

Assemblea Generale

22 settembre 2016

Intervento del Presidente
Marco Dettori

ANCE

MILANO

LODI

MONZA E BRIANZA



Gentili Ospiti, Autorità, care Colleghe e cari Colleghi,

Vi ringrazio per la partecipazione alla nostra Assemblea; con me, al tavolo, i componenti dell'Esecutivo che hanno condiviso il percorso intrapreso e che ringrazio congiuntamente ai colleghi della Presidenza e della Giunta.

Nel 1900 un ottavo della popolazione mondiale viveva in città, un milione di persone. Nel 2030 due terzi degli abitanti del pianeta vivranno nelle metropoli, 5 miliardi e 700 milioni di persone.

E' un fenomeno incontrovertibile, con il quale dobbiamo misurarci e che dobbiamo prepararci a gestire affinché le caratteristiche della crescita, che ci sarà comunque e indipendentemente dalla nostra volontà, siano orientate a favorire uno sviluppo di qualità.

Il nostro territorio non è mai stato così attrattivo in termini di qualità della vita, opportunità, prospettive.

Nelle classifiche internazionali di PricewaterhouseCoopers, Milano è nel novero delle 30 città più attraenti del mondo sul piano socio-economico.

Un risultato a cui siamo pervenuti grazie al lavoro svolto negli anni, anche se con tappe, per così dire, a più velocità.

Le trasformazioni della città e del territorio hanno avuto gestazioni troppo lunghe e faticose, sia sul piano del consenso cittadino che sul piano amministrativo. Un problema complesso che richiede un profondo salto culturale e la messa in campo di strumenti diversi e innovativi per risolverlo.

Oggi dobbiamo guardare al futuro, dobbiamo farlo con fiducia come fanno i giovani che, non condizionati dal passato, osano con coraggio e sono più orientati al risultato.

Milano ha nuove icone di riconoscibilità nello *sky-line*, che riflettono una immagine di città più internazionale.

Milano ha servizi che generalmente funzionano, la formazione è all'avanguardia; alla vocazione di città del *business*, della finanza, della moda e del *design*, ha affiancato e fatto crescere quella della solidarietà e della inclusione.

La nostra città ha garantito l'ordine e la sicurezza necessari per catalizzare per sei mesi l'interesse del mondo su una esposizione internazionale.

Un risultato che attesta che la città ha le caratteristiche per far ripartire un vero ciclo positivo per l'economia e lo sviluppo.

Può essere il momento giusto!

Secondo i dati del progetto *Start City*, recentemente promosso da The European House-Ambrosetti, nell'Area metropolitana di Milano è residente il 32% della popolazione della Regione Lombardia, ma viene prodotto il 45% del valore aggiunto regionale.

Un'area ricca, che può contare sull'influente effetto positivo a livello internazionale che EXPO ha generato in termini di immagine e di ricadute su alcuni indicatori fondamentali per rendere attrattiva una città: accoglienza, qualità della vita, servizi, cultura, tempo libero.

Dobbiamo, ora, non disperdere il valore accumulato e usarlo per consolidare e far crescere un modello vincente di città in cui vivere, lavorare e abitare.

Dobbiamo farlo costruendo il futuro su una visione di lungo periodo che dia certezza e stabilità, condizioni imprescindibili per essere attrattivi verso chi investe e crea nuove imprese, genera occasioni di lavoro, fa crescere la qualità dei luoghi.

In questa fase di grandi potenzialità, il settore delle costruzioni gioca un ruolo fondamentale, perché attraverso di esso si rigenera qualitativamente lo spazio fisico in cui si insediano e crescono le nuove opportunità.

Ricordo che il settore delle costruzioni effettua acquisti di beni e servizi dall'88% dei settori economici, rivolgendosi prevalentemente alla produzione interna.

Ha effetti moltiplicatori sui consumi e sull'economia: una domanda aggiuntiva di un miliardo di euro nel settore genera una ricaduta complessiva sull'intero sistema economico di oltre tre miliardi e mezzo, quasi 16 mila posti di lavoro.

Una leva per l'economia del territorio che va usata e va usata in fretta, avendo consapevolezza che il moltiplicatore è più forte per il territorio stesso se è attivato dal sistema produttivo locale.

Oggi, il post EXPO ci lascia un'area infrastrutturata di grande valore strategico per collocazione geografica, economica, per essere parte del nostro sistema territoriale e che va sviluppata nell'ottica della valorizzazione dell'intera città.

Abbiamo un potenziale unico, se consideriamo che le città cresceranno per ricompattazione attraverso gli interventi sul costruito, evitando ulteriore consumo di suolo.

Il post EXPO è, quindi, un grande progetto collettivo che richiede un intenso dialogo e una ampia collaborazione tra tutti i portatori di interessi diversi, in cui deve trovare forza l'obiettivo dello sviluppo del territorio.

Molti meriti sono da riconoscere alla complessa *governance* di tutti i Comuni che hanno giocato l'importante partita e hanno mantenuto il timone in rotta dal momento dell'assegnazione e fino al successo della manifestazione.

Imprescindibile è stata la collaborazione con altre Istituzioni, prime tra tutte Regione Lombardia, le Prefetture e le Camere di Commercio.

Un grande merito lo hanno poi avuto i cittadini, le imprese, da sempre animati dalla passione per la crescita e l'orgoglio di vivere, di appartenere ad un luogo speciale.

In atletica diremmo che al tempo zero eravamo fuori dalla finale di mezzo fondo e adesso abbiamo risalito le posizioni arrivando circa alla metà.

Ora, però, siamo nella condizione di dover decidere in breve tempo come passare da mezzofondisti a velocisti, e dobbiamo pensare in fretta come diventare bravi a correre veloci per vincere.

Permettetemi una comparazione con Londra, la città al primo posto della classifica di PWC, un modello da cui noi molto abbiamo da imparare.

Il Regno Unito è un Paese forte, è la quarta destinazione mondiale per investimenti dall'estero, di cui un terzo sono nei servizi finanziari, e questa vocazione ha permesso a Londra di affermarsi come capitale della finanza.

Tutto è partito circa 20 anni fa, grazie al fatto che in quella città:

- è stata favorita la concentrazione delle grandi società dei settori finanziari e delle assicurazioni in relazione alla presenza della Borsa;
- è stato costruito un ambiente favorevole agli investimenti esteri, grazie ad una fiscalità diffusa, sottolinee diffusa, e poco elevata;
- sono stati attratti settori di supporto ed è diventata leader mondiale dei servizi finanziari;
- si è agevolato l'accesso e l'integrazione degli investitori esteri nell'economia territoriale;
- è stato garantito un contesto generale molto *business friendly* con procedure semplici e veloci, flessibilità del mercato del lavoro, istruzione, minori costi per le imprese in termini di contributi sociali, qualità della vita offerta ai dipendenti.

Soprattutto, si è offerto, a chi decideva di spostarsi, di disporre di alloggi, scuole per i figli, collegamenti di trasporto efficienti, sia locali che con i loro Paesi d'origine, un sistema di eccellenza per la salute, una città viva anche nel tempo libero e una tassazione equa.

Questi fattori hanno fatto di Londra la città che ha scalato rapidamente tutte le graduatorie di attrattività nel mondo e che, nonostante Brexit, mantiene la vetta della classifica.

Milano vede oggi spalancate opportunità fino a pochi mesi fa impensabili, quali l'accoglimento dell'Agenzia del farmaco o dell'Autorità bancaria europea.

Noi, Brexit o non Brexit, forti dei nostri pregi, dobbiamo però essere consapevoli anche dei nostri difetti e correggerli in una azione che si può giocare solo come sistema territoriale e con capacità di fare connessione e condivisione diffusa.

Con Regione Lombardia e Comune di Milano auspichiamo di avviare un dialogo virtuoso e produttivo sulle modalità e i contenuti per cogliere questa grande opportunità.

Il Patto per Milano che Governo e Città hanno stretto è un primo passo in questa direzione e il settore delle costruzioni, le sue imprese, sono pronte a giocare questa sfida.

Siamo in una condizione potenzialmente straordinaria, ma bisogna creare con urgenza lavoro.

Penso ai grandi progetti infrastrutturali in cantiere e a quelli che potrebbero partire: metropolitane, viabilità, linee ferroviarie. Un potenziale che renderebbe questo territorio in grado di avere un sistema della mobilità adeguato e competitivo, attrattivo rispetto ad altri sistemi metropolitani.

Penso ai grandi interventi di rigenerazione urbana di Milano, a quelli nuovi e a quelli da tempo in gestazione, come il Portello, le caserme, gli scali ferroviari, il campus Bocconi, Bovisa, i progetti di housing sociale in *pipeline*. Ma penso anche alla Città della salute a Sesto San Giovanni, al grande Polo della logistica di Lodi, ai progetti monzesi quali il nuovo Polo scolastico presso l'area dell'ex Macello, l'ex Feltrificio Scotti, l'ex Cotonificio Cederna.

Penso, anche, alle decine di aree di trasformazione presenti nel nostro territorio, per finire alla grande scommessa di Arexpo con Human technopole, la nuova Università e tutte le funzioni che decideranno di trovare sede in quella grande infrastruttura.

Un elenco troppo lungo per essere esaustivo delle occasioni di riqualificazione del nostro territorio, occasioni che non possiamo perdere se guardiamo con coraggio e fiducia al futuro.

L'enorme patrimonio di aree dismesse, di grandi e piccole dimensioni, da bonificare e rigenerare, sono la migliore occasione per dare qualità al territorio in cui viviamo, per trasformare aree degradate in parchi e luoghi migliori in cui vivere e lavorare.

Penso anche al patrimonio costruito da riqualificare energeticamente e al territorio da mettere in sicurezza da esondazioni e calamità naturali.

Si apre, dunque, una nuova stagione di opportunità che possono divenire volano per ritornare a crescere, per rendere questo territorio attrattivo nel suo complesso e non solo nelle grandi città.

Crescere, certamente, ma in un modo diverso dal passato, perché oggi sono cambiate le scale valoriali e sappiamo bene che senza qualità, sostenibilità, inclusione e scelte ponderate non può ripartire l'economia.

Milano, ma più in generale il nostro sistema territoriale, è già su questa strada e occorre capire come e con quali impatti sulla qualità del tessuto socio-economico avverranno i cambiamenti nei prossimi decenni.

Dai dati di una recente ricerca sulle dinamiche demografiche del nostro territorio, che CRESME ha elaborato per noi, emerge un quadro che impone una riflessione sulle strategie future.

Dall'inizio della crisi, anno 2008, le dinamiche espansive hanno interessato tutte e tre le nostre Province, privilegiando alcune direttrici di sviluppo, ma è Milano che ha vissuto il maggiore incremento demografico, esercitando una forte attrazione sui flussi migratori nazionali ed internazionali.

In sintesi, lo scenario che si prospetta è quello di un sistema in cui le negatività dei fenomeni naturali vengono mitigate dalla crescita di popolazione giovane, proveniente da altri territori italiani o come esito di fenomeni di immigrazione.

Un andamento della popolazione in controtendenza rispetto al passato, che impone una strategia di accoglienza in grado di attivare processi di integrazione che diano valore al cambiamento.

Per quanto riguarda il fabbisogno residenziale, CRESME stima che le “famiglie alloggio”, ossia il numero di nuove famiglie che cercheranno un alloggio, nel prossimo ventennio nelle nostre tre province, sarà di 224.000 unità, delle quali 128.000 nella sola città di Milano.

E' una partita complessa e, proprio perché complessa, auspichiamo che ci sia grande responsabilità nelle strategie da adottare, con l'obiettivo di rendere fluido lo sviluppo, il lavoro e la crescita dei nostri cittadini e delle nostre imprese.

La presenza di giovani, che appare il dato più positivo dello scenario demografico delineato, richiede un progetto per la città che sia in grado di attrarli, accoglierli e poi trattenerli.

Una città organizzata per gestire questo potenziale è una città che pone grande attenzione alla cultura e alla formazione, da quella professionale a quella universitaria. Che affronta il problema fondamentale di formare i giovani e di offrire loro stabilmente una opportunità per la loro crescita sociale e la loro affermazione professionale.

Un campo che ci vede fortemente impegnati, sia attraverso la nostra scuola edile, l'ESEM, che attraverso l'Istituto Carlo Bazzi, per finire alla Fondazione Cantieri dell'arte con percorsi ITS molto innovativi.

E' un impegno che condividiamo con altri partner, in primo luogo con le rappresentanze sindacali del nostro settore, e su cui abbiamo scommesso possa generarsi, nel prossimo futuro, un diverso modello di impresa.

C'è tanta carne al fuoco, ma il mondo non sta alla finestra a guardare cosa succede in questo effervescente sistema territoriale.

Molte città del mondo stanno pianificando la loro crescita culturale, sociale ed economica e su questa crescita si stanno preparando con impegno e convinzione.

Occorre, inoltre, essere consapevoli di come la padronanza e l'uso della tecnologia e delle informazioni ed il loro accesso su scala metropolitana, a tutti i livelli, possano

condizionare la competizione dei territori e possano decretarne rapidamente il successo o l'insuccesso.

Così come occorre, con autocritica e determinazione, correggere quanto non è più funzionale a raggiungere l'obiettivo: nella pianificazione, nei regolamenti, nelle procedure, ma prima ancora nei comportamenti e nelle relazioni.

Ai cittadini, alle imprese, questi fenomeni sono già noti.

La cultura del tempo e la cultura del risultato sono di fatto condizioni imprescindibili del successo, legate alla massima qualità del prodotto e del servizio.

Questi elementi sono un postulato economico di base che è condizione di permanenza nel mercato, sempre più selettivo e competitivo.

Per noi imprenditori, questo deve divenire una consuetudine da legare al rispetto di principi di etica e moralità.

Ma è fondamentale diffondere questo approccio a tutti i livelli della "cosa pubblica", anche per rassicurare gli innumerevoli investitori, dotati di una inimmaginabile scorta di risorse e di *equity*, che guardano a Milano e che vogliono capire se questa sia oggi la città giusta, il territorio sul quale scommettere.

Noi crediamo che, su tali questioni, ci sia un *gap* da colmare molto rapidamente.

Pur confermandosi Milano il primo *asset allocation* geografico in Italia con il 37% degli investimenti totali, questo valore rappresenta poco più dell' 1% a livello europeo.

Occorre, quindi, chiedersi il perché.

A nostro avviso, è mancata la capacità di focalizzare le strategie all'obiettivo di generare una rivoluzione culturale nell'approccio al lavoro, nel rapporto tra mondo dell'impresa e sistema amministrativo, nel trasferimento delle informazioni e nell'uso della tecnologia.

Una rivoluzione necessaria in cui dobbiamo credere, cercando con caparbia di ricreare quel clima di fiducia tra operatori e Amministrazione che negli anni abbiamo perso, stretti nella morsa dell'eccesso di normazione e burocrazia di cui faticiamo oggi a scrollarci il peso di dosso.

Per raggiungere questo obiettivo non abbiamo molto tempo a disposizione.

Occorre animare il dibattito e la collaborazione tra pubblico e privato e occorre farlo di corsa, non più da mezzofondisti.

Come ci ammoniva Franz Kafka in uno dei suoi innumerevoli aforismi, non possiamo però permetterci che sia il dibattito a governare il tempo del cambiamento. Diceva, infatti, lo scrittore cecoslovacco che "Dirsi le cose è troppo poco. A un certo punto le cose bisogna farle".

Permettetemi, dunque, di aprire un capitolo su quanto, a nostro avviso, occorre fare: 7 priorità, tutte con lo stesso peso strategico.

La prima priorità è accelerare la chiusura dei progetti cantierabili, pubblici e privati, e far partire i relativi cantieri per invertire le dinamiche negative di occupazione e la chiusura di imprese edili.

Bisogna farlo agendo su quei fattori che sono alla radice del problema:

- lungaggini amministrative e burocratiche che gravano sugli iter autorizzativi nel settore immobiliare privato e meccanismi farraginosi a molti livelli di governo della cosa pubblica;
- indeterminatezza delle regole e incognite politiche con ricadute sulla programmazione e sui piani economico-finanziari.

Mi riferisco, ad esempio, alla norma del nuovo Codice degli Appalti che prevede l'obbligo per le Stazioni Appaltanti di mettere in gara lavori basati su un progetto esecutivo.

Un principio condivisibile negli obiettivi ma che rischia, per un tempo che ad oggi non è possibile quantificare, la sospensione della messa in gara di tutti quei lavori concepiti secondo la logica dell'appalto integrato prevista dal vecchio ordinamento. Un significativo volume di interventi processati negli anni passati che dovranno essere rielaborati dal punto di vista amministrativo, fermo restando che le opere pubbliche sono sempre le stesse e i bisogni dei cittadini continueranno a rimanere insoddisfatti.

Sul fronte dei lavori privati è un dato incontrovertibile il calo degli interventi legato alla crisi, ma anche al fatto che gli operatori sono cauti e valutano con grande attenzione gli investimenti da fare.

Non si chiedono corsie privilegiate volte a ridurre i tempi di chiusura degli iter autorizzativi, ma si chiede un concreto segnale di cambio di rotta nell'approccio della Pubblica Amministrazione verso gli operatori, per ottenere tempi compatibili che garantiscano dignità economica all'investimento.

Condizioni favorevoli al rispetto dei tempi, alla certezza del diritto, alla possibilità di pianificare l'investimento in uno scenario di medio periodo, sono temi imprescindibili per ridefinire anche il rapporto con le banche, i fondi di *private equity*, i fondi di *private debt*, i fondi pensione, affinché possano ritornare a finanziare l'economia reale.

In questo momento abbiamo bisogno di un apparato amministrativo in grado di accompagnare le imprese, un sistema che capisca che siamo in un'altra era ed è interesse prima di tutto dell'Amministrazione sviluppare interventi di successo per sé e per la collettività.

Se non ripartono i cantieri non riparte l'occupazione.

Nel nostro territorio, il numero complessivo dei lavoratori iscritti alla Cassa Edile si è ridotto da circa 70.000 a 44.500 operai: meno 37% in 8 anni. Se consideriamo l'indotto, i numeri peggiorano e potrebbe non essere possibile recuperare la perdita di capacità produttiva per almeno un decennio.

La seconda priorità è adottare processi diffusi di digitalizzazione nella Pubblica Amministrazione.

Una Pubblica Amministrazione semplice, efficiente ed efficace è essenziale per la qualità del lavoro e delle relazioni tra pubblico e privato, ed è un anello imprescindibile nella catena del valore del sistema produttivo.

A livello nazionale sappiamo che i vincoli di spesa hanno frenato gli investimenti e che l'Italia è in ritardo nonostante abbia avviato importanti azioni, in particolare, la riforma della PA orientata al *digital first*, la strategia per la crescita digitale, gli interventi per la scuola e per la sanità.

Auspichiamo che nella prossima finanziaria sia data continuità e concretezza alle azioni già avviate, ponendo attenzione anche agli aspetti infrastrutturali e di *cyber security*.

Ma, soprattutto, riteniamo non rimandabile un diffuso e capillare processo di digitalizzazione del rapporto con i cittadini e gli operatori a livello di Enti locali.

Il Comune di Milano ha ora, per la prima volta, un assessorato dedicato e questo fa ben sperare che si metta mano seriamente e sostanzialmente a questo problema per ottenere, ad esempio:

1. riduzione dei tempi, definendo le fasi degli iter e un termine per giungere al risultato;
2. certezza delle regole, uniformando i pareri e le prassi contrastanti e difformi attraverso uno standard comportamentale;
3. trasparenza, favorendo una comunicazione chiara con il cittadino al fine di conoscere lo stato della propria pratica senza limiti e ritardi;
4. coordinamento, superando le difficoltà di comunicazione tra gli uffici, facilitando le fasi di interazione per quei progetti che richiedono la presenza di più competenze o di più Enti coinvolti;
5. dematerializzazione dei flussi di carta, eliminando l'assurda produzione di decine e decine di copie cartacee del medesimo documento e dei suoi

numerosi aggiornamenti, con evidenti problemi di costi e di archiviazione, usufruendo di sistemi digitali di trasferimento dei dati.

Se solo potessimo lavorare su questi 5 punti, anche senza stravolgere il processo autorizzativo, sono certo che potremmo ottenere benefici per tutti, concentrando le energie di operatori privati e funzionari pubblici. Evitando inutili trasferte e defatiganti attese presso gli uffici comunali ai primi, e dispersivi controlli manuali e ripetitivi ai secondi.

Ci aspettiamo che possano essere avviate esperienze di digitalizzazione che guardino alle nuove frontiere del 4.0, in modo da superare l'informatica dei file in PDF e WORD attraverso l'uso di sistemi informativi collaborativi e metadati.

Digitalizzazione vuol dire, anche, intervenire sul modello pubblico di pianificazione, gestione e controllo. In questo senso, la previsione del nuovo Codice Appalti di adozione di processi in BIM, *Building Information Modeling*, è un'occasione per cambiare e qualificare le Stazioni Appaltanti.

Non sarà un passaggio facile e sappiamo che servirà un adeguato tempo per formare e strutturare il mercato pubblico, ma possiamo già ora proporre un aperto e sereno confronto per definire le basi di partenza.

La terza priorità sono i lavori pubblici.

Il nuovo Codice degli Appalti, in vigore dal 20 aprile scorso, ha introdotto una serie di cambiamenti importanti che il nostro sistema associativo ha condiviso negli obiettivi principali, volti a rendere più efficiente, trasparente e qualificato il mercato dei lavori pubblici, con l'intento di combattere in modo deciso illegalità e corruzione.

Ma un così profondo cambiamento, com'è quello che oggi riguarda gli appalti, necessita di un congruo periodo di gestazione e anche di assimilazione.

Richiede di essere metabolizzato, come era accaduto per il vecchio Codice, il D.Lgs. 163, a cui erano stati accordati 6 mesi di *vacatio legis* prima della effettiva entrata in vigore.

Il nuovo Codice, invece, è entrato in vigore immediatamente e, in attesa di studiare e approfondire il senso complessivo della riforma, tutti gli operatori si sono fermati. Si sono fermate le Stazioni Appaltanti, *in primis*, con una forte contrazione del numero delle gare, certificata anche dall'ANAC.

Va sottolineata, in particolare, la difficoltà dei Comuni, la cui attività di pubblicazione dei bandi si è ridotta, nel periodo maggio-agosto 2016, dell'11% nel numero e del 56,7% nell'importo, rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente.

Per tutto il nostro territorio, la fotografia delle gare bandite l'anno scorso, anche grazie all'effetto EXPO, è migliore di quella del 2014.

Ma da metà aprile 2016 abbiamo avuto una contrazione veramente preoccupante. Manca il complesso quadro regolatorio attuativo e sono ancora *in fieri* tutti i provvedimenti che ANAC e Ministero sono chiamati ad emanare.

Queste difficoltà sono oggetto di attenzione anche da parte della Commissione europea, che ha rilevato il permanere di criticità applicative, evidenziando la necessità di mettere le Amministrazioni in condizione di attuare pienamente il Codice e chiedendo al Governo di adottare misure concrete per assicurare la completa applicazione delle regole europee in Italia.

Il rischio reale è che la fase di implementazione del nuovo Codice possa affossare definitivamente un comparto che svolge un ruolo fondamentale per la ripresa e la tenuta stessa dell'economia del Paese.

Per questo chiediamo ai Comuni di combattere insieme una battaglia di civiltà per l'inaccettabile addossamento sull'ultimo miglio di inefficienze connesse all'adeguamento normativo che noi non possiamo accettare.

Per le imprese del nostro territorio, ai problemi derivati dal nuovo Codice Appalti si aggiunge il tema dell'economia territoriale, che si declina con il localismo, ovvero con la progressiva perdita di spazi di sviluppo dell'imprenditoria locale come

conseguenza di una concorrenza elevatissima, basata nel passato esclusivamente sul massimo ribasso.

Richiamiamo l'attenzione sul fatto che la tutela della territorialità non è solo un problema di natura concorrenziale, ma è anche un tema di economia locale.

Nessuna preclusione alle imprese di altri territori che concorrono lealmente e nel rispetto delle regole, ma non sempre nel nostro territorio la concorrenza è giocata su produttività, competenza, affidabilità e correttezza.

Come cittadino, prima ancora che come rappresentante dell'imprenditoria locale delle costruzioni, vorrei richiamare l'attenzione su un ultimo aspetto: la mancanza di trasparenza sui costi effettivi delle opere pubbliche.

Si conoscono gli importi messi a gara e i ribassi, ma sfugge il dato finale del costo dell'opera a collaudo avvenuto.

Come Associazione abbiamo proposto più volte, negli anni, di attivare un osservatorio che monitorasse il valore finale delle opere: lo ripropongo ancora oggi, augurandomi che questa volta non resti un appello inascoltato.

La quarta priorità è ripensare all'ambiente e al territorio in ottica di economia circolare.

Progettare – Costruire – Ricostruire: questo è lo schema sintetico dell'economia circolare che vede nel costruito, giunto all'esaurimento del suo ciclo di vita, una risorsa per il futuro.

E' una visione che modifica radicalmente il ruolo che può assumere il settore delle costruzioni nelle politiche *green* del nostro Paese.

Siamo abituati a considerare il ruolo dello Stato come soggetto che definisce i principi generali di tutela ambientale e fissa le regole a cui i privati devono attenersi per il recupero, la salvaguardia e il miglioramento dell'ambiente.

Uno Stato, inteso come insieme dei soggetti delegati, non tanto al servizio del miglioramento quanto al controllo sanzionatorio del mancato rispetto delle regole.

Mi riferisco, ad esempio, al lungo confronto sulle nuove norme in tema di riduzione del consumo di suolo che ha portato alla Legge regionale e a quella che è tuttora in discussione al Parlamento.

Si rileva un vuoto che, a nostro avviso, è prima di tutto culturale.

Perché innescare un processo che favorisca la trasformazione qualitativa e intelligente del tessuto urbano, senza consumo di nuovo suolo ma rigenerando quello costruito, richiede la promozione concreta della sostituzione edilizia, consentendo la rottamazione degli edifici e dei quartieri obsoleti e di nessun pregio architettonico o monumentale.

Il nostro settore ha condiviso l'obiettivo di una legge che puntasse a favorire la rigenerazione del territorio, ma, per essere efficace e utile al raggiungimento di un obiettivo di politica economica, questa legge deve essere integrata da misure e strumenti che incentivino il mercato e attivino l'investimento privato.

Ci sarebbero le condizioni per avviare una triplice alleanza tra: ambiente, uno dei potenziali del nostro Paese; economia, il presupposto per il benessere dei cittadini e delle imprese; costruzioni, un settore che, tramontata l'era delle politiche urbanistiche espansive, guarda alla rigenerazione urbana come opportunità di crescita.

Bisogna fare un salto culturale per capire che l'intervento sul *brown field*, oggi meno comodo e più difficile di quello sul *green field*, dovrà essere la strada che dobbiamo imboccare per dare al Paese una strategia di politica industriale verde e che attivi un vero processo di economia circolare.

In questo senso va il Protocollo d'Intesa che abbiamo sottoscritto nel 2015 con ANCI Lombardia, diretto ad elaborare proposte normative condivise come quelle sulle norme in tema di Regolamento Edilizio Unico.

La bonifica del suolo inquinato, il recupero delle aree dismesse, l'efficientamento energetico degli edifici sono fasi imprescindibili per intervenire sulla rigenerazione

del costruito e non possiamo immaginare che per gli Enti questi siano solo impegni da inserire nell'agenda pubblica del controllo.

Affinché tale agenda non diventi impedimento alle trasformazioni, sarà necessario assumere nuove e diverse responsabilità e decidere rapidamente il modello per il futuro.

Mai come oggi è prioritario risolvere i nodi legati ad un quadro normativo complesso, confuso e variabile, da cui bisogna uscire costruendo alleanze e visioni condivise tra chi opera e chi deve avere come obiettivo primario la qualità del risultato per l'interesse della collettività.

Possiamo dire che il ciclo immobiliare inizia con la bonifica del terreno, ma bonificare un terreno è oggi una delle fasi più lunghe, rischiose e defatiganti del processo autorizzativo edilizio.

Ci sono questioni da risolvere a livello nazionale, ma c'è anche un serio lavoro da fare con i soggetti competenti in relazione alle procedure attuative.

Il sistema sussidiario delle competenze professionali ed imprenditoriali, un prezioso patrimonio per il nostro Paese, deve essere messo a disposizione degli Enti per rendere più fluida e più certa l'azione di controllo tecnico delle operazioni sul territorio.

Con questo obiettivo vogliamo avviare una seria e decisa operazione di lobby nei confronti del Governo, insieme a Regione Lombardia, Città Metropolitana e le altre Province, i nostri Comuni, affinché si attui, a partire dal territorio, una collaborazione stretta tra mondo delle professioni, imprese ed Enti preposti, per correggere, in questo senso, il decreto 152 che oggi rende impossibile restituire il servizio necessario in tempi ragionevoli.

La quinta priorità riguarda le regole per il mercato privato.

Per rimettere al centro del processo di trasformazione urbana la qualità e la sostenibilità è indispensabile definire un quadro coerente di regole, che rendano diffusa, agevole e remunerativa la riqualificazione urbana.

Ogni Comune, ogni Amministrazione coinvolta nel processo autorizzativo, è un regno con prassi, stili e modelli autonomi. Una vera giungla per chi opera a livello territoriale e vuole agire nel rispetto delle regole.

La situazione è, nel complesso, scoraggiante, anche se alcune esperienze positive sono state avviate.

A tal fine, voglio citare la recente adozione della variante del PGT di Monza, che dopo un lungo ma costruttivo confronto con Assimpredil Ance, ha inserito aspetti particolarmente innovativi, ad esempio, in tema di valorizzazione e recupero del patrimonio edilizio esistente, favorendo e incentivando sostenibilità energetica ed ambientale degli edifici.

Con riferimento al PGT di Milano, che spesso ha rappresentato la genesi della pianificazione di molti Comuni del nostro territorio, rileviamo che:

- bisogna semplificare la lettura e comprensione delle norme urbanistiche del PGT che sono di difficilissima interpretazione e lasciano spazi critici di eccessiva discrezionalità. Regione Lombardia, che è collettore dei documenti di pianificazione territoriale, può essere il facilitatore nella creazione di una omogeneità di linguaggio e di una facilità di comprensione per la quale siamo disponibili a dare il nostro contributo;
- la sostituzione edilizia con cambio di destinazione d'uso non può essere gravata da oneri come la nuova costruzione;
- la richiesta di monetizzare il 100% della SLP, nell'ipotesi di cambio d'uso da industria a residenza, riduce l'appeal di qualsiasi trasformazione;
- i limiti dimensionali dell'area, nei casi che necessitano di cambio di destinazione d'uso, generano barriere agli interventi sulle aree dismesse. Di fatto questo scoraggia il rinnovamento edilizio mantenendo l'abbandono e il degrado di molte aree di possibile trasformazione;

- l'attuazione degli interventi con modalità convenzionata è lunga e discrezionale. Occorre diffondere consapevolezza che la dilatazione dei tempi e gli aspetti discrezionali sono limiti per l'investimento e anche per l'interesse proprio della Pubblica Amministrazione, che non raggiunge l'obiettivo di veder realizzate tempestivamente le trasformazioni;
- le norme morfologiche non possono essere una barriera amministrativa. A Milano sono talvolta limiti insormontabili alla progettazione, ponendo vincoli con riferimento alla funzionalità e alla qualità dell'intervento;
- i premi volumetrici energetici o di altra origine devono essere un reale vantaggio economico a fronte di un miglioramento ambientale. Spesso, invece, i benefici ottenibili non sono utilizzabili in loco, generando un disinteresse all'opportunità di perseguirli;
- le attività di bonifica ambientale, di miglioramento energetico e di messa in sicurezza, anche anti sismica, sono interventi di riqualificazione territoriale che, come tali, dovrebbero essere premiati attraverso incentivi o compensazioni rispetto al complesso degli oneri.

La sesta priorità riguarda le leve per incentivare la riqualificazione del patrimonio edilizio.

La prima leva è quella dell'efficienza energetica negli edifici civili e pubblici, purché si punti all'obiettivo di realizzare interventi globali e coordinati, capaci di ridurre drasticamente dispersioni e fabbisogni di energia. Purché sia, anche, occasione per una riqualificazione sostanziale del patrimonio costruito, a partire da quello pubblico.

La seconda leva è quella degli incentivi, a partire da quelli fiscali e delle imposte locali, perché il lavoro non può essere una rendita per la municipalità, ma deve essere una vera leva di competitività e di sviluppo.

Gli oneri di occupazione di suolo pubblico, la COSAP, solo per fare un esempio, incidono troppo negli interventi di ristrutturazione, pesando indipendentemente dal valore dell'intervento.

La terza leva è quella finanziaria, a partire da un diverso rapporto con le Banche del territorio.

Da anni ci sentiamo ripetere che il totale irrigidimento del sistema bancario nei nostri confronti è dovuto alla pericolosità sistemica del nostro settore.

E' indiscutibile che noi imprenditori dobbiamo fare un salto culturale, e l'Associazione sta lavorando, a Roma con il Governo e sul territorio con Regione Lombardia, con le Camere di Commercio, per sviluppare strumenti utili alla patrimonializzazione e per migliorare l'accesso al credito.

Ma serve anche un cambio di atteggiamento: gli operatori finanziari devono entrare nella proposta progettuale e capirla, valutandone il rischio dopo averne compreso le dinamiche di *business*.

In questa direzione va l'accordo a livello territoriale che stiamo raggiungendo con Intesa Sanpaolo, a ricaduta dell'accordo nazionale firmato con ANCE, volto a condividere un percorso di formazione congiunta, per le nostre imprese e i loro funzionari, nonché ad attivare uno sportello gestito con i referenti della Banca, presso Assimpredil Ance a supporto dei nostri imprenditori associati.

Le imprese comprendano le logiche del sistema bancario. Ma questo sistema comprenda e sostenga chi, dopo aver resistito anni di difficile e profonda crisi, oggi non può essere lasciato solo nelle prospettive di ripresa.

La settima priorità è la legalità.

La nostra Associazione ha fatto della legalità un pilastro associativo, ha adottato da tantissimi anni un Codice Etico che nel tempo ha adeguato e reso sempre più stringente.

La legalità è condizione per far crescere un sistema produttivo sano e competitivo.

Tutelare il lavoro regolare è un obbligo morale, etico ed economico a cui tutti siamo chiamati e nessuno può tirarsi fuori.

Per questo è necessario che, al di là degli obblighi contributivi e retributivi che diamo per scontati, siano da pretendere per tutti i lavoratori in cantiere, indipendentemente dal contratto applicato, le condizioni di formazione e di sicurezza che il nostro sistema bilaterale è in grado di garantire.

I committenti pubblici e privati devono essere coinvolti in questa battaglia e informati dei rischi a cui vanno incontro ove le condizioni di formazione e sicurezza non siano rispettate.

Con le Prefetture di Milano, Lodi e Monza abbiamo siglato importanti protocolli sulla legalità e crediamo sia ora importante attivare un monitoraggio sul rispetto degli stessi a livello territoriale.

Pensiamo che sia possibile, ora, sperimentare una collaborazione volta a creare strumenti operativi atti a generare una concreta sinergia tra il sistema territoriale delle imprese di costruzione e le Istituzioni, per la prevenzione delle emergenze territoriali.

Vi ho rappresentato un lungo elenco di cose da fare, cose che possono essere avviate sul territorio insieme con le nostre Amministrazioni Comunali.

Ci sono, però, alcune questioni che competono al Governo e che non possono essere risolte alla scala territoriale.

E ci sono le azioni che dobbiamo fare noi imprenditori per riposizionarci competitivamente nel nuovo mercato che si va delineando dopo i lunghi anni di crisi.

L'Italia deve superare il ritardo decennale accumulato nella dotazione di infrastrutture materiali e immateriali; per questo il Governo deve dotare il Paese di

un grande Piano di sviluppo industriale, per rilanciare la produttività delle imprese e conseguentemente la crescita occupazionale.

Servono opere per mettere in sicurezza il territorio dal rischio idrogeologico e sismico e garantirne adeguati livelli di manutenzione; bisogna dare slancio al piano di riqualificazione delle scuole e investire per la rigenerazione delle periferie delle grandi città.

Serve un piano che permetta di attivare ricadute sul nostro tessuto di imprese, che hanno un bagaglio di sapienza costruttiva e di *know how* tecnico e, soprattutto, hanno una profonda conoscenza del territorio e delle sue esigenze.

Un tessuto imprenditoriale che può fattivamente contribuire alla formazione del grande Piano di messa in sicurezza sismica del Paese, che vedrà il Rettore del Politecnico di Milano dirigere il progetto “Casa Italia”.

La crisi ha minato il tessuto storico delle nostre imprese, ma non ha risolto l’annoso problema della crescita incontrollata di nuove imprese di costruzioni.

L’improvvisazione imprenditoriale non è la risposta all’occupazione, non può esserlo nel settore delle costruzioni che è il più normato del Paese.

Non è più sostenibile un mercato che abbia come principale leva concorrenziale quella del ribasso, da contrapporre a qualità e legalità.

Per l’esercizio di tante professioni, anche nel settore immobiliare, è richiesta una formazione obbligatoria e una certificazione delle competenze: per fare l’imprenditore edile basta la carta d’identità e una partita IVA.

E’ il momento di mettere ordine nel settore, anche al nostro interno.

Chiediamo al Governo e alle Istituzioni di procedere rapidamente alla definizione di una legge per la qualificazione delle imprese edili nel mercato privato.

E’ urgente individuare soluzioni finalizzate a qualificare, nel senso più ampio dell’espressione, il settore delle costruzioni e soprattutto quello degli esecutori di opere edili per conto proprio e/o per conto di privati.

Tutto ciò con l'obiettivo di evidenziare che l'attività del costruttore, per i rilevanti profili di sicurezza e di tutela dell'incolumità dell'utente/consumatore, deve svolgersi in un contesto che attesti l'idoneità del soggetto che esegue l'opera rispetto alla sua natura e complessità.

Serve un sistema che intervenga a tutela di imprese serie rispetto a soggetti che, non essendo strutturati imprenditorialmente, economizzano prima sui costi della sicurezza e della contribuzione e poi sulla qualità della esecuzione.

Questa è una battaglia da avviare con decisione, congiuntamente ai Sindacati di categoria, ed è una battaglia da vincere sul piano normativo.

Abbiamo evidenziato i nodi e speriamo che venga recepita la nostra disponibilità ad una collaborazione per l'attuazione delle cose da fare.

Parlo ora brevemente ai miei Colleghi imprenditori, perché anche noi abbiamo tante scommesse da giocare e dobbiamo cambiare i nostri *business model* d'impresa, per recuperare produttività e capacità concorrenziale.

Dopo 8 anni di crisi, chi è ancora oggi nel mercato ha dimostrato una forza imprenditoriale che, credetemi, è un grande valore per il Paese.

Dopo grandi fatiche, e certamente in un clima ancora non facile, sta nascendo un nuovo modello d'impresa, un'impresa più competente, più professionale ma, soprattutto, che si rapporta con i propri committenti e fornitori in modo collaborativo, continuativo, su base stabile e fiduciaria.

Un profondo mutamento nell'organizzazione della filiera produttiva sta caratterizzando il mercato.

L'Associazione si sta muovendo in questa direzione e la piattaforma "C'è Milano da fare", con cui la filiera della rappresentanza delle costruzioni si è organizzata in occasione delle recenti elezioni amministrative, è un primo concreto passo di

condivisione strategica, che continuerà mettendo a disposizione delle Istituzioni il proprio patrimonio di conoscenze e di competenze.

Abbiamo sottoscritto un Accordo di collaborazione con la delegazione Milano di Assoimmobiliare e stiamo lavorando con Confindustria Digitale per favorire la conoscenza e la condivisione dei cambiamenti in atto.

L'obiettivo è di riportare al centro della catena del valore delle costruzioni l'impresa generale edile e la sua capacità di dare valore aggiunto a tutta la filiera.

Perché si sta affermando una nuova logica concorrenziale che supera la contrapposizione tra l'impresa e la sua filiera, per ottenere un modello di integrazione collaborativa, come già avviene in quasi tutti gli altri settori produttivi.

Stiamo passando dalla *lean production*, tipica dei modelli manifatturieri, alla *lean construction*, al "costruire leggero", che è in grado di efficientare le fasi di lavorazione fino ad innescare processi di economia circolare.

Sta cambiando in termini digitali anche il rapporto tra l'impresa e i suoi *stakeholder*: marketing digitale, gare digitali, gestione digitale dei sistemi bancari, acquisti *on-line*, rapporti con la Pubblica Amministrazione.

Nell'accordo di collaborazione con HOUZZ, una piattaforma digitale che incrocia domanda e offerta per la casa, incluse le ristrutturazioni, recentemente sottoscritto, Assimpredil Ance giocherà un ruolo di qualificazione a favore dei propri soci.

Chiudo la mia relazione nella certezza che il nostro sistema territoriale è in grado di contrapporre al PIL materiale, fatto di conti e di ragioneria, oggi in preoccupante stallo a livello nazionale, un PIL immateriale di grande crescita soprattutto sul piano della cultura e dei costumi.

Il Salone del Mobile, la Settimana del Design, il FuoriSalone, il recentissimo FuoriCinema, la Triennale diffusa in tutta la Città, BookCity ed il Salone del Libro, le Fondazioni (da Prada a Cariplo a Feltrinelli), il Mudec, la Villa Reale di Monza;

arte e musica che volano nelle proprie sedi istituzionali in competizione diffusa con il resto d'Europa;

le mostre e i musei che generano curiosità e valore;

le Università che polarizzano formazione d'eccellenza e riconoscimenti diffusi di competenze anche da parte del Governo.

Tutto questo non è soltanto fiere, eventi e riconoscimenti di cultura e sapere, ma è un modello di partecipazione e divertimento che ha ormai coinvolto innumerevoli luoghi della città e del territorio, rendendolo diffusamente attrattivo e vitale nella sua inevitabile policentricità.

Tutto si mescola, oggi, da Lambrate con il distretto Ventura, all'ex Ansaldo del Ticinese con Cariplo Factory, da Sesto San Giovanni alla Fabbrica del Vapore.

Una epidemia di energia virale che allarga "la rete complessa di eccellenza nei sistemi di valori", come ci ricorda Mario Abis.

Dalle rivoluzioni culturali nasce il sogno, un viaggio per certi versi irrazionale, visionario. Ma che è anche progetto, immaginazione e pianificazione del futuro, pragmatismo e coraggio.

Ed è proprio con il coraggio, una delle caratteristiche che le nostre imprese hanno saputo mantenere, unito al pragmatismo della nostra Arte e Professione, che ci accingiamo a combattere questa sfida straordinaria; non solo per i nostri territori e per i nostri bilanci, ma per dimostrare che l'infrastruttura produttiva locale è pronta e reattiva alle sollecitazioni, per dare valore stabile e duraturo al prossimo futuro.

Come ha recentemente scritto Matteo Speroni, tutti abbiamo qui "le caratteristiche per rispondere e partecipare alle luci che si accendono sul territorio. Perché Milano non sogna durante il sonno. Sogna quando è sveglia!"

Grazie e buon lavoro a tutti.