



PROGETTO  
DONNE  
FUTURO **E**

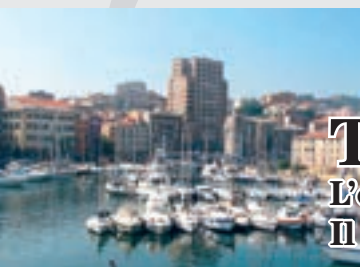


## **Le Donne e il Terzo Settore**

**La presenza femminile sale nelle società e nel terziario, ma sono necessarie consistenti riforme per favorire il raggiungimento di posizioni di vertice**



## **Le sette regole d'oro di Anna Maria Tarantola**



## **Tempo di crisi e aggregazioni**

**L'esperienza nazionale delle Autorità Portuali e degli accorpamenti  
Il disegno politico e le opportunità e le criticità di sistema viste dai tecnici**

# Le Donne e il Terzo Settore

La presenza femminile sale nelle società e nel terziario, ma sono necessarie consistenti riforme per favorire il raggiungimento di posizioni di vertice

a cura di Sara Cappelletti



Al tradizionale evento milanese tenutosi il 6 marzo 2017 nella cornice di Palazzo delle Stelline, Progetto Donne e Futuro è tornato ad affrontare le varie tematiche dell'universo femminile, tra cui, primo fra tutti, il ruolo delle donne nelle *Corporate Governance* aziendali.

Sotto questo profilo, è imprescindibile una riflessione in merito al progressivo cambiamento degli organi di vertice delle società quotate e delle partecipate pubbliche a seguito dell'entrata in vigore, della Legge 120/2011, nota come Legge "Golfo-Mosca". Grazie a questa riforma, negli ultimi anni si è assistito ad un notevole incremento del numero di donne nelle posizioni apicali delle predette società, passando da una presenza femminile stimata intorno al 7% (ante riforma) all'attuale 30%.

Un dato certamente positivo che, tuttavia, non può dirsi del tutto soddisfacente, poiché cela un aspetto non entusiasmante e sul quale sarà necessario concentrarsi nei prossimi anni. Infatti, è stato riscontrato che all'oggettiva crescita quantitativa del numero delle donne che siedono ai vertici aziendali non corrisponde un equivalente incremento qualitativo. Rari sono i casi in cui alle donne siano di fatto attribuiti incarichi esecutivi, essendo le stesse principalmente consiglieri indipendenti.

Le medesime riflessioni valgono anche per le società partecipate pubbliche, altre grandi "protagoniste" della Legge "Golfo-Mosca", sebbene con alcune precisazioni.

Ad oggi, infatti, le donne rappresentano quasi il 29% dei componenti degli organi collegiali di amministrazione e controllo delle partecipate pubbliche presenti sul territorio italiano, seppur diversamente distribuite tra le varie aree territoriali (Nord, Centro e Sud), nonché all'interno delle Regioni. Sono risultati non ancora soddisfacenti, tanto che, il 15 febbraio scorso, sono stati siglati cinque protocolli d'intesa tra il Dipartimento delle Pari Opportunità presso la Presidenza del Consiglio dei Ministri e cinque Ordini Professionali (Avvocati, Ingegneri, Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili, Consulenti del Lavoro e Confprofessioni) per promuovere "ProRetePA" ("Professioniste in Rete per la Pubblica Amministrazione").

Si tratta di un progetto volto alla creazione di una banca dati di professioniste, finalizzata a divenire il luogo di incontro tra la domanda e l'offerta delle professionalità femminili, le quali dunque verrebbero scelte per l'inserimento in posizioni di vertice delle partecipate pubbliche secondo metodi semplici e trasparenti.

All'evento di Progetto Donne e Futuro, inoltre, è stato in-

trodotta anche un nuovo tema, quello della presenza femminile nel cosiddetto Terzo Settore, che riveste un ruolo fondamentale per l'economia del Paese.

In particolare, all'interno delle associazioni di volontariato è molto forte la presenza femminile, considerato che ad oggi vi operano il 45% delle donne, le quali tra l'altro vantano anche un maggior livello di impegno (circa 18,5 ore settimanali) rispetto a quello degli uomini (circa 15,4 ore settimanali).

Inizialmente si è pensato che tali dati confermassero la tradizionale concezione che tende a ricollegare una maggior propensione alla cura e all'assistenza alla figura femminile. In realtà questa impostazione sembra piuttosto superata da ulteriori studi che hanno attestato invece una concreta concentrazione femminile in associazioni di volontariato operanti in ambiti non "tipicamente femminili", come quelle a sfondo religioso o con orientamento civico (ad esempio volte alla tutela dei diritti).

Questo perché, oggi, il Terzo Settore viene percepito dalle donne, non più come una realtà legata esclusivamente alla cura e all'assistenza di altri individui, quanto piuttosto una soluzione per possibili risvolti professionali.

Ciò, d'altronde, viene ulteriormente confermato anche dalle Organizzazioni Non Governative, rientranti anche esse nel Terzo Settore, le quali vantano la presenza di risorse umane di entrambi i generi alquanto bilanciata, che si attesta intorno al 51% per le donne e al 49% per gli uomini (addirittura a favore del mondo femminile!).

Nonostante la "vittoria" a livello quantitativo delle donne rispetto al mondo maschile, è bene tuttavia leggere tali dati unitamente a quelli relativi al profilo qualitativo, che invece evidenziano (anche in questo caso) un *trend* negativo per il mondo femminile. In particolare, con riguardo alle possibilità di carriera e agli incarichi di presidenza o di legale rappresentante all'interno delle O.N.G., solo il 38,2% e il 25,5% sono le donne che, rispettivamente, crescono professionalmente e assumono incarichi di dirigenza o di rappresentanza.

Possiamo, quindi, dedurre che anche nel Terzo Settore, nonostante la positività dei dati quantitativi, valgono le medesime considerazioni già rese per gli enti con scopo di lucro, quanto alla limitata presenza femminile nei ruoli decisionali o di vertice.

Anche in questo caso, dunque, sarà necessario che nei prossimi anni siano convogliate tutte le energie utili a superare tali limiti!



# Le sette regole d'oro di Anna Maria Tarantola

a cura di Alessandra Perera



Nel suo intervento al convegno per il decennale di Progetto Donne e Futuro, Anna Maria Tarantola già dirigente della Banca d'Italia e presidente RAI, ha affrontato il tema "Donne e *governance*", un argomento che rimane spesso sotto traccia rispetto a quello più generale della presenza femminile nel mondo dell'impresa, ma che ne è condizione imprescindibile di sviluppo. La *governance*, ricorda infatti Tarantola, non riguarda solo il funzionamento dei consigli di amministrazione: parlare di governo societario rimanda direttamente ai rapporti tra azionisti e *management*, alla tutela degli azionisti di minoranza, al tema dei conflitti di interesse, a quello della composizione e del funzionamento del CdA e dei rapporti fra consiglio e cariche esecutive. E il governo societario riguarda ancora l'organizzazione delle risorse umane e il sistema di remunerazione delle funzioni.

La prospettiva di azione, ha rimarcato l'ex presidente RAI, rimanda sempre al futuro, un futuro popolato da sfide imprevedibili, prima fra tutte quella del confronto con la tecnologia. Nessuno sa come andrà a finire, o semplicemente, cosa emergerà nei prossimi anni, e per questo alle aziende, ma non solo, servono persone *open-minded*, capaci di integrare struttura e visione in un percorso di sviluppo armonico e inclusivo.

Ma quali sono le regole d'oro per garantire la qualità di un governo societario? Anna Maria Tarantola ne individua sette, che qui elenchiamo brevemente. Si parte dalla **trasparenza dei rapporti** tra azionisti e organi aziendali, rapporti nei quali deve anche essere bandita l'apatia unidirezionale. Il consiglio deve fare il consiglio, ammonisce Tarantola, monitorando e vigilando sul corretto funzionamento dell'azienda, e definendo chiaramente ex ante gli obiettivi operativi e i livelli di rischi. Per il secondo punto bisogna spostare lo sguardo sull'economia globale: è innegabile che il baricentro non sia più l'Europa, e forse non lo saranno neanche più gli Stati Uniti se faranno la scelta di chiudersi in se stessi. Oggi si parla di "creazione globale del valore", che riguarda la scelta multipla di dove e cosa produrre e dove e come vendere. In questo il CdA

di un'azienda ha senz'altro un ruolo chiave, e qui Anna Maria Tarantola inserisce la seconda caratteristica richiesta, cioè la **professionalità** dei membri, che permette di valutare l'adeguatezza, la sensibilità e il senso d'urgenza dei cambiamenti. Ma serve anche, terza caratteristica, una **complementarietà di competenze e di genere** capaci di dialogare insieme. Le donne, se rimangono tali e non vengono forzate ad assumere comportamenti tipicamente maschili, hanno capacità e visioni che, unite a quelle degli uomini, consentono di avere una visione più completa del modo in cui opera l'azienda, e questo è tanto più vero se si riesce a modulare la rappresentatività anche in base all'età dei singoli membri.

Quarto tema chiave è quello dell'**informazione** che deve essere completa e tempestiva, in grado cioè di permettere a ogni membro del cda di approfondire qualitativamente i temi proposti. Le informazioni, ricorda Tarantola, devono circolare in maniera fluida e continua, e il presidente del consiglio di amministrazione deve assicurarsi che i canali informativi da e con i membri siano sempre aperti, e che le informazioni fornite sottolineino debitamente anche eventuali controindicazioni e rischi connessi.

Il quinto e sesto punto riguardano più specificatamente le dinamiche interne al consiglio: **ruoli chiari e chiare responsabilità** da una parte e la capacità di **autovalutazione** approfondita da parte dei membri, che non devono sottrarre il proprio operato alle critiche esterne e interne, ma trarre spunto da dinamiche di dialogo, anche profondo, sulle decisioni prese.

In ultimo, e siamo al settimo punto, è importante la **correttezza delle procedure** non solo nel loro aspetto formale, ma anche nel senso più allargato delle ricadute sulla società all'interno della quale si muove l'azienda. Perché tutto il sistema di governo deve essere ri-orientato verso la solidità di gestione e il rispetto di una nuova responsabilità sociale: tra gli obiettivi di un'impresa non può esserci soltanto quello, pur primario di fare reddito, ma anche quello di essere responsabile verso gli altri, ed esserlo in maniera convinta. E in questo le donne, che Tarantola auspica possano essere sempre più presenti non solo nella struttura ma nelle vere posizioni dirigenziali, potranno avere un ruolo molto determinante per il futuro.



# Tempo di crisi e aggregazioni

## L'esperienza nazionale delle Autorità Portuali e degli accorpamenti Il disegno politico e le opportunità e le criticità di sistema viste dai tecnici

a cura di Erika Podestà



Il titolo scelto dall'avvocato Rossello sul tema specifico della riforma portuale è molto significativo: *“Tempo di crisi e aggregazioni. L'esperienza nazionale delle Autorità Portuali e gli accorpamenti. Il disegno politico e le opportunità e le criticità di sistema viste dai tecnici”*. Tale titolo contiene parole chiave come crisi ed

aggregazioni, spunto sul quale conviene precisare alcuni concetti. Il punto focale è capire se, a fronte di un disegno politico dichiarato per superare la crisi, la riforma portuale abbia portato con sé delle opportunità di cambiamento e dei miglioramenti. Da un punto di vista tecnico, in breve non è possibile analizzare compiutamente la riforma (attuata con D.lgs 169/2016, entrato in vigore il 15 settembre 2016), ma prendendo atto che la tecnica legislativa non sia stata certo ineccepibile, possiamo proporre alcune osservazioni su ciò che di significativo è cambiato e ciò che invece è rimasto invariato.

Molto brevemente e in via generale occorre premettere che una prima riforma del quadro normativo del settore portuale era stata attuata con la Legge 28 gennaio 1994, n. 84, e realizzata in seguito agli interventi dell'Autorità Antitrust nazionale e della Corte di Giustizia Europea (con la decisiva sentenza 179/90 del 10 dicembre 1990). Con tale legge l'ordinamento italiano si è adeguato ai principi di diritto comunitario, istituendo una nuova figura di ente pubblico, l'Autorità Portuale, cui spettano le funzioni pubblicistiche di indirizzo, programmazione, coordinamento e controllo sulle attività svolte nel porto, ma a cui è vietato categoricamente di svolgere direttamente tutte le attività stesse.

L'Autorità, infatti, è preposta alla tutela dei rilevanti interessi collettivi che si ricollegano al porto e come tale è concepita come **figura garante del rispetto delle regole della concorrenza nel settore portuale**. La riforma del 2016 ha introdotto ulteriori modifiche alla legislazione portuale dopo circa vent'anni dalla prima, pur non modificandone l'impianto.

### *L'inquadramento politico-legislativo della riforma portuale*

La riforma dei porti, o meglio delle Autorità Portuali, è entrata in vigore il 15 settembre 2016, 15 giorni dopo la pubblicazione in Gazzetta Ufficiale del Decreto Legislativo 4 agosto 2016, n.169 *“Riorganizzazione, razionalizzazione e semplificazione della disciplina concernenti le Autorità Portuali”*.

La riforma si inserisce nell'ambito di un più vasto obiettivo governativo di riforma e ha avuto **atti propedeutici**, ciascuno dei quali ha enunciato, più o meno esplicitamente, il *disegno politico ispiratore*.

**Riforma della PA.** Il primo atto, quello peraltro che ha dato il via “tecnico formale” alla riforma dei porti, è stata la pubblicazione sulla Gazzetta Ufficiale n. 187 del 13 agosto

2015 della **Legge 124/2015** recante *“Deleghe al Governo in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche”*, meglio conosciuta come Legge Madia di **Riforma della PA**. (l'art 8).

L'accorpamento delle Autorità Portuali e la revisione della loro *governance* vengono quindi già citate nella delega come misura per *migliorare l'organizzazione dello Stato*, in coerenza al **disegno politico generale** sottostante a tutta la riforma della PA (e non solo) incentrato sul:

**giudizio sostanzialmente negativo da parte del Governo del decentramento amministrativo e del regionalismo italiano** degli ultimi anni, visto come troppo sbilanciato verso interessi privati a discapito degli interessi pubblici dello Stato. L'esigenza è pertanto quella di un ritorno dei poteri al livello centrale soprattutto per quanto concerne ambiti di interesse nazionale quali la gestione di porti di rilevanza internazionale che, da un lato drenano risorse pubbliche per la costruzione e manutenzione delle grandi infrastrutture, e dell'altro costituiscono il volano per l'economia nazionale oltre che costituire una fondamentale risorsa fiscale.

· **Riduzione degli enti e delle società pubbliche** in favore dei principi di razionalizzazione e semplificazione e risparmio dell'organizzazione dello Stato.

Gli altri *due fondamentali* atti che hanno dato input ai contenuti della riforma portuale e, allo stesso tempo, confermano il disegno politico governativo sono riferiti ad un **tema ritenuto prioritario** dal Governo: **migliorare la capacità di pianificare e programmare una politica dei trasporti e della logistica**. Il Ministero delle infrastrutture e dei trasporti svolge un ruolo fondamentale per il superamento della crisi economica in quanto è a questo che sono affidate le funzioni inerenti la realizzazione delle opere e degli interventi di infrastrutturazione del Paese e di miglioramento della mobilità di persone e merci.

· **Piano Strategico Nazionale della Portualità e della Logistica** (Decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri del 26 agosto 2015-di fatto redatto dal MIT).

La tesi ed il disegno politico vengono più esplicitamente richiamati *“.....la governance attuale ha prodotto un'involuzione del sistema logistico: quella dei porti vicini che si fanno concorrenza tra loro per il medesimo traffico, chiedendo (e spesso ottenendo) risorse, ciascuno per sé e in un contesto privo di un progetto organico per uno sviluppo nazionale della portualità italiana”*.

Per superare questa impasse e consentire agli scali italiani di tornare a essere competitivi, il Governo, ha scelto quindi un ritorno al passato, **all'accentramento sul Ministero delle decisioni che riguardano i porti**.

Il documento del MIT **Connettere l'Italia – Strategie per le infrastrutture di trasporto e logistica**”, offre un quadro strategico e programmatico di riforma strutturale.

La tesi ed il disegno politico sono i medesimi. *“...una*

*governance che ha privilegiato un approccio locale, con scarso coordinamento con gli altri porti, non ha certamente contribuito ad ottimizzare l'uso delle risorse ed a perseguire uno sviluppo integrato sia del sistema portuale al suo interno, sia con gli altri attori del sistema logistico”.*

Quindi in entrambi i documenti viene sostenuta la tesi per cui il grande obiettivo di razionalizzare, **accentrare e mettere sotto controllo la politica infrastrutturale e dei trasporti italiana** richieda un accorpamento ed una revisione della governance delle AP, ritenute fino ad oggi “colpevoli” di non aver saputo condurre una visione competitiva di sistema con altri territori e di aver proposto al MIT la realizzazione di grandi opere infrastrutturali rivelatisi spesso poco utili e costose.

### *1.1. Dalle Autorità portuali alle Autorità di sistema portuale*

#### **1.1.1. Cosa non è cambiato: natura giuridica e funzioni**

Le Autorità Portuali, nel passaggio ad Autorità di Sistema Portuale, non hanno mutato:

- **la loro natura:** rimangono un ente pubblico non economico di rilevanza nazionale a ordinamento speciale con le seguenti caratteristiche:
  - autonomia amministrativa, organizzativa, regolamentare, di bilancio e finanziaria.
  - I dipendenti hanno un contratto di lavoro privato (non si applicano le disposizioni della legge 20 marzo 1975, n. 70, e successive modificazioni anche se si applicano i principi di cui al titolo I del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165).
  - Sono sottoposti alla vigilanza del Ministero delle infrastrutture e dei trasporti.
  - **Le loro funzioni** che possono essere raggruppate in tre categorie:
    - *procedimenti amministrativi* per la gestione delle concessioni demaniali e delle autorizzazioni di impresa;
    - alcune competenze dirette in merito alla tutela della *security e safety* portuale;
    - *coordinamento* del sistema portuale e logistico di competenza per *umentare le performance competitive dello scalo* e quindi offrire un *servizio di qualità* per attrarre traffici ed investimenti privati => la missione più importante che si traduce in realizzazione di investimenti.
  - La fondamentale possibilità di **partecipare a società** che abbiano per oggetto attività di natura commerciale nel campo dei **trasporti e della logistica** pur con la significativa esclusione di quelle correlate a compiti istituzionali di controllo in capo alle stesse AP quali l'esercizio di operazioni e servizi portuali per le quali vale il divieto esplicito dell'art. 6, comma 11, della legge 84/94 riformata.

#### **1.1.2. Che cosa è cambiato: numero e governance**

- **Il numero.** Si è passati da 24 Autorità Portuali porti a 15 Autorità di Sistema portuale. Occorre però dire che nel percorso politico che ha portato alla riforma si è a lungo discusso di 3/4 grandi Autorità di Sistema, poi di 7/8, poi di 14 ed infine di 15.
- **Il numero e la composizione degli organi di governo dell'AdSP** e in particolare:
  - Il cda del porto, chiamato **comitato di gestione**, viene

ridotto a poche unità, solitamente 4 rispetto ai 22 membri dei precedenti comitati portuali. Oltre al presidente dell'AdSP un rappresentante della Regione, un rappresentante designato dal sindaco della città metropolitana, uno designato dal sindaco di ciascuno dei comuni ex sede di Ap rispetto a rappresentanti sindacali, imprenditoriali di vario genere e di altre PA come invece avveniva per i Comitati Portuali.

- I rappresentanti degli operatori e delle imprese operanti in porto faranno parte, invece, degli **“organismi di partenariato della risorsa mare”**, con funzioni consultive.
- Viene introdotto anche un *coordinamento centralizzato*. È prevista infatti una **“conferenza nazionale di coordinamento delle AdSP”**, presieduta dal ministro, che programmerà le scelte strategiche dei porti, fino a definire un Piano regolatore portuale nazionale.
- Il comitato di gestione delle AdSP è guidato da un presidente manager, *scelto dal ministro delle Infrastrutture, sia pure d'intesa con le Regioni interessate*. Rispetto al sistema precedente la scelta non vengono più coinvolti direttamente gli altri enti locali e le associazioni degli operatori portuali.
- **La creazione di Uffici Territoriali portuali** nei porti che erano sede di Autorità Portuali sostituite dall'Autorità di sistema portuale. Di fatto sono articolazioni territoriali di un'unica struttura organizzativa che è quella dell'Autorità di sistema alla quale fanno capo tutte le decisioni ed i procedimenti rilevanti.

### *1.2. Disegno politico e norma: punti di forza e contraddizioni*

#### **1.2.1. Punti di forza**

Abbiamo visto che il D.lgs 169/2016 è parte di un pacchetto più ampio di misure, alcune delle quali sicuramente positive, con cui il Governo ha cercato di:

- rendere più efficiente ed efficace la PA;
- recuperare a livello centrale la capacità di pianificare, programmare e realizzare una politica infrastrutturale e dei trasporti che sviluppi il settore logistico portuale, dia valore aggiunto al tessuto produttivo e sociale, utente finale delle stesse infrastrutture e servizi di trasporto, non disperda le risorse su troppi progetti poco utili e costosi. Il tutto privilegiando un ri-accentramento nelle mani dello Stato di competenze e poteri precedentemente devoluti a strutture locali quali erano e, ancora sono, le Autorità Portuali.
- In relazione a questi obiettivi, possono essere considerate positive le seguenti misure contenute nella D.lgs 169/2016:
  - riduzione del numero delle Autorità Portuali (da 24 a 15);
  - il fatto che il Presidente sia espressione diretta del Ministero con superamento della complessa procedura di nomina della precedente legge;
  - Comitato di Gestione snello ed efficiente con riduzione del rischio di conflitto di interessi tra la dimensione decisionale e gli interessi privati e personali. Le parti sociali e gli operatori economici della *Port Community* hanno solo funzioni consultive e propositive nell'ambito dell'organismo di partenariato. Resta da capire però che cosa effettivamente dovrà fare la Conferenza Nazionale di Coordinamento delle Autorità di Sistema presso il Ministero);

- spinta, almeno di principio, sui temi della razionalizzazione e semplificazione amministrativa anche tra amministrazioni diverse con il rafforzamento dello Sportello Unico Doganale e dello Sportello Unico Amministrativo;
- rafforzamento, almeno di principio, su temi e missioni già affidate alle AP di grande rilevanza, quali la promozione di forme di raccordo con sistemi logistici retro portuali e interportuali e la possibilità di assumere partecipazioni, a carattere societario di minoranza, in iniziative finalizzate alla promozione di collegamenti logistici e intermodali, funzionali allo sviluppo del sistema portuale, ai sensi dell'articolo 46 del decreto-legge 6 dicembre 2011, n. 201

### 1.2.2. Contraddizioni

#### · Accorpamenti limitati.

Così come ha rilevato anche il Consiglio di Stato. Peraltro, entrando nel merito, gli unici porti di una certa rilevanza internazionale accorpati sono stati solo Savona e Salerno. Se la visione condivisa era quella di non “delegare” ai singoli porti le redini della politica dei trasporti sarebbe stato più coerente rafforzare il principio dei cd “sistemi portuali”;

· **Permanere del rischio di infrastrutture non necessarie** con conseguente dispersione di risorse pubbliche su progetti non remunerativi per lo Stato. Qual è la garanzia che le 15 AdSP non presentino al MIT Piano Operativi Triennali con progetti supportati da *business*

*plan* nei quali compaiono gli stessi traffici attesi, moltiplicati artificiosamente per 15?

#### · Il miglioramento della PA a “colpi di legge.

La PA si può riformare solo con una strategia su tre livelli: una chiara e coerente idea di ruolo dello Stato, leggi di riordino e, soprattutto, comportamenti manageriali da parte degli organi di governo e dei dirigenti/quadri. La riforma della PA, non è infatti solo un problema giuridico, non è solo un problema di leggi. La macro organizzazione andrebbe semplificata con legge mentre i comportamenti gestionali virtuosi andrebbero effettivamente stimolati con indirizzi, sanzioni e premi puntuali ed efficaci. La produttività del lavoro italiana è tra le peggiori della UE. Piuttosto che cercare ancora di inseguire leggi e decreti che rischiano di rimanere sulla carta la sfida sulla PA dovrebbe essere soprattutto **gestionale**:

- partendo paradossalmente dalle leggi virtuose fin qui mai applicate, vedi ad esempio quelle in materia di valutazione delle infrastrutture effettivamente utili (Dlgs 228/2011 e Dpcm 3-8-2012);
- realizzando l'innovazione attraverso prassi gestionali, indirizzi e premi e sanzioni;
- dotando le PA di risorse umane competenti, produttive che siano in grado di realizzare l'innovazione nel modo di lavorare.

Anche precedenti riforme hanno dimostrato che la l'adozione di strumenti e modalità organizzative di stampo privatistico più efficaci ed efficienti nella PA non si possono adottare con decreto.

Rossana Varna

Ho ascoltato concetti ricorrenti negli autorevoli interventi che mi hanno preceduto:

- Nuovi sistemi di governo
- Capacità di cambiare
- Definizione di politiche chiare e di obiettivi strategici
- Azioni di verifica e di controllo sull'andamento dell'azienda
- Rapidità dell'agire
- Chiarezza nei ruoli e nelle funzioni della organizzazione interna
- Definizione ben chiara di processi e di procedure complete di indicatori di processo
- Sistemi informativi integrati
- Gestione dei rischi: non solo risk assessment ma anche soluzioni di disaster recovery

Sono temi espressi contenuti anche nel mio intervento e quindi mi ritengo sulla buona strada e confortata nell'accettare la sfida.

### Il momento del fare: accettiamo la sfida

La riforma portuale era invocata da anni ed è inserita in un quadro più ampio che è il Piano Strategico Nazionale della Portualità e della Logistica (PSNPL) emanato dal Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti e che stabilisce priorità e attività a livello nazionale, volte a massimizzare il valore aggiunto della **risorsa mare per il cluster marittimo, portuale e logistico e per la ripresa economica dell'intero Sistema Paese**.

Il **Piano strategico della portualità** e della logistica e la riforma portuale operano in modo sinergico rispetto



alle priorità definite dall'Unione Europea per il settore dei trasporti e per le politiche marittime euro-mediterranee in generale.

Si declina in **10 obiettivi che sono**:

1. misure per la semplificazione e lo snellimento,
2. competitività e la concorrenza,
3. accessibilità,
4. integrazione del sistema logistico,
5. potenziamento delle infrastrutture,
6. innovazione,
7. sostenibilità,
8. certezza delle risorse,
9. coordinamento nazionale e
10. nuova governance.

Dopo anni di parole siamo quindi giunti al momento del fare: la riforma dei porti è partita e noi, che rappresentiamo una minuscola parte degli attori in causa, accettiamo la sfida.

La partenza, dobbiamo dircelo chiaramente, non è stata delle migliori, come accade spesso nel nostro paese: non abbiamo ancora tutti i presidenti nominati oppure insediati, mancano gli organi: da quelli più diretti, come il comitato di gestione, agli Organismi di partenariato della Risorsa Mare.

Tuttavia possiamo e dobbiamo iniziare ad interpretare questo momento fondamentale per il Paese e per noi che di porto viviamo.

Nella mia esperienza in Autorità Portuale di Savona, durante gli anni ho fatto e visto fare tante cose interessanti e importanti, ci sarà stato anche qualcosa che poteva esse-

re fatto meglio, ma quello che per me è certo è **che sono le persone l'aspetto determinante per il successo di una sfida.**

**Credo quindi che la riforma della portualità parta da noi, dalle persone che siamo e da quello che riusciremo a mettere in campo e che le nostre differenze saranno la nostra forza.**

### **Razionalizzare e semplificare**

Sappiamo abbastanza bene quello che detta la norma ma, a parte i tecnicismi per la gestione stretta dei procedimenti amministrativi propri dell'AdSP in quanto PA, il disegno della riforma è ispirato principalmente **ad obiettivi di razionalizzazione e semplificazione.**

La missione principale delle AdSP è il coordinamento del sistema portuale e logistico per aumentare le performance competitive dello scalo e quindi offrire un servizio di qualità per attrarre traffici ed investimenti privati.

Detta così suona fredda ma possiamo declinarla in pochi punti:

### **Capacità di intervenire rapidamente in un mercato che si muove ad alta velocità**

- Velocità nelle scelte
- Investimenti in opere strategiche e in progetti da realizzare spendendo le risorse assegnate nei tempi stabiliti

L'AdSP è in grado di intervenire nell'offerta di servizi di qualità agli utenti finali con azioni ed investimenti in:

#### **infrastrutture materiali**

- opere civili come banchine, moli, dragaggi,
- connessioni viarie e ferroviarie...
- gate viari e ferroviari ad alta automazione,
- cavidotti per fibre ottiche, sistemi di videosorveglianza, sale server, sensoristica di controllo sul territorio,

#### **infrastrutture immateriali**

- creazione di intese, strategie e procedure operative sia nella catena A2A che B2A,
- azioni di "facilitazione" di intese e coordinamenti anche nella catena B2B,
- applicativi IT erogati in modo integrato alla comunità portuale e logistica sia con riferimento a procedimenti amministrativi propri (rilascio autorizzazioni, permessi di accesso...) che ad altri servizi a valore aggiunto.

### **Offrire un servizio di qualità per attrarre traffici ed investimenti privati**

In concreto offrire un servizio di qualità si può tradurre in:

- tempi e costi ridotti per la movimentazione delle merci dalla nave ai punti di destinazione finale e dai punti di origine alla nave (comprese le informazioni ad esse legate),
- tempi e costi ridotti per consentire agli utenti di ottemperare ai controlli doganali (compreso il riscontro ai varchi portuali), sanitari, safety, security.

### **Opportunità e criticità**

Fatte queste premesse ci troviamo davanti

**all'opportunità** di diventare il porto d'Italia (sistema portuale), quindi uno dei porti più importanti nel mediterraneo.

La criticità è che già da subito le AdSP si sono incastrate negli apparati burocratici che le stanno facendo partire.

**L'AdSP resta un soggetto pubblico che si deve necessariamente interfacciare con alcuni apparati di governo ancora molto burocratizzati.** Non possiamo procedere a due velocità questo è certo.

Il territorio ha esigenze di occupazione e di sviluppo.

Il sistema Paese ha necessità di competere a livello globale.

Tutti parlano di semplificazione ma per arrivare ad un prodotto adeguato è necessario coinvolgere molti soggetti Istituzionali che fanno parte della *supply chain*. E' necessario quindi che la visione e gli obiettivi siano veramente comuni.

### **Cooperare per competere: le persone al centro del cambiamento**

L'esperienza di anni ad occuparmi di telematica e di sistema di gestione nel porto di Savona – Vado Ligure, mi conforta in questo momento difficile in cui abbiamo bisogno di sfruttare al massimo le nostre competenze così come l'esperienza maturata.

Posso dire, anche a seguito dei confronti di anni su svariati temi e con interlocutori di massimo livello, **che abbiamo le carte in regola per fare le cose per bene.**

Credo sia necessario lavorare con una **visione d'insieme**, che pur nel rispetto delle **differenze dei territori**, inizi a **fare rete con quello che già abbiamo di buono.** Possiamo già fare tantissimo senza inventare cose nuove. E' necessario quindi intraprendere un grande lavoro di **integrazione** e di **ottimizzazione**, se non di **reingegnerizzazione**, dei **processi aziendali** in un'ottica di **semplificazione** che non si limiti però all'AdSP ma coinvolga tutti gli attori del comparto marittimo e della logistica.

**Aspetti materiali e immateriali** possono **fondersi** per iniziare fin da subito un lavoro che non si esaurirà certamente in pochi mesi.

Il nostro compito, di tecnici del sistema, è **anche quello di fare capire che c'è la volontà di lavorare presto e bene, di fare appunto rete con l'utenza portuale** per garantire al paese, e al territorio dove il porto si innesta, un ritorno economico e sociale fondamentale.

**Cooperare per competere:** questo è il titolo che avevo scelto per un convegno sul Port Community System fatto a febbraio 2016. **Oggi aggiungerai CRESCERE.**

Stiamo infatti diventando molto grandi.

Facciamo importanti investimenti mirati alla costruzione di nuove banchine, al potenziamento delle infrastrutture per lo stoccaggio delle merci e al miglioramento dell'integrazione intermodale con i mercati interni il tutto strettamente dipendente dal network procedurale, informativo e tecnologico che sarà attivato tra gli attori economici ed istituzionali operanti nella catena logistica mare-porto-interporti e destinatari finali e/o esportatori.

Credo che la nostra azione debba tenere conto dei territori del contesto ma anche incrementare la **fiducia** degli operatori privati nelle **capacità di una PA italiana** come l'AdSP **di essere proattiva, innovativa e capace di dare risposte certe in tempi certi.**

Ho personalmente vissuto sfide che sembravano impossibili e che invece, non senza fatica ovviamente, sono state portate a termine.

E, nonostante il buon senso mi dice che la strada non è in discesa, sento e vedo che ci stiamo mettendo tutta l'energia che abbiamo per raggiungere gli obiettivi perché: ci importa del territorio, del lavoro, delle persone, teniamo all'ambiente in cui viviamo. Vogliamo essere protagonisti attivi ed entusiasti del cambiamento.

Marina Monti

La sfida imposta dalla riorganizzazione legislativa delle *governance* dei porti italiani è anzitutto una sfida europea. La portata dell'unificazione di due realtà portuali come è quella di Genova e Savona, avvenuta nei fatti a dicembre 2016, non ha uguali in Italia. Ne è cosciente anche il ministro delle Infrastrutture dei Trasporti Graziano Delrio, che ha firmato la riforma, che ha definito più volte Genova Savona come "vero porto d'Italia".

I riflettori si sono da subito accesi su questa importante novità per una verifica politica della validità della riforma verso una ribalta internazionale alla quale proporre un mega scalo (almeno per la parte sud dell'Europa) come quello rappresentato dai due porti di Ge e Sv. Ma che mega scalo, in Europa non è. Ha naturalmente toccato anche il lavoro di chi dirige uffici stampa, comunicazione istituzionale e di un modello di marketing legato ai porti. La concorrenza, per volumi di traffico e quindi per creazione di ricchezza, è fortissima. Nell'ultima classifica europea di ESPO Genova-Savona si confrontano con il porto di Rotterdam che movimentava oltre 11 milioni di Teu (unità di misura dei container), ma anche Porto di Amburgo, TEU 9.014.165 o Porto di Anversa, Belgio TEU 8.664.243. Che sono gli scali sul podio. Ma anche guardando tra i primi 10 non c'è nessun porto italiano. Genova è 14°.

La sfida è ovviamente impegnativa ma anche stimolante. Marianne Williamson, fondatrice di "The Peace Alliance", scrisse che "Ogni cambiamento è una sfida per diventare quelli che siamo davvero".

Quindi sottarsi al cambiamento non può far parte dell'habitus mentale di chi vede opportunità di crescita anche nelle situazioni di crisi da cui dipendono, spesso, nel settore economico-finanziario le aggregazioni e gli accorpamenti.

Il ruolo, quindi che la Comunicazione e il *Marketing* devono svolgere è proprio quello di adattarsi alle nuove realtà e di modulare, fluidamente, i contenuti. La nuova realtà, in questo caso l'Autorità di Sistema Portuale, deve avere una vetrina in cui far risaltare l'attrattiva che deve essere qualificata e ricca di utili contenuti.

Le autorità portuali prima e le nuove autorità di sistema adesso, è giusto puntualizzare, non sono aziende tout court e benché incasellate come enti pubblici, hanno un assetto molto particolare e sono soggetti sensibili. I motivi vanno ricercati nel fatto che, pur essendo enti dello Stato proprietario delle banchine, sono culle dei traffici commerciali e sono uno dei principali elementi della competitività territoriale, che generano crescita economica e contribuiscono anche all'arricchimento sociale e culturale. La concorrenza fra armatori e operatori marittimi non si cancella per legge, quindi esiste. Si possono aggregare, sulla carta, le banchine dove attraccano le grandi navi ma i soggetti privati, cioè le compagnie armatoriali proprietarie della flotta e gli imprenditori che investono nei terminal portuali hanno un solo obiettivo:

Ma credo che se sapremo reggere lo sforzo, e lo faremo, se sapremo fare *network*, se sapremo metterci la testa e il cuore, allora vinceremo anche questa nuova sfida.

Per concludere con una bella citazione e pensando ai diversi modi di essere di tutte noi: **non siamo tutte stelle ma tutte possiamo brillare.**



accrescere i loro traffici e quindi i profitti.

Per chi deve fare Comunicazione, la sensibilità necessaria rivolta a tener in grande conto gli interessi economici e finanziari legati ai traffici marittimi che rivestono portata internazionale con ricadute non sempre prevedibili ma sicuramente sempre delicate. L'ingresso dei fondi internazionali nelle corporate che agiscono sui moli italiani, nello specifico Genova e Savona,

è un altro cambiamento significativo. L'interesse sempre maggiore dei gruppi cinesi ad investire sulle banchine nei porti italiani (PSA a Genova e Cosco a Savona) sono indici di una globalizzazione e di uno spostamento del baricentro economico dall'Europa all'Asia.

Nel cambiamento che dovremo fare, noi operatori della Comunicazione, ci sarà anche quello di adeguare modalità e contenuti dei messaggi verso potenziali investitori oltre che verso il pubblico-cliente. Occorre parimenti, fin da subito dare verso l'esterno l'immagine di un grande scalo con potenzialità in crescita e di un nuovo concetto, solido, di Autorità di Sistema. Recepibile in Europa, ma anche verso la parte asiatica e americana, capace di cancellare quella "vecchia" che era fatta da singoli porti. C'è una frase di una giornalista, Margaret Fuller che fu anche una patriota statunitense che dice più o meno così: Mi sento soffocare e mi perdo quando non ho la brillante sensazione di progredire". Ecco, io credo molto in questa affermazione.

E voglio farla mia per affrontare un cambiamento al quale io possa portare, concretamente il mio contributo, senza che l'esperienza acquisita possa essere il mio più grande nemico.



#### UNA GRANDE OPPORTUNITÀ Un'esperienza unica lo stage iniziato sotto l'ala di Progetto Donne e Futuro presso Veneto Banca

Daiana Scremin è l'ultima delle tante *pupils* che ha fatto ingresso nell'Associazione voluta e promossa dall'Avvocato Cristina Rossello. Giovane laureata in Giurisprudenza è intervenuta il

6 marzo 2017, in occasione dell'ultimo convegno organizzato da Progetto Donne e Futuro nell'ambito del ciclo di incontri del Parlamento Europeo in Italia dal titolo "L'Europa è per le Donne", ove ha brevemente descritto il suo percorso formativo. Si è espressa con grande entusiasmo sulla sua esperienza di *stage*, ancora in corso, presso Veneto Banca. L'ingresso nel mondo del lavoro, pur non essendo stato facile, come comune esperienza insegna, per Daiana ha rappresentato un'esperienza unica, una piacevole scoperta, relativa ad un mondo, quello del diritto bancario, al quale non si era mai avvicinata così tanto da poterlo comprendere e apprezzare nei suoi diversi aspetti e molteplici sfaccettature. Un'avventura che la rende felice e che tutt'ora continua con proficui risultati, dicono i suoi *tutors*. Non ci resta altro che augurare a questa giovane *pupil* di continuare con successo il suo percorso all'interno della Banca veneta.