaspettatamente, gli appalti (probabilmente grazie agli obblighi di trasparenza imposti dalla citata legge anticorruzione del 2012 e alla specifica attività di controllo di Anac).

Le Regioni benchmark nelle singole aree sono tutte del Centro-Nord: l'Emilia Romagna è benchmark nei dati di bilancio (81) e nei servizi (86), il Friuli nella governance (86), la Liguria nella gestione del personale (80), il Lazio nella gestione degli appalti (86), il Piemonte nell'ambiente (63).

#### RATING PUBBLICO DELLE REGIONI PER AREE: SCORE BENCHMARK E SCORE MEDIO



Fonte: Rating pubblico, Fondazione Etica

# Il modello GENOVA

A cura di Cristian FUSCHETTO



*Foto di Andrea Botto*

Per velocizzare le infrastrutture, il Paese volge ormai lo sguardo al cosiddetto “modello Genova”. Costruito in 596 giorni, in piena pandemia, senza mai subire interruzioni, il Ponte San Giorgio è diventato un simbolo delle potenzialità del sistema Italia. “Ma guai a chiamarlo miracolo” avverte il Cavaliere del Lavoro Ugo Salerno.

E così anche il Cavaliere del Lavoro Giuseppe Bono: “Niente è impossibile, dobbiamo imparare a fare sistema”. Le foto che accompagnano le interviste sono di Andrea Botto e sono tratte dal volume “Reviviscenza”, edito da Rizzoli, in cui il fotografo racconta l'intera vicenda della nuova opera, dai detriti del Morandi al nuovo viadotto Polcevera

# L'antidoto alle lungaggini? LO SPIRITO DI SQUADRA

Intervista a Giuseppe BONO

**L**o straordinario può e deve diventare standard, in Italia ci sono le competenze, la passione e il talento per poter realizzare opere complesse in tempi rapidi e certi, ma, sottolinea il Cavaliere del Lavoro Giuseppe Bono, amministratore delegato di Fincantieri, occorre “rivoluzione copernicana in termini di mentalità e approccio, un cambio di passo che riguarda tutto il sistema”. E lancia un avvertimento: “La sfida vera si gioca sul piano europeo”.

Per la costruzione del ponte San Giorgio sono state utilizzate 17.400 tonnellate d'acciaio, forgiate negli stabilimenti Fincantieri di tutta Italia grazie al lavoro di più di 800 persone. “Il Ponte”, come lo chiama Renzo Piano, è stata una sfida ingegneristica ma, evidentemente, anche molto di più. La costruzione del Ponte di Genova è stata un'esperienza unica nella storia delle opere pubbliche in Italia. Simbolo di rinascita, di tenacia – neppure il Covid ha interrotto i lavori – di riscatto per un Paese intero che in quel ponte ha investito le sue energie migliori. Uno sforzo che ha visto lavorare insieme ingegneri, tecnici, operai che arrivavano da ogni parte di Italia. Sono convinto che la nuova infrastruttura oggi sia il migliore esempio di un'industria italiana che, se mette a fattor comune le proprie eccellenze, può fare sistema al servizio del Paese.

**Qual è stata, a suo giudizio, la chiave del successo di questa impresa?**

D'istinto direi la passione. Chi ha lavorato a quest'opera straordinaria l'ha fatto mosso da voglia



*Genova, il varo del primo impalcato del nuovo ponte sul Polcevera. Da destra: i Cavalieri del Lavoro Giuseppe Bono, Ad di Fincantieri e Pietro Salini, Ad di Webuild, che insieme a Fincantieri ha realizzato la nuova infrastruttura, il sindaco di Genova Marco Bucci, l'ex ministro delle infrastrutture Paola De Micheli, il governatore della Liguria Giovanni Toti e l'architetto Renzo Piano, senatore a vita, che ha donato il disegno del viadotto*

di fare presto e bene, per restituire alla memoria delle vittime, a Genova e al Paese una infrastruttura nevralgica ma anche un simbolo. “Gli eroi del ponte” - come spesso sono stati definiti - erano consapevoli di lasciare un segno e questo ha dato loro la forza di andare avanti anche quando il resto d'Italia era fermo. C'era la consapevolezza di partecipare alla costruzione di qualcosa che andava oltre il progetto, oltre la struttura, a Genova si stava riscrivendo un piccolo pezzo di storia collettiva, si stava ricucendo una ferita che aveva lacerato non solo la città, ma tutto il Paese.

**L'Italia ha mostrato al resto del mondo che ha le capacità per costruire bene, in sicurezza e nei tempi prefissati. Cosa fare perché quest'opera sia considerata lo standard e non l'eccezione?**

Il miracolo non è stato fare bene il ponte, ma farlo anche rapidamente, senza per questo venir meno agli standard di qualità e di sicurezza. Quello che ai più è sembrato straordinario, per Fincantieri è ordinario.

La costruzione di navi non lascia spazio nemmeno a un giorno di ritardo. È stato necessario semplificare le procedure ordinarie e affidarsi a un gruppo solido come il nostro, con 7mila navi realizzate in oltre 230 anni di storia, leader mondiale nel comparto delle navi ad alto valore aggiunto, che ha rilevato le migliori eccellenze anche in altri settori e vanta oggi un patrimonio di risorse gestionali, ingegneristiche e tecnologiche trasversali in grado di sostenere questa e altre responsabilità.

Questi standard operativi traslati nella realizzazione del nuovo viadotto hanno fatto gridare al miracolo in un Paese abituato ad aspettare per il compimento di opere strategiche, “miracolo” rilevato anche dalla grande stampa estera.

**L'Italia possiede nel proprio Dna il know-how necessario per un nuovo Rinascimento. Servono poche azioni incentrate a correggere distorsioni peraltro non esclusivamente italiane: tempi intollerabili della giustizia, burocrazia fine a se stessa, disincentivazione della capacità di intraprendere**



*Giuseppe Bono*

**Lei ha definito il Ponte San Giorgio un “modello per l'Italia”. Quello che negli ultimi mesi è accaduto sul fronte del Recovery Fund sembra tuttavia suggerire che questo modello fa fatica ad affermarsi. È così?**

Il “modello per l'Italia” è il modus operandi che da sempre Fincantieri esprime nella gestione delle sue commesse, e che si può riassumere nella capacità di gestione della complessità e nella garanzia di tempi certi. Un modello esportabile e sostenibile. Oggi, però, per rendere questo modello prassi in Italia serve una vera e propria rivoluzione copernicana in termini di mentalità e approccio, che coinvolga tutti gli attori, dai committenti ai lavoratori. Un cambio di passo che riguarda tutto il sistema.

**Il problema della crescita non ha a che fare con la crisi, dura almeno da 30 anni. La complessità della macchina amministrativa non rischia di essere un ulteriore deterrente all'imprenditorialità e quindi al benessere del Paese?**

Questo è un Paese in cui nessuno è abituato a fare squadra ed è questa una delle cause di questo stato di mancata crescita che perdura da decenni. Il messaggio da lanciare è che è giunto il momento di avviare un nuovo processo culturale. Un processo che sarà possibile realizzare se sapremo fare appello a quel senso di responsabilità di cui parlavo prima. L'Italia possiede nel proprio DNA il know-how necessario per un nuovo Rinascimento. Servono poche azioni, decise, ferme, incentrate a correggere distorsioni peraltro non esclusivamente italiane: tempi intollerabili della giustizia, burocrazia fine a se stessa, disparità territoriali che si sono acuite ancor più, fragilità infrastrutturale, scarsa con-

siderazione del lavoro come valore, disincentivazione della capacità di intraprendere, assenza di una reale politica industriale, scarsa attenzione a cultura e istruzione. Solo se sapremo trovare un antidoto, non solo in Italia, ma in Europa, a tali distorsioni, solo se sapremo attuare in fretta le necessarie contromisure, potremo farcela.

**Paradosso drammatico in un Paese affamato di lavoro è quello per cui mancano profili richiesti dalle aziende. Accade anche per le competenze tecniche e ingegneristiche?**

Siamo sempre alla ricerca di lavoratori specializzati ma non sappiamo dove trovarli. Abbiamo lavoro per molti anni avanti a noi e cresciamo in modo sostenuto, ma dobbiamo far re-

bile il modello-Genova. Un modello, il nostro, fatto di competenze, organizzazione, gestione della complessità, abitudini a coordinare e selezionare l'indotto migliore e al tempo stesso a mettere direttamente in campo il proprio know-how progettuale e realizzativo. E, come ho detto, rispetto dei tempi e dei costi. Un modello vincente, e in quanto tale replicabile in altri settori, a partire da quello delle costruzioni, che più di altri necessita, almeno nel nostro Paese, di un rilancio e di un miglioramento della sua capacità industriale. Fincantieri è a servizio del Paese con tutte le sue competenze, a partire dai progetti del Piano nazionale di ripresa e resilienza.

Ma la sfida vera è quella europea, per uscire più forti, e insie-



Foto di Andrea Botto

cuperare al Paese una forza lavoro giovanile al fine di scongiurare la dispersione e l'estinzione di professionalità e mestieri che sempre più siamo costretti a reperire all'estero. I giovani sono il futuro, un futuro che dobbiamo costruire oggi, anche per accelerare l'uscita del Paese e dell'Europa dalla crisi pandemica, che lascerà indenni solo coloro che hanno la capacità di investire sulla formazione, sull'innovazione, sulla tecnologia, sulla sostenibilità, sull'ampliamento delle competenze. Amo spesso ripetere: chi ha paura del futuro, non ha futuro.

**Fincantieri è protagonista sulla scena mondiale, il mondo delle costruzioni può "importare" il vostro modello?** Abbiamo tanto sentito parlare del "modello Genova". Ma il modello-Fincantieri, ribadisco, ha preceduto e reso possi-

me, dal tunnel della pandemia, e riaffermare le nostre leadership sullo scacchiere globale. 🏠



**GIUSEPPE BONO** è stato nominato Cavaliere del Lavoro nel 2014. È amministratore delegato di Fincantieri dal 2002. Sotto il suo impulso la società diventa leader mondiale nella progettazione e costruzione di navi da crociera e operatore di riferimento in tutti i settori della navalmeccanica ad alta tecnologia, dalle navi militari all'offshore, dalle navi speciali e traghetti a elevata complessità ai mega-yacht, nonché nelle riparazioni e trasformazioni navali, produzione di sistemi e componenti e nell'offerta di servizi post vendita

# Guai a chiamarlo MIRACOLO

A colloquio con Ugo SALERNO

**C**ostruito in 596 giorni, in piena pandemia, nel cuore di una città, con una “interferenza”, così la chiamano gli addetti ai lavori, di quattro assi stradali e uno ferroviario, di un fiume, in un ambiente ampiamente antropizzato con innumerevoli reti preesistenti di servizi, il ponte Genova San Giorgio ha visto 20 cantieri operare in contemporanea, 7 giorni su 7, 24 ore su 24 senza alcuna interruzione in quasi due anni. L'unico stop c'è stato per il giorno di Natale del 2019. “Ma guai a chiamarlo miracolo”, precisa Ugo Salerno, presidente del Gruppo Ligure dei Cavalieri del Lavoro e numero uno del Rina, la società che ha coordinato tutte le fasi di demolizione e costruzione, la sicurezza in fase esecutiva e il controllo di qualità delle opere.

## Nessun miracolo?

Parlare di miracolo è da un certo punto di vista comprensibile, è stato fatto un lavoro esemplare, tra cui quello ingegneristico non è nemmeno tra i più notevoli. C'è stato un coinvolgimento fuori dal comune, uno spirito di abnegazione e di servizio enormi, questo è vero. Solo che la parola miracolo fa pensare a una eccezione, a qualcosa di irripetibile, e questo sarebbe un travisamento della realtà e anche un errore.

## In che senso?

Quello che abbiamo fatto a Genova è ampiamente nel know-how del nostro Paese, l'Italia ha competenze, capacità e ingegno tali che sarebbe un torto e un errore considerare come miracoloso quello che è stato realizzato con il Ponte Genova San Giorgio. E poi parlare di miracolo crea ulteriore fraintendimento.

## Quale fraintendimento?

Si lascia pensare che abbiamo lavorato in stato di eccezionalità, al di fuori delle norme. E invece nessuna legge è stata aggirata e nessuna regola è stata infranta. Per il solo affidamento dei lavori è stata utilizzata, in alternativa al Codice degli Appalti, la procedura di consultazione di mercato come consentito dalla normativa europea, regolarmente applicabile in Italia. Tutti gli altri passaggi hanno seguito quanto normalmente previsto dal Codice.



Ugo Salerno



Foto di Andrea Botto

**Mi scusi, ma non le sembra che, nelle modalità e nei tempi di realizzazione, quello che abbiamo visto a Genova è tutto tranne che normale?**

Mi rendo perfettamente conto, l'elemento straordinario c'è stato ed è stato nei tempi di risposta della Pubblica amministrazione. La burocrazia ha dato risposte a una velocità incredibile, confermando ulteriormente quanto sia determinante il suo ruolo. La burocrazia è lo scheletro dello Stato, senza non si va da nessuna parte e proprio per questo c'è da rimanere senza parole quando poi si assiste, fin troppo spesso, a ritardi se non proprio a episodi di intralcio da parte di chi dovrebbe invece garantire che le cose si facciano. Quello che il caso Genova ha portato in dote è la prova che se si crea un sentimento di condivisione sugli obiettivi, allora non c'è ostacolo che tenga.

**Ma questo sentimento matura di rado, è questo il problema.**

È così. Nell'aprile del 2019 è crollato un piccolo ponte ad Aulla, un paio di mesi fa il fiume s'è portato via anche le macerie. In un anno non si è fatto niente, laddove con un minimo di impegno quel ponte si sarebbe messo su in tre mesi. Ecco, sono queste le cose che non vanno. L'Italia ha un potenziale enorme, con tutto l'aratro di una pubblica amministrazione lenta, di una giustizia quasi immobile e di una attività d'impresa oppressa, siamo il secondo Paese manifatturiero d'Europa e tra le prime potenze industriali del mondo. Mi chiedo cosa possiamo diventare se si riuscisse a rendere ordinario quello che potrebbe e dovrebbe esserlo.

**In Italia è la prima volta che viene utilizzata la figura del Project Management Consultant per un'infrastruttura**

**pubblica di queste dimensioni. Una figura, in questo caso, espressa dal Rina. Di cosa si tratta?**

La figura del Project Manager è presente in tutto il mondo, in Italia molto meno e questo rende la realizzazione delle opere più lunga e senz'altro più costosa, perché viene meno una gestione ottimale basata su un planning puntuale dall'inizio al termine dei lavori. Non solo, l'unità responsabile del project management si affianca a coloro che devono guidare l'operazione sin dal concepimento dell'operazione ed è per questo che poi diventa possibile trovare soluzioni in modo rapido allorché si presentino dei problemi, perché stia certo che i problemi ci sono sempre. Il punto è poterli risolvere in breve termine. In una filiera in cui agiscono tanti specialisti, è tanto più utile avere un soggetto con competenze trasversali.

**Nel suo ultimo libro Ferruccio de Bortoli fa notare come una delle ragioni di questi ritardi sia la prevalenza di interessi di corporazioni all'interesse dei cittadini. Come se i rappresentati di alcuni avessero più peso dell'intera comunità dei contribuenti.**

La capacità delle corporazioni di difendere il proprio orticello e di mantenere lo status quo è direttamente proporzionale all'incapacità dei politici di fare quello che dovrebbero, e cioè andare al di là dell'incasso elettorale immediato.

**L'Italia gioca in questi giorni una sfida che non è esagerato definire epocale, vederlo affrontato da un ceto politico interessato all'incasso elettorale immediato è preoccupante. O no?**

Molto, su questo intendo essere diretto. Siamo chiamati a delle riforme strutturali su fisco, giustizia e macchina amministrativa e siamo chiamati a farlo in nome e per conto dei nostri figli, che di fatto ci finanziano. Ecco, se siamo in grado di farlo va bene, se no è allora meglio non avere i fondi del Next Generation Eu, creeremmo solo un debito inutile. 

*Intervista realizzata il 10 febbraio 2021*



**UGO SALERNO** è stato nominato Cavaliere del Lavoro nel 2013. A capo di Rina, gruppo multinazionale con oltre 150 anni di storia che fornisce servizi di verifica, certificazione e consulenza ingegneristica. Nel 2002 è nominato amministratore delegato e nel 2012 presidente. Ha affrontato un complesso processo di ristrutturazione e di rilancio aziendale, favorendo la diversificazione del business e guidando il Rina verso l'internazionalizzazione triplicandone il fatturato e raggiungendo 70 paesi al mondo con oltre 3.900 dipendenti

# Recovery, i piani di SPAGNA E GRECIA

A cura di Cristian FUSCHETTO



Non tutti spenderanno l'intero importo, mentre altri addirittura includeranno risorse interne per arricchire i piani di investimento. La partita aperta dal Next Generation Eu vede i governi dei paesi europei fronteggiare una sfida decisiva, in cui occorre attrezzarsi al meglio per sviluppare una capacità di progettazione e di spesa finora inedite. C'è chi ha dato vita a nuovi organismi di governance, chi si è affidato a strutture già esistenti. Abbiamo esaminato i casi di Grecia e Spagna

# Grecia: obiettivo COMPETITIVITÀ

Intervista a Panagiotis ZARAGKAS



Atene

**P**ari a 32 miliardi di euro, di cui il 60% di sovvenzioni e il 40% di prestiti, si stima che grazie alla mobilitazione dei fondi privati il Pnrr greco possa valere circa 50 miliardi di euro. Ma la premessa per tradurli in benessere è la modernizzazione della Pubblica amministrazione. “La burocrazia – spiega il Direttore dell’Ufficio per gli Affari Economici e Commerciali presso l’Ambasciata greca, Panagiotis Zaragkas – crea distorsione nel mercato, favorisce l’economia sommersa e priva di risorse la ricerca e l’innovazione”. E aggiunge: “Il piano straordinario avviato dall’Europa rafforza la collaborazione tra gli Stati membri, in questo quadro potrà crescere ulteriormente la cooperazione tra Italia e Grecia”.

**Tra le prime ad essere sottoposte alla Commissione Europea, la bozza del piano nazionale greco di ripresa è stata presentata a Bruxelles lo scorso novembre. A dare un contributo alla sua redazione è stata anche una commissione di esperti guidata dal Nobel per l’Economia Chris-**

**La bozza del Pnrr greco incentrata sulle proposte del Rapporto Pissarides mira a un nuovo modello produttivo e di sviluppo, favorevole verso gli investimenti e la ricerca**

**stopher Pissarides. Quali sono le aree prioritarie di intervento previste dal piano?**

Il programma Next Generation Ue, in combinazione con il Quadro Finanziario Pluriennale 2021-2027, mette le fondamenta per un’Europa moderna e sostenibile. Il Recovery and Resilience Facility differisce in modo significativo da tutti i programmi di finanziamento dell’Ue in quanto richiede un’eccezionale velocità di attuazione, fa leva su un capi-

tale privato significativo e combina investimenti e riforme. Allo stesso tempo sono necessarie un'attenta pianificazione delle azioni, un'implementazione rapida ed efficiente e una gestione efficace. In particolare, per un paese come la Grecia, uscito di recente da un lungo periodo di recessione con dolorosi costi di disinvestimento e "drain brain", non ci sono margini per un'ulteriore perdita di tempo prezioso. In queste circostanze e con un alto senso di responsabilità, il governo Mitsotakis ha deciso di istituire un Comitato Indipendente presieduto dal Premio Nobel per l'Economia 2010 Christofer Pissarides, acclamato a livello internazionale, con l'obiettivo di redigere un Rapporto sullo Sviluppo elaborando una serie di proposte di politica di sviluppo. Il Rapporto Pissaridis persegue tre principali obiettivi: l'aumento sistematico del reddito reale pro capite, in modo che converga gradualmente con la media europea; il rafforzamento della coesione sociale e il miglioramento delle prestazioni ambientali del Paese nel prossimo decennio. Le azioni proposte si concentrano sul miglioramento sistematico della produttività, del lavoro e degli investimenti, nel segno di una dimensione di sviluppo incentrata sull'internazionalizzazione dell'attività economica e su una più stretta interconnessione della produzione con la tecnologia e l'innovazione.

### **La Grecia punta a un modello produttivo rinnovato. Verrà dato più spazio all'impresa?**

La bozza del Pnrr greco, presentata alla Commissione Europea nel novembre 2020, si incentrava sulle proposte del Rapporto Pissarides e mirava a un nuovo modello produttivo e di sviluppo, socialmente equo, moderno, di internazionalizzazione, competitivo, favorevole verso gli investimenti, la conoscenza e l'innovazione, nel rispetto dell'ambiente. La combinazione di riforme strutturali e investimenti mirati compongono gli assi portanti di utilizzo delle risorse disponibili per la Grecia, pari a 32 miliardi di euro, di cui il 60% riguarda sovvenzioni e il 40% prestiti. Si stima che con la mobilitazione di fondi privati l'investimento totale potrebbe essere compreso tra 45-50 miliardi di euro. Allo stesso tempo, l'attuazione di una serie di riforme contribuirà positivamente a migliorare il clima imprenditoriale in Grecia, e infine insieme agli investimenti costituirà il trampolino di lancio per ottenere uno sviluppo forte, sostenibile, intelligente e senza esclusioni sociali di crescita.

### **Quando sarà pronta la versione definitiva del Piano?**

Il Pnrr greco, pienamente in linea con le priorità politiche europee, ma anche in sinergia e complementarità con gli altri programmi dell'Ue durante il periodo di programmazione 2021-2027, sarà presentato in forma definitiva, dopo consultazione pubblica con le parti sociali e produttive, fi-

no al prossimo aprile alla Commissione Europea per l'approvazione. È strutturato su quattro assi i cui obiettivi sono: miglioramento delle infrastrutture e transizione verde, trasformazione digitale, occupazione e coesione sociale, e promozione degli investimenti privati, delle esportazioni e del rafforzamento della competitività. Le riforme principali includono la modernizzazione della Pubblica amministrazione, la razionalizzazione del sistema e l'accelerazione dell'amministrazione della giustizia, il rafforzamento della trasparenza e la lotta contro la corruzione e il denaro sporco, nonché la modernizzazione e il miglioramento dei settori chiave dell'economia.



*Panagiotis Zavagkas, direttore dell'Ufficio per gli Affari Economici e Commerciali presso l'Ambasciata greca*

### **Quali le prime misure in programma?**

Per accelerare l'attuazione del piano e raggiungere gli obiettivi di sviluppo e di bilancio entro la prima metà del 2021, il governo greco ha effettuato una scelta strategica anticipata. I progetti di investimento e le riforme, che hanno un forte potenziale di inclusione nel Pnrr, saranno preceduti, temporaneamente attraverso finanziamenti da risorse nazionali, pari a 2,1 miliardi di euro, importo corrispondente all'anticipo previsto del 13% con l'approvazione dei piani nazionali in aprile o maggio. Colgo l'occasione per sottolineare che la situazione attuale crea condizioni particolarmente favorevoli per il rafforzamento delle sinergie e dell'osmosi economica tra gli stati membri dell'UE.

Dato che l'Italia e la Grecia hanno una lunga tradizione e un lungo percorso di rapporti politici, economici, commerciali, culturali e del turismo credo che tale congiuntura offra un'opportunità unica per approfondire ed espandere la nostra cooperazione bilaterale, sfruttando le nuove opportunità fornite dal Recovery and Resilience Facility, in combinazione con altri programmi e iniziative europee.

### **Il peso della macchina burocratica è uno degli elementi che più indeboliscono la competitività di un sistema economico. Si tratta di una criticità comune sia all'Italia che alla Grecia. Quali sono le principali misure previste in materia di semplificazione amministrativa?**

La burocrazia, una delle principali debolezze strutturali delle nostre economie, complica la vita dei nostri cittadini,

crea distorsione nel mercato e nelle imprese, alimenta l'economia sommersa e priva le risorse della ricerca e dell'innovazione. Le misure che sono previste per semplificare le procedure comprendono la trasformazione digitale della Pubblica amministrazione e del sistema di gestione finanziaria, la modernizzazione del quadro istituzionale e il rafforzamento della trasparenza e dell'efficienza degli investimenti pubblici. Durante la pandemia c'è stato un adattamento senza precedenti della Pubblica amministrazione greca, che ha risposto in modo eccezionale anche grazie alla tecnologia. Procedure inconcepibili da applicare per decenni sono state attuate in tempi velocissimi, e molti servizi sono stati forniti elettronicamente ai cittadini e alle imprese, con un alto tasso di accettazione sociale.

**Un altro capitolo importante è quello relativo alla riforma della giustizia. Cosa prevede il Piano per accelerare i tempi dei processi civili e ridurre, così, danni all'erario e alle imprese?**

La riforma della giustizia è fondamentale perché accelerare e migliorare l'efficienza del sistema di risoluzione avrà un impatto positivo sul rafforzamento della resilienza economica e sociale, nonché sulla coesione sociale. Comprende

tre direzioni: accelerazione, ovvero una serie di riforme volte ad accelerare l'amministrazione della giustizia; digitalizzazione, ovvero aggiornamento dei sistemi di tenuta dei registri, estensione dei sistemi di informazione e competenze e per giudici e personale giudiziario competenze digitali; miglioramento delle infrastrutture.

**Com'è stata organizzata la struttura governativa che dovrà occuparsi della gestione del piano?**

La gestione del Pnrr è ugualmente una sfida, rispetto ai Fondi strutturali e al Fondo di coesione, deve essere attuata a metà tempo, ha estremamente limitate possibilità di revisione mentre gli esborsi delle risorse vengono effettuati sulla base di un'attuazione efficace e tempestiva di obiettivi quantitativi specifici e di punti cardine. Per garantire un utilizzo tempestivo delle risorse e di trasparenza in Grecia è stato istituito un Servizio Speciale di Coordinamento del Fondo per la ripresa sotto la supervisione del Viceministro delle Finanze, che si occuperà del monitoraggio e del coordinamento dell'attuazione dei programmi e dei progetti.

**Dopo anni difficili, come si potrebbe definire oggi la relazione tra Bruxelles e la Grecia?**

Non dobbiamo dimenticare gli anni difficili, sono una lezione per non commettere gli stessi errori. Nell'ultimo decennio, l'Ue non era pronta a mostrare gli stessi riflessi, con senso di responsabilità e solidarietà come ha fatto oggi nella crisi, e soprattutto senza focalizzarsi sulle politiche di sviluppo. Non è un caso che siano aumentati i movimenti estremisti e l'euroscetticismo.

In Grecia abbiamo vissuto un decennio di recessione ed estrema austerità, perdita di reddito, dignità, drain-brain e un insieme esplosivo di disuguaglianze sociali, che ha portato all'ascesa dell'estrema destra. Oggi, l'ambiente di stabilità politica in Grecia, in combinazione con le politiche che vengono attuate dal governo ellenico e il rafforzamento della credibilità del paese nell'attuazione delle riforme, ha palesemente contribuito al cambiamento e al ripristino dell'immagine della Grecia come un interlocutore attendibile e alla pari in vari settori. 🇬🇷



*Atene, Palazzo Reale sede del Parlamento ellenico*

# Spagna: spinta super sulle TRANSIZIONI GEMELLE

A colloquio con Manuel DE LA ROCHA

**D**ecretazione d'urgenza: a una sfida straordinaria la Spagna ha deciso di rispondere con mezzi straordinari. Con un decreto approvato il 31 dicembre 2020 il Governo spagnolo ha regolato la gestione dei fondi del Recovery Plan in modo da soddisfare trasparenza e velocità di azione. "La norma – spiega Manuel de la Rocha, Segretario Generale per gli Affari Economici e il G20 del Gabinetto della Presidenza del Governo di Spagna – elimina barriere amministrative chiave e affronta i colli di bottiglia che rallentano la contrattazione e l'esecuzione dei progetti. Inoltre, al fine di ridurre i tempi, prevede la decretazione d'urgenza per i procedimenti amministrativi vincolati all'applicazione del Piano". Novità anche sulla doppia transizione, su cui Madrid punterà quote maggiori di quelle previste da Bruxelles.

**Oltre che nel merito dei progetti, la sfida dei Piani nazionali di ripresa e resilienza sta nei tempi di esecuzione. Quale sarà la governance che la Spagna adotterà per la gestione dei fondi previsti nella cornice del Next Generation Eu?**

Siamo certi che una buona governance sarà la chiave del successo del piano. Per questo è stata già approvata una struttura amministrativa orientata ad agevolare il processo decisionale, a disporre di organi tecnici di consulenza agili e a garantire un effettivo controllo e la rendicontazione dei fondi. A tal fine è stato creato un organo di decisione politica diretto dal Presidente del Governo (la Commissione per la Ripresa, Trasformazione e Resilienza), un comitato tecnico costituito da specialisti nella gestione di fondi europei e la contrattazione pubblica e l'unità di monitoraggio del Piano. Inoltre, sono già stati definiti gli organi di audit e con-



Madrid



*Manuel de la Rocha, Segretario Generale per gli Affari Economici e il G20 del Gabinetto della Presidenza del Governo di Spagna*

trollo con l'obiettivo di garantire il corretto utilizzo dei fondi. Viene creata anche una Conferenza Settoriale dei Fondi Europei tra il Governo e le Comunità Autonome per monitorare l'utilizzo dei fondi negli ambiti di competenza di queste ultime. Infine, sono stati avviati numerosi Consigli e Forum settoriali di alto livello in cui il governo interpella e dibatte

i piani settoriali con gli attori, le aziende e la società civile nei principali settori di applicazione del Recovery Plan.

**La burocrazia rappresenta spesso il primo ostacolo alla produttività di un sistema. Quali sono le priorità adottate dal Governo per semplificare la Pubblica amministrazione?**

La Spagna ha bisogno di canalizzare in modo rapido ed efficiente l'investimento proveniente dai fondi europei nei vari settori economici. Non è una sfida minore e perciò il Governo, il 31 dicembre 2020, ha approvato un importante Decreto Legge volto ad agevolare la gestione dei fondi e garantire che siano utilizzati in modo trasparente. La norma elimina barriere amministrative chiave e affronta i colli di bottiglia che rallentano la contrattazione e l'esecuzione dei progetti. Inoltre, al fine di ridurre i tempi, prevede la decretazione d'urgenza per i procedimenti amministrativi vincolati all'applicazione del Piano. Vengono inoltre forniti gli strumenti di collaborazione pubblico-privata.

**Transizione digitale e transizione ecologica sono le due principali voci indicate dalla Commissione europea ai singoli paesi nell'elaborazione delle rispettive strategie di ripresa. In che modo verranno declinate dal Piano spagnolo?**

La Spagna sfrutterà il totale allineamento delle proprie priorità come governo con le priorità strutturali indicate dalla Commissione europea come pilastri della ripresa: le irrinunciabili transizioni, verde e digitale, che il nostro Paese è pronto a guidare. Pertanto, il Piano supererà il 37% di fondi verdi e il 20% di fondi per la digitalizzazione che stabilisce il regolamento del Meccanismo di Ripresa e Resilienza. Non è un caso che il nostro Piano Nazionale Integrato per l'Energia

**Il Piano adottato dal Governo spagnolo supererà il 37% di fondi verdi e il 20% di fondi per la digitalizzazione che stabilisce il regolamento europeo del Meccanismo di Ripresa e Resilienza**

e il Clima sia stato quello con la miglior valutazione tra tutti quelli presentati alla Commissione, pertanto non può esserci ancoraggio più solido per ciò che intendiamo realizzare in tale ambito. Per quanto concerne la transizione digitale, non dobbiamo dimenticare la nostra situazione privilegiata, che ci colloca ugualmente in un promettente punto di partenza: siamo leader nell'Ue nello sviluppo di reti in fibra ottica, e secondi in servizi pubblici digitali.

Pertanto, le cosiddette "transizioni gemelle" sosterranno la base sulla quale si svilupperanno le dieci politiche trainanti e i trenta progetti che devono trasformare il modello produttivo del nostro Paese.

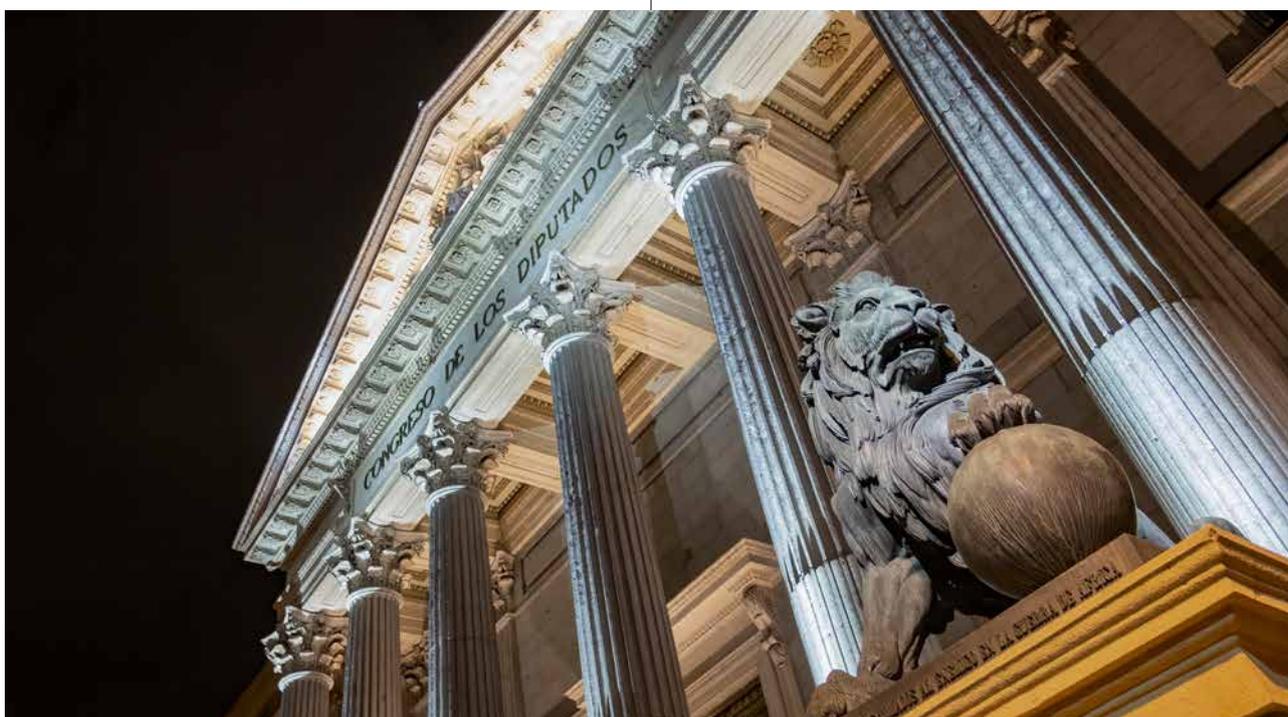
**Un altro tassello significativo per favorire la competitività e l'attrattività agli investimenti di un paese è la velocità della giustizia civile. Sono previsti interventi anche in tal senso?**

Il fondo Next Generation rappresenta un'opportunità per intraprendere una riforma importante dell'Amministrazione della Giustizia, che aumenti la propria efficacia ed efficienza, rafforzando nel contempo i diritti dei cittadini e la sicurezza giuridica. In tal senso, riteniamo che la trasformazione digitale debba essere un mezzo che consenta il cambiamento strutturale del servizio pubblico della Giustizia a cui vogliamo aspirare. Così, all'interno del Piano di Ripresa, Trasformazione e Resilienza che la Spagna sta preparando, spicca un ambizioso progetto di modernizzazione tecnologica per lo snellimento dell'Amministrazione Giudiziaria. Effettivamente, nei prossimi mesi si porranno le basi di questa riforma strutturale con l'approvazione di quattro strumenti normativi chiave, che sono la Legge di Procedura Penale; la legge di efficienza processuale del servizio pubblico giudiziario, che include l'adozione di mezzi adeguati per la soluzione di controversie attraverso sistemi di mediazione alternativi; la legge di efficienza organizzativa, che comporta la creazione dei Tribunali d'Istanza e degli Uffici di Giustizia nel Municipio; e la legge di efficienza digitale, con cui si

intende dotare di sicurezza giuridica le udienze e gli atti di rilevanza processuale realizzati attraverso mezzi telematici, così come introdurre i cambiamenti necessari per lo svolgimento dei procedimenti orientato al dato.

**Per finanziare il Next Generation Eu, l'Europa ha per la prima volta emesso debito comune. Si può dire che la pandemia e l'emergenza abbiano finito con il rafforzare lo spirito europeo?**

nel Consiglio europeo per mobilitare – in risposta a questa situazione così eccezionale – 750 miliardi di euro, che saranno finanziati per la prima volta mediante l'emissione di debito comunitario che, insieme ai 1.074 miliardi del Quadro Finanziario Pluriennale 2021-2027, permetterà di affrontare nei prossimi anni un volume d'investimenti senza precedenti. In definitiva, questa crisi senza precedenti ha significato anche per l'Ue un momento di eccezionale unità, superando le frontiere politiche e geografiche.



*Madrid, Palazzo dell Corti, sede del Congresso dei Deputati*

L'entità della sfida che ci ha posto la pandemia ha reso necessaria una risposta comune a livello europeo. A breve termine, fornendo con la politica monetaria e fiscale un quadro di finanziamento adeguato alle risposte nazionali, proteggendo il mercato comune affinché tutte le aziende possano operare nelle medesime condizioni, e sviluppando protocolli comuni di sicurezza e salute. A medio termine, avviando un ambizioso Meccanismo di Ripresa e Resilienza, all'altezza di ciò che richiede il processo di ricostruzione delle economie nel mondo post-Covid-19. Infine, lo scorso 21 luglio si è raggiunto uno storico accordo

Sicuramente, la chiave per superare questa pandemia sta, come giustamente ha sottolineato la Presidente von der Leyen nella Conferenza dei Presidenti delle Comunità Autonome che è celebrata in Spagna, nel concentrarci tutti sullo stesso obiettivo: la ripresa comune dell'Europa, il nostro interesse comune in un contesto di fiducia tra gli stati membri. In definitiva, il Fondo per la Ripresa e le misure comuni di emergenza adottate per lottare contro la pandemia hanno comportato indubbiamente un rafforzamento dello spirito europeo e del processo di integrazione comunitaria. 



**La tua azienda in prima pagina.**

Promuovi brand e prodotti in modo originale con un giornale personalizzato digitale e cartaceo.

Inizia ora, la prima pagina digitale è gratuita.

[www.iltuogiornale.it](http://www.iltuogiornale.it)



FOCUS

# COMMERCIO, LOGISTICA e nuove abitudini

A cura di Silvia TARTAMELLA

---

Mentre il mondo andava in lockdown e i settori della logistica e dei trasporti subivano rallentamenti dovuti ai nuovi protocolli sanitari da adottare, il commercio si spostava inevitabilmente sempre di più dai luoghi fisici alle piattaforme online. Cosa è accaduto nel 2020? Cosa resterà di queste nuove abitudini nel nuovo anno?

Ne abbiamo parlato con i Cavalieri del Lavoro Marco Boglione, Federico Marchetti, Paolo Nocentini, Corrado Passera e Giovanni Pomarico

---

# Nel 2020 a segno 3 operazioni STRATEGICHE



A colloquio con Marco BOGLIONE

I settore del tessile/abbigliamento è stato fra quelli più colpiti dalla pandemia ma non tutti gli operatori hanno reagito allo stesso modo e accanto a situazioni di oggettiva difficoltà si osservano casi molto diversi, come quello di BasicNet. Abbiamo chiesto al presidente Marco Boglione di spiegare quali strategie ha adottato per superare questo momento, non prima però di una riflessione conclusiva sul 2020.



Marco Boglione

## Come è andata per il Gruppo BasicNet?

Abbiamo concluso il 2020 con una performance di fatturato consolidato migliore rispetto alle aspettative iniziali, con un buon recupero nella seconda metà dell'anno. Il modello di business, che è elemento distintivo del Gruppo, ha confermato flessibilità e affidabilità consentendo negli ultimi dodici mesi di rispondere prontamente a un mercato fortemente instabile. In questo contesto il Gruppo ha comunque proseguito nell'attività di investimento per sostenere la crescita di medio-lungo periodo.

## E quali segnali coglie per il 2021?

Come sottolineato in sede di ultimo consiglio di amministrazione, l'ulteriore punto di

forza che ha consentito le buone performance del 2020 è stato l'eccellente contributo di tutte le risorse del Gruppo, che hanno dimostrato coraggio, dedizione e spirito di squadra. Confido che il 2021 sia un anno di ripresa, pur consapevole che esistano aree di incertezza legate alla dinamica pandemica e alle ripercussioni di questo fenomeno sull'economia reale.

## L'acquisizione di marchi storici fa parte della strategia di espansione di BasicNet sin dagli esordi. La pandemia ha rallentato questo processo oppure sono in cantiere altri progetti?

Non c'è stato nessun rallentamento. Anzi, abbiamo saputo cogliere diverse opportunità nate forse anche per effetto del difficile contesto di riferimento. Negli ultimi 12 mesi BasicNet ha finalizzato tre operazioni strategiche: abbiamo riacquisito il marchio Kappa in Giappone; completato l'acquisizione di Kappa Europe, licenziatario Kappa sui principali mercati europei; infine, abbia-

mo perfezionato l'acquisto di uno spazio industriale nella capitale italiana della moda, il BasicVillage di Milano, sito in zona Farini. L'edificio, su cui stiamo intervenendo con importanti lavori di ristrutturazione, lo scorso 17 gennaio ha ospitato la sfilata a porte chiuse, trasmessa in diretta streaming sui social media, del nostro brand K-Way durante la Settimana della Moda: a un anno esatto al suo esordio ufficiale in passerella, l'8 gennaio 2020 a Pitti Uomo.

Nel nuovo spazio di Milano vogliamo replicare l'esperienza di successo del BasicVillage di Torino, ospitando uffici, showroom, loft residenziali, attività commerciali e spazi aperti al pubblico.

#### **Come avete gestito la chiusura forzata dei punti vendita durante il lockdown? Avete registrato un incremento dell'e-commerce?**

Come detto prima abbiamo reagito tempestivamente sfruttando la flessibilità della nostra piattaforma. Le misure restrittive hanno imposto una riduzione dei volumi, ma non hanno interrotto le vendite. I numeri dell'e-commerce sono cresciuti significativamente. Inoltre, essendo tutti i nostri negozi fisici altamente informatizzati e collegati in rete, abbiamo sempre reso "visibile" ai consumatori anche i magazzini presso i punti vendita diretti o in franchising.

Così operando, non solo ci è stato possibile garantire una vasta offerta, ma i nostri franchisee hanno risentito del lockdown meno di altri commercianti. Grazie alla multicanalità, che noi siamo stati tra i primi ad implementare, attraverso i nostri siti di e-commerce il consumatore ha sempre avuto sott'occhio sia i prodotti disponibili nei negozi fisici che quelli in magazzino. Per noi è la norma che in un unico ordine ci siano – faccio un esempio – una polo in arrivo dallo store da Roma, una felpa dal negozio di Milano e una giacca dal magazzino di Torino.

#### **Come è cambiato il processo creativo delle collezioni? Ci sono modalità nuove che, a suo avviso, resteranno anche dopo che sarà finita la pandemia?**

Grazie alla divisione BasicSamples3D, già da molti anni i nostri developer creano le collezioni in modalità 3D. Questo sistema, che permette di snellire il lungo processo della prototipia, durante il lockdown ha facilitato e reso agile il lavoro dei nostri uffici stile. Certo, in questo mestiere una parte fisica è imprescindibile; già dal mese di febbraio abbiamo creato una task force che, oltre ad implementare tutte le misure di protezione a tutela della salute dei dipendenti ha consentito di attivare e agevolare al massimo il lavoro a distanza e, con il supporto del nostro Facility, ha consegnato tutto il necessario nelle case dei colleghi, permettendo

## **La pandemia non ha rallentato i progetti del Gruppo BasicNet, che ha perfezionato alcune acquisizioni all'estero e gettato le basi per il BasicVillage di Milano, una struttura analoga a quella di Torino che mixa uffici, attività commerciali e showroom**

lo sviluppo delle collezioni senza ritardi. Se queste modalità creative resteranno finite la pandemia? Quello che posso dire è che, da noi, c'erano già prima.

#### **Che cos'è BasicBubble e come funziona?**

Si tratta di una vasta area all'interno del BasicVillage di Torino, il nostro quartier generale, nella quale, all'occorrenza, sarà possibile allestire rapidamente una "bolla di sicurezza sanitaria", che permetta di dare continuità alle attività del Gruppo: con uffici, dormitori, bagni, mense, aree svago, palestra. In caso di restrizioni conseguenti a una pandemia o a qualunque altra calamità, naturale e non, un centinaio di colleghi potranno trasferirsi qui – per periodi più o meno lunghi – anche con le proprie famiglie, se lo desiderano. L'accesso è rigidamente protocollato, con triage in entrata, reparti di quarantena, tutto controllato. Con la BasicBubble possiamo garantire il presidio e la direzione di BasicNet, e così assicurare la business continuity del Gruppo. Qualunque sia lo scenario esterno. 🏠



**MARCO BOGLIONE** è stato nominato Cavaliere del Lavoro nel 2011. È a capo di un network di imprese industriali e commerciali che produce o vende nel mondo le collezioni disegnate e industrializzate dalla capogruppo. La BasicNet è presente in 120 mercati, dà lavoro a 500 persone, raggruppa oltre 500 imprenditori ed è in grado di valorizzare i marchi di proprietà fino a diventare uno dei leader a livello mondiale nell'abbigliamento sportivo e informale attraverso l'introduzione di un nuovo modello di business interamente integrato al web

# DIVERTIMENTO E SHOPPING non saranno più separati



Intervista a Federico MARCHETTI

**C**on la pandemia molti aspetti della vita quotidiana, a partire dal lavoro, si sono spostati online. Un cambiamento che nel settore della moda è avvenuto 20 anni fa con il suo pioniere italiano Federico Marchetti, definito non a caso dal New York Times “l'uomo che ha portato la moda sul web”. A lui, che ha radicalmente trasformato l'esperienza dello shopping di lusso attraverso il digitale, l'intelligenza artificiale e i Big Data, abbiamo chiesto come Yoox Net-a-Porter Group abbia attraversato questa fase e non solo.

## **Presidente, quale sarà il ruolo degli store fisici nel dopo-pandemia?**

Quando la pandemia sarà finita, avremo tutti voglia di tornare ad uscire, andremo nei negozi ma non è detto che saranno quelli i luoghi dove faremo shopping. I negozi dovranno assomigliare più a quelli della Lego o di Disney, dove entravi quando eri bambino. Anche se uscivi con nulla in mano era stato bellissimo, un momento di sogno e di attrazione, puro svago e divertimento. I negozi dovranno ripensarsi, essere più tecnologici, offrire sensazioni tattili e visive molto forti. Dovranno usare la realtà aumentata, i video, la musica, i profumi e gli allestimenti per attrarre il cliente e convincerlo che lì non troverà soltanto dei prodotti ma un mondo fantastico e meraviglioso. Serviranno soprattutto per rinforzare i brand, saranno davvero delle vetrine, poi gli acquisti si faranno un po' online, un po' offline, ma la gente non percepirà più questa divisione.

## **L'incremento dell'e-commerce registrato nel 2020 è assodato. Quali trend in particolare avete osservato all'interno del Gruppo Yoox Net-a-Porter? E, più in generale, come sono cambiate le abitudini di consumo nei vostri segmenti, moda e design?**

I brand di lusso, in era pre-Covid, puntavano tutto sulle vendite nei negozi fisici e credevano meno nei loro e-commerce. In un anno è cambiato tutto e le proporzioni arrivano oggi al 30% sull'online per alcuni marchi. La tendenza è destinata a crescere e, anche quando tutti i negozi saranno riaperti e saremo tutti vaccinati, non smetteremo di fare shopping online perché, una volta acquisite, le abitudini rimangono soprattutto se, come nel caso dell'e-commerce, si sono rivelate divertenti, comode, creative, moderne. Le tre tendenze più forti sono state: abiti e accessori che durano nel tempo, i capi che si ispirano al mondo dello sport e del relax e le collezioni sostenibili. Le aziende che han-



*Gli uffici di Yoox Net-a-Porter Group a Milano*

## L'e-commerce già oggi consente di immergere il cliente in un'esperienza virtuale sempre più personalizzata

no valori etici positivi, che rispettano l'ambiente e il pianeta vengono premiate.

### Quali aspetti dell'esperienza di acquisto potrebbero essere ulteriormente migliorati dalla tecnologia?

L'e-commerce usa già la tecnologia per immergere il cliente in un'esperienza virtuale unica che gli consente di trovare sempre più oggetti pensati per lui. In futuro entrerà nel suo negozio virtuale, quello dove tutte le cose sono selezionate per soddisfare i suoi gusti, la sua taglia, i colori che gli piacciono. Si diventerà e farà shopping. Le due cose non saranno più separate. Nell'app di Yoox il cliente può già provare gli abiti con un avatar e capire subito se gli stanno bene, molti oggetti li vede in 3D e questo consente scelte più sicure, diminuzione dei resi e quindi più attenzione alla sostenibilità. Sempre con questa chiave abbiamo creato, per alcune collezioni, una carta d'identità digitale, in modo che chi acquista un capo possa conoscere tutta la sua storia: da dove viene, chi lo ha fatto, come conservarlo, come ripararlo e come riciclarlo. Questa pratica deve diventare un esempio e un prototipo per tutti gli oggetti di moda, anche quelli venduti nei negozi.

### Che ruolo ha giocato Yoox sin dal suo esordio nella promozione del made in Italy?

Abbiamo rivoluzionato il mondo della moda e dato la possibilità ai giovani e alle persone che cercavano un rapporto più diretto con i brand, di acquistare abiti creativi, firmati, di qualità e senza tempo. Siamo stati i primi a sostenere che se un vestito è bello lo è per sempre, non scade dopo una stagione. Abbiamo creato un luogo dove tutti i marchi del made in Italy avevano visibilità e desiderabilità e abbiamo accompagnato molti brand del lusso nel XXI secolo creando i loro siti e facendoli diventare più digitali.

### Recentemente Yoox ha lanciato Infinity, un progetto per promuovere il concetto di sostenibilità fra i consumatori. In cosa consiste concretamente?

Infinity è una strategia del Gruppo Yoox Net-a-Porter che ha l'obiettivo di offrire un lusso che duri nel tempo contribuendo a trasformare l'intero sistema della moda in uno



Federico Marchetti

più circolare, sostenibile e inclusivo. Punta a realizzare un programma che prevede 12 impegni e segue i Sustainable Development Goals dell'Onu.

### La collaborazione con The Prince's Foundation punta anch'essa sulla sostenibilità, così come sulla trasmissione delle competenze sartoriali alle future generazioni. Come convincerebbe un giovane ad avvicinarsi al mestiere dell'artigiano?

Gli direi: l'artigiano può essere il mestiere più creativo che esista al mondo ma occorre fargli un'iniezione di modernità: usare i dati, l'intelligenza artificiale e la sostenibilità. Questo mix reinventa un mestiere antico rendendolo perfetto per il futuro. E la prova che funziona è la bellissima, lussuosa e rispettosa dell'ambiente, collezione di "The Modern Artisan", un progetto che abbiamo condiviso, il Principe Carlo e io, in una giornata passata insieme nella sua incantevole fondazione in Scozia. Il risultato? Gran parte dei moderni artigiani ha già trovato un lavoro nel mondo della moda. 

**FEDERICO MARCHETTI** è stato nominato *Cavaliere del Lavoro nel 2017. È presidente di Yoox Net-a-porter Group, leader globale nel luxury e-commerce. Nel 1999 ha inventato Yoox e nel 2015 ha guidato la fusione tra Yoox e Net-a-porter. Con il suo posizionamento unico nel settore del lusso online, il Gruppo supera un miliardo di euro di vendite annuali da smartphone e genera online oltre un miliardo di visite all'anno. Conta oltre 4,3 milioni di clienti attivi da 180 paesi e circa 5.500 dipendenti*

# NOI SEMPRE ATTIVI, ma i trasporti non sono più fluidi



A colloquio con Paolo NOCENTINI

**I** Gruppo Savino Del Bene è tra i primi venti operatori logistici al mondo. Offre soluzioni logistiche personalizzate e servizi multimodali verso ogni destinazione del mondo. Può contare su un network di 289 uffici, 13 dei quali aperti nel 2020, nei 53 paesi in cui è presente e lo scorso anno ha spedito via mare 610mila Teu oltre a 71 milioni di chili per via aerea. Al presidente e ad Paolo Nocentini abbiamo chiesto di fare un bilancio dello scorso anno e qualche previsione per il 2021.



Paolo Nocentini

## **A un anno di distanza dal primo lockdown qual è la situazione del commercio internazionale dal suo punto di osservazione?**

Gli scambi internazionali sono in crescita dalla seconda metà dell'anno scorso e la stessa tendenza è continuata in gennaio. È però drasticamente diminuita la capacità di trasporto per sostenere gli scambi.

I trasporti non sono più fluidi: porti congestionati, terminal portuali paralizzati, trasporti terrestri difficili e sempre più costosi. Regole e contratti disattesi. Dopo anni di eccesso di stiva, ora siamo in carenza di spazio. Tutta la macchina non gira più, è molto più lenta e si ferma.

Altra conseguenza: mancano i contenitori vuoti. È tutto difficile, caotico, costoso. Ci sono responsabilità umane, forse, ma anche il Covid, che rende tutto più difficile ed il maltempo, che flagella tutti i mari. Sembra banale, ma siamo tutti sotto il cielo. È come se fossimo coinvolti in un grande ingorgo, che si crea quando c'è un incidente. L'incidente non è stato ancora rimosso e non sappiamo quando lo sarà. Poi, comunque, ci vuole del tempo per smaltirlo.

## **All'inizio della pandemia molti marittimi, italiani e non solo, rimasero spesso bloccati per lungo tempo sulle navi mercantili per le restrizioni da lockdown imposte nei diversi paesi. Oggi si sono raggiunti protocolli condivisi per consentire di operare in sicurezza?**

Mi ricordo che l'anno scorso c'erano due navi ferme al largo delle coste cinesi, il problema è stato risolto qualche tempo fa. Non risulta che ci siano altre situazioni di questo tipo.

Il problema della fluidità dei trasporti delle merci sono quelli segnalati prima. Per citare un esempio che rende l'idea: alcuni giorni fa di fronte al porto di Long Beach, in California, c'erano 37 navi in attesa di entrare e scaricare. Secondo una stima approssimativa avevano a bordo dai 400mila a 500mila contenitori. Non è l'unico porto congestionato.

**Nel 2020 quali strategie ed investimenti avete dovuto rivedere o rimodulare a causa della pandemia? Quali aspettative ha per il 2021?**

Gli investimenti che noi facciamo sono a medio o lungo termine. Abbiamo pensato che la pandemia avesse un impatto sulla salute e che fosse sconfitta con l'estate, ma non è stato così.

Il lockdown è finito e quasi tutte le attività produttive si sono riattivate. La grande penalizzazione l'hanno subita i servizi: alberghi, ristoranti e tutte le attività connesse al turismo. Per parte nostra siamo sempre stati attivi, con più slancio dopo l'estate quando abbiamo ripreso i volumi per sé nel primo semestre.

Questo ci ha consentito di dare ulteriore slancio ai nostri investimenti, ampliamento del nostro network mondiale, ricerca di nuovi collaboratori, acquisizione di altre società del settore. Diciamo che i nostri pensieri erano sempre rivolti ai nostri progetti da realizzare. Li abbiamo rivisitati con spirito positivo e ottimismo.

Però la pandemia è sempre tra noi: a novembre/dicembre, quando eravamo già in una fase decrescente dell'infezione, credevamo che ne fossimo fuori prima, ma la decrescita si è fermata. Questa nube nera è sempre sopra di noi, ma l'attività frenetica e difficile ci distoglie dalla preoccupazione per la malattia e andiamo avanti con i nostri progetti e investimenti.

**Qual è il contributo che il settore logistico può dare nella campagna vaccinale? Quali le difficoltà da superare nel nostro Paese?**

Già operiamo con la Regione Toscana per la distribuzione delle mascherine e altri equipaggiamenti e, in occasione di un incontro con il presidente della Regione nel mese di novembre, gli comunicai la disponibilità per l'eventuale distribuzione dei vaccini. Mi fu detto che i vaccini sarebbero arrivati agli ospedali per mano pubblica e che non sarebbe necessitato nessun intervento esterno.

Lo informai che la movimentazione e stoccaggio dei vaccini richiede strutture particolari: freddo, particolarità del prodotto e che l'eventuale distribuzione necessitava di un congruo preavviso.

Al momento non abbiamo nessun preavviso, leggiamo dalla stampa che anche le Regioni vogliono organizzarsi per conto proprio. Vediamo, noi siamo a disposizione.

**A gennaio avete lanciato la seconda edizione del vostro Global Talent Program per la formazione e l'inserimento di giovani nel vostro organico. Nonostante il momento, quindi, ci conferma che il vostro è un settore sul quale investire per il proprio futuro?**

Abbiamo già attivato la ricerca dei partecipanti al "Global

**Porti congestionati, contratti disattesi, aumento dei costi. Il settore dei trasporti esce da un anno molto difficile, spiega Paolo Nocentini, presidente e ad di Savino Del Bene, che con la sua azienda non ha smesso però di investire. Prova ne è il Global Talent Program 2021 per inserire nuovi profili**

Talent Program" 2021. Debbo dire che siamo soddisfatti del risultato della Leva 2019.

Erano 14 i partecipanti, uno si è dimesso e 13 hanno finito il programma, due sono già partiti per l'estero: uno per l'Inghilterra e uno per la Germania.

Due per il Messico e uno per la Cina sono in partenza. Il programma ha subito dei ritardi per la difficoltà negli spostamenti dovuti alla pandemia.

Per il nuovo "Talent Program" abbiamo ricevuto domande da oltre cinquecento candidati, tra ragazzi e ragazze. Da un primo screening il livello dei pretendenti è alto, ne selezioneremo 20 per averne 15/16. Siamo molto soddisfatti del risultato del programma 2019. Siamo certi che quello del 2021 avrà risultati perfino migliori.

Ci siamo fatti un'esperienza e speriamo di essere presto fuori dal Covid. 



**PAOLO NOCENTINI** è stato nominato Cavaliere del Lavoro nel 2016. Ha percorso tutta la carriera professionale nella Savino Del Bene SpA di cui è presidente e amministratore delegato. L'azienda, specializzata inizialmente nella mediazione e nell'organizzazione dei viaggi degli emigranti, con il tempo si trasforma in attività di trasporti, spedizioni e logistica. Il Gruppo organizza 285 uffici propri con circa 4.400 dipendenti, di questi 1.400 lavorano in Italia ed è tra i primi 200 operatori logistici al mondo

# Cos'è oggi responsabilità sociale? FAVORIRE LA RIPARTENZA



A colloquio con Corrado PASSERA



Corrado Passera

La pandemia ha cambiato abitudini di lavoro e di consumo, imponendo un massiccio ricorso a tecnologie e quindi procedure digitali in più settori. Per quello del credito abbiamo chiesto un'opinione a Corrado Passera, Ceo di illimity, che si distingue dai competitor per un modello di business che nasce già alle origini totalmente digitale. Senza dimenticare la funzione principe: prestare risorse per favorire lo sviluppo.

**Che cosa è successo in questi mesi? Come è cambiato in generale il rapporto con la clientela, sia famiglie che imprese?**

Il rapporto con le famiglie non è cambiato, si è semmai intensificato: illimitybank.com è una banca digitale senza filiali fisiche ma che garantisce un rapporto anche "umano" attraverso il nostro contact center. Grazie alla Jv in Hype abbiamo oggi oltre un milione e trecentomila clienti. Il rapporto con le imprese è rimasto, come prima, molto diretto e personalizzato: unica differenza inevitabile, qualche visita fisica in meno ai loro uffici e stabilimenti. Sia la nostra attività di credito che quella di investimento sono molto cresciute nel 2020 e per garantire ai nostri clienti la massima qualità, siamo arrivati ad oltre 600 professionisti. Se la domanda riguarda invece la nostra organizzazione interna, beh allora i cambiamenti sono stati notevoli. Da fine febbraio 2020 siamo entrati in smart working totale, ci siamo rimasti per buona parte dello scorso anno e ancora oggi siamo a oltre il 50% di lavoro da casa. Abbiamo sempre garantito continuità operativa perché illimity è nata con un modello di funzionamento che non prevede un luogo fisico di lavoro predeterminato. Questa flessibilità si è dimostrata un notevole vantaggio per le famiglie dei nostri collaboratori. In questi mesi difficili per tutti, non solo non è diminuita la produttività, ma sono anche stati messi a punto nuovi progetti di sviluppo che presenteremo entro il primo semestre di quest'anno con l'aggiornamento del nostro piano d'impresa.

**Parlando di imprese, sin dai primi mesi della pandemia queste si sono scontrate con una complessiva difficoltà di accesso al credito. Che tipo di supporto avete offerto in tal senso?**

La difficoltà di accesso al credito delle Pmi è una delle ragioni alla base della nascita della nostra



La sede di illimity a Milano

banca. Abbiamo creato un modello molto focalizzato per offrire il necessario supporto alle Pmi con potenziale di crescita e a quelle aziende che hanno avuto difficoltà, ma possono, se supportate, ripartire. Nel 2020, grazie alla selettività dei nostri processi di valutazione, all'esperienza dei nostri "tutor", specialisti nei vari settori industriali, e all'utilizzo di tecnologie avanzate di data analytics, abbiamo raggiunto i 2,2 miliardi di crediti netti verso clientela e investimenti.

#### Quale ruolo deve giocare il settore bancario per favorire la ripresa economica dopo la pandemia?

Le banche faranno certamente la loro parte anche grazie al rafforzamento sia economico che patrimoniale che hanno raggiunto negli ultimi anni: grazie a regole forti e a una concorrenza fortissima. In illimity consideriamo parte della nostra responsabilità sociale favorire la ripartenza dell'economia e una crescita sempre più sostenibile. Anche il 2021 sarà comunque un anno molto impegnativo per tutti: basti pensare ai 300 miliardi di euro di crediti bancari attualmente in moratoria. Una parte di questi faranno emergere situazioni difficili, anche se credo che un'ampia maggioranza delle aziende cui corrispondono queste posizioni, resterà o potrà tornare performing. In ogni caso, il sistema bancario e quello degli intermediari specializzati sono pronti ad affrontare l'eventuale onda d'urto.

**La capacità di erogare un eccellente servizio di assistenza al cliente ne determina sempre di più la fedeltà. Ormai anche molte imprese del settore manifatturiero lo hanno compreso. Qual è la filosofia di illimity?**

Due anni fa eravamo poco più di una presentazione in Power Point mentre oggi siamo una banca ben patrimonializzata, redditizia e con oltre quattro miliardi di euro di attivi.

Abbiamo puntato su competenze e tecnologia per dare ai nostri clienti imprese ciò che spesso non trovano: risposte veloci, un rapporto molto professionale nei loro singoli settori di attività e un impegno di medio periodo. Nel rapporto con la clientela famiglia premiano in particolare la semplicità e la convenienza.

**Siete stati inseriti per il secondo anno consecutivo nella classifica dei "Great Place to Work". Un bel riconoscimento considerando il lancio relativamente recente del progetto industriale. Cosa offre illimity rispetto ad altri competitor in termini di qualità dell'ambiente di lavoro?**

Ci ha fatto un gran piacere! illimity esiste perché oltre 600 professionisti negli ultimi due anni hanno accettato la sfida di creare da zero una banca del tutto nuova lasciando spesso posizioni più che interessanti. Gli illimiters sono tutti anche azionisti della banca e a tutti cerchiamo di dare la migliore formazione e la massima informazione perché possano sentirsi parte del progetto complessivo.

Trattandosi di professionisti di età, formazione e caratteristiche diversissime – provengono da oltre 200 organizzazioni di quasi 20 settori diversi – abbiamo messo a punto un sistema di welfare "a menù" che permette a ciascuno di soddisfare le proprie esigenze: c'è chi vuole aumentare la previdenza, chi vuole integrare la copertura sanitaria, chi vuole pagarsi una particolare scuola per figli, ma sono solo esempi.

Per accelerare il rafforzamento dei nostri ranghi nelle professionalità più difficili da trovare sul mercato, abbiamo lanciato il primo master in Asset Management, ideato da illimity in collaborazione con il Mip Politecnico di Milano.

Credo, infine, che taluni valori forti che abbiamo in comune aiutino a superare insieme le difficoltà: tutti vogliamo essere anche utili al nostro Paese, non vogliamo saperne di gender gap e consideriamo la responsabilità sociale dell'impresa un impegno molto serio. 🏠



**CORRADO PASSERA** è stato nominato Cavaliere del Lavoro nel 2006. Inizia il suo percorso professionale nel 1980 nella società di consulenza McKinsey & Co. Negli anni ha ricevuto incarichi nel Gruppo Olivetti, Banco Ambroveneto e Poste Italiane. Nel 2002 diventa Ad di Banca Intesa e nel 2006 contribuisce alla sua fusione con San Paolo IMI, che darà vita a Intesa Sanpaolo. Nel 2011 è stato Ministro dello Sviluppo Economico con il Governo Monti. Nel 2018 ha fondato Illimity, gruppo bancario ad alto tasso tecnologico, di cui è amministratore delegato. La Banca è operativa e quotata sull'MTA dal 2019

# La catena del valore È RIMASTA SALDA



Intervista a Giovanni POMARICO

**C**onsiderando anche la rete in franchising, il Gruppo Megamark rappresenta una delle maggiori realtà del Mezzogiorno nella grande distribuzione, offrendo un contributo importante anche sul fronte occupazionale. A Giovanni Pomarico, presidente del Gruppo, abbiamo chiesto una riflessione complessiva sul settore del commercio, certamente uno dei più colpiti dall'emergenza sanitaria.

## Come è iniziato il nuovo anno per il Gruppo Megamark?

L'emergenza sanitaria è diventata presto emergenza economica e questa crisi ha interessato diversi settori riversandosi ovviamente sui lavoratori, sulle persone e quindi nostri clienti. Il settore alimentare, penso ai supermercati, sembra aver subito meno questa situazione, ma non è del tutto vero. Il consumatore è cambiato; oggi siamo davanti a nuove necessità e diverse esigenze. Nonostante il periodo difficile e incerto come quello che stiamo vivendo c'è una fascia di clientela che nella spesa cerca prodotti di alta gamma per gratificarsi a tavola. Poi c'è sicuramente chi ha ridotto gli acquisti perché l'emergenza economica ha diminuito il proprio potere d'acquisto e al supermercato compra prodotti di base. Peraltro, la ridotta attività dei ristoranti ha fatto riscoprire nelle famiglie il piacere di cucinare per i propri cari: noi abbiamo l'obbligo morale di far trovare sempre prodotti di ottima qualità al giusto prezzo, in linea con la nostra consolidata politica commerciale. Per noi, da sempre, il cliente è al centro e anche in questa emergenza abbiamo mantenuto salda la "catena del valore". Valore inteso come rispetto, correttezza e tutela del consumatore, che abbiamo continuato a coccolare garantendo ambienti salubri, distanziamento, prezzi bassi e prodotti di grande qualità.



Giovanni Pomarico



## Il Gruppo Megamark ha affrontato l'emergenza garantendo il rispetto e la tutela del consumatore, a partire dalla sicurezza degli ambienti, e puntando su app e servizi per facilitare le operazioni di acquisto

**Nonostante la pandemia state portando avanti il piano di investimenti per l'apertura di dieci nuovi superstore in Puglia e l'ammodernamento di 20 negozi. Con quali criteri saranno realizzate le nuove strutture?**

Il piano di sviluppo ha subito una inevitabile battuta d'arresto durante il lockdown. I lavori sono ripartiti appena il governo ha disposto la riapertura dei cantieri. In breve tempo abbiamo recuperato il tempo e siamo riusciti ad aprire cinque Famila Superstore: a Cerignola, Conversano, Giovinazzo e due a Bari. Lo stesso è successo per le ristrutturazioni. I nuovi negozi sono realizzati nell'ottica della sostenibilità ambientale, sono dotati di impianti fotovoltaici che contribuiscono a soddisfare il fabbisogno energetico del punto vendita, dimezzato grazie all'uso di banchi frigo ad alta efficienza energetica e luci a led.

**Quali servizi al cliente oggi è indispensabile offrire da parte della distribuzione organizzata? Che ruolo occupa la tecnologia in questo senso?**

Il primo servizio è la sicurezza. L'azienda si è attivata immediatamente per garantire sempre tutte le misure anti-contagio necessarie. Dalla sanificazione degli ambienti e dei reparti, agli ingressi contingentati nei negozi. Sicuramente, in questo momento la tecnologia ha avuto un ruolo molto importante: poter garantire la consegna della spesa a domicilio o dare ai clienti l'opportunità di prenotare la spesa e passare a ritirarla nel supermercato sono stati molto utili per i nostri clienti. All'inizio della pandemia la nostra app per ordinare la spesa è stata scaricata e utilizzata da migliaia di clienti, cosa che ci ha indotto a migliorarne le performance per rendere il servizio sempre più soddisfacente.

**In che modo il Gruppo Megamark sostiene i piccoli produttori agricoli affinché non vengano penalizzati da politiche di prezzo troppo aggressive?**

La correttezza nei confronti dei fornitori è da sempre un nostro punto di forza: poco importa se si tratta di grandi o piccole aziende agricole, il rispetto è la prima regola delle nostre politiche commerciali. Il più delle volte il prezzo molto competitivo non viene richiesto ai piccoli produttori, ma è assorbito da Megamark, che rinuncia a punti percentuali di margine.

**Quali sono le prossime sfide che vi ponete per lo sviluppo del territorio?**

Da sempre siamo convinti che il business, nella norma, trova la noia mentre nel cambiamento e nelle sfide vola verso il futuro. Il nostro impegno continua e nelle regioni nelle quali siamo presenti registriamo un continuo aumento di richieste da parte di imprenditori interessati ad entrare a far parte del nostro gruppo. Megamark è attiva sul territorio da oltre 40 anni e oggi siamo leader nel Mezzogiorno. Non ci fermiamo e continuiamo a fare sempre di più e meglio. 🐝



**GIOVANNI POMARICO** è stato nominato Cavaliere del Lavoro nel 2005. È amministratore unico e presidente del Gruppo Megamark. Pioniere della distribuzione organizzata nel Mezzogiorno, nel 1975 avvia in provincia di Bari una rete di supermercati con moderne strutture commerciali. Lo sviluppo si consolida con il trasferimento nel 1991 nella nuova sede di Trani, da dove viene gestita e controllata l'intera rete aziendale, oggi estesa in Puglia, Basilicata, Calabria, Campania e Molise. Il Gruppo conta circa 2.500 dipendenti

# Tecnologia e passione MADE IN ITALY NEL VENTO

N

di Cristian  
FUSCHETTO

ata nel 1851, quando la goletta “America” (da cui poi prese il nome la competizione) del New York Yacht Club sconfisse il Royal Yacht Squadron britannico, la regina delle regate travalica i confini dello sport chiamando alla sfida le migliori forze di un intero Paese.

Tra esse, per l'Italia, anche le eccellenze espresse dal mondo dei Cavalieri del Lavoro. A tradurre in realtà il sogno di essere nel gotha della vela mondiale sono infatti il Cavaliere del Lavoro Pierino Persico, presidente della Cantieri Persico Marine, la fabbrica di Luna Rossa, il Cavaliere del Lavoro Agostino Randazzo Randazzo, numero uno del Circolo della Vela siciliano, che “offre” il suo guidone allo scafo italiano, e il Cavaliere del Lavoro Marco Tronchetti Provera, presidente di Pirelli, che insieme al gruppo Prada guidato da Patrio Bertelli sostiene un'impresa che vede impegnato giorno dopo giorno da quattro anni un team di 120 persone. L'ottimismo era tanto, ce lo aveva confessato anche prima di partire per la Nuova Zelanda, eppure quello che è accaduto nel golfo di Hauraki nella competizione che ha decretato il “Challenger”, è andato al di là di ogni sua aspettativa. “Non me lo sarei mai immaginato, se penso al match vinto contro il team inglese ho ancora adesso una sensazione strana, quasi di incredulità. Non per il risultato, sapevo che eravamo e che siamo molto forti, ma per come lo abbiamo raggiunto”.







La "fabbrica" di Luna Rossa: il Cavaliere del Lavoro Pierino Persico insieme a tutta la squadra della Persico Marine. Sono state 40 le persone che hanno lavorato ai due scafi per un totale di 120mila ore di lavoro

## Tecnologia, innovazione, competenza, senso della tradizione, organizzazione e una passione senza fine fanno della Coppa America l'orgoglio di una nazione anche per il solo fatto di esserci

Il Cavaliere del Lavoro Agostino Randazzo Randazzo, da 11 anni presidente del Circolo Vela Sicilia è al terzo assalto alla Coppa America al fianco di Luna Rossa. Sono i club a competere e questo restituisce la magia davvero unica della competizione. In 170 anni di vita della Coppa America mai una barca italiana l'ha vinta, una sola volta è stata portata in Europa, per 132 anni è stata vinta dal New York Yacht Club.

**UNA SFIDA ITALIANA** "Sono siciliano e potrà immaginare il mio orgoglio, ma ci tengo a ribadire che questa è una sfida italiana", precisa Randazzo Randazzo.

E in effetti, come nel 2000, quando il mare della Coppa America divenne più azzurro grazie alla vittoria della Vuitton Cup contro l'America One di Paul Cayard, Luna Rossa è tornata a essere come la Nazionale.

"Quello con gli inglesi nella finale della Prada Cup è stato un match vinto a piene mani. Loro erano preparatissimi,

ma la barca italiana ha dimostrato una superiorità strategica e tecnica enorme".

Un team non si inventa così come la tecnologia per fare una barca del genere "non si va a comprare al supermercato, i soldi possono non bastare". Si tratta di inventare una barca e, cosa altrettanto complessa, creare e gestire una squadra.

**AC 75, "BARCHE VOLANTI"** Tecnologia, innovazione, competenza, senso della tradizione, organizzazione e una passione senza fine fanno della Coppa America l'orgoglio di una nazione anche per il solo fatto di esserci. Del resto anche all'occhio meno esperto basta dare uno sguardo alle barche "volanti" per rendersene conto. In acqua ci sono gioielli ingegneristici, si chiamano AC 75, monoscafi di 75 piedi dotati dei cosiddetti "foils", profili alari basculan-

**PIERINO PERSICO** è stato nominato Cavaliere del Lavoro nel 2016. Dopo il diploma viene assunto come modellista presso un'azienda che realizza sagome in legno ed affini. Nel 1975 si mette in proprio e avvia, insieme alla moglie, una modelliera del legno per la realizzazione di stampi utilizzati nelle produzioni in serie. Oggi Persico Group opera con cinque aziende nell'interior automotive, nelle tecnologie dei materiali compositi, nella produzione di stampi in alluminio e impianti per il settore rotomoulding, nella progettazione e costruzione di macchinari, linee ed impianti "chiavi in mano", e con la Persico Marine per la costruzione di imbarcazioni da regata altamente performanti. Esporta l'80 % della produzione

ti ai due lati della barca che consentono a questi giganti di 23 metri di planare sull'acqua raggiungendo velocità fino a pochissimi anni fa semplicemente inconcepibili.

“Nella Coppa America – spiega Randazzo Randazzo – chi vince stabilisce le regole per l'edizione successiva. La fa con il primo degli sfidanti, il Challenger of record. In questo caso siamo stati noi e si è voluto pensare a una barca mai vista, un monoscafo che vola. Il vento lo può spingere fino a 100 km/ora pari a 54 miglia di velocità, un traguardo che anche per chi fa vela da una vita si stenta tuttora a credere, stiamo entrando in un terreno inesplorato”.

L'AC 75 è lungo 22,86 metri, ha un baglio massimo di 5 metri e ne pesca altrettanti. L'albero è alto 26,5 metri e pesa 6.500 chili. Caratterizzato da due ali mobili che spuntano dai lati della carena, i foils regolano la stabilità del monoscafo e gli permettono di “alzarsi in volo” per abbattere la resistenza dell'acqua e spingere la velocità al massimo.

**Persico Marine ha prodotto per tutti i team, neozelandesi inclusi, i bracci mobili in carbonio che uniscono lo scafo ai foil permettendo così alla barca di sollevarsi sull'acqua. Ne sono stati realizzati 2 coppie per ogni team**

A bordo sono previste 11 persone per un peso complessivo di 990 chili. “Fino a due regate fa – precisa il Cavaliere del Lavoro – era previsto che un passeggero potesse essere presente. Ora le barche sono diventate inaccessibili a persone che non siano del team. A noi ‘umani’ il modo migliore di seguirla è in tv”. Il livello di innovazione portato dall'America's Cup 2021 è rivoluzionario, i monoscafi viaggiano in equilibrio su due appendici asimmetriche e per questo hanno esigenze elettroniche di trasmissione senza precedenti nella storia della vela. Fondamentale anche sulla tecnologia il lavoro della Pirelli. “Con Luna Rossa - ha dichiarato in una recente intervista il Cavaliere del Lavoro Marco Tronchetti Provera - abbiamo una vera collaborazione tecnologica. Abbiamo lavorato sui materiali, sulle gomme naturali e sintetiche; sullo studio dei foils; abbiamo collaborato anche sull'aerodinamica e sull'idrodinamica grazie alle competenze che abbiamo per gli studi sofisticati che facciamo sui pneumatici”.

**LA FABBRICA DI LUNA ROSSA (E NON SOLO)** La fabbrica di Luna Rossa è a Nembro, nel paese più colpito d'Europa dalla prima ondata del Covid 19. Ma c'è di più: per una fatalità temporale, la vittoria della Prada Cup è arrivata proprio nell'anniversario dell'anno di disgrazia del Covid.

La rivincita della determinazione sul destino.

“Abbiamo costruito tutte le Luna Rossa – afferma il Cavaliere del Lavoro Pierino Persico – inclusa l'ultima, avvenirestica, che è uscita dal nostro cantiere a ottobre 2020 ed è volata dall'aeroporto di Orio al Serio a Auckland a bordo del più grande aereo cargo del mondo, l'Antonov 124”. Sempre per l'America's Cup attualmente in corso in Nuova Zelanda, la Persico ha inoltre prodotto per tutti i team, neozelandesi inclusi, i bracci mobili in carbonio che uniscono lo scafo ai foil permettendo così alla barca di sollevarsi sull'acqua. Ne sono stati realizzati 2 coppie per ogni team, quindi in tutto 16 arm.



Un operaio specializzato della Persico Marine lavora allo scafo attraverso un braccio robotico

**AGOSTINO RANDAZZO RANDAZZO** è stato nominato Cavaliere del Lavoro nel 2013. È stato presidente del Gruppo Randazzo, catena nazionale leader nel settore dell'ottica. Inizia a lavorare nell'attività di famiglia sin dal 1977, quando l'azienda ha già assunto dimensioni più consistenti grazie alla decisione di commercializzare anche prodotti di ottica oltre a quelli originari di fotografia. Con l'obiettivo di entrare nel canale della grande distribuzione rileva la società Vedo Group, la riorganizza sotto il marchio “Corner Optique”, sviluppando di fatto un nuovo format da proporre all'interno delle principali insegne della grande distribuzione. Appassionato velista è presidente del Circolo della Vela Sicilia, sfidante di New Zealand per la conquista della Coppa America



L'AC 75 è un monoscafo di 75 piedi dotato dei cosiddetti “foils”, profili alari basculanti ai due lati della barca che le consentono di planare sull'acqua raggiungendo la velocità di 50 nodi

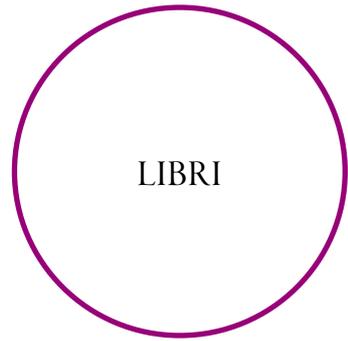
“Si è trattato di una sfida ingegneristica impegnativa, i progettisti di tutti i team sono venuti da noi per presenziare ai test del carico di rottura, resi possibili da un macchinario unico da noi sviluppato”.

Il fatto che i cantieri dell'azienda italiana siano stati la fucina di soluzioni applicate a tutte le barche in competizione è un ulteriore motivo di orgoglio per il Paese.

“In Persico Marine siamo proiettati alla fine del 2021 e oltre. Stiamo lavorando a barche che vedranno il mare solo tra alcuni mesi: noi facciamo parte dei sogni dei nostri armatori, diamo forma ai loro progetti”, aggiunge Persico. “Vedere la vittoria della Prada cup di Luna Rossa contro Ineos – afferma il Cavaliere del Lavoro Pierino Persico – è stata una forte emozione. Ho ripensato agli investimenti fatti negli ultimi anni per aumentare il livello tecnologico che l'azienda può dare al cliente. Abbiamo creato un'area ad hoc con due clean rooms, due autoclavi, un robot per tape placement, forni modulari e molto altro. Tutto all'avanguardia raggiungendo un livello degno dell'industria aerospaziale.

Abbiamo investito nelle persone grazie alle quali abbiamo raggiunto questo livello di specializzazione. È stata una vittoria per tutti noi”. 

**MARCO TRONCHETTI PROVERA** è stato nominato Cavaliere del Lavoro nel 1991. Nei primi anni '70 inizia a collaborare alle attività imprenditoriali di famiglia, dove sviluppa in particolare quelle legate al settore dei trasporti marittimi. Nel 1986 entra in Pirelli e nel 1992 ne assume la guida operativa. Attualmente è vice presidente esecutivo e amministratore delegato di Pirelli & C. SpA e presidente di Marco Tronchetti Provera & C. SpA, holding di partecipazioni che controlla Camfin SpA che a sua volta detiene poco più del 10% di Pirelli & C. SpA. È presidente della Fondazione Pirelli e della Fondazione Silvio Tronchetti Provera. Appassionato di vela con Pirelli è main sponsor di Prada nella sfida alla Coppa America 



LIBRI

## “La vita è una ruota, ANZI DUE”

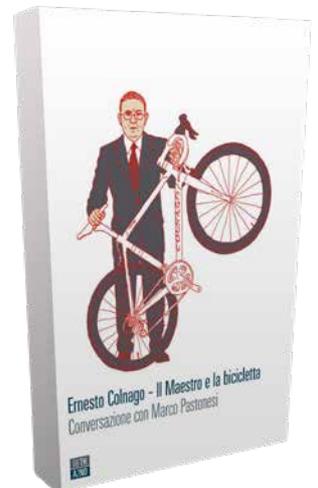
“Q

di Flaminia  
BERRETTINI

uel cinque per cinque, totale venticinque metri quadrati, era il mio bugigattolo, la mia bottega, anzi, il mio regno. Si trovava in un punto strategico, di fronte alla più frequentata osteria di Cambiago, Il du e vint, il due e venti, così tutti quelli che andavano e venivano, che bevevano

un bicchiere e facevano due chiacchiere, sapevano che esistevano e che lavoravo. Dentro il cinque per cinque c'erano solo un tavolo di legno fatto da una pianta di gelso, un trapanino a mano e una morsa, comprati con i traguardi a premio di quando correvo da allievo. Tutto quello di cui avevo bisogno».

A raccontarsi è il Cavaliere del Lavoro Ernesto Colnago, il maestro artigiano del ciclismo italiano. Nella narrazione al giornalista Marco Pastonesi in “Ernesto Colnago - Il Maestro e la bicicletta (edito da 66th and 2nd), il “Benvenuto Cellini delle due ruote”, come ebbe modo di definirlo Gianni Brera, ripercorre le tappe della sua esistenza. Famiglia contadina, scuole medie



*Ernesto Colnago. Il Maestro e la bicicletta. Conversazione con Marco Pastonesi, edito da 66thand2nd*

serali, saldatore e montatore alla storica fabbrica di biciclette Gloria di Milano, le avventure da corridore e il “cinque per cinque”. Notte e giorno a montare ruote, fino a quando nel 1954 nasce la prima biciletta con il marchio Colnago. L'anno successivo l'incontro con Fiorenzo Magni segna l'inizio della carriera come meccanico nel mondo del ciclismo professionistico, poi l'invenzione della forcella piegata a freddo, fino ai Tour de France con Eddy Merckx, per arrivare ai mondiali di Vittorio Adorni e Giuseppe Saronni. Le sue vittorie sono tante, 61 titoli mondiali e 18 olimpici. L'ultima a settembre dello scorso anno, quando Tadej Pogačar conquista il podio del Tour de France in sella alla Colnago V3Rs. La biografia è la storia del meccanico, del telaista e dell'industriale, ma anche la storia dell'Italia dal secondo dopoguerra



ad oggi e degli sviluppi della tecnologia ciclistica: dalla prima bicicletta in acciaio, La Freccia di Cambiago del 1955, al prototipo Concept del 1986, nato dalla collaborazione con Enzo Ferrari, in cui telaio e congiunzioni sono in carbonio. L'opera è un viaggio nei ricordi di Colnago – l'amore per la

“Per essere assunto alla Gloria doveti falsificare il documento di nascita, perché non si poteva avere il libretto di lavoro prima di 14 anni. Facevo l'aiuto saldatore e tra i miei compagni c'erano Ernesto Formenti, pugile che ha conquistato la medaglia d'oro all'Olimpiade di Londra '48 e Gian Maria Volontè, figlio di portinai, divenuto attore di fama”

moglie Vincenzina e per il fratello Paolo, l'amicizia con Giorgio Squinzi – ma anche un susseguirsi di cronache e di aneddoti in cui sono protagonisti uomini, incontri e occasioni cercate. Qui di seguito alcuni estratti del libro.

**SABATO 24 NOVEMBRE 1945, LA SVOLTA** Certe date non si possono dimenticare, e quella è fondamentale, come una seconda data di nascita, roba da scriverla sulla carta di identità. Ero all'oratorio quando vidi un avviso: cercavano lavoro a Milano. Come si diceva una volta: chi volta el cuu a Milan, volta el cuu al pan. Una settimana prima proprio il Luigi Oggioni era andato a lavorare a Milano. E ci lavorava già anche suo zio Giovanni. Fu il Luigi Oggioni a propormi di andare con lui, alla Gloria, di Alfredo Focesi. Non mi sembrava vero. La Gloria era la Juventus, anzi, la Lancia delle biciclette: roba d'élite, roba da sciuri. E il nome Gloria prometteva successi, vittorie, trionfi, un destino inevitabile. [...]

**LE AVVENTURE DA CICLISTA, POI UNA CADUTA. È L'INIZIO DEL SUCCESSO** Al professionismo non sarei mai arrivato. A diciannove anni partecipai alla Milano – Busseto, una classica per dilettanti. [...] Quel giorno arrivò primo Ettore Comellini, che l'aveva già vinta due anni prima, nel 1952. Io dopo il traguardo caddi, mi feci male a una gamba, e la gamba si gonfiò. Mi caricarono su una Giardinetta, bici compresa, e mi portarono all'ospedale di Vimercate. Frattura del perone destro. [...] Quarantacinque giorni immobilizzato così. Adesso ti tirano, ti spingono, ti rimettono in piedi dopo un giorno e in sella dopo una settimana. Allora c'era il divieto assoluto di muoversi. Ma io non volevo perdere il lavoro. Così al caporeparto, Angelo Righi, chiesi il permesso di lavorare a casa: avrei centrato e montato ruote. [...] Mi portavano le ruote su un autocarro. Mio padre, preoccupato dalla quantità di ruote, mi domandava: «Andiamo fuori di casa noi?». Macché: andai fuori di casa io. Quando mi accorsi che guadagnavo di più in una settimana a casa montando e centrando le ruote che in un mese lavorando in officina, chiesi un altro colloquio al Righi, che mi portò da Papà Focesi. Trovammo subito l'accordo: venticinque biciclette da montare a settimana. Fu l'inizio. Da un contadino affittai una stanza in viale Giuseppe Garibaldi 10 a Cambiago, un cinque per cinque, totale venticinque metri quadrati, e quello era il mio bugigattolo, la mia bottega, anzi, il mio regno.

**1954, LA PRIMA COLNAGO** La mia prima bicicletta – mia con il mio nome, cioè, con il mio cognome – proprio in quell'anno, il 1954. Colnago. La prima Colnago. Esaltante. Una, poi due, cinque, dieci, una cinquantina. Per i dilettanti della mia zona. Correavano, raccontavano, esponevano la



*La bicicletta costruita a mano da Ernesto Colnago con cui Eddie Merckx vinse nel 1972 il record dell'ora a Città del Messico*

“Quella che prima era una corsa ascoltata alla radio e letta sui giornali si trasformava per tre settimane nella vita quotidiana. Quelli che prima erano eroi irraggiungibili – da Coppi a Bartali, da Kübler a Koblet, e ovviamente Magni – diventavano compagni di viaggio, di avventura, di lavoro. Insomma, quello che era un sogno magicamente si poteva guardare, toccare, respirare”

mia bicicletta con il mio nome, cioè, con il mio cognome, e mi facevano pubblicità. Dal cinque per cinque passai a un capannone. Lavoravo per conto terzi, per la Gloria e la Doniselli, fino a venti ore al giorno.

**L'INCONTRO CON FIORENZO MAGNI** Ma di strada continuavo a farne anche in bicicletta: non potevo fare a meno di pedalare. L'appuntamento con il gruppo era la mattina alle otto e mezzo a Osmate: Magni, Piazza, Albani, Baffi... Nella primavera del 1955, mancavano tre o quattro giorni al Giro d'Italia, una mattina ci fermammo ad un abbeveratoio prima di Tartavalle, per bere un sorso, riempire la borraccia e mangiarci anche un panino. Magni si lamentava: «È da ieri che mi fa male una gamba». Chiesi ad Albani, con cui ero più in confidenza, il permesso: «Posso dire a Magni perché gli fa male?». Magni era il Leone delle Fiandre, io ero nessuno e non volevo fare la figura dell'io-so-tutto, del bauscia,

*Giuseppe Saronni e Ernesto Colnago*

del ganassa. Quando Albani mi autorizzò, mi feci coraggio e dissi: «Signor Fiorenzo, sa perché le fa male?». Lui si mise a ridere, e aveva ragione: come poteva un ragazzo saperne più di lui, più di loro, professionisti, campioni? Mi feci di nuovo coraggio: «Signor Magni, guardi la pedivella, è storta, non è in asse, la pedalata non è rotonda, e dai e dai e dai, le fa male». Magni mi squadrò. Aggiunsi: «Ci vuole una chiave per limare, e io ce l'ho, ma nel mio magazzino». Cambio della destinazione: niente più Tartavalle ma Cambiagio, con Magni. «Ma questo» disse Magni «è un bugigattolo». Emozionato, limai la chiave e gliela sistemai. Magni provò a pedalare in uno dei suoi soliti giri [...] e il dolore gli passò. Il giorno dopo mi mandò il suo massaggiatore, Isaia Stefano, un'autorità nel suo genere: «Ha detto il signor Magni se te la senti di venire al Giro d'Italia». Non ci potevo credere. Ma non ebbi dubbi.

**LA PRIMA VOLTA NON SI SCORDA MAI** Giro d'Italia 1955, il mio primo Giro. Dal 14 maggio al 5 giugno, da Milano a Milano per quattromila chilometri, ventuno tappe e due giorni di riposo, novantotto corridori di quattordici squadre, noi – che bello dire: noi – della Nivea-Fuchs (Nivea, la crema, sponsor, e Fuchs, le bici, fatte da Masi) con Baffi, Baroni, Martini, Massocco, Pedroni e Piazza ad aiutare Magni. E il secondo giorno, la Torino – Cannes, già Magni in maglia rosa.

**IL CAMPIONISSIMO** Dopo il Giro d'Italia del 1955 venne organizzata una kermesse a Cologno Monzese. Coppi arrivò in auto, con lui il suo gregario Ettore Milano. Coppi mi chiese di aiutarlo a tirare giù la bici dalla macchina, e già



“A proposito di sogni: anch’io sogno. Sogno Magni che alza il braccio per segnalarmi una foratura, sogno Merckx che forzando sui pedali incrina una pedivella, sogno Saronni cui salta la catena. Più che sogni, sono incubi, paure. E così, anche di notte, dormendo, vivo la stessa agitazione, la stessa fretta, la stessa urgenza che si respirano in corsa”

che c’ero di mettergliela a posto per la gara. Per trasparenza e onestà, chiesi il permesso a Magni, non avrei mosso un dito senza il suo permesso. Magni me lo concesse, e così eseguii. Coppi mi ringraziò, fece per pagarmi, gli dissi di no, Coppi insistette, mi allungò mille lire. Quella banconota da mille lire la tenni nel portafogli per anni: ero meccanico di Magni, ma con Coppi nel cuore. [...]

**TENACIA E INNOVAZIONE** Era il 1956. Mi venne l’idea di piegare i tubi delle forcelle a freddo. Avevo capito che se si facevano scaldare le forcelle, le molecole dei tubi bruciavano e perdevano in elasticità. Invece, piegando le forcelle a freddo, facendo leva su due pezzi di legno sistemati su un tavolo da lavoro, non perdevano in elasticità. Ma quanti tubi battuti, quanti tubi buttati.

“Pregavo perché Merckx partisse facendo leva sulla gamba destra, meno potente della sinistra. Pregavo perché ogni vite di giuntura facesse il suo dovere. Pregavo perché non si verificasse alcuna foratura ”

**25 OTTOBRE 1972, IL RECORD DELL’ORA** Per aiutarci a capire il tempo, la sua lentezza e la sua velocità, la sua durata e la sua distanza, la sua profondità e il suo spessore, perché il tempo è fatto anche di spazio e storia, c’è il record dell’ora. La dimostrazione è semplice: il record dell’ora non dura un’ora, ma una vita. A Merckx, per decidere di tenta-

re il record dell’ora, non ci volle un’ora, gli bastò un attimo. Fine 1972, invece di scendere dalla bici, Eddy ci risalì, invece di andare in vacanza, Eddy tornò al lavoro. Un’ora, un’ora sola, la prima e ultima ora. La bici, ovviamente, orgogliosamente, avrei dovuto farla io. Una bici leggera, la più leggera che potessi costruire. Limando, forando, snellendo, una sorta di cura dimagrante, di dieta meccanica, e così riuscì a creare una bici di cinque chili e settecentocinquanta grammi. Per costruire la bici dell’ora ci misi duecento ore. Ma ne valeva la pena: considero quella bici come un’opera d’arte e d’artigianato, tanto da essere esposta anche al MoMa – il Museum of Modern Art – di New York. E andò a ruba. Davvero. Conclusa la mostra, la bici fu restituita senza pedali.

**L’ETÀ DELL’ACCIAIO** L’acciaio, cioè il ferro con una percentuale di carbonio inferiore al due per cento circa (oltre, le proprietà si modificano: ed è la ghisa), io lo favorivo. La bicicletta di Saronni in acciaio pesava nove chili e duecento grammi. Ne facevo di esperimenti, che mi davano esperienza, per le corse. Ma ci volevano quattrini per la ricerca. La svolta avvenne con Enzo Ferrari, e gli altri, tutti gli altri, mi vennero dietro, in scia, a ruota.

**L’INCONTRO CON ENZO FERRARI E L’INIZIO DELL’ETÀ DEL CARBONIO** Era il 1986. Combinammo l’appuntamento alla Bruciata, una trattoria per camionisti, dunque un luogo privilegiato dove si mangiava benissimo, a Modena. Quel pranzo mi cambiò la vita. La mia vita professionale. A Ferrari, con molto timore reverenziale, spiegai che volevo utilizzare per le biciclette i materiali della Formula 1. Così lui



Enzo Ferrari e Ernesto Colnago

“Nove anni più tardi, nel 1995, quando Franco Ballerini vinse la sua prima Parigi-Roubaix, tutti gli scettici e tutti gli agnostici, nonché tutti i detrattori, dovettero ricredersi, e mi copiarono. E di Parigi-Roubaix ne avrei vinte altre quattro”

mi introdusse nel mondo del carbonio. Fino a quel giorno le biciclette erano fatte di acciaio, alluminio, titanio. Il carbonio, non si sapeva neanche cosa fosse. [...] Il carbonio era una novità: e la sua leggerezza fu, per me, una folgorazione. Così lo studiai, lo sentii, lo ascoltai. Ci persi le notti. Gli altri non ci credevano che si potesse lavorare ed elaborare, addomesticare e personalizzare, c'erano anche quelli che mi prendevano in giro, sentenziavano «si spaccherà», «si spezzerà», «non resisterà», «non ce la farà», cioè anche «non ce la farai».

**LA CONCEPT** Con Ferrari nacque la Concept. Una bici rivoluzionaria. Fin troppo. Il freno idraulico, il cambio desmodromico... Da quella bici originarono tutte le successive: la C40, la C50, La C59, la C60... La C60 ha richiesto due anni di studi e ricerche, non solo con la Ferrari, ma anche con il dipartimento dell'aeronautica del Politecnico di Milano.

**19 SETTEMBRE 2020, COLNAGO VINCE IL SUO PRIMO TOUR DE FRANCE** Poi pensi di aver già visto tutto e vissuto tutto, e a metà di un Tour de France – quello del 2020 – ti scopri a emozionarti ancora, come prima, più di prima, soffrendo, godendo, sperando, ragionando, sognando, volando. Tadej Pogačar: chi lo avrebbe mai detto? Io lo avrei detto, anzi, io lo dissi, e lo dissi anche a lui quando mi

“Pedalare è un bellissimo verbo di movimento: ci sono i piedi come radice, ci sono le ali come suffisso, e c'è lo stesso infinito – are – di andare e volare, ma anche di pensare e immaginare, disegnare e organizzare. Soprattutto sognare



1989 – Nasce C35, prima bicicletta al mondo commercializzata interamente in fibra di carbonio

venne a trovare la prima volta in fabbrica. Pogačar era stato cresciuto da Andrej Hauptman, prima corridore, poi tecnico, una nostra vecchia conoscenza, segnalato da Fabrizio Bontempi e Giuseppe Saronni, quindi ingaggiato e seguito. [...] Idealmente lo accolsi nella mia grande famiglia, come se fosse un figlio. E cominciai a credere in lui. Quando poi l'ho visto lottare contro il vento, sulle salite, nei tapponi pirenaici e alpini, ho cominciato a sperare in lui. E il giorno della cronometro decisiva, quando a ogni pedalata guadagnava centesimi di secondo su Primož Roglič, ho cominciato a saltare sulla poltrona come non mi capitava da tempo. E dopo, al telefono con Eddy Merckx, ho cominciato anche a piangere. Il bello è che era emozionato anche Eddy. 🚴



**ERNESTO COLNAGO** è stato nominato Cavaliere del Lavoro nel 2006. È fondatore e presidente di Colnago Ernesto & C., marchio ciclistico sinonimo di tecnologia e ricerca made in Italy. Nel 1954 la sua prima officina a Cambiago, nel 1955 il suo primo Giro d'Italia da meccanico per Fiorenzo Magni, nel 1957 il suo primo telaio per Gastone Nencini, e da allora non si è più fermato. Dalla collaborazione con Enzo Ferrari ha dato vita al primo telaio in carbonio, alle prime forcelle con foderi dritti, a Concept, il primo telaio aerodinamico studiato nella galleria del vento. Ogni modello di bici è diventato leggenda: Colnago Super, Colnago Messico, Master, Arabesque, Colnago C40

L'inaugurazione dell'Anno accademico del Collegio Universitario dei Cavalieri del Lavoro

# Maurizio Sella

## “MORALITY IS LONGEVITY”

VITA  
ASSOCIATIVA



“È

di Silvia  
TARTAMELLA

impossibile fare l'imprenditore senza correre rischi, ma non bisogna correrli troppo grandi”. “Intraprendenza, senso del dovere, dedizione al lavoro: senza questi valori la longevità non è garantita”. “L'unione della famiglia richiede una grande cura; ai figli bisogna dedicare tempo e dare risposte, senza obbligarli a diventare imprenditori”. Sono solo alcune delle “pillole” di saggezza imprenditoriale che Maurizio Sella, presidente della Federazione Nazionale dei Cavalieri del Lavoro, ha dispensato in occasione dell'inau-

gurazione dell'anno accademico del Collegio Universitario “Lamaro Pozzani”. Un incontro che, a causa delle restrizioni imposte dalla pandemia, si è tenuto in modalità online registrando ugualmente un'ampia partecipazione con circa 160 persone collegate, delle quali oltre 50 Cavalieri del Lavoro. Dopo il saluto di Sebastiano Maffettone, coordinatore del Comitato Scientifico del Collegio, il quale ha ricordato il clima di incertezza vissuto in questi mesi da molti studenti accompagnato, però, anche da un forte desiderio di ripresa, a tenere la prolusione è stato proprio il presidente della Federazione con un intervento sul tema “L'Impresa di famiglia: principi, criteri, continuità e crescita”.

Un argomento vasto che Sella ha affrontato offrendo al pubblico il racconto della sua esperienza personale unito a breve riepilogo delle tappe più importanti vissute dalla famiglia Sella nel corso dei secoli. In origine, nel Cinquecento, imprenditori attivi nel settore tessile, poi banchieri a partire dalla seconda metà dell'Ottocento. In totale circa 12/13 generazioni che hanno creato valore per il territorio impegnandosi anche a livello sociale con l'istituzione di scuole e servizi alle comunità.

Concordia, libertà, lungimiranza, queste le parole più ricorrenti nell'intervento di Sella. "Morality is longevity", aggiunge citando un vecchio motto ripreso dalla nonna di origine anglo-scozzese, a voler sottolineare che la conduzione del business nel pieno rispetto delle regole è il primo ingrediente per assicurare alla stessa prosperità e durata. Certo, questo da solo non basta e infatti il Cavaliere del Lavoro ricorda il ruolo giocato dall'innovazione. "Bisogna essere curiosi - afferma -. L'imprenditore è una persona che non smette mai di imparare. Per questo mi piace parlare di 'formazione permanente'". Allo stesso tempo occorre una grande capacità di ascolto, sia verso i propri clienti, che "sono ciò che ci dà il pane e vanno tenuti in palmo di mano", sia verso i propri collaboratori.

Le aziende che hanno successo, infatti, sono quelle che non solo riescono a trovare dipendenti in gamba, ma sono capaci anche di farli crescere professionalmente. "Aiutare gli altri ad avere successo", chiosa Sella, secondo il quale non esistono destini predefiniti, ma ciascuno deve essere lasciato libero di scegliere il proprio futuro.

Per questo l'imprenditore sottolinea come sia un errore assegnare responsabilità a persone che non sono capaci, benché di famiglia, o imporre ruoli che non sono desiderati: "L'anziano può orientare, consigliare, ma deve essere il giovane a decidere il proprio futuro".

La prolusione di Sella si conclude con un richiamo all'attualità e all'importanza di proseguire la campagna vaccinale quale premessa per rimettere in piedi il Paese dal punto di vista economico. Aziende sane, che producono utili e creano occupazione, sono quelle che portano valore aggiunto e migliorano la reputazione del Paese, a volte non così ben visto all'estero per i problemi irrisolti che da troppo tempo si porta dietro.

L'inaugurazione dell'anno accademico prosegue con l'intervento di Linda Orsola Gilli, presidente della Commissione per le Attività di Formazione. Grande e condiviso con il pubblico è l'orgoglio per il Collegio, che nonostante la pandemia ha portato avanti le diverse attività, dai corsi di lingue a quelli di cultura per l'impresa, e accogliendo i dottorandi stranieri che ormai da tre anni seguono un percorso

## Le aziende che hanno successo sono quelle che non solo riescono a trovare dipendenti in gamba, ma sono capaci anche di farli crescere professionalmente

all'interno dell'Istituto dei Cavalieri. Il Collegio, che dal 2019 è stato inserito con decreto del ministero dell'Istruzione nel gruppo dei Collegi Universitari di Merito, quest'anno festeggerà i suoi primi 50 anni.

Un traguardo che la presidente Gilli sottolinea e in vista del quale è in preparazione un'indagine sulle scelte professionali degli allievi, dalle origini ad oggi.

La giornata si conclude con il saluto di Giorgio Ricci Maccarini, presidente dell'Associazione Alumni del Collegio. Un benvenuto alle matricole - "avete già dimostrato caparbietà, impegno e voglia di riuscire" - e un incoraggiamento ai neolaureati per il futuro, oltre che i complimenti per il traguardo raggiunto.

Fra di loro, in collegamento, c'è chi parla da Boston, chi dal Lussemburgo, chi racconta di essere già in campo con la prima esperienza lavorativa. Per i Cavalieri del Lavoro non c'è forse migliore soddisfazione della consapevolezza di avere aiutato questi giovani talenti a spiccare il volo. 🇮🇹



# Confindustria Servizi, da sempre al tuo servizio

esperienza. innovazione. efficienza.

IMMOBILIARE



GLI UFFICI

Presso il palazzo di Viale dell'Astronomia, si offrono soluzioni flessibili grazie a spazi modulabili che **consentono di realizzare** uffici singoli, uffici doppi, open space, sale riunioni e archivi, tutti strutturati a seconda delle attività e delle esigenze.

EVENTI



IL CENTRO CONGRESSI

L'**Auditorium della Tecnica**, con capienza di **800 posti**, dispone di sofisticate dotazioni illuminotecniche, video e audio, di un ampio Foyer, di 7 salette VIP e di un'area espositiva di **1.200 mq.** Il Centro Congressi, collegato all'Auditorium, dispone di ulteriori 18 sale riunioni che possono ospitare dalle 10 alle 250 persone.

BUSINESS



LE CONVENZIONI

**Retindustria** gestisce le convenzioni nazionali del Sistema. Una rete di partner che supporta le aziende associate a Confindustria a migliorare il proprio business con **offerte dedicate** ed esclusive nei principali settori di attività, grazie ai significativi **risparmi** sull'acquisto di prodotti e servizi in convenzione.

CULTURA D'IMPRESA



L'EDITORIA

L'**Imprenditore**, rivista ufficiale della Piccola Industria, **QualeImpresa**, house organ dei Giovani Imprenditori e la **Rivista di Politica Economica** promuovono la diffusione della cultura d'impresa con approfondimenti, rubriche e interviste, offrendo alle imprese anche la possibilità di un'ampia visibilità attraverso l'acquisto di spazi pubblicitari.



CONFINDUSTRIA  
SERVIZI

al servizio della tua impresa

Viale L. Pasteur, 6 - 00144 Roma  
Tel. (+39) 06 5903237  
[www.confindustria.it/home/confindustria-servizi](http://www.confindustria.it/home/confindustria-servizi)



# IL ROSSO È AL TUO FIANCO OGNI GIORNO DA 190 ANNI

Grazie a tutti voi, clienti, agenti, dipendenti, investitori e partner.  
Siete da sempre fonte di ispirazione quotidiana per migliorarci e costruire insieme  
un futuro sostenibile e sicuro.

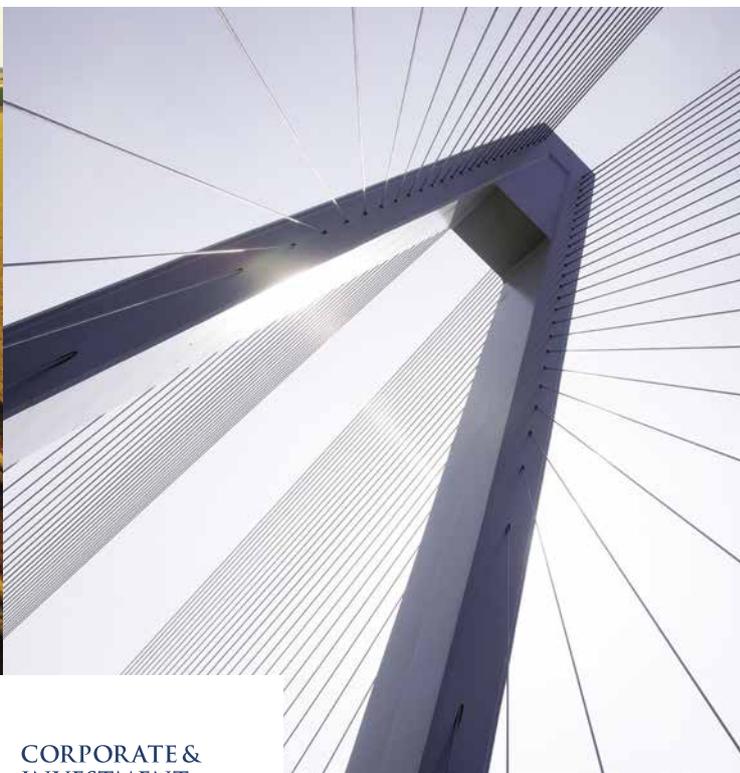
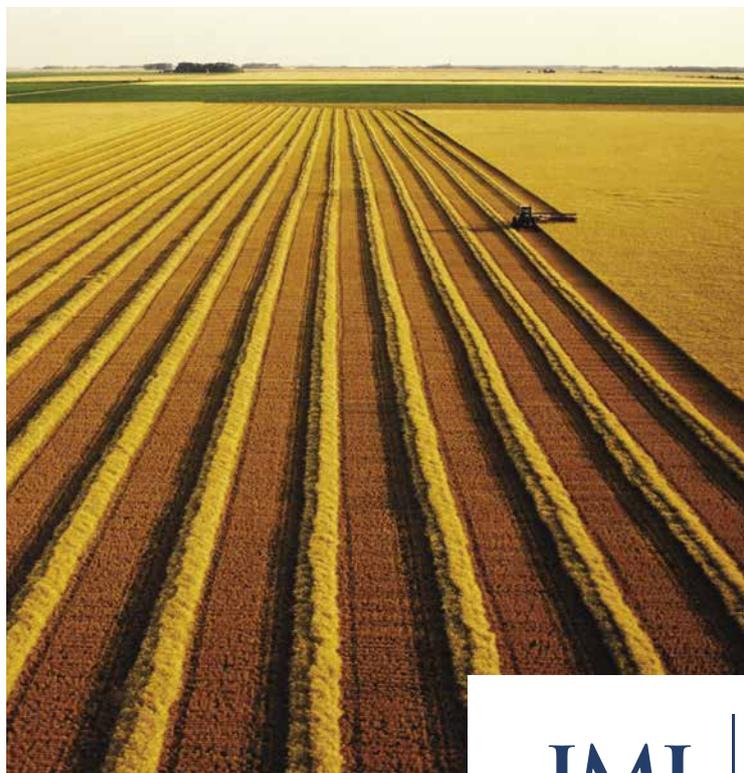


**190**  
1831-2021

**PARTNER DI VITA**

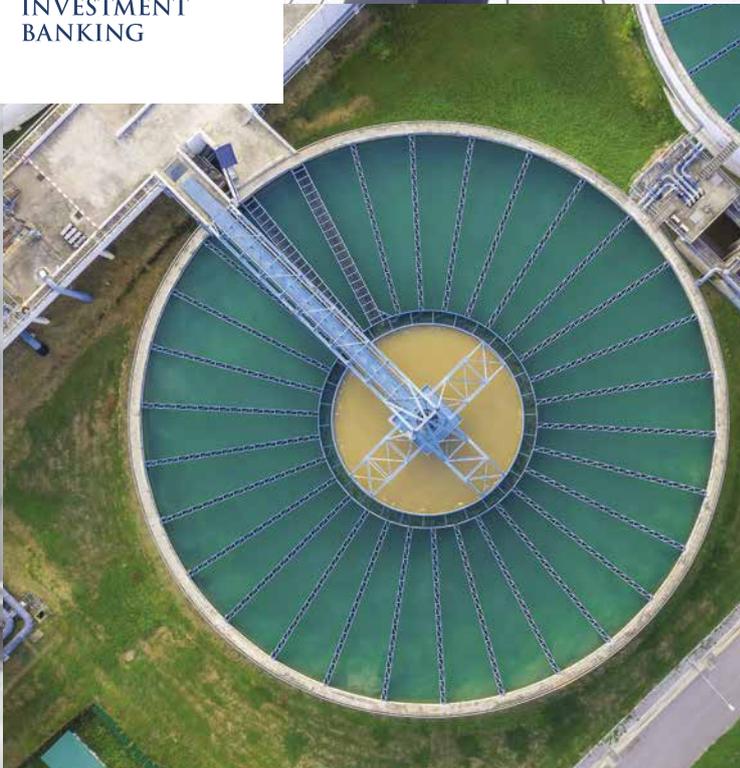
[www.generali.com](http://www.generali.com)





IMI

CORPORATE &  
INVESTMENT  
BANKING



Vogliamo accompagnare le aziende, le istituzioni finanziarie e gli enti pubblici verso un futuro dove crescita, sostenibilità, internazionalizzazione e innovazione siano legate in maniera indissolubile. Per questo, giorno per giorno, costruiamo per i nostri clienti un futuro da protagonisti nel mercato globale dove ognuno sia in grado di esprimere il proprio potenziale.

[imi.intesasanpaolo.com](http://imi.intesasanpaolo.com)