

INDAGINE PREVISIONALE

**“AUTONOMIE LOCALI E
COMPETITIVITA’ DEL SISTEMA PAESE.
SCENARIO AL 2013”**

RAPPORTO DI RICERCA

L’interesse ad analizzare il ruolo della Pubblica Amministrazione, e delle Autonomie Locali in particolare, nello sviluppo competitivo del Paese deriva dalla consapevolezza che la modernizzazione di un sistema produttivo ed il conseguente innalzamento del livello di competitività dipende sia dalle capacità e dagli sforzi degli imprenditori sia da un contesto ambientale capace di sostenere il ciclo di vita di una impresa.

Per contesto ambientale si intende un insieme di più elementi e fattori: dalla Pubblica Amministrazione alla legislazione vigente, dal sistema bancario e finanziario alla presenza di una rete infrastrutturale efficiente, dalla diffusione tecnologica al grado di libertà economica.

La competizione si basa così su due livelli: tra imprese, filiere, prodotti o servizi, ma soprattutto tra i territori, tra i sistemi, in cui sono diversi gli attori che concorrono a rendere i distretti produttivi competitivi ed i territori attrattivi. Le imprese si localizzano laddove esistono condizioni di crescita e di sviluppo dei propri business.

E’ a livello locale che le imprese trovano, dunque, le fonti di vantaggio che possono sostenerne la competitività. Da qui il crescente interesse per le azioni poste in essere dalla PA. La politica di sviluppo locale è intesa pertanto come lo sforzo delle amministrazioni di assicurare condizioni di equilibrio volte a rendere attrattivo il territorio.

La competitività del sistema Paese dipende quindi in misura crescente dai fattori che determinano in prima istanza la competitività delle economie locali e che come tali contribuiscono all’attrazione degli investimenti sul territorio. La capacità competitiva degli enti locali è così intesa come l’abilità di stimolare i processi di sviluppo attraverso politiche e servizi specifici: politiche di semplificazione, di innovazione e di internazionalizzazione, politiche del lavoro e degli incentivi, economie distrettuali e promozione dello sviluppo territoriale.

Il lavoro di ricerca realizzato attraverso l’indagine delphi si inserisce nel filone degli studi portati avanti dal Fornez negli ultimi anni riguardo le politiche, i servizi e gli strumenti necessari a sostenere la competitività dei territori, e realizzato da FormAutonomie nell’ambito del Programma Empowerment del Dipartimento della Funzione Pubblica e del progetto “Reti degli Sportelli per lo sviluppo”.

Marco Bonamico

L'INDAGINE PREVISIONALE

L'indagine previsionale “Autonomie locali e competitività del Sistema Paese. Scenario al 2013”, di cui si riportano di seguito i risultati, è stata commissionata da FormAutonomie e realizzata da S3 Opus nel periodo luglio - dicembre 2006. L'indagine fornisce uno scenario scientificamente affidabile di medio periodo, focalizzato sull'orizzonte del 2013, attraverso il quale sarà possibile delineare le tendenze relative al ruolo che le Autonomie Locali potranno realisticamente esercitare a supporto della competitività del Sistema Paese.

L'indagine, realizzata mediante una variante del metodo Delphi, è stata coordinata da Felice Paolo Arcuri. Hanno collaborato in qualità di ricercatori: Francesca Arcuri, Paolo Gentile e Rocco Orazio Paradiso. Hanno collaborato in qualità di esperti: Franco Bassanini, Enzo Cardi, Franco Cassano, Sergio D'Antoni, Marcello Fedele, Emilia Gangemi, Fiorella Kostoris Padoa Schioppa, Gianfranco Pasquino, Giulio Sapelli, Marcello Veneziani, Gianfranco Viesti. La supervisione scientifica è stata realizzata da Domenico De Masi.

Il presente rapporto è stato curato da Felice Paolo Arcuri.

INDICE

| | |
|---|----|
| 1. ANDAMENTO DELL’ECONOMIA E DELLA COMPETITIVITA’ DEL PAESE..... | 7 |
| 1.1 Il futuro dell’economia: superare il deficit di competitività | 7 |
| 1.2 Differenze per settore: la crescita darwiniana delle multinazionali tascabili..... | 9 |
| 1.3 Differenze per territorio e crescita delle disuguaglianze | 10 |
| 1.4 Confronto con altri paesi: l’Italia un Paese preso in mezzo..... | 11 |
| 1.5 Fattori di sviluppo: più idee che ricette..... | 12 |
| 1.6 Ostacoli allo sviluppo, tra ritardi e resistenze..... | 13 |
| 1.7 Distretti produttivi locali, uno sviluppo condizionato | 15 |
| 2. RUOLO DELLE TECNOLOGIE | 16 |
| 2.1 La chiave di volta dello sviluppo del sistema produttivo..... | 16 |
| 2.2 Aumento del digital divide | 18 |
| 2.3 Il lento sviluppo delle tecnologie..... | 21 |
| 2.4 Tecnologie e pubblica amministrazione: un contagio di sperimentazioni | 22 |
| 3. LEGISLAZIONE, REGOLAZIONE, AZIONE PUBBLICA..... | 24 |
| 3.1 Politiche per l’economia, il lavoro e il welfare..... | 24 |
| 3.2 Politiche e strumenti per l’internazionalizzazione | 30 |
| 4. QUADRO ISTITUZIONALE | 32 |
| 4.1 Modernizzazione delle istituzioni | 32 |
| 4.2 Verso la fine di devolution e privatizzazioni | 33 |
| 4.3 Compiti e funzioni attribuiti agli Enti locali | 35 |
| 5. RUOLO DELLA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE | 38 |
| 5.1 Il nuovo ruolo della Pubblica Amministrazione nello sviluppo dell’economia..... | 38 |
| 5.2 Sviluppo territoriale e driver dell’attrattività | 40 |
| 6. QUALITÀ DEI SERVIZI..... | 43 |
| 6.1 La mancata espansione dei servizi..... | 43 |
| 6.2 Qualità dei servizi e macchie di leopardo | 45 |
| 7. ORGANIZZAZIONE DEI SERVIZI..... | 47 |
| 7.1 Sperimentazione di nuovi modelli organizzativi e gestionali | 47 |
| 7.2 Rapporti cooperativi | 49 |
| 8. GOVERNANCE DELLE RISORSE UMANE | 51 |
| 9. ATTORI SOCIALI | 56 |
| 10. RAPPORTO PUBBLICO-PRIVATO..... | 60 |
| 11. LUCI E OMBRE | 64 |
| 12. NOTA METODOLOGICA..... | 65 |
| 13. NOTE SUGLI ESPERTI CONSULTATI | 66 |

PREMESSA

Il rapporto fra performance delle istituzioni pubbliche e performance dell'economia è un tema ormai ampiamente analizzato e dibattuto nelle scienze economiche e sociali e soprattutto nell'economia dello sviluppo, nell'ambito della quale si è indagato in particolare il legame tra miglioramento delle istituzioni e crescita economica. Un aspetto che è stato frequentemente analizzato nell'ambito di tale dibattito è quello relativo alle modalità di promozione dello sviluppo da parte delle istituzioni. Il presupposto del ragionamento relativo a questo punto è che parte delle caratteristiche strutturali del sottosviluppo (economico) possano essere spiegate in termini di deficit istituzionale: ne discende che le politiche di sviluppo non possono indurre un cambiamento dei processi e delle dinamiche economiche se non incorporano misure per il cambiamento istituzionale. Le politiche di sviluppo, in altre parole, hanno maggiori probabilità di produrre in maniera apprezzabile i risultati desiderati se vengono condotte in un contesto istituzionale favorevole. In quest'ottica, si rivela fondamentale la questione della performance istituzionale, intesa come l'abilità delle istituzioni di usare in maniera efficiente ed efficace le risorse umane e finanziarie disponibili.

Le politiche di promozione dello sviluppo devono, dunque, essere accompagnate da azioni volte a modernizzare ed a migliorare la performance delle istituzioni, in particolare quelle di governo che promuovono ed orientano i processi di crescita, giacché le istituzioni efficienti sono capaci di disegnare e condurre meglio gli interventi a finalità di sviluppo, con una ricaduta immediata sull'efficacia degli interventi stessi e, in definitiva, sullo sviluppo e la competitività del sistema economico nel suo complesso.

Pur tuttavia il *ranking* del *World Economic Forum* sulla competitività dei “Sistemi Paese”, nel 2004, pone l'Italia 47^a su 104 paesi, con un arretramento di ben 23 posizioni in tre anni. Il difficile confronto sullo scacchiere internazionale del nostro Paese è testimoniato anche dal fatto che tutti i nostri principali *competitor* europei ci precedono in questa classifica della competitività, in cui anche la pubblica amministrazione gioca un ruolo non irrilevante. La difficile situazione economica, nonché l'acuirsi della concorrenza dei paesi emergenti spingono i contesti produttivi come il nostro ad evolversi verso un sistema che privilegi i processi innovativi e obbligano i Paesi avanzati a rivedere le proprie specializzazioni produttive all'interno del nuovo spazio economico. Per le singole aziende,

soprattutto per quelle di piccola e media dimensione, questo significa fare leva sempre di più sul territorio, sia in termini relazionali, sia in termini di competenze disponibili. La concorrenza tra imprese si trasforma perciò in concorrenza tra aree nel momento in cui bisogna far crescere tutti quei fattori esterni alle aziende che contribuiscono a favorire l'innovazione, l'internazionalizzazione, e più in generale i processi di rafforzamento del sistema economico nel suo complesso. Una riflessione sul rapporto tra istituzioni e territorio rappresenta perciò un passaggio per ridare competitività al nostro Sistema Paese. Nella ricerca particolare attenzione viene posta sulle azioni pubbliche che impatteranno direttamente su aree di intervento come la ricerca e l'innovazione tecnologica, l'internazionalizzazione, la semplificazione dei servizi alle imprese.

1. ANDAMENTO DELL'ECONOMIA E DELLA COMPETITIVITA' DEL PAESE

1.1 Il futuro dell'economia: superare il deficit di competitività

La percezione diffusa è che siamo alla fine di un ciclo politico-istituzionale, un ciclo che ebbe inizio con l'avvento della cosiddetta seconda repubblica nel triennio 1992-1994 e che ha avuto come competitori centrali Berlusconi e Prodi e le rispettive eterogenee coalizioni. Quella fase sembra ora chiudersi con l'esperienza del governo Prodi. Le incognite sul futuro e sui nuovi soggetti che potranno rappresentare questa svolta condizionano pesantemente la capacità del sistema italiano di recepire o neutralizzare le spinte propulsive dell'economia.

In ogni caso, la caduta della competitività nell'ultimo quinquennio in Italia è stata così forte che è fin troppo facile pensare che il prossimo quinquennio sarà migliore. La crescita sarà però punteggiata da fasi di ristagno, che sono quelle nelle quali avvengono gli aggiustamenti: il Sistema Paese italiano rimarrà parzialmente competitivo, sempre con andamenti altalenanti.

A questo proposito gli esperti consultati ritengono che nel caso dell'Italia si possa parlare di un "Sistema Paese" soltanto in maniera forzata in quanto le relazioni che collegano tra loro gli elementi che formano il "sistema", le interdipendenze tra i suoi elementi costitutivi, la logica di azione sistemica e, soprattutto, i meccanismi istituzionali capaci di far funzionare efficacemente i processi di retroazione che rendono "intelligente" un sistema aperto sono elementi scarsamente visibili e tali resteranno nei prossimi sette anni nei quali il Paese continuerà ad essere disarticolato, frammentato in mille particolarismi, atomizzato dal punto di vista economico e sconnesso da quello politico e culturale.

L'andamento dell'economia da oggi al 2013 non potrà che mirare a superare il deficit attuale di competitività. Nei prossimi sette anni mancheranno però riforme serie e non si riuscirà a creare quei cambiamenti strutturali utili per la diminuzione del debito pubblico; questo è molto grave perché non si riuscirà ad avere i soldi per la realizzazione delle infrastrutture utili alla crescita economica. In prospettiva, "spronare" il rilancio del nostro

Paese verso la crescita competitiva e la qualità della vita significa nello stesso tempo rispondere ad una pluralità di esigenze diverse, in termini di infrastrutture, servizi, lavoro e soddisfazione degli stili di vita.

Nei prossimi anni, sia a livello nazionale che a livello locale, si cercherà di produrre fiducia - risorsa scarsa ma assolutamente indispensabile - e capacità di costruire giochi di cooperazione, evitando i conflitti frontali o la spirale dei veti reciproci. La percezione diffusa di un clima socioculturale ed economico particolarmente favorevole e propenso verso l'innovazione e la crescita, diverrà l'elemento strategico dello scenario futuro. Un ruolo predominante sarà svolto dal nuovo ceto dirigente, contribuendo all'affermazione di quel senso di responsabilità sociale che ciascuno deve avere non soltanto verso il proprio Paese, ma soprattutto nei confronti delle generazioni future.

La scommessa dei prossimi anni sarà la durata della ripresa economica annunciata in Europa per questo biennio in corso. L'andamento dell'economia italiana continuerà infatti a dipendere da quello delle economie europee (in special modo della Germania) e degli Stati Uniti. Anche il sistema economico della Cina acquisirà dimensioni e proiezioni tali da influenzare l'economia italiana.

1.2 Differenze per settore: la crescita darwiniana delle multinazionali tascabili

I settori previsti in crescita sono soprattutto quelli del turismo, del terziario avanzato e comunque quelli più legati alle tecnologie, con riferimento sia alle tecnologie di processo in genere che alle seguenti nicchie:

- Meccanica strumentale,
- avionica,
- aree della farmaceutica,
- energia.

Bisogna tuttavia considerare due fattori:

- il primo è la tendenza sviluppata in Italia - ma non solo - a privilegiare iter universitari e di ricerca umanistici rispetto a quelli scientifici. Un fenomeno imprevisto fino a qualche anno fa, che inverte i pronostici e che restituisce ai corsi e ai saperi umanistici una proiezione sul futuro fino a qualche anno fa impensata;
- il secondo fattore è il coinvolgimento nello sviluppo dei settori refrattari, a cominciare dai beni culturali, vitalizzazione dei centri storici, turismo ed istruzione permanente.

Una ripresa di capacità di governo delle politiche industriali favorirà la competitività del paese:

- nei servizi culturali,
- nel turismo di qualità,
- in alcune produzioni manifatturiere, in particolare nella moda,
- in alcuni servizi (quali credito ed assicurazioni).

I servizi commerciabili peseranno sempre di più.

L'Italia riuscirà a tenere alta la competitività nei settori di alta e media tecnologia attraverso le medie imprese (dette Multinazionali tascabili).

Si prevede una situazione di tipo darwiniano per le piccole e medie imprese.

1.3 Differenze per territorio e crescita delle disuguaglianze

Se non avverranno mutamenti di rilievo, specialmente nel Mezzogiorno, ci troveremo di fronte ad una crescita delle disuguaglianze di sviluppo tra le diverse aree territoriali, già oggi divise tra quante (soprattutto nel Nord del Paese) sono già da tempo integrate con l'Europa ed altre che invece hanno una grande difficoltà a percepire una strategia forte e credibile per il proprio futuro.

Non vi sarà comunque un'inversione di tendenza rispetto agli attuali *trend*: non si accentuerà il divario Nord-Sud mentre si ridurrà il divario tra settentrionali e meridionali, che individualmente o in selezionati gruppi o ristrette oasi, potranno assumere ruoli vincenti. In questo senso l'omogeneità di superficie che sembrerà avvicinare i paesi e i sistemi paese potrà costituire anche una patina sotto cui potranno continuare a brulicare differenze e divergenze anche più nette di quelle che sussistono oggi.

In generale, cresceranno di più:

- le aree urbane,
- le aree con migliori connessioni con il resto del mondo,
- i territori in cui vi saranno industrie che inizieranno uno sviluppo verso l'estero,
- le aree più capaci di ritenere e/o attrarre capitale umano.

Cresceranno di meno:

- le aree interne,
- i piccoli centri.

Nella competizione globale in cui prevalgono le economie flessibili orientate all'innovazione, i grandi contesti urbani andranno recuperando una sempre maggiore centralità in cui sollecitare e sostenere lo sviluppo delle risorse, dei talenti e delle

tecnologie. I sistemi locali più sviluppati saranno molto dinamici e svilupperanno ulteriori gradi di integrazione al contesto europeo. Il Nord Padania si troverà costretto, in Lombardia e in Veneto, a dare maggiore dignità alla politica e quindi a creare rapporti "sistemici" più produttivi.

Il Governo non sarà in grado di mettere in atto una politica capace di contrastare i rischi che potranno derivare da una crescita accelerata delle disuguaglianze.

1.4 Confronto con altri paesi: l'Italia un Paese preso in mezzo

L'Italia oggi è un paese "preso in mezzo", schiacciato da un lato dalla sua crescente estraneità alle lavorazioni di punta e dall'altro insidiato nel campo delle tecnologie mature dall'emergere di nuovi soggetti della competizione internazionale, capaci di produrre a costi molto più bassi. Per uscirne fuori nei prossimi anni dovrà attraversare un passaggio drammatico che richiederà una mobilitazione straordinaria, una disponibilità a pensare nel lungo periodo, ad investire invece di tenere sotto il mattone le risorse di cui si dispone.

Nonostante questo impegno, le ragioni strutturali del ritardo, non solo economiche ma anche politico-istituzionali, non verranno superate. In particolare:

- la bassa capacità di innovazione, conseguente, a sua volta, a bassi investimenti nella ricerca di base ed applicata, continuerà a rendere scarsamente competitive le nostre aziende;
- le politiche pubbliche per la ricerca (di base ed applicata) continueranno ad essere assolutamente insufficienti sia in termini di investimenti economici e finanziari, sia in termini di culture ed obiettivi.

Così il sistema Italia avrà grandi difficoltà a mantenere il passo degli altri paesi industrializzati in termini di nuovi brevetti e di protezione di quelli vecchi, tranne in alcune nicchie tecnologiche. Più in generale il nostro Paese reggerà alla competizione in alcuni settori di nicchia nei quali è già ben posizionato e in quelli nei quali può far leva su buoni vantaggi competitivi.

Un ruolo rilevante avrà per il Sud una politica mediterranea di pace e di cooperazione, in grado di sollecitare l'emergere di un'area di sviluppo tesa a valorizzare la funzione di collegamento tra Europa e Mediterraneo.

In definitiva, l'Italia riuscirà a tenere il passo degli altri grandi paesi europei mentre crescerà meno di:

- Est Europa,
- grandi paesi asiatici.

Subiranno maggiormente la concorrenza vittoriosa dei paesi emergenti (in particolare Cina e India)

- i settori più tradizionali (come il tessile),
- le regioni a minor produttività (come gran parte del Mezzogiorno).

1.5 Fattori di sviluppo: più idee che ricette

Le leve su cui nei prossimi anni si baserà il rilancio dell'economia dell'Italia a rischio di recessione sono:

- innovazione tecnologica,
- sviluppo dell'occupazione,
- nuova competitività del Paese.

I principali fattori dello sviluppo saranno:

- scuola,
- capitale umano,
- mobilità sociale,
- flessibilità e mobilità del lavoro,
- produzione e diffusione delle conoscenze,

- sviluppo delle tecnologie e loro applicazione in campi finora meno toccati,
- inclusione sociale,
- inclusione e valorizzazione degli immigrati,
- capacità di interagire, fare squadra, dei macrosistemi politici, come l’Europa.

I punti di eccellenza del sistema Italia continueranno ad essere:

- il *design*,
- l’innovazione di prodotto.

Nei prossimi anni saranno più preziose le idee per far maturare il Paese che non le ricette per incrementare la competitività.

L'Italia riuscirà a superare le difficoltà, riacquistando fiducia nel futuro: solo recuperando la fiducia la ripresa verrà trasformata in crescita e capacità di muovere verso un Paese migliore.

Per sostenere lo sviluppo saranno presi provvedimenti finalizzati a:

- sviluppare più concorrenza,
- aprire a nuovi mercati.

Mentre più trascurabili saranno i provvedimenti finalizzati a dare impulso ai grandi progetti di infrastrutture.

1.6 Ostacoli allo sviluppo, tra ritardi e resistenze

I principali ostacoli allo sviluppo saranno:

- la scarsa dotazione di beni collettivi materiali (ferrovie e simili),
- la scarsa dotazione di beni immateriali (legalità, fiducia, efficienza della P.A.),
- un’Amministrazione Pubblica lenta, farraginoso, pigra e male attrezzata,
- nicchie di privilegi per piccole corporazioni poco inclini a mettersi in gioco, ma capaci di esercitare effetti frenanti e irritanti.

L'Italia continuerà ad avere problemi nelle infrastrutture, in particolare per quello che riguarda i trasporti e la mobilità urbana, che in alcune città implicano viaggi, per così dire, sempre sull'orlo del collasso, ed extraurbana.

E' difficile attendersi grandi risultati fino a quando la corporativizzazione crescente sarà il tratto fondamentale della società italiana. Da Confindustria ai sindacati, nessuno dei soggetti collettivi di grande rilievo si mostra in grado di offrire proposte capaci di contribuire realisticamente ad una nozione di interesse generale per il sistema paese.

Il passaggio più difficile del caso italiano riguarderà come liberare risorse per lo sviluppo sottraendole al controllo di coloro che già le detengono, in primo luogo a quelle classi sociali e a quelle generazioni che hanno nel corso degli anni maturato “diritti” diversi, ma ugualmente intangibili nel loro controllo, *quali*:

- la dimensione e la protervia ideologica dell'evasione fiscale, che hanno trovato espressione nelle politiche del governo di centrodestra,
- le resistenze dei sindacati del pubblico impiego, il cui riformismo procede ad un ritmo ben inferiore a quello necessario e il loro potere di veto in modo particolare sul governo “amico” del centrosinistra,
- le regole eccessive e le procedure troppo complesse, che sono il risultato di una società che vuole troppe garanzie per i valori più diversi e troppe regole particolari o particolaristiche che opprimono imprese e amministrazione con un carico di adempimenti che è ormai intollerabile.

Altri fattori frenanti e minacciosi sono:

- lo squilibrio tra popolazione lavorativa e neo-pensionati,
- lo squilibrio tra inclusi ed esclusi, a cominciare dagli immigrati e dai loro flussi (se sono larghi sono nocivi, se sono ristretti e programmati sono positivi),
- l'instabilità mondiale dovuta ai conflitti.

1.7 Distretti produttivi locali, uno sviluppo condizionato

I distretti locali continueranno ad avere un'importanza notevolissima per la nostra economia: si consolideranno, affronteranno la competitività, daranno un incremento allo sviluppo economico. Nel 2013 saranno però diversi da quelli attuali:

- più urbani,
- con più terziario,
- più “intersettoriali”, basati cioè sull'integrazione sistemica di imprese che producono beni/servizi diversi a partire da aree tecnologiche diverse.

Lo sviluppo rimarrà comunque ovunque spazialmente concentrato.

L'apporto dei distretti produttivi locali allo sviluppo del sistema paese sarà però condizionato dai diversi contesti di riferimento: essi, infatti, rappresenteranno un fattore decisivo dello sviluppo solo a condizione che le amministrazioni territoriali saranno messe in condizioni di compensare la deficiente dimensione di buona parte delle nostre aziende, attraverso:

- adeguate strutture di supporto,
- la predisposizione di servizi per l'internazionalizzazione,
- la commercializzazione dei prodotti,
- l'innovazione,
- la ricerca,
- la formazione,
- l'aggiornamento professionale.

E' prevedibile una maggiore collaborazione tra piccole e medie imprese e università nella ricerca: ciò spingerà le università, assieme alle imprese, a brevettare il più possibile i risultati della ricerca di base per poi poterne ricavarne i frutti. Anche i distretti locali avranno un ruolo nella partecipazione a queste *Joint Venture* di ricerca.

2. RUOLO DELLE TECNOLOGIE

2.1 La chiave di volta dello sviluppo del sistema produttivo

L'innovazione tecnologica è la chiave di volta di qualsiasi processo di cambiamento e crescita e di tutta la competizione economica nel prossimo decennio. In un paese come l'Italia il ruolo dell'innovazione tecnologica sarà determinante: può rappresentare il fattore decisivo per un forte recupero di competitività e di crescita o condannare il sistema economico italiano al declino. In un paese che non può comprimere i costi attraverso lo smantellamento crescente dei diritti dei lavoratori, infatti, l'innovazione è destinata a recitare un ruolo centrale essendo l'unico strumento per orientare il sistema produttivo verso un grado maggiore, ma soprattutto verso una qualità diversa della competitività.

Lo sviluppo dell'innovazione è l'unico strumento attraverso il quale l'Italia può provare a “quadrare il cerchio” e a sottrarsi alla condizione di paese stretto dalla morsa delle proprie debolezze da un lato e delle nuove sfide della globalizzazione dall'altro.

Nei prossimi anni l'innovazione tecnologica avrà un ruolo fondamentale nello sviluppo produttivo nazionale. Ciò sotto un duplice profilo:

- diffusione dell'innovazione (di processo ed organizzativa, ad iniziare da ICT) in tutte le attività economiche per accrescere la produttività,
- produzione di innovazione nelle nostre nicchie più tecnologicamente avanzate.

L'innovazione tecnologica sarà un motore importante della ripresa dell'economia, perché consentirà forti recuperi di produttività e quindi di competitività, più velocemente nei settori utilizzatori esposti alla concorrenza (manifatturiero e servizi di mercato). Agirà invece con molta maggiore lentezza nei mercati finanziari, perché il ritardo italiano negli strumenti di finanziamento dell'innovazione (a partire dal *venture capital*) è molto forte.

Non si esaurirà quindi la spinta propulsiva della tecnologia, ma nei prossimi anni sarà necessario prevedere un mix di tecnologia e cultura, ovvero di tecnica e di *background*, di *know how* in cui si intrecciano saperi tecnici e saperi umanistici. Si fa infatti fatica a pensare ad una capacità spontanea di rigenerarsi da parte di un sistema che ha perso progressivamente le posizioni precedenti, sia per errori imprenditoriali sia per disattenzione da parte della politica, come sempre assorbita più dai propri conflitti interni che non dalla capacità di dare risposta ai problemi cruciali del paese, e ancora oggi produce una fuga rilevante, e purtroppo quasi sempre senza ritorno, dei cosiddetti cervelli all'estero.

Nei prossimi sette anni l'impegno dei governi e dei principali soggetti sociali ad investire sulla tecnologia sarà perciò continuato ma non sufficientemente forte e sistematico. L'Italia pagherà i ritardi strutturali accumulati nei confronti degli altri paesi, che renderanno difficoltoso per l'innovazione tecnologica seguire il passo internazionale e nel breve termine non riuscirà ad avviare quei cambiamenti strutturali (innanzitutto rafforzamento dimensionale e patrimoniale e riconversione) necessari per metterla nelle condizioni di diventare competitiva nei settori-chiave del prossimo decennio (ICT, nanotecnologie, biotecnologie), perché lo scenario continuerà ad essere caratterizzato da priorità che riguardano il risanamento del bilancio pubblico e da equilibri politici di debole prevedibilità. Tale trasformazione è di quelle che si dispiegano sul medio-lungo termine, richiedendo sforzi coordinati, stabilità normativa e un disegno di ampio respiro che includa interventi intersettoriali nelle politiche industriali, della ricerca, della formazione.

Nei prossimi anni, quindi, mancheranno ancora strategie chiare per cui non sarà facile per le imprese individuare le direttrici operative attraverso le quali l'innovazione possa tramutarsi in una effettiva opportunità di sviluppo, nelle scelte che saremo chiamati a compiere in termini di individuazione, pianificazione e gestione degli strumenti dell'innovazione più adatti per il nostro sistema Paese, per la condivisione di obiettivi comuni. Nonostante ciò, si svilupperà una maggiore capacità di cogliere le straordinarie opportunità offerte dall'innovazione tecnologica per lo sviluppo, la creazione e la crescita di nuovi mercati.

L'accesso ai servizi ed alle opportunità offerte dalle reti ICT sarà uno dei maggiori fattori di competitività dei sistemi territoriali. Per questo motivo sarà sempre più importante che gli attori pubblici locali definiscano una chiara strategia di sviluppo delle reti di comunicazione e dei nuovi servizi resi possibili dal loro potenziamento, requisito necessario per una città globalmente competitiva ed attrattiva.

Assisteremo poi ad una forte mobilitazione finalizzata a garantire che l'accesso alle ICT diventi un servizio in rete a disposizione di tutta l'umanità per permettere un veloce progresso economico e sociale.

Vi sarà una ricaduta più forte delle scoperte scientifiche soprattutto nel campo biologico e della vita artificiale; vi saranno implicazioni sociali ed anche economiche più rilevanti di quello statuto di mutanti che sembra ormai descrivere la nostra condizione di contemporanei e soprattutto di occidentali. Molti effetti di questa interazione tra tecnologia e biologia (ovvero di interventi di ingegneria biologica a livello personale ma anche alimentare ed ambientale) si ripercuoteranno nei prossimi anni sugli scenari economici e sulla vita delle imprese. Ma tutto questo esigerà un ulteriore impegno a combinare fattori di resistenza a fattori di sviluppo, elementi di crescita e altri di interpretazione. Insomma il peso di convinzioni, religioni, culture, visioni della vita e del mondo, non sembra destinato a decrescere, semmai a incidere più fortemente sullo sviluppo della tecnologia.

2.2 Aumento del *digital divide*

Lo scenario dei prossimi anni manterrà e consoliderà le caratteristiche di quello attuale, e anzi cresceranno l'attuale ritardo e gli attuali divari interni nella diffusione e nell'utilizzo attivo delle nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione:

- tra Nord e Sud,
- tra giovani e anziani,

- tra classi di reddito.

Ciò soprattutto per i seguenti fattori di ostacolo:

- la polverizzazione dovuta alla piccola dimensione della maggioranza degli enti locali italiani (più del 70% degli 8100 comuni italiani ha una popolazione inferiore a 5000 abitanti) che renderà problematica (perché antieconomica) la diffusione della connessioni a banda larga in molte aree del paese,
- il *digital divide* che continuerà ad essere affrontato come una semplice politica infrastrutturale, e non come un tema che include le questioni dell’alfabetizzazione digitale, delle *skills*, dell’utilizzo, e non solo dell’accesso.

Il problema del *digital divide* è destinato ad aumentare, producendo differenze non solo nel reddito, ma anche nell’informazione, cosa ben più dannosa nel lungo andare. L’innovazione tecnologica accrescerà il *digital divide* perché crea divari fra la popolazione più o meno professionalizzata. La lotta più cruenta nei prossimi anni si svolgerà per smussare i divari:

- generazionali ed anagrafici,
- territoriali ed ambientali.

Nei prossimi anni sono destinate a rimarcarsi due tendenze di segno opposto: quella che mira ad accentuare il divario tra giovani e vecchi, tra inclusi ed esclusi, tra integrati ed autoesclusi, tra meridionali e settentrionali, perché più forti saranno gli input e le pretese di marcare la propria differenza vincente. Ma altrettanto vivo sarà il fenomeno opposto, l’inseguimento degli “*in*” da parte degli “*out*”, attraverso l’uso tecnologico ma anche ideologico della parificazione, dell’emancipazione e delle diversità da colmare.

Il *digital divide*, che rappresenta in linea di principio un vantaggio per le generazioni più giovani ed addestrate all’uso delle nuove tecnologie, si scontra con una società che penalizza, anziché favorire, i più giovani.

Tutto questo renderà imprevedibile e relativamente occasionale l’affacciarsi di innovazioni profonde, accentuando le divaricazioni tra i diversi comparti territoriali. Con

lo sviluppo dell'autonomia delle diverse sedi, le università delle zone ricche attireranno risorse importanti per la ricerca e diventeranno sempre più forti ed attrattive rispetto a quelle delle zone deboli. Chi possiede strutture capaci di produrre innovazione procederà più speditamente e saluterà le aree più deboli da sempre più lontano. Questa dinamica competitiva spingerà le zone più deboli ad aumentare le sinergie e i processi di razionalizzazione.

Il rischio più grave è che l'Italia divenga sempre più un paese consumatore e sempre meno un paese produttore di tecnologie avanzate e che il *technological divide* sia un moltiplicatore del *digital divide*.

Nel lungo periodo, ben oltre il 2013, il *digital divide* andrà significativamente riducendosi per mutamenti generazionali naturali, anche nella Pubblica Amministrazione.

2.3 Il lento sviluppo delle tecnologie

Il ritmo del cambiamento non sarà sufficientemente veloce: innoveremo, sì, ma troppo spesso rimanendo un passo dietro ai nostri concorrenti. Il ritardo nella produzione del progresso tecnico non sarà un elemento essenziale dei nostri problemi produttivi e competitivi. Peserà invece il ritardo con cui assorbiamo nuove tecnologie prodotte altrove, a causa del fatto che:

- impariamo poco e male,
- evitiamo ogni forma di selezione meritocratica,
- lavoriamo poco.

Si svilupperanno più rapidamente le tecnologie spinte da mercati più vasti e competitivi, quali:

- ICT,
- tecnologie di processo,
- materiali,
- energia.

Avranno un'applicazione più lenta le tecnologie per le quali non c'è una forte spinta del mercato.

I prossimi sette anni vedranno ancora l'Italia primeggiare nella diffusione ampia di tecnologie relativamente 'povere' di conoscenza incorporata, come la telefonia mobile. Le tecnologie della comunicazione verranno diffuse in maniera capillare, facilitando processi di acculturamento e di riqualificazione, ma anche processi produttivi.

Alcuni fattori faciliteranno nei prossimi anni la diffusione delle ICT in Italia. In particolare:

- il discreto livello di alfabetizzazione,
- una naturale apertura culturale alle innovazioni.

Alcuni *handicap* ostacoleranno la diffusione delle ICT in Italia. In particolare:

- l'inadeguato livello del sistema di istruzione media e superiore,

- il nanismo del nostro settore produttivo, che è tra le cause principali degli inadeguati investimenti privati nella ricerca e nell'innovazione tecnologica,
- gli alti costi da regolazione e da oneri burocratici.

2.4 Tecnologie e pubblica amministrazione: un contagio di sperimentazioni

Nel contesto della pubblica amministrazione avverrà un contagio di sperimentazioni. I paesi più avanzati costituiranno un modello di riferimento, a prescindere dalla loro impronta politica e ideologica, per i paesi in ritardo, sul piano dell'immissione di procedure tecnologiche che snelliscono il rapporto tra istituzioni e utenti, cittadini e macchina amministrativa, cercando il più possibile di stabilire un rapporto diretto.

Anche in Italia le nuove tecnologie daranno un contributo concreto ed efficace nei servizi a distanza consentiti dalle ICT e nell'organizzazione della PA connessa alla sua adozione. L'adozione di nuove tecnologie aiuterà però più lo sviluppo del settore privato che di quello pubblico, in quest'ultimo limitandosi soprattutto ad agevolare la semplificazione amministrativa.

L'impatto delle tecnologie avrà un grande peso nello sviluppo della pubblica amministrazione, ma solo a condizione che:

- sia destinato un considerevole impegno finanziario iniziale alle grandi opportunità offerte dalle applicazioni dell'*e-government*, (quale quello insufficiente ed isolato associato alla vendita delle licenze UMTS previsto nei primi piani nazionali non è stato);
- siano accompagnate da una altrettanto impegnativa ristrutturazione dei *back office*, soprattutto a livello dei governi locali, e delle relazioni tra il centro e la periferia nell'amministrazione;
- vengano sistematicamente utilizzate per un'azione incisiva di reingegnerizzazione dell'organizzazione e dell'attività di tutto il sistema

amministrativo, come era previsto dall'*Action Plan* del 2000 che ora il ministro Nicolais sembra voler rilanciare.

Gli esperti consultati prevedono invece che sino al 2013 la maggiore diffusione delle tecnologie nella pubblica amministrazione non sarà ancora accompagnata dalla necessaria riforma organizzativa che non potrà avvenire finché non ci sarà un adeguato controllo sulla prestazione lavorativa. A causa di ciò, nei prossimi anni la Pubblica Amministrazione continuerà a rimanere un peso enorme per il sistema Paese e per i singoli cittadini anche a causa della mancanza di una organica riforma organizzativa.

Le resistenze maggiori saranno di tipo sindacale, patronati ed organismi fondati sulla mediazione e la rappresentanza degli utenti e dei dipendenti, che ostacoleranno la rivoluzione tecnologica perché mette in pericolo la loro stessa funzione e ragione sociale. Si tratterà per lo più di una battaglia di autoconservazione di movimenti, sindacati, patronati e strutture, più che di tutela dei medesimi lavoratori. La fascia più intelligente e più accorta di queste associazioni cercherà, invece, di fornire essa stessa i servizi ed i supporti per la svolta, criticando le contraddizioni ed i ritardi dell'amministrazione pubblica in questa necessaria, inevitabile modernizzazione.

3. LEGISLAZIONE, REGOLAZIONE, AZIONE PUBBLICA

3.1 Politiche per l’economia, il lavoro e il *welfare*

Le principali politiche del Governo per l’economia, il lavoro e il *welfare* avranno l’obiettivo principale di ridimensionare i costi del vecchio sistema delle garanzie che va sotto il nome di *Welfare State* e saranno costantemente impegnate in defatiganti trattative tese a far digerire le riforme necessarie senza imbattersi in tensioni sociali troppo alte. Il punto discriminante sarà quello di redistribuire in modo più equo i costi ed i ricavi del sistema di protezione sociale, soprattutto al fine di estenderlo agli esclusi e in primo luogo alle generazioni più giovani, quelle che più hanno difficoltà a fronteggiare i rischi della precarietà del lavoro e della disoccupazione, operazione resa insieme più necessaria e più difficile dai rischi di declino che caratterizzano la nostra economia. La riduzione dell’evasione fiscale sarà uno degli strumenti più utili per rendere più facile e più equa questa redistribuzione.

La ripresa del *welfare* dopo il ciclo liberista risponde ad una esigenza di sopravvivenza non solo dei ceti più deboli e delle fasce più insicure, ma anche della stessa politica e del governo delle città, delle regioni, degli stati. Di conseguenza, la tendenza alla riscoperta del *welfare* prevedibilmente attraverserà i governi e gli schieramenti e darà luogo a versioni differenti, ma non ad antagonismi assoluti. I veri conflitti politici riguarderanno:

- i diritti alla vita,
- il rapporto con le famiglie e le coppie omosessuali,
- i confini biologici, naturali e culturali della società,
- la sfera delle libertà in relazione al corpo, alla tradizione, alla religione.

Il presente Governo e quelli prossimi venturi, sempre stretti fra i limiti esterni europei e quelli interni dei vari gruppi di pressione, aumenteranno le imposte, senza abbattere la spesa, che corrisponde sempre ad un preciso interesse di alcuni elettori.

Anche a causa della recente riforma elettorale che ha favorito la costituzione di maggioranze di governo estremamente deboli, nel futuro assisteremo alla realizzazione di riforme "ibride", in grado di raccordare una classe politica estremamente variegata a discapito della coerenza

- sia rispetto ai riferimenti valoriali che sempre sottendono le scelte politiche,
- sia con riguardo alle decisioni operate dai precedenti governi di centro-sinistra.

La differenza principe sulle politiche del lavoro e della formazione professionale riguarderà l'egemonia delle stesse, ovvero se saranno guidate dalle politiche o se invece si lasceranno guidare dalle imprese. E' inutile dire che lo sfondo sarà in ogni caso il tentativo di concertazione, ma la differenza sarà giocata tutta sul ruolo promotore dell'economia o della politica. E qui i ruoli non saranno automaticamente assegnati dalle provenienze, di sinistra o di destra, ma da una serie di fattori strutturali, economici ma anche politici ed ideologici, finora trascurati, quali le condizioni delle imprese, la loro forza e la loro capacità di coalizzarsi, fare *lobbying*, ma anche l'autorevolezza e la stabilità del quadro politico e il livello di decisionismo.

L'obiettivo di rilanciare l'economia verrà perseguito dal Governo attraverso la realizzazione di interventi a sostegno dell'impresa volti a favorire investimenti, ricerca e, dove necessario, riconversione industriale. Molto si punterà sulla disincentivazione della rendita (investimento non produttivo, ad esempio di tipo immobiliare) che è finalizzata ad incrementare il reinvestimento. Questo impianto saprà tener conto del fatto che l'imprenditoria italiana è composta principalmente da imprese di piccola e media dimensione che, per trovare più conveniente muoversi alla ricerca di nuovi spazi di mercato piuttosto che rifugiarsi nella rendita, avranno bisogno di sentirsi sufficientemente tutelate dal Governo.

Si protrarrà nel prossimo futuro la tendenza dei recenti processi di riforma e riorganizzazione del settore dei servizi pubblici locali (operato con la legge finanziaria del 2002), focalizzati sul tentativo di accrescere le dinamiche concorrenziali all'interno del settore, attraverso una maggiore apertura al mercato e ai soggetti privati. Le stesse dinamiche europee di allargamento ad Est e di progressiva integrazione economica

renderanno sempre più attuale il dibattito sulle strategie per l'incremento della competitività dei contesti territoriali.

Anche il nuovo Governo, proseguendo una tendenza avviata dagli anni novanta, tenderà a favorire politiche che sviluppano la concorrenza poiché essa è considerata strumento idoneo alla riorganizzazione dell'apparato produttivo dell'economia nazionale. In questo quadro acquisiranno quindi senso le politiche di liberalizzazione che contrastano posizioni di rendita e favoriscono l'efficienza del sistema economico.

Il governo di centro-sinistra continuerà quindi sulla strada della liberalizzazione con competizione, ma, a seconda del successo e dei suoi costi, lo farà con maggiore o minore convinzione e celerità. Un eventuale ritorno al governo del centro-destra produrrebbe, non del tutto paradossalmente, un rovesciamento delle politiche di liberalizzazione e competizione. Per fortuna, entro certi limiti, sarà la Commissione Europea a pungolare l'Italia a procedere nella direzione giusta, anche se il non proprio fausto fato della Direttiva Bolkenstein obbliga ad essere prudenti.

I problemi in Italia sono strutturalmente di offerta e le politiche ne dovrebbero tener conto, altrimenti il sistema sempre più tenderà all'insostenibilità. Nel breve periodo gli *shock* saranno anche da domanda e verranno compensati:

- con la politica monetaria comunitaria, se si tratterà di *shock* simmetrici e generalizzati,
- con quella fiscale dei singoli stati nazionali, se si tratterà di *shock* asimmetrici e specifici.

Il Patto di Stabilità e Crescita europeo, anche nella sua versione riformata del 2005, si rivelerà del tutto inadeguato perché – non distinguendo fra *shock* di offerta e di domanda – consente di incrementare il deficit anche quando l'*output gap* è creato da *shock* di offerta (cosa non suggeribile), mentre comunque pone un limite al 3% del PIL per gli *shock* da domanda forti (cosa che non è razionale che avvenga).

Le principali politiche del Governo per l'economia, il lavoro e il *welfare* saranno relative a:

- razionalizzazione di importanti capitoli di spesa, quali scuola, sistema della formazione professionale, sanità,
- ulteriore revisione delle pensioni,
- aumento della spesa per università e ricerca,
- incremento della formazione,
- riduzione della precarietà,
- sviluppo di una maggiore sinergia fra domanda e offerta,
- creazione di moderni strumenti di *welfare*.

L'azione di riforma del nuovo Governo si scontrerà con i differenti ostacoli che emergeranno in primo luogo dalla sua stessa debolezza. Considerando infatti che, in generale, le decisioni che potranno adottarsi saranno il frutto di una forte mediazione fra maggioranza ed opposizione e che, nello specifico, lo scontro sarà prima ancora all'interno della stessa maggioranza e poi con la Confindustria e con l'opposizione, è inevitabile che si sviluppino riforme ibride, che non saranno in grado di produrre una decisiva inversione di tendenza rispetto alla precarizzazione del mercato del lavoro.

Inoltre, il settore del *welfare* risentirà negativamente della frammentazione ministeriale realizzata nella fase di insediamento del governo Prodi. In particolare, la scissione fra “Solidarietà sociale” e “Famiglia” renderà più difficile lo sviluppo di politiche integrate che rappresentano un elemento essenziale per il rilancio di un efficace sistema di *welfare*.

Obiettivo primario delle politiche sarà quello di ridurre la precarietà del lavoro, offrendo a tutti forme di tutela previdenziale e sicurezza di prospettive ma stimolando nello stesso tempo la flessibilità, intesa come espressione di crescita delle capacità professionali ed esercizio della creatività personale. Nei prossimi anni verranno adottate una serie di misure mirate a garantire dal rischio della discontinuità del lavoro, evitando l'eccessiva frammentazione e limitazione delle prestazioni di lavoro giovanili, quali:

- lo sviluppo di incentivi alle imprese per le assunzioni stabili,
- l'aumento della contribuzione per i lavoratori parasubordinati,
- le politiche di formazione a sostegno della riqualificazione.

Non verrà però realizzato un *welfare* adeguato alla flessibilità: l'attuale Governo non andrà, ad esempio, verso un *welfare* di tipo inglese, capace di incentivare la

responsabilizzazione del lavoratore e fondato sulla formazione professionale, ma continuerà con la vecchia logica di difesa degli occupati, a scapito dei non occupati, senza peraltro aumentare le garanzie per i giovani che hanno un lavoro flessibile.

Vi sarà un intervento profondo sulle pensioni che consentirà ai lavoratori di scegliere, al di sopra di un minimo, se, come e quando andare in pensione e se, come e quando accettare diverse forme di impegno lavorativo.

Il sistema di incentivi alle imprese verrà razionalizzato e semplificato. Al 2013 si avranno pochi e differenziati regimi di aiuto nazionali per finalità orizzontali (esempio, per la ricerca) e territoriali e per modalità (automatici, a bando, negoziali); regimi di aiuto regionali complementari e non sostitutivi. Nei prossimi anni il Governo aiuterà le imprese riducendo lacci e laccioli e tagliando le aliquote di imposte. Ciò favorirà lo sviluppo delle poche aziende più efficienti, e perciò della produttività e della competitività, allargando quindi la base imponibile. Il Governo farà una politica di incentivi fiscali per alcuni settori estendendo la legge Prodi-Marzano anche alle aziende non in crisi ma che presenteranno dei piani tecnologici.

Nel periodo di tempo considerato si avrà un aumento complessivo della scolarità ma ci troveremo ad avere facoltà umanistiche con migliaia di studenti destinati ad attendere anni prima di poter trovare un impiego o che dovranno, per esempio, ingrossare le fila dei supplenti, contribuendo così ad aggravare la patologica situazione della scuola pubblica italiana, a causa della scarsa comunicazione fra scuola e lavoro, che continuerà ad essere una tra le cause principali a discapito della competitività del nostro Paese. Per contro, abbiamo già una domanda di operai specializzati, di tecnici e di laureati in discipline scientifiche che rimarrà inevasa.

La ripresa del Paese dipenderà in buona parte dalle dimensioni e dalla qualità dell'accostamento tra il sistema universitario e il sistema delle imprese che, senza ledere in alcun modo l'autonomia e la centralità del carattere pubblico della ricerca, riuscirà però ad orientarne le direttrici più rilevanti, in modo da incrociare la domanda di un sistema produttivo, che ha necessità di rinnovarsi proprio per reggere alle nuove sfide. Appaiono a tutt'oggi ancora confuse le modalità istituzionali con cui favorire ed incoraggiare questo processo che comunque sarà uno dei banchi di prova obbligati per il Governo.

Nei prossimi anni si affermerà un moderno sistema di *welfare* per sostenere quel nuovo intreccio fra lavoro e formazione che approfitta dei momenti di disoccupazione per aumentare le competenze e l'occupabilità dei lavoratori. Si cercherà finalmente di mettere le risorse produttive nelle condizioni di poter competere sul mercato con una preparazione adeguata; una formazione che parte dalla scuola, prosegue con l'università e continua con il concetto di percorsi formativi extra, di tirocini, stage, per l'inserimento nel mercato del lavoro.

Inoltre, si interverrà sul sistema della formazione toccando non soltanto la formazione di alto livello, ma anche la formazione di base, ad esempio per quel che riguarda l'aggiornamento delle competenze linguistiche.

Sarà possibile costruire un rapporto forte tra imprese e formazione professionale, ma solo in un contesto di “balzo in avanti” del livello tecnologico delle imprese. La formazione avrà un ruolo positivo solo se servirà a sollecitare l'innovazione nell'impresa, se sarà una leva per produrre non solo e non tanto una qualificazione adatta a lavorare bene nell'impresa esistente, ma una spinta non velleitaria in direzione del suo cambiamento e dell'adattamento alle nuove sfide derivanti dallo scenario internazionale.

Le tecnologie ICT avranno un ruolo fondamentale nei prossimi anni, poiché l'accesso ai servizi e alle opportunità offerte dalle reti è uno dei maggiori fattori di competitività dei sistemi territoriali. Per questo motivo molti attori pubblici locali definiranno, nei prossimi anni, una chiara strategia di sviluppo delle reti di comunicazione e dei nuovi servizi resi possibili dal loro potenziamento.

Se si accetta passivamente il lento declino che sta caratterizzando la nostra economia, si rischia che il processo sia più veloce delle aspettative:

- si avrà poca crescita,
- continueremo ad assistere alla fuga di cervelli verso gli Stati Uniti e l'Europa,
- l'Italia diventerà un museo a cielo aperto, un luogo per il *Grand Tour*,
- con una popolazione composta da molti anziani e pochi giovani,
- con elevati tassi di disoccupazione.

Occorrerà agire *in primis* sulla leva culturale, perché la crisi economica è un sintomo della crisi culturale in cui si trova il nostro Paese. Così, le forze sociali in Italia saranno impegnate a far fare un salto di qualità portando il capitalismo familiare verso forme societarie più consone ad attrarre manager professionali, realmente svincolati dai legami familiari, con esperienze internazionali e ad aumentare gli investimenti in innovazione sia tecnologica che di marketing che di gestione finanziaria. Verrà facilitato in questo modo lo sviluppo di medie imprese di capitali transnazionali.

3.2 Politiche e strumenti per l'internazionalizzazione

Uno dei principali punti di debolezza nel nostro Paese rimarrà la difficoltà delle imprese, soprattutto piccole e medie, di rapportarsi con i mercati esteri, anche se una maggiore capacità di cogliere le opportunità offerte dai mercati di aree in forte espansione, come il Sud-Est Asiatico, rappresenterà una via di rilancio per diversi settori industriali.

L'apertura internazionale del tessuto produttivo diventerà un'importante occasione di sviluppo per il sistema locale sia in termini economici, ma anche sociali e culturali. Per queste ragioni il tema dell'internazionalizzazione si trova al centro di un buon numero di iniziative che nei prossimi anni verranno concentrate e razionalizzate con l'obiettivo di aumentarne la massa critica.

Si avrà una maggiore focalizzazione sulle aree emergenti extra-europee e progressiva trasformazione del mercato europeo in mercato "interno".

Nei prossimi anni agli strumenti tradizionali per sostenere l'impresa nella fase di internazionalizzazione commerciale, caratterizzata dall'attivazione di flussi di esportazione dei prodotti sui mercati esteri, si affiancheranno strumenti per sostenere l'internazionalizzazione produttiva, caratterizzata dal trasferimento all'estero di intere fasi della produzione in una logica di multilocalizzazione, utile a radicarsi in mercati diversi

divenendo con questo più competitivi. Maggiore enfasi verrà data a servizi e politiche per gli investimenti diretti, oltre che alle esportazioni.

Le imprese di dimensioni non elevate che detengono una fitta rete di rapporti internazionali (che vanno dall’acquisto di materie prime, al ricorso e/o all’offerta di *outsourcing*, all’acquisto o alla vendita di tecnologia, al ricorso e/o all’offerta di capitali rischio, all’acquisto e/o alla vendita di prodotti e servizi) avranno accesso a risorse, tecnologie e mercati

- senza necessità di una dimensione rilevante,
- senza compiere grossi investimenti.

Le imprese italiane venderanno *software* (idee, *brand*) versus *hardware* (macchinari facilmente prodotti in Cina a prezzi molto più bassi), dove i margini di profittabilità si andranno sempre più riducendo a causa della concorrenza dei paesi emergenti.

Le politiche di incentivi alle imprese saranno strettamente collegate alla capacità delle imprese di innovarsi per conservare, ma anche per migliorare, la loro posizione sulla scena internazionale. Politiche di semplice agevolazione fiscale saranno utili, ma se svincolate dall’obiettivo dell’innovazione corrono il rischio di perpetuare atteggiamenti semplicemente conservativi, il contrario di ciò che sarebbe necessario.

Nei prossimi anni il Governo cercherà di sostenere le sue imprese più dinamiche, ma non arriverà a prendere provvedimenti radicali quali:

- l’abolizione dell’I.C.E., Istituto del Commercio Estero,
- la creazione di uffici economici accanto alle nostre ambasciate, per fornire un punto di riferimento alle imprese che si muovono all’estero.

4. QUADRO ISTITUZIONALE

4.1 Modernizzazione delle istituzioni

Il quadro istituzionale nei prossimi anni sarà caratterizzato da tensioni fra tutte le istituzioni, ma rimarrà sostanzialmente immutato, in quanto il Referendum ha fatto crollare ogni ipotesi di ridiscussione della Costituzione. Si procederà però ad una ulteriore revisione “incrementale” della Costituzione, a partire dal testo del 2001 che però non comporterà né la fine del bicameralismo perfetto né la sostituzione del Senato con una Camera maggiormente legata alle rappresentanze regionali.

Il risultato del referendum costituzionale del 25-26 giugno sbarrerà infatti la strada a riforme istituzionali radicali, ma non a un’opera di modernizzazione delle istituzioni che appare assolutamente necessaria e urgente, a condizione però che si riesca a vincere l’opposizione di buona parte dei partiti minori e delle burocrazie centrali dei partiti maggiori che la vigente legge elettorale ha fortemente rafforzato.

La forma del governo verrà razionalizzata secondo il modello tedesco (rafforzamento dei poteri del premier, che acquisirebbe il potere di revoca dei ministri, sfiducia costruttiva). Si tratta di una riforma che tuttavia consegnerà modesti risultati in assenza di una incisiva riforma della legge elettorale: quella attuale favorisce la frammentazione del sistema politico, la creazione di coalizioni ampie ma fortemente disomogenee sotto il profilo programmatico e politico (buone per vincere ma non per governare), lo strapotere delle burocrazie di partito, la dequalificazione del ceto politico. L’adozione di un sistema uninominale maggioritario a doppio turno, sul modello francese, favorirebbe un’evoluzione positiva del nostro sistema politico sotto tutti i profili, ma troverà forti resistenze in ciascuna delle due coalizioni.

Sul piano istituzionale l’Italia nei prossimi anni continuerà il processo di riforme avviato (nuovo diritto societario, normativa sulla responsabilità amministrativa dell’impresa e sul “*market abuse*”, modernizzazione dei rapporti di lavoro, riforma dei mercati finanziari,

norme sugli appalti, disciplina generale dell'ambiente, ecc.) che si iscrive nel solco di un sentiero tracciato degli obblighi assunti nei confronti dell'Unione Europea e nell'ambito di un programma di stabilizzazione macroeconomica. In tale solco verrà orientata anche l'azione degli enti locali. In questo quadro il ruolo delle *Authority* sarà consolidato e più ampio.

4.2 Verso la fine di *devolution* e privatizzazioni

Nei prossimi anni verrà realizzata una sorta di manutenzione straordinaria del sistema istituzionale fondato sulla Costituzione del 1948, riconfermata a larga maggioranza ma bisognosa di aggiornamenti anche importanti. La priorità sarà data alla revisione-correzione del titolo V, riportando alla piena competenza statale la legislazione relativa a:

- grandi infrastrutture,
- produzione e distribuzione dell'energia,
- telecomunicazioni,
- ordinamento delle professioni.

Verrà introdotta una moderata possibilità di differenziazione delle competenze (federalismo a geometria variabile), ma verranno mantenuti comunque fermi i poteri di coordinamento statale nei settori fondamentali. Non passerà dunque la recente proposta Formigoni, che prevede una competenza piena della Regione Lombardia anche in materia di energia e di grandi infrastrutture.

Eventuali azioni di pura ingegneria istituzionale si caratterizzeranno per la loro potenziale inefficacia: le spinte e le proposte per mantenere (anche in accordo con la teoria economica del federalismo) la responsabilità delle scelte nell'ambito del *welfare* al governo centrale che oggi si registrano avranno un peso importante nella definizione del quadro istituzionale, in particolare per quanto riguarda la scuola, dove il problema principale è quello di aumentare l'efficacia dell'insegnamento secondario e di ridurre le differenze territoriali. Il modello nazionale di sistema paese appare come l'unico garante

bilaterale, sia rispetto alla frammentazione localistica e alla fuga nella secessione, sia rispetto ai poteri sopranazionali e alle aggressioni della criminalità e del terrorismo. La leggendaria *devolution*, senza radici culturali in Italia, continuerà inevitabilmente a caratterizzarsi come un inganno e un fallimento. Essa – dopo il blocco della riforma costituzionale nel 2006 – è destinata a fare passi “indietro”, soprattutto nel senso che tenderà a divenire sempre più perequativa e “solidale”.

Nei prossimi anni verranno finalmente attuati i principi costituzionali in materia di federalismo fiscale in modo da attivare meccanismi di autonomia/responsabilità delle istituzioni regionali e locali nelle decisioni di spesa e nel finanziamento delle stesse. Si procederà attraverso una lunga e complessa serie di sperimentazioni che comporteranno:

- quote di compartecipazione ai tributi nazionali,
- limitate forme di fiscalità regionale,
- un complesso meccanismo perequativo.

Si arriverà, con difficoltà, a meccanismi più cogenti di patto di stabilità interno che renderanno più difficile e alla fine impossibile il ripiano ex-post delle situazioni debitorie.

Quel tanto, che non sarà, purtroppo, mai molto, di decentramento politico, economico e fiscale, che la burocrazia centrale accetterà di vedersi strappare, andrà a favore dei grandi comuni, ma anche di quelli piccoli purché efficienti. Il classico *divide* italiano sarà ancora presente nel 2013, ma non fra Nord e Sud, ma fra molte zone del Nord, un centro dinamico e in crescita (Toscana e Lazio, con Roma potentemente trainante) e un Sud nel quale soltanto qualche distretto riuscirà a salvarsi galleggiando.

Il sistema paese sembra essere il quadro di riferimento più rassicurante e più efficace anche nella prospettiva di far procedere l’Unione Europea e di governare le privatizzazioni.

Per quanto riguarda le privatizzazioni continuerà a svilupparsi il processo avviato da oltre 15 anni e che è riuscito, pezzo dopo pezzo, a smontare un “mostro” come l’IRI con 420.000 dipendenti che spaziava dalla siderurgia al credito, e che solo tra il 1997 ed il 2005 ha favorito oltre 150 miliardi di dollari di incassi da privatizzazioni. Nei prossimi anni ci sarà una ripresa dei processi di liberalizzazione, avviati negli anni novanta, con

successi e insuccessi, e poi interrotti nella scorsa legislatura (*public utilities* locali, energia, professioni, ecc.):

- essi potranno innescare, tramite la competizione, processi virtuosi di efficientamento e di innovazione;
- stimoleranno l’ammodernamento della macchina pubblica, intesa in senso oggettivo (produzione di beni e servizi di interesse generale) e non soggettivo;
- ingenereranno corretti processi di privatizzazione e più forti partnership tra pubblico e privato.

Ciò a condizione che siano accompagnate da una razionalizzazione del sistema delle autorità indipendenti, un rafforzamento dei loro poteri di regolazione e di garanzia, un consolidamento della loro autonomia rispetto al Governo e alla politica. Il potere di sanzione delle *Authority* verrà rafforzato e velocizzato, per sostenere l’interesse pubblico.

Nei prossimi anni si procederà progressivamente alla privatizzazione di alcune delle residue imprese pubbliche nazionali, quali Alitalia e Finmeccanica e si avrà il ridimensionamento del soggetto pubblico nel campo della comunicazione (RAI) che conciderà con il ridimensionamento del monopolio privato (Mediaset). Non verrà invece privatizzata l’Enel, né si prevede che ci saranno altre importanti privatizzazioni: la grande stagione delle privatizzazioni in Italia sembra avviata alla fase finale. Piuttosto, si procederà ad una significativa ridefinizione dei servizi pubblici locali, anche con privatizzazioni.

In ogni caso, la tendenza alle privatizzazioni verrà accompagnata da una controtendenza a interventi pubblici in campi finora lasciati al libero campo dell’iniziativa privata. Allo stesso tempo, però, come al solito, nel nostro Paese accanto a ciò sarà possibile trovare società, come Sviluppo Italia, che ci riportano alla politica degli anni sessanta.

4.3 Compiti e funzioni attribuiti agli Enti locali

Gli Enti locali svilupperanno il ruolo decisivo che ormai occupano nell’architettura costituzionale del Paese con esiti positivi, perché continuerà il processo di avvicinamento

tra le istituzioni e i cittadini, diventerà maggiore il coinvolgimento di questi ultimi e la loro partecipazione alla cura e alla gestione della cosa pubblica. Il maggior ruolo degli Enti locali non sarà comunque sufficiente a surrogare il ruolo dello Stato.

Agli Enti locali verranno decentrate soprattutto funzioni allocative e redistributive; non quelle di stabilizzazione ciclica e di sviluppo di medio-lungo periodo.

- Per le Regioni, compiti e funzioni saranno simili agli attuali, ma con minori poteri in materia di grandi reti di energia, grandi reti di trasporto e relazioni internazionali.
- Le Province diventeranno sempre più enti gestori, subordinati alle scelte politiche delle Regioni.
- I comuni andranno a costituire i nuclei più vigorosi e dinamici del governo del territorio, in particolare quelli di grandi dimensioni, soprattutto se disposti a cimentarsi con una potenziale innovazione lasciata languire, vale a dire quella delle aree metropolitane, oramai necessità imprescindibile.
- Le grandi città acquisteranno maggiori autonomia, poteri e risorse finanziarie.

La sfera di interventi degli enti locali crescerà nel dettaglio, attraverso una maggiore presenza su micro-situazioni, singole iniziative, eventi e riferimenti simbolici, ma decrescerà all'ingrosso, per via di una minore incidenza su tematiche che inevitabilmente attengono al villaggio globale e alle sue reti.

Non rinviabile, ma anche difficile, appare l'attuazione di un vasto programma di semplificazione e razionalizzazione del sistema delle istituzioni sul territorio, che è troppo macchinoso e complesso, con una distribuzione irrazionale delle competenze, un eccesso di sovrapposizioni e duplicazioni, una consistente confusione di responsabilità. La riduzione dei livelli istituzionali, ma soprattutto la razionale divisione del lavoro e delle funzioni tra gli stessi, si scontrerà con resistenze burocratiche e soprattutto politiche, connesse allo sviluppo di un ceto politico ipertrofico e assai costoso.

Nel vuoto causato dal forte ridimensionamento del prestigio, dei compiti e delle competenze dello Stato e dalla gravissima crisi della forma partito e delle ideologie, si inseriranno i grandi interessi che, trovandosi di fronte a soggetti molto più piccoli e deboli

dei vecchi stati nazionali e dei partiti, potranno esercitare su di essi pressioni molto forti e talvolta insuperabili.

5. RUOLO DELLA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

5.1 Il nuovo ruolo della Pubblica Amministrazione nello sviluppo dell’economia

E’ difficile pensare a qualsiasi forma di sviluppo senza un ruolo importante delle istituzioni pubbliche. Nel futuro lo Stato continuerà ad esercitare un peso rilevante nell’economia e, in particolare, nel complesso industriale-militare. Il ruolo della P.A. per lo sviluppo dell’economia insisterà soprattutto sul piano del mercato dei beni pubblici, in particolare quello delle infrastrutture. Le infrastrutture fisiche - che costituiscono in termini economico-patrimoniali la dotazione di capitale pubblico di un’economia nazionale ed incidono in modo determinante sulla competitività nazionale nell’ambito europeo – richiederanno nei prossimi anni investimenti più massicci che però saranno contraddetti dai rigorosi vincoli di bilancio imposti dal Patto di Stabilità. Le condizioni finanziarie pubbliche penalizzeranno infatti gravemente gli investimenti necessari per la realizzazione delle infrastrutture fisiche, come comprovato dalla legge finanziaria per il 2006.

Nei prossimi anni verrà dato più spazio per un apporto del settore privato che affianchi alle tradizionali categorie di partenariato pubblico – privato (dalle concessioni al più recente *project – financing*) nuove modalità di acquisizione alle infrastrutture di capitali importanti, disponibili sul mercato e aperti agli investitori.

Il processo di globalizzazione dell’economia e della società metterà sempre più al centro dell’attenzione il rapporto tra mercato, impresa e stato: nei prossimi sette anni tornerà ad essere centrale il ruolo degli attori pubblici ed in particolare il ruolo regolativo dei livelli decentrati di governo che dovranno non solo attrarre investimenti, ma dovranno essere in grado di valorizzare i saperi e le risorse locali.

Gli investimenti diretti esteri in Italia però continueranno a non arrivare perché la Pubblica Amministrazione continuerà a porre lacci e laccioli senza assicurare l’ordine

pubblico e il rispetto delle regole della concorrenza. Il Centro del Paese rimarrà più attraente per gli investitori interni e internazionali di quanto non sia il Mezzogiorno, per ragioni di maggiore efficienza pubblica e privata, e del Nord per ragioni di minor costo. Nelle regioni meridionali si sommeranno gli investimenti nel campo del turismo e in quello delle imprese più capaci di mettere a frutto il collegamento con i paesi del bacino mediterraneo: ricerca, infrastrutture, collegamenti tra le due sponde.

La P.A. e le istituzioni promuoveranno la crescita e il recupero di competitività del Paese principalmente in due modi:

- rimuovendo ostacoli, vincoli e carichi normativi e burocratici non necessari, che impongono alle imprese *compliance costs* eccessivi;
- garantendo alle imprese condizioni ambientali favorevoli e dunque:
 - migliorando la qualità del sistema formativo,
 - promuovendo la ricerca scientifica,
 - adeguando il sistema delle infrastrutture materiali e immateriali,
 - garantendo la sicurezza dei cittadini e delle attività economiche,
 - favorendo la fornitura di servizi alle imprese per la diffusione dell'innovazione, la commercializzazione dei prodotti, l'internazionalizzazione ed il *marketing* territoriale.

L'attuale Governo metterà in atto provvedimenti affinché la P.A. assuma un ruolo attivo di promozione della crescita e di recupero di competitività del Paese, ma poche amministrazioni pubbliche saranno capaci di avviare azioni incisive in questa direzione.

Inoltre, il legislatore sarà particolarmente impegnato a tutelare la forza e l'autonomia delle *Authority* che presiederanno alla concorrenza, per renderle impermeabili al peso degli interessi che devono regolamentare.

La P.A. vivrà nei prossimi sette anni un lento ma progressivo processo di trasformazione, di aumento di efficienza e in alcuni casi di riforma e riuscirà a ridurre alcuni suoi aspetti di freno oggettivo per l'attività dei singoli e delle imprese, tempi e complessità delle procedure in primo luogo.

La P.A sarà un po' più piccola dimensionalmente, tanto nel suo peso occupazionale, quanto nell'ambito complessivo delle sue attività, grazie a processi di esternalizzazione e ad una maggiore presenza dei privati in alcune aree. La Pubblica Amministrazione centrale continuerà però ad essere sempre in bilico fra cure dimagranti, rare, e rigonfiamenti politico-clientelari, frequenti e ciclici, mentre le burocrazie regionali, per lo più pessime, continueranno ad essere "costose oligarchie".

Complessivamente la Pubblica Amministrazione non inciderà né più né meno di oggi sullo sviluppo economico, ma inciderà in modo diverso, perché potrà costituire l'argine protettivo o inibitorio dello sviluppo e potrà avere un'incidenza significativa nel generare (o degenerare) *habitat* favorevoli, *location* incoraggianti o scoraggianti nei territori.

5.2 Sviluppo territoriale e *driver* dell'attrattività

Il ruolo delle istituzioni pubbliche nello sviluppo locale sarà molto importante, come sempre.

- In primo luogo, come fornitrice di beni e servizi pubblici di valenza essenziale, come legalità e giustizia, formazione, inclusione sociale e *welfare*, sanità;
- in secondo luogo, come attore cooperativo, in alleanze operative, sia pubblico-pubblico, sia pubblico-privato.

Agli Enti locali verranno inoltre attribuiti nuovi compiti fiscali.

I cittadini si riconosceranno soprattutto nei comuni che continueranno ad essere il cuore della vita politica. La maggiore sensibilità dei cittadini verso le problematiche dello sviluppo e le loro crescenti esigenze, nei prossimi anni susciterà risposte da parte politica e pubblica. Regioni ed enti locali acquisiranno una maggiore consapevolezza che le "condizioni ambientali" per lo sviluppo si determineranno essenzialmente a livello territoriale ma questa maggiore consapevolezza raramente si tradurrà in azione politico-amministrativa:

- molte regioni continueranno a manifestare forti resistenze nei confronti di decisive operazioni di semplificazione burocratica e a qualunque cessione di competenze;
- molti comuni e alcune regioni continueranno a manifestare forti resistenze alle liberalizzazioni (*public utilities* locali, taxi, esercizi commerciali, ecc.).

I comuni che, anche grazie alle leggi elettorali, godono di amministrazioni stabili, in grado di programmare e di differire l'incasso di risultati positivi, costituiranno l'arma trainante di alcuni processi di sviluppo. Stabili, potenzialmente efficaci, molto interessati ad innovare e con il tempo sufficiente per farlo.

- I comuni efficienti diventeranno ancora più ricchi e ancora più attraenti.
- Gli altri verranno incoraggiati e qualche volta obbligati a consorzarsi per conseguire qualche economia di scala.

Nei prossimi anni i principali *driver* dell'attrattività dei territori saranno quelli attuali:

- a) quantità e qualità di beni e servizi collettivi: infrastrutture fisiche e connessi servizi (trasporto, energia), infrastrutture immateriali (rispetto delle leggi, facilità dell'operare aziendale) e capitale umano;
- b) presenza di nuclei di attori (imprese e istituzioni) di qualità, operanti in attività fra loro connesse (“*cluster*”) che creano per le classiche esternalità di agglomerazione (mercati del lavoro specializzati, circolazione delle tecnologie, presenza di clienti, fornitori) vantaggi localizzativi;
- c) classi dirigenti locali, pubbliche e private-associative, in grado di promuovere il territorio, far circolare le informazioni sulle opportunità localizzative e facilitare l'arrivo di attori esterni.

Gli enti locali saranno chiamati ad incrementare i processi di semplificazione, razionalizzazione e trasparenza delle procedure amministrative che favoriscano l'insediamento e lo sviluppo di attività economiche sul territorio, anche attraverso incentivi e agevolazioni.

Anche se un decennio di adozione di strumenti di programmazione negoziata non sembra mostrare soddisfacenti risultati, pure l'introduzione di nuovi principi nell'azione amministrativa ed i relativi cambiamenti generati nei modelli di comportamento istituzionale contribuiranno nei prossimi anni alla formazione della classe dirigente

politica ed amministrativa di livello locale. Ciò appare particolarmente rilevante, considerando che il tessuto imprenditoriale locale si farà sempre più molecolare, e tenderà a raggruppare i suoi protagonisti all'interno di *cluster* chiusi, che avranno spesso difficoltà a comunicare opportunità e *input* di qualità al contesto locale in cui operano, certamente al di fuori di una cultura di rete.

Gli Enti locali saranno motori di sviluppo anche perché cresce sul territorio l'offerta di giovani leve specializzate in quella che potremmo definire l'animazione del territorio (insomma, la generazione del Dams applicata ai contesti pubblici, amministrativi e locali).

6. QUALITÀ DEI SERVIZI

6.1 La mancata espansione dei servizi

La gamma dei servizi sarà molto simile a quella attuale. D'altra parte è difficile pensare ad un'espansione dei servizi degli Enti locali in una situazione in cui lo Stato riduce i fondi ad essi trasferiti e li invita a procurarseli con imposizioni fiscali a livello locale.

I Comuni si impegneranno ad erogare fundamentalmente i seguenti tipi di servizi:

- mobilità, nell'area grande di loro competenza,
- assistenza agli anziani,
- servizi per il *welfare*, con particolare riferimento alle fasce più anziane della popolazione e alle fasce di immigrati,
- servizi “economici” per le imprese, ad esempio evoluzione di quelli attuali in materia di politiche del lavoro.

La tendenza destinata a crescere sul piano dei servizi riguarderà i beni fino a ieri considerati gratuiti, naturali, spontanei. Ovvero l'aria, il verde ma anche il silenzio, la ricreazione, l'*appeal* territoriale, i luoghi di socialità, e così via.

Tutti questi servizi, dove erogati con competenza ed efficienza, produrranno effetti positivi sul tessuto produttivo.

Gli Enti locali erogheranno pochissimi servizi pubblici puri in modo esteso e rapido favorendo la concorrenza e lo sviluppo se l'Italia saprà imboccare la strada più efficiente richiesta anche dai Trattati europei i quali impediscono gli aiuti di Stato.

Alcuni Enti riusciranno ad allargare l'offerta dei servizi e ad elevarne la qualità, producendo risparmi di grande rilievo in altre e tradizionali voci di spesa e riducendo inefficienze e sprechi.

Si diffonderà la capacità degli Enti locali di stimolare l'intervento dei privati nel sostenere la produzione di un'utilità pubblica attraverso sponsorizzazioni o altre forme di incentivi. In una situazione di scarsità crescente delle risorse pubbliche questa è una via che, se praticata con prudenza e fermezza, potrà avviare un circolo virtuoso tra utile privato e utile collettivo.

La partita principale sarà giocata sul campo delle imprese municipalizzate, scegliendo la via delle privatizzazioni. Gli Enti locali procederanno con un atteggiamento sperimentale, evitando trasferimenti alle imprese ai quali non corrisponda la produzione di un'utilità collettiva sia pure di lungo periodo.

In una logica miope, preferiranno mantenere protezioni e rendite molte rappresentanze industriali e finanziarie ed i sindacati, contribuendo così alla balcanizzazione dell'Italia.

La possibilità di erogare buona parte dei servizi in forma digitale consentirà un notevole sviluppo di servizi innovativi e un forte miglioramento della qualità dei servizi tradizionali, soprattutto se, di qui al 2013, come appare probabile, si diffonderà l'accesso a Internet ad alta velocità, avvalendosi di una pluralità di tecnologie che consentiranno di superare il consistente *gap* che abbiamo accumulato nella diffusione delle reti fisse a larga banda.

Gli enti locali più innovativi potranno giocare un ruolo sempre più importante nel sostegno del sistema produttivo territoriale, avviando o sviluppando:

- telemedicina,
- istruzione a distanza,
- servizi di supporto alle imprese,
- promozione internazionale del turismo,
- completa digitalizzazione di quasi tutte le pratiche e i servizi amministrativi.

6.2 Qualità dei servizi e macchie di leopardo

Si profila uno scenario orientato ad un'economia di mercato in cui tuttavia non potrà essere trascurato il ruolo delle amministrazioni pubbliche, soprattutto in relazione ai livelli di qualità che le nuove forme societarie delle imprese di servizio potranno garantire. Il buon funzionamento del sistema dei servizi pubblici locali infatti, non potrà trascurare la tutela dell'interesse generale ed in particolare la soddisfazione dei bisogni essenziali dei cittadini.

La qualità dei servizi tenderà lentamente ma inesorabilmente a crescere, specie attraverso azioni nazionali "di sistema" di trasferimento di buone pratiche da caso a caso e di scambi di esperienza.

La capacità di risposta da parte degli enti locali migliorerà; i tempi di risposta saranno più rapidi, grazie soprattutto al maggior utilizzo delle ICT. Si affermerà la tendenza a dare risposte più veloci rispetto ad oggi, ma vi sarà pur sempre una sfasatura tra i tempi reali della vita e i tempi istituzionali delle risposte pubbliche.

Nei prossimi anni si avrà una riorganizzazione ed una innovazione del settore pubblico centrale e locale che rappresenterà la chiave per garantire non solo la sostenibilità economica, ma anche per cogliere l'opportunità di migliorare la qualità della pubblica amministrazione, consentendo uno snellimento necessario delle pratiche burocratiche a beneficio dell'intero sistema economico-produttivo.

Con il migliore utilizzo delle tecnologie alcuni Enti locali riusciranno nei prossimi anni a dare servizi migliori. Questo miglioramento però avverrà solo a macchia di leopardo. Il punto di partenza influenzerà molto sia i tempi sia la qualità della risposta:

- come è noto, alcuni comuni partono molto meglio di altri. Nei prossimi anni permarranno ritardi e si riprodurranno situazioni, di vantaggi e svantaggi, oramai secolari;
- nessuna regione del Sud nella prospettiva al 2013 riuscirà a raggiungere i livelli di eccellenza dell'Emilia Romagna, analoghi a quelli delle socialdemocrazie nordeuropee.

L’effettiva capacità di sostenere il sistema produttivo locale sarà migliore di quella attuale. Nel prossimo futuro due sembrano essere le logiche di organizzazione degli assetti proprietari destinate a convivere, per quanto differenti, nel perseguimento di servizi pubblici locali più efficienti:

- quella che accorda un sostanziale favore alla libera concorrenza nel mercato delle *local utilities* (anche in risposta alle regole comunitarie);
- quella che mira ad un contenimento della liberalizzazione “decisa” dei diversi settori con soluzioni di protezione localistica.

Nei prossimi anni la necessità di rispettare una sostanziale sostenibilità ambientale, economica e sociale nell’ambito di un più ampio processo di sviluppo del territorio diventerà un prerequisito fondamentale nell’organizzazione dei processi di produzione/erogazione dei servizi.

7. ORGANIZZAZIONE DEI SERVIZI

7.1 Sperimentazione di nuovi modelli organizzativi e gestionali

Nei prossimi sette anni non si affermeranno modelli di lungo corso e di larga stabilità, ma proseguirà, con modalità perfezionate, il modello delle prestazioni e degli impegni a progetto, commisurati a risultati. I modelli organizzativi saranno comunque significativamente diversi dagli attuali. Essi dipenderanno in particolare dai processi:

- di informatizzazione,
- di dialogo diretto con l'esterno.

La sperimentazione di nuovi modelli organizzativi e gestionali, resa possibile dalle riforme degli ultimi anni novanta, ma allo stato attuale avanzata a pelle di leopardo attraverso isolate *best practices*, sarà incentivata dal nuovo Governo attraverso l'attuazione di due punti del programma dell'Unione:

- una interpretazione del Patto di stabilità e convergenza che imporrà agli enti locali un vincolo in termini di saldi e non di livello della spesa corrente, in modo tale da consentire il reclutamento di una nuova leva di dirigenti e di tecnici aperti alle innovazioni e dotati delle necessarie competenze;
- la messa in opera di un sistema di incentivi e disincentivi che costringerà gli enti locali ad associarsi in forme stabili e a costituire strutture e uffici comuni, in modo da raggiungere la massa critica sufficiente a sostenere gli investimenti iniziali (in capitale umano, in formazione, in consulenza, in *hardware* e *software*), necessari per far decollare la sperimentazione di modelli innovativi.

Per competere adeguatamente con altri soggetti e anche enti locali limitrofi, le amministrazioni faranno un maggiore utilizzo di *service*, di agenzie esterne, più attrezzate tecnologicamente e magari poligame, ovvero con diversi committenti locali.

L'affermazione di nuovi modelli organizzativi e gestionali incontrerà le resistenze:

- dei sindacati,

- delle vecchie burocrazie comunali.

L'associazionismo e la pressione della cittadinanza attiva avrà un ruolo di grande rilievo a

- vincere le forme di resistenza all'ingresso di modelli gestionali nuovi, nei quali il consumatore (il cittadino) non viene più percepito come colui che disturba, ma diventa il riferimento essenziale dell'organizzazione,
- far sì che l'amministrazione degli enti locali e delle aziende venga consegnata ad una logica di produzione di utilità pubbliche.

Si costruirà un'alleanza tra le fasce di dipendenti disponibili alla logica della centralità del cittadino e i nuovi arrivati, che saranno reclutati anche sulla base dei criteri di efficienza e produttività e non solo su base clientelare o di fedeltà partitica.

Si affermeranno alcune competenze manageriali a scapito di molte incompetenze politiche. In alcuni rari casi riusciranno ad affermarsi dei veri e propri *city managers*.

Nei prossimi anni la lotta all'inefficienza degli enti pubblici verrà realizzata attraverso:

- la centralità del bene pubblico che le aziende devono produrre,
- la trasparenza e maggiore responsabilità di fronte agli utenti, cioè ai cittadini,
- il cambiamento (e non riduzione) delle tutele sindacali,
- le privatizzazioni.

I modelli organizzativi e gestionali degli enti locali vedranno l'affermarsi di sistemi di certificazione dei bilanci sviluppati in *partnership* con le grandi società di revisione internazionale. Tale operazione consentirà anche un maggiore investimento delle *private equity* estere che gradiscono una maggiore chiarezza sui crediti in sofferenza ed apprezzano la trasparenza sui bilanci e che finora hanno investito poco in Italia.

L'esito dell'organizzazione dei servizi dipenderà dalla ristrutturazione/semplificazione del sistema partitico. Gli enti locali nei prossimi anni cercheranno fortemente di ridurre il peso dei partiti nella gestione delle imprese ad essi collegate (es. municipalizzate). Ridurre il peso dei partiti avrebbe il duplice risultato:

- da un lato, di migliorare l'efficienza nella produzione di beni pubblici;

- dall'altro, di costringere la politica ad occuparsi delle strategie, liberandola dalla caccia affannosa e clientelare ai consensi.

Ciò determinerà forti tensioni tra gli enti locali e i partiti che sono i maggiori beneficiari del sistema che loro stessi dovrebbero riformare.

7.2 Rapporti cooperativi

Continuerà il processo di evoluzione che ha interessato il settore dei servizi pubblici negli ultimi 15 anni e che ha avuto come principale risultato l'apertura e il coinvolgimento di soggetti non istituzionali nella gestione ed erogazione degli stessi, sia economici (attraverso le esternalizzazioni) che del privato sociale (attraverso forme di *partnership* pubblico-privato).

I rapporti cooperativi tra enti si svilupperanno molto nei prossimi sette anni. Essi saranno spinti dalla necessità di raggiungere economie di scala per ridurre i costi e da incentivi nazionali. I rapporti cooperativi tra enti saranno molto forti in particolare:

- a) fra comuni, nella gestione consortile di servizi, dalla raccolta/smaltimento rifiuti alla polizia municipale;
- b) fra regioni, per programmi multiregionali (al Sud anche nell'ambito dei Fondi Strutturali) in materie quali: trasporti, energia e cooperazione internazionale.

Nei prossimi anni si avrà uno sviluppo della collaborazione anche tra enti e altri soggetti che operano nel territorio e ciò produrrà effetti positivi:

- alcuni, ma non troppi, comuni cercheranno forme di collaborazione, già praticabili sulla carta, ma ancora poco sfruttate;
- alcune province si dimostreranno in grado di operare come organismi di coordinamento.

Gli Enti locali premieranno i comportamenti più capaci di produrre e trasmettere innovazioni all'interno del sistema e velocizzeranno le loro risposte alle esigenze che di volta in volta dovessero emergere dalla concertazioni con gli altri soggetti.

Le Università e i centri di ricerca eserciteranno un ruolo importante all'interno di questo circuito. Il loro inserimento servirà a sottrarre queste istituzioni ad una deriva auto-referenziale.

Peserà il mancato sviluppo di specifiche competenze di *public network management*, che sarebbero invece indispensabili per gestire in maniera efficace le reti interorganizzative e le strutture di implementazione chiamate a progettare ed erogare i servizi stessi.

8. GOVERNANCE DELLE RISORSE UMANE

Nei prossimi anni verrà snellita l'attuale macchina amministrativa; il numero di dipendenti negli enti locali si ridurrà per effetto soprattutto

- del parziale blocco del turn-over,
- della riorganizzazione.

Le forme contrattuali dei dipendenti degli Enti locali rimarranno sostanzialmente simili alle attuali ma si evolveranno secondo una logica che dilaterà la visibilità e la responsabilità del singolo lavoratore di fronte al cittadino. Intorno a questo principio ruoteranno sia la riforma della professionalità dei dipendenti, sia le qualità richieste in modo particolare ai nuovi assunti. Saranno previste molte forme di impiego differenziato, verranno sempre più utilizzati i contratti a progetto e aumenterà l'uso del part-time. Una riforma seria potrà realizzarsi però solo allorché alla leva attualmente occupata ne succederà un'altra non solo più moderna, ma anche abituata ad un rapporto meno verticale con il cittadino.

Nei prossimi anni verranno comunque evitati ingressi di precari in massa, come quelli di cui si parla oggi nel nuovo Governo, attraverso “*ope legis ora pro nobis*” (come diceva Paolo Sylos Labini). Il federalismo prospettico e il modo inefficiente con cui si materializzerà comporteranno però “doppioni” e forse “triploni” nel personale pubblico.

I dipendenti pubblici nel 2013 saranno mediamente:

- più giovani,
- pari ad oggi per genere,
- più istruiti,
- con figure più qualificate.

Tra alcuni anni avremo un picco demografico e quindi la possibilità di rinnovare e ringiovanire il personale e migliorare quindi la qualità dei servizi. Dopo un decennio caratterizzato da una forte azione di contenimento della spesa per il personale, durante il quale l'occupazione nel comparto è rimasta stazionaria nonostante il trasferimento di

compiti e funzioni operati dallo Stato e dalle Regioni a favore di Comuni, Province e Comunità montane, per il futuro, si prevede l'utilizzo del *turn over* per riqualificare le competenze tecniche, gestionali e professionali; *turn over* che si annuncia assai rilevante a causa dell'invecchiamento degli addetti. In particolare, si punterà sull'assunzione di giovani di buon livello tecnico-professionale, di cultura innovativa e dotati di competenze oggi carenti.

Il personale femminile già oggi più rappresentato nel settore pubblico che nel privato, crescerà in assoluto e in percentuale in quei settori, come nella scuola, dove lo status sociale e la retribuzione relativa dei suoi addetti sono dequalificati.

L'obiettivo delle politiche di *governance* delle risorse umane sarà dunque duplice e intrecciato: svecchiamento anagrafico e ringiovanimento tecnologico-culturale. La linea di fondo vincente sarà il mix di tecnica e cultura, ovvero la capacità di applicare le nuove tecnologie ed una dimestichezza con le lingue straniere ed il mercato, ad una cultura del luogo e del senso, che non disdegni il sapere filosofico.

Si individua un duplice piano di evoluzione di *governance* delle risorse umane:

- quello in cui il governo delle risorse umane “migra” più o meno velocemente da una visione di amministrazione, intesa come correttezza giuridica delle prassi e delle politiche aziendali, ad una logica di gestione del personale, più o meno coerente con le strategie;
- l'emergere di logiche della direzione del personale già orientate alla funzione di *governance* e che quindi permettono all'ente, se implementate, di interpretare il proprio ruolo come gestore di servizi, partner strategico, agente del cambiamento¹.

¹ Secondo una nota classificazione di D. Ulrich (*Human resource champions*, 1997), le strutture e i professionisti del personale sono prima di tutto “gestori di servizi”, vale a dire responsabili di una serie di servizi di supporto. Si tratta del ruolo tradizionale, che consiste nel far funzionare i processi di selezione, formazione, valutazione, retribuzione, ecc. assicurando l'efficienza di tutti questi processi. Ma la direzione del personale assolve anche il ruolo di “Partner strategico”; l'obiettivo di fondo è quello di allineare i meccanismi operativi del personale con le politiche generali dell'ente; in questo caso l'asse di attenzione è spostato dall'aspetto operativo (far funzionare i processi) a quello strategico (definire gli aspetti critici delle strategie). La direzione del personale è anche “Promotore delle risorse umane”, vale a dire opera per accrescere l'impegno del personale e la sua competenza; ciò implica dedicare energie a comprendere le esigenze dei dipendenti, cercare i modi più opportuni per sostenerli nel rispondere alle richieste organizzative, stimolare e incoraggiare i responsabili di linea nel valorizzare le qualità del personale. Infine la direzione del personale può essere “agente del cambiamento”, quando aiuta ad identificare e realizzare processi di trasformazione organizzativa e, in particolare, di cambiamento culturale, operando come catalizzatore di una nuova cultura organizzativa.

La dirigenza pubblica sarà chiamata a svolgere sempre di più un ruolo di integrazione fra idee, organizzazioni, sistemi operativi adottati e politiche perseguite, sviluppando impatti di tipo organizzativo ed istituzionale nelle direzioni:

- dell'apprendimento organizzativo, del consenso interno e della motivazione dei collaboratori, intesi come processo continuo di crescita culturale e di miglioramento, integrato con le attività di lavoro e tendente a rafforzare la condivisione di conoscenza e di modelli mentali di riferimento;
- del *performance management*, come azione tendente a sostenere e rinforzare il miglioramento della *performance* propria dei vari livelli organizzativi e il suo cambiamento secondo gli indirizzi strategici dell'azienda. Ciò implicherà un orientamento complessivo e coordinato dei sistemi premianti e di retribuzione, della struttura e dei sistemi operativi, della progettazione di ruoli e compiti, degli interventi sulla cultura aziendale e sui fattori di motivazione;
- del *change management*, come processo complesso, rivolto a diffondere e rafforzare la capacità delle persone, sotto il profilo sia psicologico-comportamentale, che delle competenze professionali, e a corrispondere alle richieste di cambiamento indotte dal contesto competitivo e dal perseguimento delle strategie aziendali.

Un modello di *governance* futura non potrà non prestare l'attenzione allo snodo, all'integrazione fra tecnologia, *skills* e comportamenti organizzativi. Ciò significherà puntare alla ricerca, da un lato, ed alla crescita, dall'altro, di quelle competenze e *skills* maggiormente orientate alla flessibilità ed all'analisi del contesto d'azione, alla comprensione di un contesto problematico ed alla soluzione di ambiguità organizzative, attraverso pratiche selettive meno orientate al lavoro/processo e più alla persona ed attraverso iniziative formative meno legate al soddisfacimento dei requisiti del compito e più alla copertura coerente del ruolo.

Si affermeranno:

- il management per risultati,
- il controllo formale dei processi.

Progressivamente ai dirigenti verranno assegnate maggiori responsabilità di risultato e gli incentivi verranno commisurati ai risultati. Saranno richieste maggiormente tre tipi di competenze:

- economiche in senso lato,
- informatico-gestionali,
- di comunicazione in senso lato.

Il dirigente pubblico dovrà essere un buon ostetrico dei collaboratori e delle potenzialità che offre la città. Il dirigente pubblico non dovrà sapere tutto di suo, ma dovrà essere in grado di saper attingere, ovvero deve saper usare l’agenda dei rapporti, la rubrica delle relazioni. Persino la competenza amministrativa, di leggi, procedure e burocrazie sarà meno importante e meno apprezzata della capacità di far interagire processi, saperi e soggetti: ovvero è richiesta la sua capacità di *trainer* più che di centravanti o di portiere. La formazione verrà realizzata sempre più *on the job*.

Più in generale, nei prossimi anni, ai dipendenti pubblici saranno richieste ancora le competenze di diritto amministrativo e privato ma crescerà la richiesta di competenze di tipo economico e sociologico.

Si assisterà ad una progressiva razionalizzazione delle attività negli Enti locali. Risorse finanziarie consistenti verranno reperite mediante operazioni rigorose di:

- semplificazione,
- efficientamento,
- outsourcing,
- razionalizzazione nella distribuzione delle competenze,
- reingegnerizzazione digitale dei processi.

Tali risorse verranno poi reinvestite in formazione e aggiornamento professionale dei dirigenti e dei dipendenti. Il Governo predisporrà adeguati strumenti di assistenza alle amministrazioni nella valutazione dei fabbisogni formativi (per evitare il fenomeno della “cattura” da parte dei partner privati) e l’introduzione di regole di trasparenza e di meccanismi competitivi negli affidamenti di servizi di formazione e aggiornamento professionale e di consulenza organizzativa e gestionale.

Le istituzioni locali in sette anni “impareranno” a fare meglio il proprio lavoro e avranno al proprio interno capitale umano meglio selezionato, meglio formato, più qualificato e motivato.

Si avranno maggiori possibilità di mobilità da e verso l'esterno del settore pubblico. Quanto più snello diventerà l'apparato amministrativo degli enti locali tanto più probabile sarà l'aumento di prestigio del personale direttivo. Quanto meglio preparato sarà il personale amministrativo tanto più ampie saranno le opportunità di fuoriuscire dall'impiego pubblico e entrare in quello privato. Di converso, quanto più prestigioso sarà il lavoro negli Enti locali tanto più probabilmente eserciterà attrattive per periodi di tempo determinato per molti professionisti a contratto. Valgono anche per queste considerazioni tutte le note di cautela relative alle apparentemente imperiture differenziazioni geografiche.

9. ATTORI SOCIALI

Con il progressivo decentramento a livello regionale delle politiche, i livelli locali si troveranno sottoposti a crescenti e più dirette pressioni concorrenziali. L'aumento degli attori economici e sociali e l'indebolimento dei partiti non consentirà la riproduzione delle vecchie logiche di gestione locali (ricordiamo che, a livello locale, il punto di forza delle amministrazioni social-comuniste è stato spesso costituito dalla loro capacità di "scambiare" stabilità e chiarezza di intenzioni e di investimenti con il consenso delle parti sociali, sindacati e imprenditori. Le amministrazioni democristiane erano, invece, spesso il terminale esecutivo di un tessuto sociale omogeneo: banche, chiesa ed industriali).

Il rilancio della capacità progettuale della politica potrà venire solo dalla fine del monopolio politico dei partiti, e la costruzione di un gioco complesso e a più soggetti, attraverso una forma più matura di democrazia. Gli Enti locali saranno creatori di giochi di cooperazione tra i diversi attori sociali presenti sul territorio (camere di commercio, sindacati, istituzioni creditizie, ecc.), in funzione dell'accrescimento delle sinergie e della capacità di competizione del sistema locale.

Le camere di commercio nei prossimi anni avranno un ruolo sempre più importante nello sviluppo della competitività locale assumendo un ruolo "locale" decisivo nello stabilire priorità collettive, visione del futuro, fiducia, iniziative di collaborazione fra gruppi di attori. Nell'ambito degli ulteriori processi di semplificazione normativa e burocratica e di razionalizzazione del sistema amministrativo avviati con la legge delega 59 del 1997, verranno ulteriormente incrementate le competenze delle camere di commercio che in questi anni hanno dimostrato una notevole apertura all'innovazione e all'utilizzo delle ICT (Infocamere, registro delle imprese, utilizzo della firma elettronica).

I sindacati perderanno, invece, importanza. Essi continueranno a tutelare esigenze che vanno tenute presenti, anche se di fatto, "sotto mentite spoglie", continueranno a rappresentare solo i lavoratori dipendenti, non gli autonomi, non i disoccupati, non le fasce deboli come le casalinghe, non i bambini ancora non nati che pagheranno per le nostre dissennatezze.

Le organizzazioni sindacali verranno comunque responsabilizzate e coinvolte nel processo di ammodernamento del sistema amministrativo, facendo loro comprendere che esso è decisivo per la competitività della nostra economia, per la creazione di posti di lavoro, e più in generale per la ripresa della crescita e quindi della creazione di ricchezza (se la ricchezza non cresce non può essere neanche ridistribuita) e anche per la valorizzazione del lavoro dei pubblici dipendenti.

Un ruolo responsabile delle OO.SS. sarà favorito dalla estensione della legge sulla rappresentanza e rappresentatività sindacale, che oggi vale solo per la pubblica amministrazione in senso stretto, e che verrà estesa all'intero settore dei servizi pubblici anche se erogati da soggetti privati o partecipati dallo Stato e dagli enti locali nei quali oggi la legge non si applica. Ciò consentirà di migliorare l'altalenante rendimento, in questo comparto, della legge sullo sciopero nei servizi pubblici.

Le istituzioni creditizie hanno forse minori problemi circa la centralità del loro ruolo, poiché è difficile immaginare nell'arco di alcuni anni altri attori socio-economici in grado di sostituire o affiancare in modo cospicuo gli istituti di credito; ma anche per il sistema creditizio si impone, in relazione ai nuovi scenari, alle nuove domande e alla deterritorializzazione dei circuiti bancari, una rivoluzione copernicana che faccia ripensare l'attuale quadro fondato sulla rendita di posizione e sul minimo rischio. Esse svolgeranno un decisivo ruolo "locale"

- nella selezione di buoni progetti imprenditoriali,
- nel cofinanziamento di azioni pubbliche (es. *project finance*),
- nel determinare relazioni fiduciarie e di lungo periodo.

Gli attori sociali (camere di commercio e istituzioni creditizie comprendenti banche, società di intermediazione mobiliare, società di gestione del risparmio, compagnie di assicurazione, altri intermediari finanziari) svolgeranno per dimensioni un servizio più efficiente a livello territoriale e di agglomerati industriali locali rispetto alle macro strutture finanziarie. I servizi saranno in larga misura offerti in maniera più trasparente (condizioni contrattuali ed economiche concordate e non imposte alla clientela) e diretta (presenza di esponenti del territorio nella *governance*). Gli attori sociali potranno:

- costituire il bacino di riferimento al quale gli operatori finanziari medio-grandi possono attingere per la loro crescita;
- ridurre il *gap* tra investitori e macrofinanza e perseguire effettivamente gli interessi della clientela e non quella dei gruppi di appartenenza;
- far emergere ricchezza altrimenti dispersa, anche attraverso la valorizzazione dell'avviamento di attività professionali oggi spesso svolte da individui.

Tra gli attori sociali che concorrono allo sviluppo della competitività locale, accanto a camere di commercio, istituzioni creditizie e associazioni di rappresentanza, un ruolo importante sarà svolto anche da:

- organizzazioni imprenditoriali (associazioni di categoria, ecc.), che sono soggetti destinati a tutelare e sostenere gli interessi collettivi della categoria che rappresentano;
- fondazioni di origine bancaria, che hanno ormai pressoché completata la complessa trasformazione imposta dalla legge Amato e poi dalla legge Ciampi.

Il ruolo degli attori sociali ed economici territoriali diventerà sempre più centrale nelle azioni messe in campo dai governi locali, perché solo in tal modo questi ultimi hanno la possibilità di rispondere in maniera adeguata ai bisogni di cittadinanza e del territorio stesso. Il coinvolgimento dei soggetti di rappresentanza quasi-pubblici o anche privati, mette, infatti, i decisori politici nella condizione di ottenere risorse cognitive come quelle fiduciarie, valoriali e consensuali, che saranno sempre più decisive per la messa in atto di azioni politiche concertate e quindi condivise.

La tendenza più marcata che sembra profilarsi per i prossimi anni è la sostituzione di attori sociali venuti dal passato con nuove aggregazioni, nuovi organismi più agili e più legati ad occasioni e circostanze, ovvero soggetti più incisivi ma più labili dove si potrà fare gruppo e in parte sistema. Insomma per le organizzazioni tradizionali, dal sindacato alle camere di commercio, il futuro passa da una rielaborazione del proprio ruolo e da una rivoluzione copernicana dove il lavoratore o l'esercente viene considerato anche cittadino, consumatore e fruitore-dispensatore di servizi.

Saranno premiati i soggetti che sapranno più rischiare e che sapranno partire da una posizione dinamica non di pura continuità con il ruolo del passato. In caso contrario, il loro ruolo, la loro incidenza sarà via via soppiantata da nuovi più flessibili soggetti concepiti *ad hoc*, e da nuovi mediatori più aggressivi e più mirati allo scopo.

Le associazioni dei consumatori acquisiranno maggiori capacità rappresentativa e di autorevolezza, paragonabili a quelle nordamericane e nordeuropee. Ciò costituirà un potente stimolo all'efficientamento delle pubbliche amministrazioni e dei servizi pubblici.

Un ruolo rilevante avranno i movimenti e le organizzazioni *non profit*, basate su volontariato e terzo settore, la cui azione, riconosciuta da una recente innovazione costituzionale (art. 118, ultimo comma, del nuovo titolo V), integrerà e completerà quella delle amministrazioni sul territorio.

La presenza dei cittadini e delle associazioni avrà un ruolo decisivo nel garantire la crescita della trasparenza e dell'efficienza dei servizi. Le associazioni dei cittadini sapranno costruire una presenza forte e capillare della cittadinanza nel controllo ma anche nella capacità di progettazione dei servizi. In questo senso le associazioni dei cittadini svolgeranno un ruolo cruciale nel rilancio della capacità progettuale della politica.

10. RAPPORTO PUBBLICO-PRIVATO

Le sfide della globalizzazione ed i vincoli europei imporranno alle amministrazioni pubbliche l'apertura a nuove estese forme di *partnership* tra pubblico e privato per migliorare la qualità dei servizi e delle prestazioni senza aumentarne i costi. Così nei prossimi anni proseguirà il significativo processo avviato nella direzione di un nuovo rapporto pubblico-privato che comporterà il completamento di un assetto dei poteri pubblici, che siano garanti sia della crescita competitiva del sistema, che della rispondenza del mercato a valori non egoistici ma sociali. Pur considerando la competitività come uno dei fattori importanti per lo sviluppo del territorio, le parole chiave che guideranno i governi locali nell'implementazione delle politiche saranno la condivisione e lo scambio propositivo con gli attori non istituzionali, in una logica di costruzione e ricerca del confronto rispetto alle scelte da effettuare che sempre più spesso metterà capo al consolidamento di modelli di *partnership* pubblico-pubblico o pubblico-privato, purché questi si caratterizzino in ogni caso per la loro "sostenibilità".

L'obiettivo primario dell'azione del governo sarà quello di orientare i mercati verso la crescita, a partire dai mercati dei beni pubblici: reti, servizi, infrastrutture. Tale obiettivo verrà coniugato con valori di frequente esplicitati anche nel linguaggio comunitario, come la coesione sociale. Il percorso che si intravede - difficile e complesso - è fatto di possibili combinazioni tra pluralismo economico ed equità distributiva.

Al tempo stesso, la competizione tra i sistemi locali sarà il veicolo per la diffusione, all'interno di ciascun sistema, di forme di cooperazione tra gli attori, esattamente come la guerra produce solidarietà e coesione in ognuno dei paesi in conflitto.

I rapporti tra enti locali e altri attori locali saranno migliori di oggi. Il pubblico si renderà sempre più conto di non essere onnipotente e di avere bisogno anche di "fare regia" delle istituzioni collettive. Quindi di dovere conquistare il consenso e non di poterne imporre la propria visione.

I rapporti tra camere di commercio e gli enti locali cambieranno: il principale cambiamento sarà che le camere di commercio avranno più peso, diventando così il punto di riferimento per comuni, province e regioni.

Nei prossimi anni avremo miglior pubblico con miglior privato; maggiore chiarezza dei rispettivi ruoli e responsabilità delle regole del gioco. Il rapporto tra imprese e istituzioni locali farà un salto di qualità, ma solo se ciascuno degli attori farà un passo in avanti e in una direzione innovativa rispetto al passato.

Sorgeranno nuove incertezze e nuovi territori inesplorati, nuovi oggetti di disputa economica e giuridica, ambientale e territoriale, che esigeranno la presenza creativa del settore pubblico, ovvero la capacità di ripensare in scenari mutanti le proprie linee di azione e di controllo. Le istituzioni locali, in particolare, sono chiamate a dare un ventaglio di risposte su territori che fino a ieri sembravano estranei al settore pubblico e non di competenza delle istituzioni. Sullo sfondo c'è da fare i conti con una radicale ridefinizione del politico e dei suoi territori di competenza. Un tema che avrà implicazioni culturali, filosofiche, perfino ideologiche; ma al tempo stesso ha ricadute sociali, economiche, imprenditoriali assai pratiche. E l'uno sarà motore dell'altro, reciprocamente.

L'Amministrazione pubblica si ripenserà non solo in chiave difensiva e di ridimensionamento del proprio ruolo ma anche di ripensamento fattivo del settore pubblico in modo da spostare i termini e il quadro delle risposte e si proporrà sempre più come ente di servizio piuttosto che come autorità verticale e gerarchicamente sovraordinata. Il primo passo verso il miglioramento del rapporto pubblico-privato e la diffusione di una reciproca fiducia sarà dell'attore pubblico, mentre il vezzo degli imprenditori di ritenersi migliori e superiori ai politici rappresenterà uno dei grandi ostacoli per chi voglia stabilire non patteggiamenti, ma rapporti decenti fra imprese e istituzioni locali.

Nei prossimi anni diminuirà la sfiducia o la diffidenza che oggi caratterizzano i rapporti delle imprese con le amministrazioni pubbliche e anche di molte amministrazioni pubbliche nei confronti delle imprese ma solo a condizione che:

- le amministrazioni sappiano muoversi con intelligenza e determinazione in direzione di una maggior apertura a forme di partnership pubblico/privato e di politiche adeguate ad attirare investimenti e a costruire condizioni favorevoli alla competitività delle imprese. Cosa che avverrà nei prossimi anni;
- le imprese ottengano un loro vantaggio, sulla scia di quanto già oggi avviene in alcune grandi aree metropolitane in cui sono stati sperimentati con successo dei modelli di sviluppo, in cui il pubblico e il privato si confrontano e insieme progettano lo sviluppo stesso della città.

Aumenterà la fiducia anche nel campo dei servizi sociali, nel quale l'introduzione del Piano di zona fa sì che attori pubblici e privati siano chiamati a confrontarsi sulla programmazione e sulle modalità di erogazione dei servizi. In questo specifico settore però, più che un aumento della quantità di servizi che il privato gestirà per conto del pubblico, è possibile aspettarsi una ridefinizione del loro rapporto: l'innovazione sarà sempre più riscontrabile nel nuovo ruolo di regolazione che il pubblico sarà chiamato ad adempiere, lasciando la responsabilità della erogazione dei servizi al settore privato.

Nel futuro si svilupperanno sempre di più i servizi gestiti dal privato, ma programmati e controllati dal pubblico, che ne deve garantire la qualità e l'accesso ai cittadini. Questo ad esempio varrà per i servizi pubblici locali che in misura sempre maggiore saranno gestiti dal privato, in un quadro di garanzie pubbliche.

Il mercato dei beni pubblici – reti, servizi ed infrastrutture – è il mercato proprio di riferimento futuro dei compiti e delle funzioni agli Enti locali; dalla capacità di adempiere a tali funzioni dipenderà la fiducia nelle istituzioni locali da parte delle imprese.

Il rapporto pubblico-privato diverrà più intenso:

- sia perché il *project financing* si realizzerà in opere pubbliche dove in passato il risparmio privato non interveniva direttamente;
- sia perché in vari servizi pubblici sociali il tradizionale quasi-monopolio pubblico sarà abbandonato in favore di una imperfetta concorrenza monopolistica.

Ciò in particolare avverrà nei settori sanità e poste. Non nella scuola e nell’università. In alcuni casi, lo sviluppo di forme di competizione e di concorrenza reali e non fittizie scuoterà il sistema e farà diventare il conflitto inevitabile.

I cittadini non chiederanno meno “pubblico” e non pretenderanno necessariamente più “privato”; vorranno piuttosto regole chiare e certe, da fare valere, entro le quali incanalare le loro variegata attività.

In futuro si andrà verso il superamento della distinzione tra aziende pubbliche e aziende private a causa:

- della omogeneizzazione degli assetti sociali determinata da un progressivo processo di privatizzazione,
- della diffusione di strumenti di gestione privatistica, anche nelle imprese del vecchio sistema pubblico.

Pertanto apparirà di fondamentale importanza l’adozione di nuove forme di *governance*, come la valorizzazione e l’ampliamento della rappresentanza interna degli attori storici e l’introduzione di forme nuove di cooperazione tra pubblico e privato. Si affermeranno proposte di sviluppo operative che coinvolgano e sostengano nella pratica quotidiana tutti gli attori sociali che concorrono allo sviluppo della competitività locale.

11. LUCI E OMBRE

| LUCI | OMBRE |
|--|--|
| Percezione diffusa di un clima socioculturale ed economico particolarmente favorevole e propenso verso l'innovazione e la crescita | Eccessiva dipendenza dall'economia europea |
| Diffusione dell'innovazione tecnologica | Debolezza intrinseca del Governo |
| Design e innovazione di prodotto continueranno ad essere punti di eccellenza | Arretratezza delle infrastrutture |
| Distretti produttivi locali continueranno ad avere un'importanza notevole, anche se saranno diversi dagli attuali | Ritardo nella produzione di nuovi brevetti |
| Ruolo trainante dei comuni e dei grandi contesti urbani | Scarsa comunicazione tra scuola e lavoro |
| Diffusione di rapporti cooperativi pubblico-pubblico e pubblico-privato | Amministrazione pubblica lenta, farraginosa, pigra e male attrezzata |
| Maggior ruolo degli attori sociali ed economici e delle associazioni di cittadini | Resistenze burocratiche, partitiche e sindacali all'innovazione |
| Diffusione (anche se solo a macchia di leopardo) di nuovi modelli organizzativi più efficienti | Nicchie di privilegi per piccole corporazioni |
| Maggiore professionalità dei dipendenti pubblici | Crescita delle disuguaglianze di sviluppo tra le diverse aree territoriali |
| Tempi di risposta più rapidi nel servizio pubblico, grazie soprattutto al maggior utilizzo delle ICT | Aumento del <i>digital divide</i> |

12. NOTA METODOLOGICA

L'indagine previsionale “*Autonomie locali e competitività del Sistema Paese. Scenario al 2013*” è stata condotta attraverso una variante del metodo Delphi che ha comportato la consultazione di un *panel* interdisciplinare composto da 11 autorevoli esperti, caratterizzato dalla diversità di competenze e di collocazione nel dibattito scientifico e culturale. Le tendenze sono state così individuate e decifrate grazie all'apporto di operatori e studiosi appartenenti a molteplici discipline e portatori di punti di vista diversi.

La procedura di consultazione (che presuppone il reciproco anonimato degli esperti coinvolti) è stata realizzata in due stadi: nella prima fase ogni esperto ha prodotto - a partire da domande aperte - alcune previsioni relative ai singoli aspetti del tema di indagine; nella fase successiva le previsioni sono state elaborate, tradotte in *items* e sottoposte al giudizio degli esperti. Ognuno di loro ha avuto così la possibilità di analizzare e valutare le opinioni degli altri, potendo eventualmente riconsiderare e modificare anche le proprie posizioni. Infine, con le ipotesi previsionali che hanno raccolto un alto grado di consenso o di dissenso sulla probabilità di accadimento, è stato costruito lo scenario contenuto nel presente rapporto.

Il costruito previsionale ha così utilizzato appieno le potenzialità di un vero e proprio “confronto di gruppo”, arricchito dai diversi punti di vista e dalle diverse competenze, nel rispetto della specificità di ciascun contributo.

L'indagine “*Autonomie locali e competitività del Sistema Paese. Scenario al 2013*” si è svolta nel periodo luglio - dicembre 2006.

13. NOTE SUGLI ESPERTI CONSULTATI

| | |
|---|--|
|  | <p>Franco Bassanini, professore ordinario di diritto costituzionale e membro del Parlamento italiano dal 1979 al 2006, ha fatto parte dei governi Prodi I, D'Alema I e II e Amato II (1996-2001). Nato a Milano nel 1940, ha insegnato nelle Università di Roma, Milano, Firenze, Trento e Sassari. E' membro dell' Advisory Board del Segretario generale delle Nazioni Unite per le ICT e Presidente dell'Associazione per le ricerche e gli studi sulla riforma delle Istituzioni democratiche e sull'innovazione nelle Amministrazioni (ASTRID), che ha fondato insieme a Giuliano Amato e a un gruppo di ex ministri, studiosi e esperti (www.astrid-online.it). Ha fatto parte del Consiglio d'amministrazione dell'ENA (<i>Ecole nationale d'Administration</i>) dal 2001 al 2005. Ha pubblicato sedici libri e circa 240 articoli scientifici su argomenti di diritto costituzionale, diritto dell'economia, politica delle istituzioni, diritto amministrativo, diritto europeo.</p> |
|  | <p>Enzo Cardì, diplomato in Law nell'Università di Oxford. Professore ordinario di diritto pubblico dell'economia nell'Università di Roma Tre. Autore di numerose pubblicazioni, da ult. <i> Mercati e Istituzioni Diritto Pubblico dell'Economia</i>, Giappichelli, 2005. Presidente del Consiglio di Amministrazione di Poste Italiane S.p.A. (1994-2005) e di Bancoposta Fondi SGR (1999-2004); componente del Comitato Esecutivo dell'Assonime (2000-2005). Avvocato Cassazionista, Presidente di Collegi Arbitrali Internazionali (Camera di Commercio di Parigi); Membro del Consiglio di Amministrazione della Camera Arbitrale Italiana.</p> |
|  | <p>Franco Cassano è dal 1980 professore ordinario di Sociologia dei processi culturali e comunicativi nella Facoltà di Scienze Politiche dell'Università di Bari. Tra le sue opere: <i>Approssimazione</i>, Il Mulino 1989; <i>Partita doppia</i>, Il Mulino 1993. <i>Il Pensiero meridiano</i>, Laterza 1996; <i>Paeninsula</i>, Laterza 1998; <i>Modernizzare stanca</i>, Il Mulino 2001; <i>Oltre il nulla. Studio su Giacomo Leopardi</i>, Laterza 2003; <i>Homo civicus</i>, Dedalo 2004. Scrive su diverse riviste e quotidiani. Ha diretto la <i>Rassegna Italiana di Sociologia</i> e il Centro interdipartimentale di ricerche sulla Pace dell'Università di Bari. E' stato presidente di Città Plurale, associazione per la cittadinanza attiva.</p> |

| | |
|---|---|
|  | <p>Sergio D'Antoni, ha cominciato la sua attività lavorativa come ricercatore di Diritto del Lavoro. Ha svolto l'attività sindacale nelle file della Cisl, ricoprendo tutti i ruoli fino alla Segreteria Generale, carica che ha ricoperto dal 1991 al 2000. Ha fondato nel 2001 il movimento politico di Democrazia Europea. Nello stesso anno è stato eletto Deputato all'Assemblea regionale Siciliana. Ha aderito nell'aprile del 2004 al progetto di Romano Prodi della Federazione "Uniti nell'Ulivo". Attualmente è deputato alla Camera nella lista dell'Ulivo nella Circoscrizione Sicilia 1. E' anche Responsabile delle Politiche Comunitarie e fondi strutturali del mezzogiorno della Margherita.</p> |
|  | <p>Marcello Fedele, è Professore ordinario di Sociologia dell'Amministrazione e di Analisi delle Politiche Pubbliche presso l'Università di Roma "La Sapienza", dove è Direttore del Dipartimento Innovazione e Società (DIeS) e Direttore del corso di Master avanzato in Management del Governo Locale. È stato Delegato nazionale al V Programma Quadro Comunitario sulla ricerca socioeconomica. Negli ultimi anni ha diretto programmi di ricerca sui problemi della valutazione di impatto, della riorganizzazione amministrativa, delle politiche ambientali, delle politiche di immigrazione e sui nuovi modelli di <i>governance</i>. Ha curato la sezione sociologica del Dizionario della cooperazione (Roma,1997) e ha pubblicato, tra l'altro, studi su La managerializzazione delle politiche educative, La politica delle aree protette, e La modernizzazione burocratica.</p> |
|  | <p>Emilia Gangemi, laureata in Scienze Politiche, dal 2003 è Presidente dei Giovani Imprenditori dell'Unione degli Industriali e delle imprese di Roma (Confindustria), la prima donna e, anche, la più giovane a ricoprire questo ruolo all'interno dell'Associazione. E' Amministratore delegato della Gangemi Editore S.p.A. e giornalista iscritta all'Albo dei Giornalisti di Roma e Lazio. Nell'ambito dell'attuale Presidenza Nazionale dei Giovani Imprenditori di Confindustria è responsabile tecnico dell'area <i>education</i>, ovvero si occupa - a livello nazionale - di quei progetti che hanno come obiettivo principale la diffusione e la divulgazione della cultura d'impresa, al fine di incentivare una maggiore sinergia tra Università, Imprese e Centri di eccellenza nel settore della formazione, dell'innovazione tecnologica e della ricerca. Dal 2003 è membro del Comitato di indirizzo della Facoltà di lettere e filosofia dell'Università di Roma "LUMSA".</p> |

| | |
|---|---|
|  | <p>Fiorella Kostoris Padoa Schioppa, dal 1989 è Professore ordinario di Economia politica presso la Facoltà di Economia dell'Università "La Sapienza" di Roma. Dal 2001 è Professore presso il <i>College of Europe</i> di Bruges e insegna presso altre importanti Università estere. E' uno dei 7 Membri del CIVR (Comitato di Indirizzo per la Valutazione della Ricerca), creato dal Governo per valutare ex post per la prima volta in Italia la ricerca di tutte le Università e i Centri di Ricerca pubblici e privati (dal 2003), oltre che di numerosi altri Comitati scientifici e Commissioni italiani e stranieri. Dal 1999 al 2003 è stata Presidente dell'ISAE - Istituto di Studi e Analisi Economica - e membro del Comitato di coordinamento dei Presidenti degli Enti di ricerca italiani. E' autrice di numerosi volumi e saggi sulla politica economica, la disoccupazione, la finanza pubblica, il sistema pensionistico, la partecipazione delle donne al mercato del lavoro. E' editorialista per il quotidiano <i>Il Sole 24 Ore</i> (dal 2003) e per <i>Il Riformista</i> (dal 2006). E' stata insignita di numerosi riconoscimenti, tra cui quelli di "Grande Ufficiale al Merito della Repubblica Italiana" dal Presidente della Repubblica Italiana (2000) e <i>Officier dans l'Ordre National de la Légion d'Honneur</i> dal Presidente della Repubblica Francese (2001).</p> |
|  | <p>Gianfranco Pasquino, torinese, laureato in Scienza politica con Norberto Bobbio e specializzatosi in Politica comparata con Giovanni Sartori, è dal 1975 Professore di Scienza politica nell'Università di Bologna. Insegna anche al Bologna Center della Johns Hopkins University. Già Direttore della rivista "il Mulino", è stato fra i fondatori della "Rivista Italiana di Scienza Politica", Redattore capo per sette anni e poi condirettore per tre anni. E' autore di numerosi volumi, i più recenti dei quali sono <i>Sistemi politici comparati</i> (2004), <i>Sistemi elettorali</i> (2006) e, con Riccardo Pelizzo, <i>Parlamenti democratici</i> (2006). E' stato condirettore, con Norberto Bobbio e Nicola Matteucci, del <i>Dizionario di Politica</i> (2004, 3a ed.). Ha curato <i>La scienza politica di Giovanni Sartori</i> (2005) e <i>Capi di governo</i> (2005). Dal 1983 al 1992 e dal 1994 al 1996 è stato Senatore, della Sinistra Indipendente e dei Progressisti. E' Life Fellow di Clare Hall, Cambridge. Dal 2005 è Socio dell'Accademia Nazionale dei Lincei.</p> |

| | |
|---|---|
|  | <p>Giulio Sapelli, è docente di Storia economica e di Analisi culturale dei processi organizzativi presso l'Università degli studi di Milano. È presidente del Centro dalla sua fondazione nel 1991. Nel 1983 è stato tra i fondatori dell'Assi, Associazione per lo studio e la storia dell'impresa, di cui è stato presidente fino al 1993. Dal 1980 al 2003 è stato direttore scientifico della Fondazione Feltrinelli. Dal 2000 al 2001 è stato presidente della Fondazione del Monte dei Paschi di Siena. Dal 1997 è ricercatore emerito presso la Fondazione Enrico Mattei. È stato consigliere di amministrazione e componente dell'Audit Committee dell'Eni dal 1997 al 2002. Dal 2000 è consigliere di amministrazione di Coop Lombardia. Dal 2001 è consigliere di amministrazione di Fs Holding Spa e presidente dell'Audit Committee. Dal 2003 è consigliere di amministrazione di Unicredit banca d'impresa, di cui presiede l'Audit Committee, e presidente di S+R investimenti e gestioni. È altresì presidente di Meta Spa.</p> |
|  | <p>Marcello Veneziani è nato a Bisceglie, nel 1955, e vive a Roma. Laureato in Filosofia è autore di alcuni saggi tra i quali <i>La rivoluzione conservatrice in Italia. Genesi e sviluppo dell'ideologia italiana</i> (1987); <i>Processo all'Occidente. La società globale e i suoi nemici</i> (1990); <i>Sul destino</i> (1992); <i>Sinistra e destra. Risposta a Norberto Bobbio</i> (1995); <i>L'Antinovecento</i> (1996); <i>Decamerone italiano</i> (1997); <i>Il secolo sterminato</i> (1998), e <i>Comunitari o liberal</i> (1999). Ha diretto e fondato case editrici e riviste culturali e politiche (<i>Intervento, Pagine Libere, L'Italia settimanale</i>). Attualmente dirige il settimanale <i>Lo Stato</i>, è editorialista de <i>Il Giornale</i> e de <i>Il Messaggero</i> e collabora con la RAI.</p> |
|  | <p>Gianfranco Viesti (Bari, 1958), è un economista industriale e internazionale. Formatosi all'Università Bocconi, è attualmente (2006) professore straordinario di Economia Applicata presso la Facoltà di Scienze Politiche dell'Università di Bari e presidente dell'ARTI, Agenzia Regionale per la Tecnologia e l'Innovazione della Puglia. Svolge un'intensa attività di ricerca su temi di economia applicata sia presso l'istituto di ricerche CERPEM di Bari, di cui è direttore, sia in collaborazione con altre istituzioni di ricerca nazionali ed internazionali. Nel 1997-98 ha fatto parte del Consiglio degli Esperti Economici del Presidente del Consiglio Romano Prodi. Nel 1998-2000 è stato consigliere economico di Fabrizio Barca, Capo del Dipartimento per le Politiche di Sviluppo e di Coesione del Ministero del Tesoro, Bilancio e Programmazione Economica. Nel 1999, su incarico del Ministro del Lavoro Antonio Bassolino, ha coordinato la redazione del Piano d'Azione Nazionale per l'Occupazione. Dal maggio 2002 è Reggente presso la sede della Banca D'Italia di Bari. Fa parte del Comitato Scientifico dell'Istituto per il Commercio Estero (ICE) e dell'Osservatorio sulle Piccole e Medie Imprese (Gruppo Capitalia). E' autore di numerose pubblicazioni in volumi e su riviste.</p> |

La ricerca è stata realizzata da **S3 Opus** nel periodo luglio – dicembre 2006 nell’ambito del progetto *Reti degli Sportelli per lo Sviluppo* e viene distribuita ai partecipanti alla tavola rotonda del 23 maggio 2007 organizzata all’interno del Forum P.A., anticipando una prossima pubblicazione nella collana Formez.

Responsabile scientifico **Domenico De Masi**
Coordinatore della ricerca **Felice Paolo Arcuri**
Ricercatori **Francesca Arcuri, Paolo Gentile, Rocco Orazio Paradiso**
Gruppo di lavoro FormAutonomie **Valeria Andreani, Laura Chiodini, Daniela Piron**



Centro di Formazione e Studi
Centro di Competenza Strumenti e Servizi per la Competitività

Via Arno, 44, 00198 Roma

Tel. 06 8582 8535

Fax 06 8582 8583



FormAutonomie S.p.A.

Via dell’Arco di Travertino, 11, 00178 Roma

Tel. 06 76291 382

Fax 06 76291 309

www.formautonomie.it