



PROGETTO MANAGER

IL MENSILE DI FEDERMANAGER

MISSIONE ITALIA

Maggio 2021

 FEDERMANAGER



Direttore responsabile: Stefano Cuzzilla

Vice Direttore: Dina Galano

In redazione: Assunta Passarelli, Antonio Soriero

Web Manager: Federico Romani

Provider e sviluppo grafico:

Selda Informatica s.c. a.r.l.

Redazione: Roma – via Ravenna, 14

Telefono: 06-44070236 / 261

progettomanager@federmanager.it

Sito web:

progettomanager.federmanager.it

Editore: Manager Solutions srl

sede legale: Roma - Via Ravenna 14 - 00161

Registrazione Tribunale di Roma n. 297

del 12.12.2013

Tipografia: Artigrafiche Boccia spa

Finito di stampare

giugno 2021

IN QUESTO NUMERO...

Turismo | Pnrr | Via

Ambiente | Riforme

Infrastrutture | Hub

Made in Italy | Tunnel

Semplificazione | Pa

Data room | Viaggio

Ponte sullo Stretto



PROGETTO MANAGER

IL MENSILE DI FEDERMANAGER



LEGGI I NUMERI PRECEDENTI

INTERVISTE, APPROFONDIMENTI E ANALISI SUL MONDO
DEL MANAGEMENT E NON SOLO



L'EDITORIALE DI STEFANO CUZZILLA

Quella matassa da districare

Affinché la **ripresa post Covid** non sia solo un auspicio, ma diventi tema costitutivo della nostra quotidianità, le riforme di accompagnamento al **Pnrr** vanno attuate nel segno di un riavvicinamento dello Stato ai cittadini. Con un imperativo chiaro: districare la matassa burocratica che limita le potenzialità delle imprese italiane.

Oggi la burocrazia costa circa 30 miliardi di euro l'anno alle aziende del nostro Paese e può pesare fino al **4% del fatturato di una piccola impresa**. Le nostre migliori risorse professionali sono spesso costrette a rapportarsi con **procedure** troppo complesse e con una **stratificazione normativa** sconcertante, oltre che con **modalità e tempistiche autorizzative** non all'altezza di un Paese competitivo.

Il Pnrr è la grande *chance* che abbiamo non solo per ripartire, ma anche per rivedere l'impianto organizzativo del Paese, superando il **vizio italiano dell'immobilismo** che si barrica dietro una costante **incapacità decisionale**.

Le **grandi opere devono essere fatte**, va detto convintamente. E si possono fare senza lasciare margini alla **corruzione**, al **clientelismo** o al **pressappochismo**. Abbiamo tutte le **competenze manageriali e amministrative** per realizzarle al meglio, valutando possibili impatti ambientali, economici e sociali.

Pubblico e privato devono lavorare insieme per incidere davvero sui territori, a partire dalle aree più fragili del Paese che hanno bisogno di inter-

venti chiari, capaci di apportare benefici in termini di occupazione e benessere complessivo. In questo senso, il nostro riferimento è la sostenibilità, intesa nella sua accezione più ampia e nel rispetto del principio cardine del **"do not significant harm"**: agire ma senza nuocere.

Come riportato anche da autorevoli fonti stampa, secondo l'ultima classifica annuale della Banca mondiale sulla facilità di fare impresa, l'Italia occupa la **58esima** posizione, dietro il Kosovo.

Il Paese di Leonardo da Vinci, Marconi e Fermi è oggi aggroviato su sé stesso e non riesce a essere attrattivo per **investitori esteri di qualità**, che possano integrare il nostro sistema produttivo.

Ecco perché accogliamo con favore l'approccio fissato dall'**agenda Draghi**; il governo sta dimostrando di voler procedere in tempi brevi per offrire a istituzioni, cittadini e imprese il **framework** migliore in cui realizzare gli obiettivi del Pnrr.

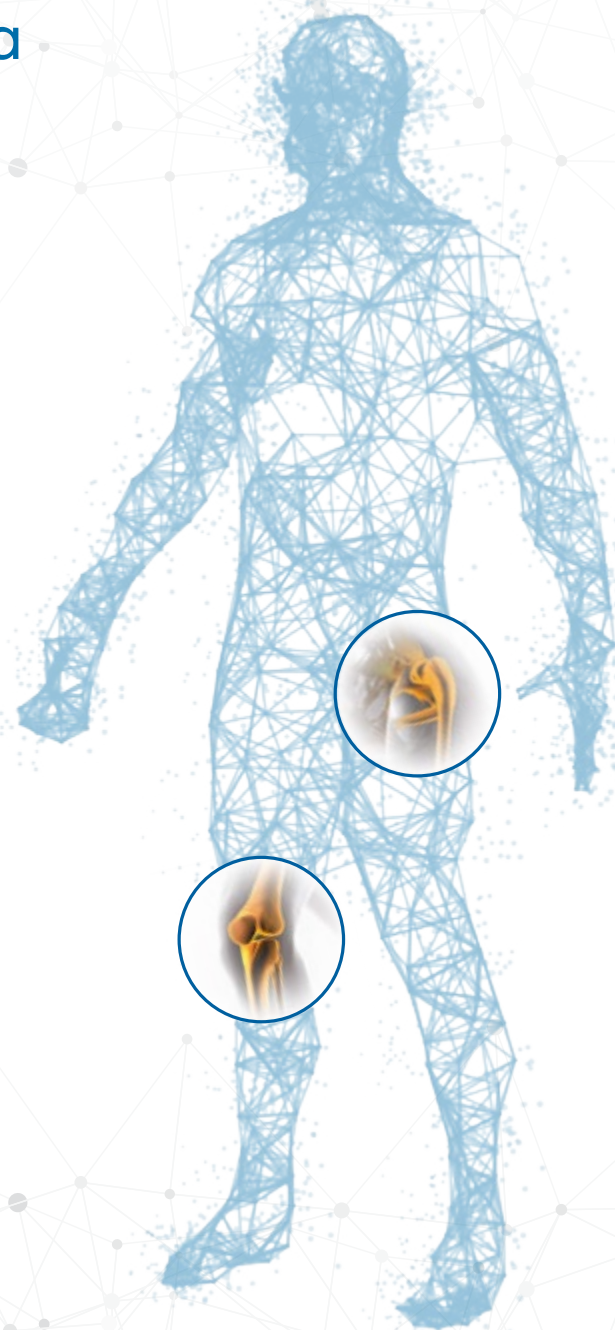
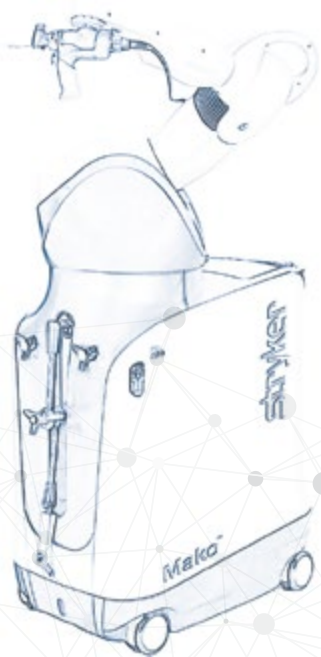
La burocrazia è di fatto la struttura sociale più diffusa sul pianeta, che coi suoi costi stratosferici colpisce imprese e organizzazioni di qualsiasi dimensione e settore.

Ma un nuovo paradigma sta prendendo forma: decentralizzato, fondato sulla relazione e sulla **trasparenza**, leggero nelle regole e orientato a una strategia condivisa.

Questo vale per lo Stato, ma vale ancor prima per noi manager. Dobbiamo cambiare anche idea di organizzazione d'impresa, verso forme più agili, più veloci e più innovative. Ammodernando l'impresa, semplificando tutto.

Centro privato di eccellenza
in Italia specializzato nella
chirurgia protesica robotica
di anca e ginocchio

Chirurgia Ortopedica Robotica



Casa di Cura Privata
VILLA MAFALDA
Roma



www.chirurgiaortopedicarobotica.it



IL PUNTO DI MARIO CARDONI

Investire non è spendere

Nella storia più recente, mai abbiamo avuto un'Europa così ragionevole e una disponibilità di **risorse economiche** così ingente. È necessario utilizzarle al meglio, dovremo essere bravi ad investire, e bene, non solo a spendere. È tempo di scelte serie, efficaci, guardando all'interesse del Paese e tenendo ben presenti due priorità: **semplificare e investire**.

Semplificare la vita di cittadini e imprese con meno leggi ma più chiare, con meno adempimenti e riducendo i tempi di attesa. Corruzione, malaffare e **spesa improduttiva** si annidano proprio nella "farraginosità".

E poi saper investire. Dobbiamo riaccendere il motore dell'economia per migliorare il Paese, per modernizzare le realtà produttive e lavorare in sicurezza.

Investiamo nelle **infrastrutture fisiche e virtuali**, per far correre le merci e le persone, ma anche per generare occupazione.

Nella **sanità**, per evitare di rivivere le tragedie appena patite. Investire non significa solo offrire più risorse al personale medico e paramedico, davvero encomiabile, significa migliorare l'organizzazione garantendo eguale livello di assistenza ovunque ed evitando protagonismi locali.

Prepariamo le future generazioni alle sfide del domani investendo nella **scuola**, adeguiamo i percorsi didattici per ridurre lo **skill gap** esistente, prepariamo la nuova classe dirigente del Paese.

Investiamo nelle **competenze**, tema a noi molto caro. Se la complessità cresce, nell'impresa

come nella società, la sfida si può vincere solo con le competenze adeguate. Le nostre **aziende** hanno bisogno di managerialità e la Pa deve diventare più moderna ed efficiente anche con il coinvolgimento dei manager del settore privato. In questo scenario di cambiamento, tre sono i fenomeni di forte impatto da considerare.

La **smaterializzazione del lavoro** innanzitutto. Molte imprese sono ricorse per necessità al lavoro da remoto, reso possibile da una normativa speciale a tempo.

Ma attenzione, lo **smart working**, o più correttamente il **lavoro agile**, è cosa diversa. Significa lavorare fuori dall'ufficio ma non necessariamente da casa, significa puntare al **risultato** e non alla presenza fisica, vuol dire uscire dalla logica del **controllo** per passare a quella della fiducia e della responsabilità.

Il secondo fenomeno da tener presente è il tema della **business continuity**. Non potremo più dire, se dovesse di nuovo accadere, che saremo in emergenza, dobbiamo prepararci a gestire e non a subire le situazioni. Servono tecnologia, reti efficaci, ma soprattutto un cambiamento culturale e idonee figure manageriali.

Altro tema fondamentale per gli impatti sugli operatori economici, sui consumatori, sulla logistica e sui trasporti è l'**accelerazione avuta dall'e-commerce**, che ha spazi di crescita enormi.

Come ricordava **Peter Drucker**, il pericolo maggiore in tempi di turbolenza non è la turbolenza in sé, ma affrontarla con la logica del passato.

IN PRIMO PIANO

- 08** Il ministero che mancava
AUTORE DINA GALANO

- 11** La forza dell'attrazione
AUTORE ANTONIO PREITI

VISTA D'AUTORE

- 14** L'impresa è bellissima
AUTORE PAOLA PILATI

A COLLOQUIO CON

- 17** Chi ha paura di Scilla e Cariddi
AUTORE MARCO SCOTTI

DATA ROOM

- 20** Ponti esclamativi
AUTORE FILIPPO POLTRONIERI

STUDI E RICERCHE

- 24** Uno sguardo sullo Stretto
AUTORE GIUSEPPE COLOMBI

RIFLESSIONI

- 27** Riforme in corso
AUTORE VINCENZO NUNZIATA
- 30** Un Paese moderno
AUTORE SERGIO DE FELICE



IN PRIMO PIANO

IL MINISTERO CHE MANCAVA

AUTORE: DINA GALANO - TEMPO DI LETTURA: 4 MINUTI

Dati incoraggianti per la ripresa dell'industria turistica, tra superamento dell'emergenza Covid e 2,4 miliardi di euro assegnati dal Pnrr. Intervista a Massimo Garavaglia, alla guida del nuovo dicastero voluto dal Governo Draghi

Al netto dell'effetto pandemia, il turismo vale più del 13% del nostro Pil. Eppure, troppo spesso, non è trattato come un vero settore industriale. Di rilancio e di una visione tradizionale da superare parliamo con **Massimo Garavaglia**, al timone del ministero del Turismo voluto dal Governo Draghi. **Ministro, qual è l'approccio giusto affinché il turismo sia considerato una leva produttiva, economica, industriale fondamentale per la ripresa?**

Il turismo è una delle risorse principali del nostro Paese. Vero, prima della crisi valeva il 13% del Pil, ma a mio modo di vedere, se la ripresa sarà interpretata al meglio da tutti gli attori coinvolti, può arrivare **a valere fino al 20% del nostro Prodotto interno lordo**. Perché ciò accada però, è necessario fare sistema e aiutare l'industria di settore a lavorare nelle migliori condizioni possibili. Il ministero da me guidato è intenzionato a raccogliere le istanze di enti e operatori per realizzare un'attività complessiva di promozione e sviluppo turistico del Paese. Un processo questo che sarà fortemente incentivato dal **Pnrr, che prevede lo stanziamento di 2,4 miliardi di euro** per supportare e modernizzare la filiera del turismo.

Ora che la stagione turistica è gradualmente avviata, pur con tutti i limiti e le precauzioni del caso, quali sono le sue riflessioni da destinare agli operatori e ai manager del settore? Su cosa possono fare affidamento?

Partiamo dalle buone notizie: per il "ponte del 2 giugno" abbiamo stimato circa **9 milioni di turisti italiani** in giro per il Paese. Un dato davvero incoraggiante che, abbinato alle recenti misure pensate per i turisti provenienti da alcuni paesi esteri, può aprire la via a un'estate di numeri importanti. Siamo chiamati a superare una visione disorganica del settore, puntando sulla **managerialità qualificata** alla guida dell'industria turistica e su una **comunicazione efficace**. Parliamo di fatti: **l'enogastronomia italiana** lo scorso anno ha retto l'urto della pandemia. Ecco, siamo un Paese

leader in questo campo, ma ancora, ad esempio, **non abbiamo un piano strategico dell'enogastronomia**, come hanno invece molti paesi meno dotati di noi. È chiaro quindi quanto sia urgente una riorganizzazione complessiva, con approccio manageriale, dell'intera industria, e quindi dell'economia, connessa al turismo.

Siamo chiamati a superare una visione disorganica del settore, puntando sulla managerialità qualificata e su una comunicazione efficace

Per uscire dalla logica frazionata di un'offerta turistica regionale, o addirittura provinciale, sarebbe utile adottare una "cabina di regia nazionale" che ci qualifichi nei confronti di tutti gli interlocutori. Un gruppo di carattere operativo che ragioni in ottica integrata e aiuti a sfruttare al meglio anche le opportunità legate al Pnrr. Che cosa ne pensa?

La "cabina di regia" esiste già: è il ministero che, dopo tanti anni, finalmente c'è. Il Paese paga caro lo scotto di essere stato per anni senza una struttura centrale, soprattutto dal punto di vista organizzativo e nell'interlocuzione con la filiera industriale di settore. Stiamo lavorando perché il dicastero operi in un'ottica integrata, in grado di superare la **frammentazione orizzontale**, riscontrata spesso giacché diversi ministeri si occupavano dell'industria del turismo, ma senza una visione d'insieme. Adesso un unico ministero porta avanti tutte le istanze del turismo collegate, ad esempio, alla cultura, alle infrastrutture e allo sport. Dobbiamo però superare anche **un secondo livello di frammentazione, quella verticale** nel rapporto con le Regioni. Vogliamo offrire un riferimento istituzionale forte, aperto al dialogo

costante con chi opera nel turismo. Perché, si badi bene, il governo fa le regole, ma gli operatori fanno il Pil.

Sul tema della mobilità, della logistica e delle infrastrutture non primeggiamo. Lei, nel suo recente intervento in Federmanager, ha ribadito che bisogna agevolare i flussi turistici anche verso i piccoli borghi, i centri montani o marini. Quali sono gli interventi prioritari per valorizzare tutte le bellezze italiane?

Il nostro Paese è ricco di un'offerta che non ha eguali sotto molti punti di vista: paesaggistico, culturale, enogastronomico, come detto. Ma le tante meraviglie d'Italia, come i **piccoli borghi** disseminati per tutto il territorio nazionale, devono poter essere raggiungibili, per questo i temi della mobilità e delle infrastrutture diventano centrali. Sono delle priorità e il nostro impegno è massimo, lo voglio sottolineare. Proprio alla **mobilità sicura** e a **investimenti e infrastrutture**, con attenzione alla sostenibilità, sono infatti dedicate due delle sette linee guida adottate dal recentissimo **G20 sul turismo** che abbiamo avuto l'onore di presiedere.

Il ministero dovrà darsi da fare per realizzare questa risorsa digitale, offrendo uno spazio al servizio di chi fa impresa nel settore e garantendo regole condivise. Rafforzando il processo di digitalizzazione, potremo recuperare tantissimo, in termini di quote di mercato, rispetto agli altri competitor internazionali e potremo inoltre **aiutare le aree più in difficoltà del Paese**, come il Mezzogiorno. Il digitale contribuirà a semplificare **l'esperienza di viaggio** per la clientela nazionale e internazionale. Spetterà al ministero definire il contesto, ma operatori e rappresentanti dei territori dovranno alimentare questo **ecosistema digitale**: insieme alle infrastrutture per la mobilità sarà decisivo per garantire che l'industria italiana del turismo rimanga competitiva a livello mondiale.

Vogliamo offrire un riferimento istituzionale forte, aperto al dialogo costante con tutti gli attori. Si badi bene: il Governo fa le regole, ma gli operatori fanno il Pil

Parliamo molto di innovazione, ma l'offerta turistica italiana è ancora poco digitale. Lei ha lanciato la proposta di un hub digitale dedicato al settore. Che cosa prevede? Come possono parteciparvi le nostre imprese?

Certamente, il digitale è il futuro e l'Italia non può rimanere indietro. Per questa ragione puntiamo a creare **un hub digitale** innovativo in cui operatori e rappresentanti dei territori possano caricare direttamente contenuti di alta qualità, finalizzati allo sviluppo dell'industria turistica.



Massimo Garavaglia, ministro del Turismo

IN PRIMO PIANO

LA FORZA DELL'ATTRAZIONE

AUTORE: ANTONIO PREITI - TEMPO DI LETTURA: 4 MINUTI

L'industria dell'ospitalità può ambire a convertirsi in un sistema di promozione orizzontale, capace di mettere in connessione più settori dell'economia per attrarre turisti, ma anche talentie capitali

In questi lunghi mesi in cui l'epidemia del Covid-19 ha imperversato in lungo e in largo e la nostra industria dell'ospitalità è stata praticamente azzerata, abbiamo capito alcune cose che erano note anche prima, ma che adesso appaiono ancora più chiare: la promozione turistica è qualcosa che non riguarda solo il settore del turismo, ma coinvolge molti più settori dell'economia.

Abbiamo capito che quello che funziona è la legge dell'**attrazione dei territori**, perché se un luogo è attraente, allora ci si andrà per vacanza, si andrà a investire o, addirittura, si andrà per viverci. Le tre cose non sono così nettamente distinguibili l'una dall'altra. L'attrazione è una, le forme che può assumere molte.

Guardiamo all'aspetto che potrebbe sembrare più lontano, quello dell'industria e vedremo che è molto più vicino di quanto un approccio schematico possa portare a pensare. Le nostre imprese sono molto forti nelle esportazioni. Buona parte delle nostre **esportazioni** sono connotate dall'avere un'impronta italiana: dal design industriale alle piastrelle, dalla moda alla meccanica legata ai beni alimentari. E qual è il modo migliore di far conoscere i nostri prodotti, se non farli vedere ai nostri ospiti nel contesto sociale, culturale, ambientale in cui sono nati e in cui sono inseriti, insomma dentro il nostro **stile di vita**?

Un altro aspetto di questa "orizzontalità" dell'impatto del turismo riguarda gli investimenti e quella che abbiamo definito attrazione verso la conquista di nuovi residenti, anche temporanei. Ci sono molte teorie al proposito, in cui è dimostrato che i paesi, anzi le città, che riescono ad attrarre i **talenti migliori del mondo**, sono quelle società che crescono di più. L'esempio più eclatante è quello della California. La concentrazione, la varietà e la contiguità dei talenti in un unico posto permette che le idee circolino, e con esse i capitali e perciò gli investimenti.

Allora la domanda si sposta sul come attrarre i talenti migliori. L'incentivo economico: certo è uno

dei fattori determinanti, ma oggi nel mondo tanti paesi (e tante città) possono offrire compensi interessanti; però **l'incentivo economico non basta**, perché paesi che potrebbero offrire qualunque cifra non sono allettanti abbastanza perché non si condivide il modo in cui sono organizzati o governati, o per le condizioni generali (clima, cultura, ecc.) in cui si trovano. Un altro incentivo importante è il tipo di impresa che propone l'offerta di lavoro: il suo **appeal**, la possibilità di far carriera, la percezione generale di quella società condivisa a tutti i livelli. Però la vita non è solo incentivo economico e carriera, perché arrivano altre domande più personali e perciò persino più importanti. Ci si chiede in che ambiente si andrà a vivere; che scuole faranno i propri figli; come sarà passato il **tempo libero** che rimarrà; come si riuscirà a socializzare con reciproca soddisfazione. Su questo il nostro Paese (e le nostre città) hanno delle possibilità enormi, perché la qualità della vita italiana è una delle più apprezzate al mondo. È proprio quello stile che si vede in vacanza che poi si vorrebbe estendere al resto del proprio tempo.

Durante il viaggio una città e un paese dovrebbero presentare i loro aspetti migliori: spingere a voler tornare, non solo per un'altra vacanza, ma per trasferire un pezzo del proprio lavoro, o addirittura la residenza

Durante la **vacanza** e il **viaggio** una città e un paese presentano (o almeno dovrebbero presentare) i loro aspetti migliori agli ospiti: la **cultura**, il **buon cibo**, i **paesaggi**, le piazze, le spiagge e così via. È lì che può nascere quell'attrazione generale che poi spinge a voler tornare, non solo per fare



un'altra vacanza, ma per trasferire un pezzo del proprio lavoro, o addirittura la residenza.

L'**industria dell'ospitalità** è importante perché connette più settori dell'economia, dal settore alberghiero a quello alimentare, dai trasporti allo shopping, ma abbiamo visto che la sua forza di connessione non è solo economica, perché va ben oltre e assume connotazioni generali e simboliche, che determinano l'**immagine** di un paese, collocandolo con esattezza nell'immaginario collettivo globale. Da questo posizionamento nasce la natura e l'intensità dell'attrazione che riunisce ogni ambito della **vita economica e sociale** del Paese e rappresenta l'unica che può garantirci successo e benessere.

Gli uffici di promozione turistica andrebbero trasformati in Destination management organization per favorire l'offerta e accompagnare gli investimenti

Se tutto questo è vero, allora gli uffici della promozione turistica dovrebbero cambiare pelle e diventare delle **Dmo** (Destination management organi-

zation) a tutto tondo, cioè delle organizzazioni che si occupino non solo di promuovere l'offerta turistica, ma anche di accompagnare gli **investimenti** delle imprese, soprattutto straniere, che volessero impiantarsi nel territorio. Dovrebbero promuovere progetti attrattivi anche nel campo della **formazione** e dell'università, creare e favorire gli eventi di qualunque tipo, al limite chiedere e poi promuovere spazi di **coworking** destinati a stranieri che volessero lavorare temporaneamente nella città.

Il punto cruciale della **competizione mondiale** oggi è che non si tratta solo o soprattutto di una competizione tra imprese, ma di una competizione tra territori, tra sistemi territoriali, dentro cui c'è la bellezza del paesaggio, la cultura, ma anche la qualità amministrativa, la qualità delle università, la qualità delle imprese e lo stile di vita. Ecco, un'agenzia dell'attrazione (cioè la nuova formulazione delle Dmo) deve provare a lavorare in questo campo largo. Dove possibile, agendo in proprio, e dove non possibile, agendo come persuasore morale rispetto ad altri decisori e ad altre istituzioni. In questo modo un territorio si compatta, avverte la sua ambizione e persegue i suoi obiettivi. In questa prospettiva, l'Italia può dire e dare molto; se vince ancora la **frammentazione**, non avremo massa critica sufficiente per farlo. Possiamo però confidare, come in altri momenti delicati della nostra storia, di ritrovare un'unità d'intenti e d'azione. Ci serve oggi più che mai.

VISTA D'AUTORE

L'IMPRESA È BELLISSIMA

AUTORE: PAOLA PILATI - TEMPO DI LETTURA: 3 MINUTI

Un libro che racconta il made in Italy attraverso la vita di donne e uomini che hanno la responsabilità di guidare le scelte strategiche aziendali verso il futuro. Senza dimenticare da dove siamo partiti

La Banca d'Italia, nella relazione annuale appena presentata, ha certificato la forza dell'**export** italiano. Persino dopo la paralisi del Covid, la nostra quota sul commercio mondiale dei beni è rimasta invariata. Un dato che racconta della **resistenza competitiva delle nostre imprese**: abbiamo presidiato a denti stretti le nostre posizioni, non abbiamo arretrato sul terreno conquistato, anche se i volumi totali si sono assottigliati per tutti.

Le aziende italiane che si fanno valere sui mercati internazionali sono la parte più forte e vitale della nostra struttura produttiva. Meritano quindi di essere raccontate. E non solo con dei numeri, con i dati dei fatturati e delle quote di mercato. Dietro ci sono persone con le loro vite private, progetti, idee, strategie di intrapresa: ci sono avventure e sfide, scommesse vinte e anche perse.

Non si tratta di fare del **made in Italy** un'epopea, ma di dargli corpo e anima. È l'intento con cui la Luiss university press ha inaugurato il progetto editoriale *Bellissima*, guidato dalla giornalista del Sole 24 ore Nicoletta Picchio, e per il quale ho scritto il mio libro, dedicato ai **top manager** del made in Italy: gli amministratori delegati. Gli uomini e le donne che hanno la responsabilità non solo di guidare le scelte strategiche che proiettano nel futuro quelle aziende, ma anche di preservarne la storia, i valori fondanti, la ricchezza di esperienze e di sapere che scorrono nell'organismo collettivo di chi ci lavora. "*I Generalissimi*", nel titolo del libro.

Sono dieci storie, dieci *best practice* d'impresa, in settori e dimensioni diversi. Grandi aziende con capitalizzazioni record in Borsa e una platea ampia di azionisti che ne fanno quasi delle *public company*, come **Enel** ed **Eni**; campioni assoluti come **Fincantieri** che trasformano il patrimonio del settore navale in competenze da sfruttare nell'impiantistica civile. Ci sono casi esemplari di trasformazione di rendite di posizione qual è la rete di distribuzione del gas, in scommesse sfidanti nel campo energetico come sta facen-

do **Snam**. E ci sono testimonianze della migliore impresa di stampo familiare di cui l'Italia è ricca. Molto prima del mito del garage che ha dato i natali alla Apple di Steve Jobs, sono gli esempi vitalissimi di un genio fiorito ora in un laboratorio di fortuna, ora in una cascina, condito di intuizioni, lavoro duro, imprevedibili opportunità. Marchi oggi rispettati a livello internazionale come la farmaceutica **Chiesi** specializzata in malattie rare, la chimica **Coim** impegnata nel salto in un "mondo senza la plastica"; la mitica **Brembo** dei freni della Formula1 alle prese con l'avvento dell'auto elettrica, il **gruppo Calzedonia** dalla presenza virale nelle *main street* di mezzo mondo.

Infine due **aziende a guida femminile** - purtroppo ancora troppo poche nel panorama nazionale - che esprimono al meglio quanto grande sia il potenziale dell'altra metà del cielo. Sono la **Kiko** che con il *fast-makeup* mangia quote di mercato a concorrenti blasonati, e uno dei nomi più rinomati del lusso tecnologico, i superyacht Bluemarine della **Sanlorenzo**.

Che tipo di leadership esprimono le donne e gli uomini alla guida di queste aziende? Quale cultura aziendale vogliono impersonare? E attraverso quale cammino, sogni ed esperienze sono arrivati ai posti di comando?

Indagando le vite private dei **top manager** - il sottotitolo del libro è "*Strategie e segreti dei top manager del made in Italy*" - si scoprono delle ambizioni, ma anche mille impreviste porte girevoli. C'è chi allenava una squadra di pallavolo, chi voleva fare il medico, chi ha trovato la sua strada grazie a una fidanzata molto determinata. Chi scrive poesie e chi si è ispirato alle favole. Chi ha assunto l'incarico come una penitenza transitoria e non se n'è più andato. Chi ha trasformato il ruolo del predestinato in vocazione.

Non viviamo in un clima facile per i leader. Lo spirito del tempo riconosce con fatica l'autorevolezza, stenta a dare fiducia, è incline piuttosto allo scetticismo e alla critica. Anche se da noi non ci

sono stati gli scandali clamorosi del capitalismo anglo-sassone, dalle super-paghe al movimento "me-too", l'organismo impresa è percorso da nuove inquietudini con l'arrivo della rivoluzione digitale e dei robot che spiazzano il lavoro; la ricerca del consenso, anche al vertice, deve fare i conti con l'uso dei social media, che introduce una nuova etichetta all'interno dei luoghi di lavoro, dissolve la deferenza alla Fantozzi ed esige più trasparenza tra i **livelli gerarchici**.

Non è un clima facile neanche per l'impresa, oggetto di "body-shame" se produce solo ricchezza per sé, unico criterio una volta per renderla rispettabile agli occhi del mondo, e oggi impegnata a darsi il ruolo diverso in nome della **responsabilità sociale** e dei criteri Esg. E con il capitalismo che cambia paradigma, anche la credibilità dei manager deve spostarsi dal piano della performance a

quello dei valori etici e ambientali.

Le storie che racconto nel libro tutte queste sfide le hanno ben presenti, anzi le hanno già raccolte. Dimostrano che **il capitalismo all'italiana** è perfettamente inserito nelle grandi catene del valore, intrepido sui mercati internazionali e guidato da manager aperti al nuovo "umanesimo" che percorre la società.

Con il capitalismo che cambia paradigma, anche la credibilità dei manager si sposta dal piano della performance a quello dei valori etici e ambientali

LUISS 
University Press

Bellissima è una collana dedicata alla cultura di impresa italiana e alle storie di successo che hanno reso il Made in Italy famoso nel mondo.



A COLLOQUIO CON

CHI HA PAURA DI SCILLA E CARIDDI

AUTORE: MARCO SCOTTI - TEMPO DI LETTURA: 4 MINUTI

Progetto Manager incontra Renato Mannheimer, tra i più noti sondaggisti italiani, per comprendere i timori dell'opinione pubblica rispetto alla realizzazione di grandi opere

«Gli italiani tutti, e non solo coloro che potrebbero essere interessati dal progetto del **ponte sullo Stretto**, hanno poca fiducia nella Pa: c'è sempre paura che una grande opera venga iniziata e poi lasciata lì, a metà». **Renato Mannheimer**, uno dei sondaggisti più autorevoli in Italia, volto noto della statistica, spiega perché quest'infrastruttura sia ancora oggi percepita in maniera così divisiva e polarizzante. Era il 250 avanti Cristo quando il console Lucio Cecilio Metello cercò di unire i due istmi di terra attraverso delle botti, legate a due a due, su cui far transitare gli elefanti per sconfiggere, durante la prima guerra punica, Asdrubale. 2271 anni dopo, la situazione non è molto cambiata, con svariati tentativi di unire ciò che la natura ha diviso. Nel 1876 ci riprovò Zanardelli, che ebbe a dichiarare: «Sopra i flutti o sotto la Sicilia sia unita al continente». E ancora Mussolini, Craxi e Berlusconi. C'è un'unica nota che correla le diverse esperienze: lo scetticismo.

Mannheimer, come mai c'è così grande timore nei confronti del ponte sullo Stretto?

Bisogna precisare che non ci sono sondaggi specifici che riguardano il **"sentiment" nei confronti di quest'opera**, specialmente al meridione. Quello che però appare evidente è che permane una certa perplessità.

Come si spiega questa reazione?

Perché storicamente gli italiani non hanno grande fiducia in questo tipo di infrastruttura. Vedono le **grandi opere** come un'occasione di dispersione dei capitali, di corruzione, di opacità. Con la paura che alla fine questo si tramuti in un insuccesso o in uno stop dei lavori.

È sempre stato così?

Per nulla. Nel dopoguerra, quando venne realizzata l'**Autostrada del sole**, per esempio, gli italiani celebrarono la notizia con grande entusiasmo perché avevano capito il portato eccezionale in termini di posti di lavoro, di crescita economica, di sviluppo del territorio. Oggi invece la popolazione è terrorizzata da **corruzione** e inefficienze.

Nel dopoguerra, quando fu realizzata l'Autostrada del sole, la notizia venne celebrata con grande entusiasmo. Oggi invece la popolazione è terrorizzata da corruzione e inefficienze

Non si può darle torto, però...

In effetti ci sono stati esempi nel passato che hanno corroborato e nutrito questo sentimento di sospetto. Però ora le cose stanno gradualmente cambiando.

Come mai?

C'è un **rinnovato clima di fiducia dopo il successo della campagna vaccinale**. L'efficacia della somministrazione, la rapidità con cui si è riusciti a immunizzare una parte consistente della popolazione hanno fatto pensare che la Pubblica amministrazione possa essere anche funzionale. **Però il ponte sullo Stretto, almeno nella sua accezione più completa, non è stato inserito all'interno del Pnrr: alla fine secondo lei si farà?**

Non credo che nel breve potremo vedere l'inizio della realizzazione di quest'opera. E questo non soltanto perché non è stato ricompreso nella bozza di **Pnrr** inviata in Europa, ma anche perché le urgenze sembrano soprattutto quelle relative alla pandemia e a ciò che accadrà quando ne saremo finalmente usciti, soprattutto per quanto concerne gli aspetti economici.

L'Europa poi non si sa come avrebbe accolto questa proposta...

Il continente è scettico esattamente come lo sono gli italiani: teme una dispersione di denaro. E questo sarebbe imperdonabile in un momento in cui ci sarebbe **bisogno di risorse** e di **dare nuovo slancio all'economia**. Eppure, il ponte potrebbe portare posti di lavoro e anche un certo indot-

to. Al momento però siamo obbligati a guardare soprattutto alla contingenza e ai ristori per tutte le persone e attività che sono in enorme difficoltà.

Gli italiani sono preoccupati anche delle possibili infiltrazioni mafiose?

È uno dei temi ma non è "il" tema in assoluto. Non è la preoccupazione principale perché i sentimenti che maggiormente abbiamo notato nei confronti dello Stato sono quelli che riguardano la corruzione, l'incapacità di portare a termine opere. D'altronde, i governi precedenti a Draghi sono stati spesso ostaggi di infrastrutture che hanno avuto un percorso tribolato. Mettere mano all'**impresa pubblica**, è questo il comune sentire in Italia, vuol dire 20 anni di lavori lunghissimi. È come se si respirasse una scarsa voglia di innovazione e si preferisse mantenere le cose come stanno.

Sono cresciute le spese "sostenibili" nel carrello dei consumatori: un tema fondamentale per orientare le scelte della politica, ma anche delle aziende

Un tema strettamente connesso al ponte sullo Stretto è quello relativo all'ambiente. È davvero un'istanza sentita o si tratta più di uno slogan?

Per niente, è un tema estremamente caro alla popolazione italiana. E l'inclinazione verso la **sostenibilità** è l'atteggiamento che è cresciuto di più nel periodo che va dall'inizio della pandemia in poi. Poi, certo, è complesso tradurre questo afflato in una maggiore attenzione, perché **la sostenibilità deve essere soprattutto personale**: e in un momento come questo significa che prima di tutto bisogna avere assicurata la sopravvivenza. Però sono cresciute le spese cosiddette "sostenibili" nel carrello degli italiani. Si tratta di un tema fondamentale per orientare le scelte della politica e delle aziende. E i consumatori sono molto sensibili su questa tematica.

Che ruolo stanno giocando i millennials nel decision making?

Sono ormai arrivati all'età in cui le decisioni ge-

nerali sono in capo a loro. Non sono più soltanto i giovani che un giorno arriveranno. Ora ci sono eccome, e guardano con particolare attenzione alla sostenibilità, soprattutto in questo momento di crisi.

Ecco, a proposito dell'economia, che cosa ci dobbiamo aspettare? Quanto sono preoccupati gli italiani dell'autunno o di quando cadrà il blocco dei licenziamenti?

Dipende molto dalle classi sociali e dai lavori. C'è una quota del Paese che sta abbastanza bene e in essa prevale il sollievo per una pandemia che ora fa un po' meno paura. Dall'altra c'è **un 25-30% della popolazione che soffre parecchio** perché teme di restare esclusa dal mondo del lavoro. La cosa più preoccupante è che spesso sono persone con titoli di studio anche elevati.

Una battuta flash su Draghi: che cosa farà? E com'è percepito?

Il premier ha imposto **una svolta molto forte alla politica**. I partiti hanno perso potere, mentre il presidente del Consiglio è sempre più popolare. Questa situazione non potrà durare in eterno. Se dovesse andare al Quirinale, si ritornerà al passato.



Renato Mannheimer, sociologo, sondaggista, saggista e accademico

PONTI ESCLAMATIVI

AUTORE: FILIPPO POLTRONIERI - TEMPO DI LETTURA: 5 MINUTI

Sono infrastrutture colossali che collegano aree strategiche del pianeta. Dalla Cina all'Europa, la mappa delle opere ingegneristiche che stanno ridisegnando la morfologia dei continenti, con effetti diretti sulle economie

Servono da sempre a connettere territori, prova dell'ingegno umano nell'adattarsi alla vita anche nei luoghi più impervi del pianeta. Sono i **ponti** che connettono le isole remote con la terra ferma, viadotti che rendono più facile il **traffico di persone e merci**, costruzioni che sorvolano alcuni dei più grandi fiumi sparsi per il mondo. Se tutte le culture, dai romani ai greci, passando per la Persia e la Mesopotamia, hanno fatto politica di potenza anche attraverso la progettazione di simili **infrastrutture** non sorprende che al giorno d'oggi i maggiori investimenti nel settore avvengano in **Cina**. Quattro dei cinque ponti più lunghi del mondo si trovano lì, in un paese adagiato sulle sponde dell'oceano Pacifico, di dimensioni enormi, unico Stato al mondo a crescere anche nell'anno della pandemia, **+ 2,3%** rispetto all'anno precedente.

Piloni e tiranti sono comparsi negli ultimi venti anni su tutto il territorio del Dragone, prolungando tratti autostradali esistenti o dando vita a nuove vie di percorrenza veloce tra aree in via di sviluppo. Pechino ha elargito fondi a profusione nel settore, costringendo ad aggiornare di anno in anno la pagina dedicata del Guinness world record. Negli ultimi venti anni ci sono stati investimenti per miliardi di euro, il più caro quello da **16 miliardi per il più lungo ponte marittimo mai creato**, nuova via di connessione tra **la città di Macao e quella di Hong Kong**. O ancora, i 7 miliardi per **il ponte più lungo del mondo, il mastodontico viadotto Danyang Kunshan con i suoi 164,8 km** che accorciano del 50% il tragitto tra Pechino e Shanghai.

Al di fuori della Cina, sono comunque tanti i progetti architettonici che promettono di portare benessere e sviluppo in aree remote di paesi con un sistema di infrastrutture ancora non avanzato. In India si progettano nuovi **ponti fluviali**, mentre **in Bangladesh c'è attesa per il nuovo ponte sul fiume Padma**, il principale affluente del Gange: tonnellate di metallo che potrebbero valere un

aumento dell'1,2% del Pil dell'intero Paese, secondo stime governative.

In Bangladesh c'è attesa per il nuovo ponte sul fiume Padma: tonnellate di metallo che potrebbero far aumentare il Pil del Paese dell'1,2%

Mentre in Asia si costruisce da zero, **negli Stati Uniti si pensa a sostituire le vecchie strutture o aumentarne la portata**. È il caso del **Gordie Howe International Bridge**, un nuovo ponte in costruzione **tra Stati Uniti e Canada**, che dal 2024 dovrebbe affiancare lo storico Ambassador Bridge nel connettere Windsor con Detroit. Una spesa da oltre 4 miliardi di dollari. Ogni anno attraversavano la frontiera, **attraverso l'Ambassador Bridge, merci per il valore di 400 miliardi di dollari**. Con il nuovo ponte si stima **un incremento dei traffici del 128%**.

Se per lunghezza e quantità di investimenti è difficile reggere il paragone con Asia e Americhe, il Vecchio continente ospita però alcuni tra i collegamenti sospesi nel vuoto più suggestivi del mondo. A cavallo del passaggio di millennio anche l'**Unione europea** ha investito con decisione sulla costruzione di opere necessarie ad accorciare alcune rotte cruciali. **Con i piloni più alti in assoluto, ne è un esempio il viadotto di Millau in Francia** che, pur non attraversando infinite distese d'acqua, ma sovrastando la valle del Tarn, ha abbattuto i tempi di percorrenza tra Parigi e Barcellona. Il nuovo tratto di autostrada fu inaugurato nel 2004 proprio come **il ponte di Rion Antirion, aperto in occasione delle Olimpiadi di Atene 2004**, 3 km di asfalto che attraversano il golfo di Corinto anche grazie a ingenti finanziamenti comunitari.

Il Johor–Singapore Causeway è la via di accesso alla Malesia del 50% dei turisti che visitano il Paese, oltre a essere la sua principale connessione con Singapore

La Grecia non è stato l'unico paese a cavalcare l'onda lunga di grandi fiere o eventi sportivi internazionali per dare vita a infrastrutture durature, progetti futuristici lasciati in eredità alle città ospitanti. Anche **Lisbona in occasione di Expo 1998** ha deciso di ampliare il ventaglio di possibilità di attraversamento del fiume Tago inaugurando il ponte Vasco de Gama, giusto in tempo per l'apertura della fiera. Se la costruzione è servita all'epoca per far raggiungere ai visitatori l'area dedicata all'esposizione universale, negli anni successivi è divenuta un'arteria principale del traffico della capitale portoghese, contribuendo alla **conversione** e allo **sviluppo economico** di un agglomerato urbano nato appositamente per la fiera.

Sempre in Europa, non è un viadotto che attraversa una città ma **un ponte tra due Stati sovrani, quello di Øresund tra Danimarca e Svezia**, il più caro investimento nella storia del continente in una simile infrastruttura. Circa cinque miliardi di euro che, secondo gran parte degli studi di valutazione ex post, avrebbero reso un interesse del 100%. **Sarebbe di 11 miliardi infatti il guadagno per i due paesi, in termini di Pil**, dalla data della sua apertura, in un calcolo che comprende pagamento dei pedaggi e aumento del commercio. Secondo altre rilevazioni gli scambi tra le due capitali scandinave sarebbero implementati del 19% nel nuovo millennio.

Insomma la costruzione di connessioni tra territori lontani è sempre foriera di sviluppo economico per le aree interessate dalle nuove tratte. In alcuni casi i ponti assumono una rilevanza tale da diventare uno strumento di emancipazione vitale, **il canale primario per l'ingresso di risorse** nel paese. È il caso del ponte dell'amicizia afgano-uzbeko, costruito dagli occupanti russi nel 1982, oggi **attraversato dal 70% delle merci che entrano in Afghanistan**. O, in modo diverso, della Johor–

Singapore Causeway che è **la via di accesso alla Malesia del 50% dei turisti** che visitano il Paese, oltre a essere la sua principale connessione con Singapore, uno dei principali porti del mondo e Paese di provenienza di gran parte degli investimenti in territorio malese.

Simili rapporti di dipendenza, in questo caso suggellati dalla costruzione di un ponte, si incontrano in **Crimea** dove Putin, dopo l'annessione del 2014, non ha perso tempo per dare avvio alla progettazione dei **18 km di acciaio, record di lunghezza in Europa**, che avrebbero favorito lo sviluppo (e l'influenza russa) nella regione. Risultati alla mano, l'obiettivo è stato presto raggiunto.

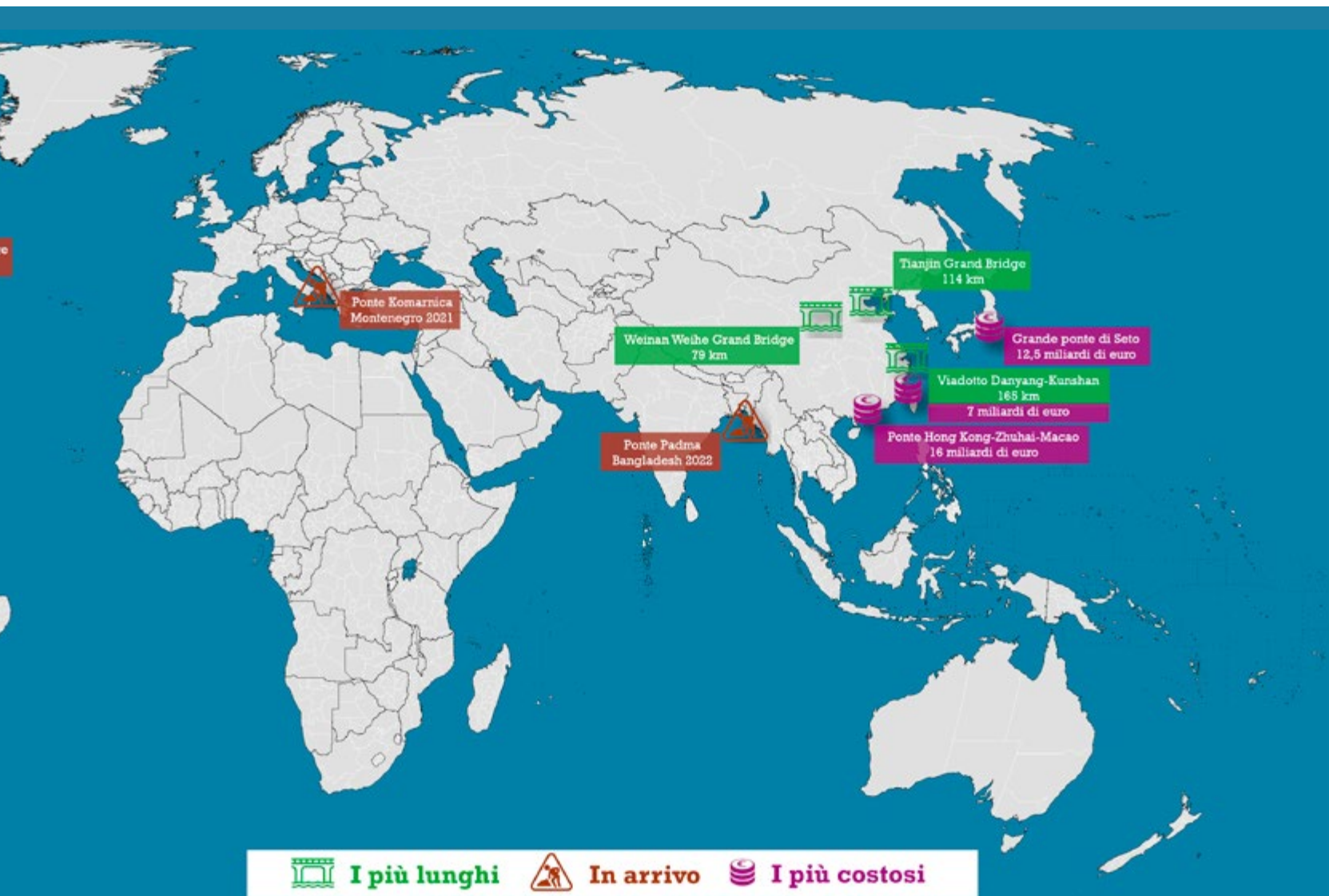
Nel primo anno di attività i veicoli e le merci che hanno attraversato lo stretto di Kerč', su strada



invece che in traghetto, erano più che triplicati. Non stupisce insomma che ancora oggi queste opere architettoniche fungano da investimento strategico per paesi potenti che vogliano ampliare la propria sfera di influenza. La loro costruzione e lo sviluppo economico che ne consegue hanno poi ovvie **ripercussioni ambientali** sui territori che attraversano. I numeri che raccontano la crescita delle aree coinvolte difficilmente includono costi simili, che hanno chiaramente un peso differente a seconda dell'attenzione riposta sul tema. Certo, il ragionamento si fa più difficile quando queste infrastrutture diventano l'emanazione di una pura politica di potenza. Notizia recente, **il Montenegro rischia il default per un'opera incompiuta, realizzata grazie a un prestito**

cinese: una monumentale autostrada di 130 km, con viadotti, ponti e gallerie, che doveva collegare il porto di Bar con il confine serbo. Il debito di un miliardo di dollari dovrebbe essere restituito entro l'estate. Tra le conseguenze paventate anche la possibilità che a Pechino venga data in gestione una parte del territorio del piccolo Stato balcanico. Un ponte sull'Adriatico, insomma.

Putin, dopo l'annessione della Crimea, non ha perso tempo per impiantare 18 km di acciaio, record di lunghezza in Europa



STUDI E RICERCHE

UNO SGUARDO SULLO STRETTO

AUTORE: GIUSEPPE COLOMBI - TEMPO DI LETTURA: 4 MINUTI



Unire la Sicilia al resto d'Italia? Un'eterna promessa che oscilla tra opportunità di sviluppo e perpetrato immobilismo. Eppure esistono almeno tre soluzioni per un'infrastruttura di collegamento stabile

Con un titolo evocativo, "Uno sguardo dal ponte", nel 1962 usciva un film diretto da Sidney Lumet, con Raf Vallone che conquistò il David di Donatello: è più o meno dagli stessi anni che il **tema dell'attraversamento dello Stretto di Messina** si impone come centrale nel dibattito politico italiano.

Dal primo decennio del Ventunesimo secolo esiste poi persino il "progetto definitivo" di un ponte che scavalcando d'un solo balzo lo Stretto costituirebbe, quando realizzato, il record assoluto mondiale per queste infrastrutture.

Ma, fino ad oggi, una serie di mancati passi sostanziali ne ha impedito la costruzione. La società di scopo a suo tempo costituita, la **Stretto di Messina Spa**, è stata posta in liquidazione.

E tutto si è bloccato. Così, un gruppo di "cultori del progetto" si è aggregato in Aldai-Federmanager per analizzare la tematica, con l'ambizione di farsi un'idea propria, di capire, misurare, prospettare alcune possibilità. Studiando, abbiamo provato ad andare oltre le troppe informazioni superficiali, interessate, quando non parziali, contraddittorie e persino false che in particolare sui diversi media si concentravano sul tema del "ponte di Messina", ci siamo convinti quindi che **realizzare la continuità territoriale con la Sicilia costituisce un obiettivo da perseguire**.

Si trattava quindi di capire quale fosse il progetto più adeguato per contesto ambientale ed urbano, tecnologia realizzativa, tempi e costi di realizzazione, priorità trasportistica in ambito nazionale ed europeo. E questo senza la pretesa di opporre un taglio altrettanto specialistico ai molti luminari che in passato si erano espressi, di solito a favore del ponte, col rischio di perpetuare una polemica ormai pluridecennale.

Alla fine, **sul ponte a campata unica** degli ultimi decenni, abbiamo concordemente ritenuto preoccupanti il salto dimensionale prospettato rispetto ai più grandi ponti esistenti e una certa irrisolta nebulosità attorno agli adempimenti necessari per partire coi lavori.

Da subito abbiamo condiviso che il collegamento stabile dello Stretto dovesse servire tanto al **traffico a lunga distanza** di viaggiatori e merci, come pure alle **esigenze di mobilità presenti e future** di Messina e di Reggio Calabria unite nella cosiddetta "città dello Stretto", e che quindi le soluzioni prospettate dovessero tenere ben conto anche dell'ambito metropolitano.

Siamo partiti da una considerazione a tutti nota, ma forse trascurata: nel mare dello Stretto è presente la cosiddetta **"Sella dello Stretto"**, tra Villa San Giovanni e Ganzirri, ove i fondali sono profondi solo un centinaio di metri, che rende ipotizzabili almeno tre soluzioni caratterizzate da idonei requisiti preliminari per un'infrastruttura di collegamento stabile.

Queste **tre soluzioni** possono sintetizzarsi in:

- **ponte a più campate**, caratterizzato da due piloni in mare sulla "Sella", a circa 100 metri di profondità, e da un impalcato (il piano del ponte stradale e ferroviario assieme) a un solo piano, come si usa in Europa, o a due piani come più frequente in progetti asiatici. Al contrario del ponte a campata unica, per il suo specifico posizionamento, questa soluzione avrebbe l'ulteriore vantaggio di non impattare con la riserva naturale di Capo Peloro;
- **tunnel sottomarino**, che transita nel sottosuolo all'interno della "Sella" a circa 170 metri di profondità e quindi con copertura continua di almeno 50 metri; un tunnel a più canne realizzabile in modo meccanico con Tbm (*Tunnel boring machine*), una perforatrice a scudo automatizzata che si avvale di tecnologie consolidate e in continuo progresso, e che ha già avuto molti impieghi nel mondo, anche affrontando in sicurezza faglie tettoniche presenti sul percorso e impegnativi percorsi sottomarini;
- **tunnel a mezz'acqua**, Sft (*Submerged floating tunnel*), ovvero un sistema di canne metalliche sommerse e ancorate, così come era stato proposto anni addietro dal gruppo Eni, vinco-



lato alla "Sella" a circa 50 metri dal fondo avvalendosi di tecnologie già adottate nel settore petrolifero *offshore*, ma non ancora utilizzate per il transito in sicurezza di mezzi e persone in ambito civile. È evidente che ad oggi quest'ultima soluzione non può contare su referenze consolidate e dunque non può considerarsi direttamente comparabile alle altre: l'abbiamo comunque valutata essenzialmente per il suo interesse teorico.

Il gruppo di studio ministeriale ha di recente raccomandato nuovi studi di fattibilità, scartando sia l'ipotesi del tunnel sottomarino sia quella del Sft

Il 7 giugno scorso abbiamo presentato il nostro studio in un webinar che ha ricevuto un ottimo riscontro: molti hanno apprezzato il metodo adottato e il lavoro fatto. Si tratterà quindi di dare un seguito al nostro quaderno e, chissà, di trovare adeguato ascolto ai giusti livelli. Nel contempo, il gruppo di studio ministeriale in-

caricato di valutare l'attraversamento dello Stretto ha di recente concluso i suoi lavori raccomandando nuovi studi di fattibilità, limitati al confronto tra il ponte a campata unica e quello a tre campate, scartando in modo definitivo l'ipotesi tanto del tunnel sottomarino, così come quella del Sft.

A noi invece, terminata la prima stesura del quaderno Aldai n.32, sembra che forse anche **l'ipotesi del tunnel sottomarino possa meritare qualche ulteriore approfondimento**, soprattutto alla luce dei più recenti sviluppi tecnologici nel settore. Un'ultima considerazione da riportare: nel nostro quaderno abbiamo inserito uno specifico capitolo dedicato al tema dei **costi del progetto**, tentando una possibile comparazione globale tra le diverse ipotesi esaminate.

Preventivare in modo corretto un'opera del genere e le relative infrastrutture di contorno è un compito che, per ottenere risultati validi, richiederebbe forze ben superiori alle nostre. Ma è un tema da non trascurare, in modo da non ritrovarsi negli anni a venire con sorprese, com'è avvenuto in casi riguardanti molti dei progetti infrastrutturali nazionali.

In merito a queste sorprese, ahinoi, sembra proprio che in Italia possiamo concorrere al record mondiale.



RIFLESSIONI

RIFORME IN CORSO

AUTORE: **VINCENZO NUNZIATA** - TEMPO DI LETTURA: **4 MINUTI**

L'attuazione delle missioni del Pnrr tra interventi orizzontali e abilitanti. Pubblica amministrazione, semplificazione e concorrenza: ecco il percorso tracciato per far correre l'Italia

Le riforme previste dal **Piano nazionale di ripresa e resilienza** (Pnrr) saranno cruciali per la ripartenza post pandemica e avranno impatti immediati, oltre che a livello nazionale, anche sugli enti territoriali. Tra le riforme più significative, vanno ricordate certamente quella della **Pubblica amministrazione** e, tra le **cosiddette riforme abilitanti, quelle sulla semplificazione e sulla concorrenza**.

La riforma della Pa è una condizione necessaria per garantire il raggiungimento degli obiettivi del Piano, che non può non passare per un radicale miglioramento dell'azione pubblica.

La Pubblica amministrazione italiana è stata investita negli ultimi anni da due fenomeni convergenti, che ne hanno determinato un indebolimento. Da un lato, la **diminuzione del numero complessivo degli addetti** per le sopraggiunte quiescenze e i tagli alla spesa e lo scarso *turnover* fra le generazioni. La Pa italiana registra oggi circa **3,2 milioni di dipendenti in valore assoluto**, un numero inferiore alla media Ocse (13,4% dell'occupazione totale, contro il 17,7 % della media Ocse, secondo i dati del 2017).

**In Italia abbiamo circa 3,2 milioni di dipendenti pubblici, pari al 13,4% dell'occupazione totale.
La media Ocse è del 17,7%**

Dall'altro, l'**obsolescenza e l'inadeguatezza delle competenze e della formazione** degli addetti rispetto alle nuove materie e funzioni assegnate alla Pa, frutto sia dello scarso *turnover*, già richiamato, che non porta le leve della nuova generazione, con le sue competenze, a immettersi negli apparati, sia della riduzione della spesa per la formazione e l'aggiornamento dei dipendenti pubbli-

ci, che appare spesso carente sotto i profili lct.

In 10 anni gli investimenti in formazione si sono quasi dimezzati, passando **da 262 milioni di euro nel 2008 a 164 milioni nel 2019**, una media di 48 euro per dipendente.

Il Pnrr considera la riforma della Pa, assieme a quella della giustizia, una **riforma orizzontale**, o di contesto, le quali consistono in innovazioni strutturali dell'ordinamento, d'interesse trasversale a tutte le missioni del Piano.

Le proposte contenute nel Pnrr si muovono su quattro assi strategici: a) l'**accesso** con criteri di selezione che attraggano i giovani favorendo il ricambio generazionale; b) la **buona amministrazione**, per semplificare le norme, ridurre i tempi e le procedure (anche mediante l'eliminazione di adempimenti non necessari) e per garantire, tra l'altro, trasparenza e corretta informazione ai cittadini; c) **competenze**, per allineare conoscenze e capacità organizzative alle nuove esigenze del mondo del lavoro e di una amministrazione moderna; d) **digitalizzazione**, quale strumento trasversale per meglio realizzare queste riforme.

Il Pnrr colloca **le semplificazioni**, insieme alla promozione della **concorrenza**, fra le riforme abilitanti, cioè gli interventi funzionali a garantire l'attuazione del Piano e in generale a rimuovere gli ostacoli amministrativi, regolatori e procedurali che condizionano le attività economiche e la qualità dei servizi erogati ai cittadini e alle imprese.

Rispetto alla concorrenza, lo strumento di riforma sarà **la legge annuale per il mercato e la concorrenza**, nel nostro ordinamento dal 2009 ma adottata solo nel 2017, con la legge 24/2017, per promuovere dinamiche competitive finalizzate ad assicurare anche la protezione di diritti e interessi non economici dei cittadini, con particolare riguardo ai servizi pubblici, alla sanità e all'ambiente.

Le semplificazioni prefigurate nel Pnrr consistono invece nella **razionalizzazione e riduzione dello stock della normativa vigente**, al fine di alleviare la bulimia regolatoria del nostro Paese (si calcola

che siano 111 mila i soli testi legislativi vigenti). Le semplificazioni ricercate sono dunque di due tipi: normative e amministrative. La riforma si muove nella prospettiva che la **certezza del diritto**, costituito da poche regole semplici, chiare e conoscibili, sia un valore fondamentale nello Stato di diritto, non solo dal punto di vista culturale, ma anche per consentire il libero dispiegarsi delle attività economiche di cittadini e imprese, italiani ed esteri.

Si calcolano 111 mila testi legislativi vigenti. La riduzione dello stock normativo è già di per sé un fattore di riduzione dell'incertezza e della corruzione

Con una premessa di metodo: **le semplificazioni devono procedere di pari passo con il rafforzamento della Pa**, sia sotto il profilo delle risorse umane e materiale, sia sotto quello delle competenze.

Le linee d'intervento previste sono le seguenti:

- 1) **rafforzamento delle strutture per la semplificazione amministrativa e normativa**, potenziando le strutture del Dipartimento della funzione pubblica e del Dipartimento per gli affari giuridici e legislativi (Dagl);
- 2) **miglioramento dell'efficacia e della qualità della regolazione**, mediante strumenti già esistenti come l'Analisi d'impatto della regolamentazione (Air) e la Valutazione d'impatto della regolamentazione (Vir). Tra gli obiettivi, quelli di: monitorare e programmare l'attività normativa del Governo, coinvolgendo i soggetti rappresentativi nella fase istruttoria; migliorare la chiarezza delle norme e il *drafting* legislativo, anche mediante la predisposizione di testi unici; introdurre, sul modello delle scienze economiche, sistemi e parametri per la valutazione dell'efficacia degli interventi normativi e per la misurazione dei risultati;
- 3) **semplificazione in materia di contratti pubbli-**

ci, operando su due direttrici: quella di **prorogare temporalmente numerose eccezioni, deroghe e sospensioni** alla normativa vigente già previste dal decreto Sblocca cantieri del 2019 e dal decreto Semplificazioni del 2020; quindi, **delegare al Governo la riforma complessiva del settore**, ispirata a questi criteri: riduzione della normativa in materia di appalti; riduzione degli oneri documentali ed economici a carico dei soggetti partecipanti alle procedure di evidenza pubblica; revisione della disciplina dell'appalto integrato, con riduzione dei divieti; revisione della disciplina del subappalto; tendenziale divieto di clausole di proroga e di rinnovo automatico nei contratti di concessione; sviluppo e semplificazione dell'*e-procurement*;

4) **semplificazione e razionalizzazione delle normative in materia ambientale**, soprattutto con riferimento ai procedimenti per il rilascio della Via;

5) **semplificazioni in materia di edilizia e urbanistica** e di interventi per la **rigenerazione urbana**: lo strumento principale qui è il **superbonus**, che viene confermato, puntando alla semplificazione delle procedure d'accesso per promuoverne la diffusione;

6) **semplificazione delle norme in materia di investimenti e interventi nel Mezzogiorno**: razionalizzazione delle norme e delle procedure sul credito d'imposta e su altre agevolazioni alle imprese per l'acquisto di beni strumentali nuovi destinati a strutture produttive o di beni immobili al Sud, valorizzazione delle Zone economiche speciali (Zes);

7) **abrogazione e revisione di norme che alimentano la corruzione**: la riduzione dello stock normativo è già di per sé un fattore di riduzione dell'incertezza e della corruzione. A ciò si accompagna la necessità di fare un tagliando alla legge Severino e al decreto 39 del 2013 su inconferibilità e incompatibilità;

8) **riforma "Recovery procurement platform"**: digitalizzazione e rafforzamento della capacità amministrativa delle amministrazioni aggiudicatrici, mediante il rafforzamento dei mercati elettronici;

9) **rafforzamento delle misure di revisione e valutazione della spesa** e dotazione di un **sistema unico di contabilità economico-patrimoniale accrual**.

RIFLESSIONI

UN PAESE MODERNO

AUTORE: **SERGIO DE FELICE** - TEMPO DI LETTURA: 3 MINUTI

La ripresa passa da un'effettiva semplificazione della Pubblica amministrazione. Dove intervenire? Progetto Manager lo ha chiesto a Sergio De Felice, presidente di sezione del Consiglio di Stato

Si discute spesso di un'Italia impantanata nella burocrazia, ma, per avere una vera **semplificazione amministrativa**, occorre innanzitutto che siano semplificate le norme.

Se è necessario attendere i tempi giusti perché siano realizzate le riforme di sistema, è vero che gli operatori e gli esperti conoscono molto bene i **deficit** dei vari settori su cui da tempo si discute: penso al **testo unico dell'edilizia**, che deve essere rivisitato *ab initio*; penso anche al tema delle compensazioni con il fisco, e ad altri settori nei quali è doveroso intervenire per apportare benefici anche sotto il profilo della comprensibilità per cittadini e imprese.

Procedimenti amministrativi e autorizzatori

In relazione ai procedimenti amministrativi, troppa attenzione si pone al **codice dei contratti**, che riguarda solo alcune delle attività necessarie e propedeutiche a realizzare le cose; altrettanto, se non maggiore, attenzione deve essere rivolta ai procedimenti autorizzatori, in senso lato, di **rimozione dei limiti**.

Tra i procedimenti autorizzatori voglio menzionare quelli relativi alla realizzazione delle opere (tra i quali vanno compresi innanzitutto la valutazione di impatto ambientale (Via), il parere delle autorità paesaggistiche, storiche, artistiche, archeologiche, sismiche, idrogeologiche e così via), quelli per le realizzazioni ad opera di privati (l'edilizia) e quelli relativi allo svolgimento di attività economiche.

Va capovolto il principio tratto dall'articolo 41 della Costituzione e cioè che tutto deve intendersi permesso, salve le limitazioni dovute a superiori esigenze di carattere sociale (sanità, sicurezza, paesaggio, ambiente). Ma questo è da considerare solo come un super principio.

Tuttavia, non basta intervenire sui singoli procedimenti, o forse neanche sulla legge generale del procedimento, ma occorre porre mano alla **governance**, ai diversi livelli di governo con competenze

separate e non integrate, allo scontro istituzionale sui diversi punti di vista, scontro instaurato a volte anche in via contenziosa o politica.

Occorre introdurre meccanismi di avocazione o di chiusura dei procedimenti nei casi di dissenso, facendo valere la clausola di **salvezza dell'interesse nazionale** o superiore (articolo 120 della Costituzione).

Nei procedimenti di valutazione di impatto ambientale serve: distinguere tra l'indirizzo e la gestione; distinguere tra la valutazione ambientale e gli interessi paesistici, ma se del caso integrarli; aumentare le competenze delle Regioni per le opere minori e non di interesse strategico; aumentare i doveri del proponente nella redazione del progetto, con progetti che non siano destinati a molteplici prescrizioni da ottemperare.

Va ribaltato il principio costituzionale dell'articolo 41: cioè, tutto deve intendersi permesso, salve le superiori esigenze di carattere sociale

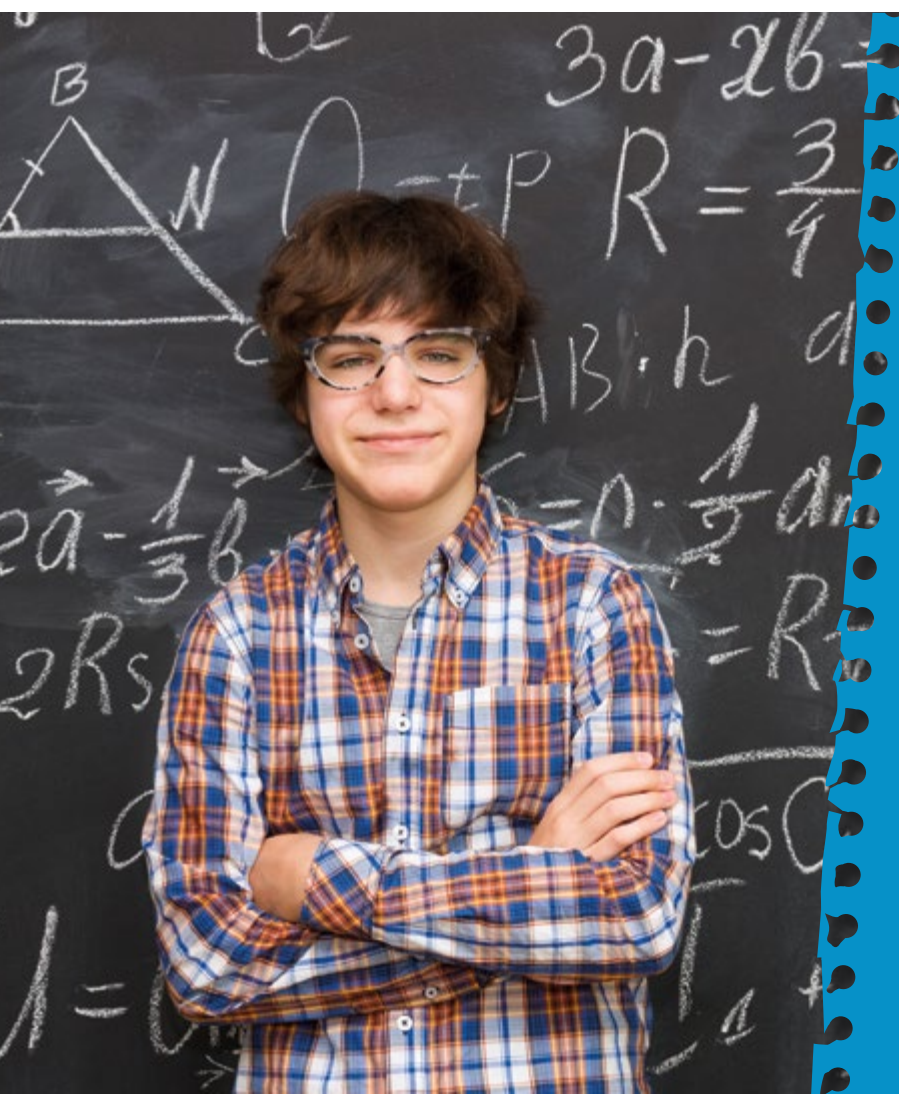
Soprintendenze

Se si intende davvero parlare della creazione di una super Soprintendenza speciale, occorre in serie: la **copianificazione paesaggistica**, per conoscere, fotografare, rendere omogenei e certi (e anche togliere) i vincoli nelle varie materie (artistiche, paesaggistiche, storico-artistiche); la **vestizione dei vincoli**, spesso nati per legge o per atto amministrativo nei decenni precedenti, senza alcuna specificazione, sicché il parametro della discrezionalità tecnica è spesso troppo vasto, tanto da ridondare, secondo talune critiche, nell'arbitrio. Soprattutto, nelle **valutazioni ambientali** o paesaggistiche, è necessaria la piena affermazione

di una cultura integrata dell'ambiente e del paesaggio e serve sperare in una vera e progressista **cultura ecologica** e di tutela di tali beni, nell'interesse delle future generazioni. Non bisogna correre il rischio di condannare un paese bello e fragile, come il nostro, alla "mummificazione", ma occorre coltivare ambizioni da paese moderno, leader anche nella **architettura moderna**, caso mai pensando di impegnare professionisti e università in scuole moderne di preparazione dei progetti. Conseguenzialmente, i vari settori dell'impresa e della società debbono crescere nella cultura della **democrazia ambientale**, della corretta informazione del bene maggiore e del male minore, della bontà dei progetti da parte dei presentatori di progetto, al fine di limitare contenziosi e contestazioni che si rivelano a volte strumentali.

Edilizia

Per quanto riguarda il campo della edilizia, occorrerebbe invece: **un nuovo testo unico**, con controlli da effettuare più ex post che ex ante, sotto un'adeguata assunzione di responsabilità; una semplificazione, anche nominale, dei diversi **titoli edilizi**; una maggiore fiducia nella imprenditoria privata su **piani di recupero**; una **tolleranza zero** e un maggiore controllo sugli abusi futuri con i mezzi che l'intelligenza artificiale è in grado oggi di offrire; una definizione vera delle pendenze dei tre diversi **condoni** nel tempo; un inasprimento delle **sanzioni** amministrative per gli abusi eclatanti commessi in spregio al bene pubblico; una **edificabilità nuova** con ulteriore consumo di suolo d'ora in poi intesa come bene comune, soltanto a favore delle future generazioni.



VISES ONG
ONLUS
VOLONTARI INIZIATIVE SVILUPPO
ECONOMICO E SOCIALE

Con la tua firma scriviamo il

NOSTRO FUTURO

Dona Il tuo **5 x mille**
CODICE FISCALE **08002540584**

Con il **5xmille a Vises** sosterrai programmi educativi per potenziare le competenze e far emergere le potenzialità dei giovani, offrendo loro la possibilità di scrivere un nuovo futuro più inclusivo, etico e solidale.

www.vises.it



progettomanager.federmanager.it