

VENTITRÈ ANNI DA PRESIDENTE

*Tutto cambia e anche noi
dobbiamo cambiare, tenendo
conto della volontà dei nostri soci.*

*Il nostro lavoro è quello
di costruire un futuro per altri,
non per noi.*

G. Cremonini, 27 ottobre 1992

PREFAZIONE

Questo volume vuole essere un omaggio al lavoro e all'impegno profuso da Graziano Cremonini in tutti questi anni alla guida di Confservizi Emilia - Romagna.

Non è semplice condensare in poche pagine una storia politica e professionale lunga più di vent'anni, che è diventata anche vissuto personale, non solo del presidente ma pure delle persone che con lui hanno lavorato fianco a fianco per molti anni.

Quando ci siamo approcciati a ricostruire, seppure in forma sintetica e attraverso le immagini, la presidenza di Cremonini che, senza nulla togliere ai suoi predecessori, ha rappresentato l'immagine stessa di Confservizi, è stato come ripercorrere vent'anni di trasformazioni e di profondi cambiamenti politici, economici e sociali che hanno riguardato la nostra regione e il nostro Paese.

Spulciando nelle relazioni, nei discorsi, nei verbali relativi alla vita dell'associazione, che Cremonini ha custodito con cura nel corso di questi anni, ci siamo resi conto che, pur nella profonda diversità che caratterizza il settore dei servizi pubblici locali oggi rispetto a vent'anni fa, Confservizi, attraverso la guida del suo presidente, non ha però cambiato i propri obiettivi e i propri valori.

E cioè mettere le aziende e gli enti soci al centro della propria attività politica e di servizio, interloquire con tutte le istituzioni e le parti sociali in maniera propositiva, nel rispetto dei reciproci ruoli, conservare la propria autonomia, integrarsi con le federazioni di settore e con il livello associativo nazionale.

E da ultimo, guardare al futuro dell'associazione, affrontando i cambiamenti e i momenti difficili, che pure ci sono stati, con la lucidità e la determinazione di chi vuole governare i processi piuttosto che subirli passivamente.

Per tutto questo diciamo GRAZIE a Cremonini, sicuri che l'esempio del suo impegno e della passione con cui ha guidato Confservizi ER, non andrà perduto.

Bologna, 8 ottobre 2014

VENTITRÈ ANNI DI CAMBIAMENTI ED INNOVAZIONI

Graziano Cremonini ha guidato **Confservizi ER** per ventitré anni: dal **1991**, quando l'associazione si chiamava ancora **CISPEL** (Confederazione italiana Servizi Pubblici Enti Locali), al **2014**.

Oltre vent'anni in cui nel nostro Paese e nello specifico del settore dei servizi pubblici è cambiato tutto: il contesto socio-economico, i partiti politici, il modo di comunicare e di fare rappresentanza sindacale e d'impresa.

Anche le aziende di servizio pubblico locale, da semplici "articolazioni" operative degli enti locali sono diventate sempre di più vere e proprie imprese industriali, votate all'efficienza e all'efficacia gestionale.

Cremonini fu eletto la prima volta alla guida di Cispel il **24 giugno del 1991**, nel corso della XII Assemblea generale, nominato da una specifica commissione elettorale.

Succedeva al senatore **Attilio Trebbi**, fondatore e presidente, dal 1971 al 1983, di quello che si chiamava **C.R.I.P.E.L.** (Comitato regionale imprese pubbliche Enti locali), all'onorevole **Giancarlo Ferri**, presidente C.R.I.P.E.L dal novembre 1983 al 1988 e infine all'ing. **Edolo Minarelli**, presidente di CISPEL dal luglio 1988 fino al giugno 1991.

Fin dal suo primo documento politico-programmatico, Cremonini si pose il problema del ruolo di Cispel, con l'intenzione di accentuare il **carattere di rappresentanza e di servizio** per le aziende e gli enti soci, ragionando sul salto di qualità necessario per supportare gli associati in un momento storico di grande cambiamento per gli enti locali.

Gli anni '90 infatti si aprono con il varo della **legge 142** che introduce profonde trasformazioni nell'organizzazione e nella gestione di comuni e province: si introducono i concetti di autonomia statutaria e gestionale, trasparenza amministrativa e valorizzazione della partecipazione dei cittadini all'amministrazione locale.

Il primo mandato di Cremonini si poneva quindi come obiettivo quello di creare un'associazione che potesse supportare i propri soci nel governare questi cambiamenti e quindi: avviare un processo di sviluppo dell'associazione regionale come associazione di imprese (sono gli anni questi del dibattito circa l'adesione a Cispel delle sole gestioni pubbliche e/o partecipate degli enti locali o anche delle imprese private), essere strumento di rappresentanza politico – istituzionale e fornitore di servizi.

In tal senso, Cispel ER è chiamata a svolgere **un ruolo di stimolo e di proposta nei confronti della Regione Emilia-Romagna** sulle diverse iniziative legislative dell'epoca: dall'organizzazione regionale dei servizi con la creazione dei bacini territoriali, all'introduzione del-

le raccolte differenziate fino al piano energetico e al migliore utilizzo delle risorse idriche. Poi, attraverso il proprio “braccio operativo” Cispel Servizi srl si occupava anche di formazione professionale, acquisti collettivi, accompagnamento alle aziende in progetti di innovazione tecnologica.

Non secondario, nel primo mandato di Cremonini (ma anche in tutti quelli seguenti) fu l’impegno per la **forte integrazione tra la Cispel nazionale** (di cui fu componente degli organi dirigenti prima in giunta esecutiva e poi con la carica di vicepresidente), **regionale, e le federazioni di settore**, lavorando contestualmente per un’operazione di snellimento degli organi.



Riconfermato alla guida della Cispel il **30 giugno 1993**, Cremonini si appresta a guidare nuovamente un’associazione in cui gli enti e le aziende aderenti (in tutto 98, di cui 28 sono comuni), fatturano circa 2.700 miliardi di lire.

Nel settore dei servizi pubblici locali, parallelamente ai cambiamenti del contesto socio-economico, cominciano ad emergere con forza **nuovi concetti** quali **mercato**, competizione, **concorrenza**, **produttività**, equilibrio tra costi e ricavi, redditività, **gestione industriale**, bilancio sociale, **soddisfazione del cliente**.

“Parole chiave e concetti sintetici – ricorderà poi lo stesso Cremonini nel corso del grande convegno per i 25 anni di Cispel celebrato il 7 giugno 1996 – che danno il senso della dimensione strutturale nuova in cui si è chiamati ad operare, poco importando da questo punto di vista la proprietà pubblica o privata dell’impresa (...); elementi di un nuovo sistema di orientamento e di riferimento in cui sono chiamate ad operare le aziende di servizi”.

Parallelamente le aziende, e la Cispel ER insieme a loro, sono chiamate a confrontarsi sui nuovi temi della **qualità, della comunicazione, della sicurezza nei luoghi di lavoro**.



Alla fine degli anni '90, Cispel (che conta più di 100 soci), cambia la propria denominazione sociale e diventa prima Confservizi – Cispel e poi dal 2001 solo **Confservizi**.

Una scelta dettata dalla necessità di rappresentare tutti i servizi di interesse pubblico presenti sul territorio gestiti o gestibili in forma di impresa, indipendentemente dagli assetti istituzionali e proprietari.

“È meglio intervenire nei processi con una intensa e qualificata attività propositiva.

È questo il nostro ruolo.

È questa la strategia che dobbiamo portare avanti unitariamente, con la nostra autonomia”.

Dalla relazione alla XXIX Assemblea generale associati Confservizi ER (29 giugno 2002).

Con i primi anni 2000, si assiste, a livello generale, a processi di **decentramento amministrativo e federalismo**, senza tralasciare il cambiamento economico fondamentale dovuto all’introduzione dell’euro.

Si impongono **nuove forme amministrative e gestionali** in conseguenza dell’attuazione della riforma del Titolo V della Costituzione, in cui allo Stato viene riservata una competenza limitata alla tutela della concorrenza per i servizi a rilevanza economica, mentre alle Regioni spetta disciplinare tutti gli altri aspetti.

A livello di settore invece, prende avvio il **processo di liberalizzazione e di competizione** nel mercato delle aziende di servizio, le quali, per fare fronte a queste nuove sfide si riorganizzano attraverso importanti **processi di aggregazione e fusione, che in due casi evolvono fino alla quotazione in borsa.**

Nel frattempo, la Confservizi ER allarga il proprio campo di azione con l'adesione delle aziende sanitarie, gli associati a Federculture, gli ex – Iacp e, dalla trasformazione delle Ipab, le aziende di servizio alla persona, tutti enti i quali, pur occupandosi di servizi privi di rilevanza economica, sono chiamati a modelli gestionali di tipo industriale in maniera analoga alle aziende tradizionalmente aderenti a Confservizi.

Nel **2004** dunque, gli associati arrivano a toccare quota **119** (134 nuovi associati rispetto al 1990, a fronte però di 119 aziende che nel corso degli anni sono state sciolte o aggregate) e rappresentano un “sistema” che fattura oltre 9.500 milioni di euro, con oltre 70 mila dipendenti. Il 2004 è anche l'anno in cui, con la presidenza di **Raffaele Morese** alla Confservizi nazionale, Cremonini viene riconfermato ai massimi livelli degli organi dirigenti nazionali con l'attribuzione della carica di **vicepresidente.**

Nel 2006, proseguendo nelle attività intraprese da tempo sul fronte della qualità e della soddisfazione del cliente, Confservizi ER, con la qualificata collaborazione del prof. Giuseppe Corticelli, decide di avviare, in via sperimentale, **un'attività di conciliazione extragiudiziale e paritetica per i servizi gas ed energia elettrica.**

Una sperimentazione che verrà poi formalizzata nel 2007 e che ha contribuito negli anni a sviluppare rapporti di positiva collaborazione con le associazioni dei consumatori.

Gli ultimi anni della Confservizi ER sono storia recente. Le aziende dei servizi pubblici locali hanno ormai superato definitivamente la concezione di articolazione operativa degli enti locali per diventare imprese a tutti gli effetti, dotate di una propria autonomia.

Contestualmente, si radicalizzano le differenze di obiettivi e di funzioni tra le imprese che gestiscono servizi a rete di rilevanza economica da quelli che, per il loro contenuto “sociale” ne sono invece privi. L'economia e la politica cambiano con una velocità impressionante, si impongono nuovi paradigmi culturali, di comunicazione e di rappresentanza organizzata degli interessi che coinvolgono appieno la Confservizi, a tutti i suoi livelli, e le federazioni nazionali di settore.

Associazioni di categoria, sindacati d'impresa e dei lavoratori sono chiamati a confrontarsi con nuovi modelli organizzativi, più snelli ed efficienti, capaci di incidere significativamente su processi, sia di natura legislativa che di tipo economico, che cambiano con una rapidità inimmaginabile solo rispetto a qualche anno prima, anche se con risultati non sempre coerenti o di difficile interpretazione.

Si avvia dunque, non senza difficoltà e momenti critici, un processo che sfocerà nella decisione delle aziende, di cui si sono poi fatti interpreti gli organi dirigenti, di dare vita, il **24 giugno 2010**, a **due distinte associazioni regionali: Confservizi ER** in rappresentanza dei gestori di servizi a rilevanza economica (gas, energia elettrica, servizio idrico integrato, servizi di igiene ambientale, trasporto pubblico locale) e **Cispel ER** per le aziende di carattere sociale (edilizia residenziale pubblica, farmacie, aziende sanitarie). Cremonini, che è stato nuovamente riconfermato nel 2008,

“L'assetto dei SPL per risultare vincente deve fare perno su una reale e virtuosa distinzione delle funzioni: il pubblico che governa, l'impresa pubblica/privata/mista che gestisce, l'Autorità terza che regola il mercato e lo controlla”.

Dalla relazione alla XXXIX Assemblea Generale degli associati (22 ottobre 2007).

forte della sua esperienza e della sua autorevolezza, è chiamato dalle aziende socie a gestire questa delicata fase di transizione, contestuale inoltre, allo scioglimento della Confservizi nazionale poi rifondata come associazione di secondo livello da Federambiente, Federutility e Ass. Tra.

Nel frattempo, altre novità caratterizzano gli ultimi anni di storia dell'associazione: il **trasferimento dalla "storica" sede di via Malvasia a quella di via di Saliceto** e il congedo, nel 2011, del direttore **Roberto Generali**, "braccio destro" di Cremonini fin dalla sua elezione.

All'orizzonte, si profilano nuove trasformazioni per il sistema Confservizi che devono tenere necessariamente conto dei mutati assetti organizzativi e politico-legislativi cui sono chiamate le associazioni rappresentative d'impresa per continuare a garantire l'efficacia delle loro azioni.

Manuela Furini

DIRETTORE CONFSERVIZI ER





Associazione Regionale
Confservizi
Emilia-Romagna

**GRAZIANO CREMONINI
IN DUE IMMAGINI DEGLI ANNI '80**



**VII ASSEMBLEA CISPEL E.R.: “I SERVIZI PUBBLICI LOCALI IN EMILIA ROMAGNA:
COORDINAMENTO, INNOVAZIONE, ESPANSIONE” - BOLOGNA 16 DICEMBRE 1986**



Graziano Cremonini, Antonino Santini, Enio Superbi, Gian Giacomo Albertelli, Gian Carlo Ferri.

*Fine anni '80:
Graziano Cremonini partecipa
ad una iniziativa insieme
ad Armando Sarti
(nella foto, il primo a sinistra)
e Pier Luigi Stefanini
(terzo a destra).*



Graziano Cremonini partecipa ad una iniziativa insieme a Flavio Peccenini, Costantino Tassarolo, Giuseppe Caia, Filomena Fasciano.



CONVEGNO “I SERVIZI PUBBLICI LOCALI TRA PUBBLICO E PRIVATO” 5 SETTEMBRE 1990



*Graziano Cremonini,
Edolo Minarelli,
Gian Ezio Dolfini,
Giuseppe Giacchetto.*



*Graziano Cremonini,
Edolo Minarelli,
Gian Ezio Dolfini,
Filippo Cavazzuti.*



*Graziano Cremonini,
Giuseppe Giacchetto,
Gian Ezio Dolfini.*

XII ASSEMBLEA GENERALE DI CISPEL E.R. IN CUI È STATO ELETTO PRESIDENTE GRAZIANO CREMONINI -24 GIUGNO 1991. GRAZIANO CREMONINI SUBENTRA A EDOLO MINARELLI IN VESTE DI PRESIDENTE CISPEL E.R.



Al Tavolo della Presidenza Giancarlo Ferri, Edolo Minarelli, Gian Giacomo Albertelli, Graziano Cremonini, Leo Fabbri, Giuseppe Teodoro.



Gian Giacomo Albertelli, Graziano Cremonini, Leo Fabbri.



Gian Giacomo Albertelli, Graziano Cremonini, Leo Fabbri, Giuseppe Teodoro.

XIV ASSEMBLEA CISPEL: LA RICONFERMA DI CREMONINI



Alcune immagini tratte dalla XIV Assemblée straordinaria di Cispel.



La copertina della rivista "IPL" dedicata alla XIV Assemblée Straordinaria di Cispel in cui Cremonini è stato rieletto Presidente.

CONVEGNI E SEMINARI CISPEL 1993



I relatori del seminario di studio "Le imprese pubbliche locali e il mercato europeo" - 21 maggio 1993.



Un'immagine del convegno "Il ruolo del settore farmaceutico nella riorganizzazione del sistema sanitario regionale" - 21 giugno 1993.



La partecipazione del presidente di Cispel G. Cremonini a "Pramantha Salone dell'Energia" a Ferrara - 8 ottobre 1993.



Un'immagine tratta dal convegno nazionale "Gli scarichi delle pubbliche fognature - Quale disciplina per la tutela dell'ambiente" - 29 novembre 1993.



Graziano Cremonini insieme all'allora presidente della Regione Emilia-Romagna Pierluigi Bersani in occasione della presentazione del piano di investimenti aziende Cispel 1994/1996.



Pagina della rivista IPL da cui è stata riprodotta l'immagine sopra.



A sinistra e sotto immagini dal seminario Cispel sulla "Normativa per gli appalti" - 21 giugno 1995.



Un'immagine tratta dal "Seminario di studio sulla legge 724/94" - 9 febbraio 1995.



Roberto Generali, segretario regionale e poi direttore di Cispel dall'ottobre 1991 al gennaio 2011.



Graziano Cremonini insieme a Roberto Generali.



Alcune immagini del convegno "Liberalizzazione, competizione, regionalizzazione: rischi ed opportunità anche per i servizi pubblici locali". Tra i relatori, seduto a destra di Cremonini, il prof. Giuseppe Corticelli, storico collaboratore di Cispel E.R.



Giuseppe Corticelli, Graziano Cremonini, Antonio La Forgia presidente Regione Emilia - Romagna, Raffaello De Brasi sindaco di Imola e presidente CALER.

ipl

Venticinque anni: l'età più bella

Le iniziative organizzate in occasione dell'anniversario della fondazione della Cispel Emilia Romagna

Si sono tenuti il 7 giugno scorso, presso il Palazzo dei Congressi di Bologna, la celebrazione del venticinquesimo anniversario della Cispel Emilia Romagna e l'annesso convegno internazionale sui "Servizi pubblici in Italia ed in Europa" organizzato dalla stessa Cispel regionale. In realtà, ambedue le iniziative hanno avuto caratteristiche analoghe, di ampio ed impegnato dibattito sull'evoluzione dei servizi pubblici, al di fuori da ogni cliché celebrativo.

Andrea Cirelli, presidente f.f. del Comitato dei Direttori delle Aziende associate, ha "fatto gli onori di casa" dando la parola per il primo, stimolante intervento, a Patrizio Bianchi, presidente del Comitato scientifico di Nomisma.

La relazione di Bianchi si è soffermata anzitutto sull'analisi del rapporto tra pubblico e privato. "Il mercato aperto non implica l'assenza dello Stato, ma anzi una ridefinizione e precisazione delle regole". In questo quadro "lo Stato si articola in una varietà di soggetti, in rapporto diverso tra loro e con il mondo delle imprese". Non è dunque semplificabile più di tanto, come invece certa pubblicistica tende a fare, il rapporto tra pubblico e privato, che coinvolge diverse concezioni non solo dell'economia, ma della democrazia e della "cittadinanza".

Su questo tema Bianchi ha invitato alla riflessione, con una serie di esempi e di interrogativi, concludendo che "noi possiamo avere delle organizzazioni tali da garantire l'efficienza nell'erogazione di un servizio, ma c'è una scelta politica che non può spettare alle imprese e che afferisce al bene pubblico che si vende: non si può far carico ad una impresa, per quanto bene amministrata, di decidere

sul livello di democrazia di una città, di una Regione, di un Paese". Sono infatti il livello di democrazia e la concezione della cittadinanza ad essere implicati negli interrogativi che la gestione dei servizi pubblici pone (per esempio: a chi spetta l'assistenza sanitaria? La maternità è un bene da tutelare pubblicamente o un affare privato delle coppie o delle donne? E così via).

Decidere in questo ambito è questione politica, e viene prima della decisione su chi deve e può gestire i servizi: se il pubblico o il privato, se in monopolio o in concorrenza.

È dunque un problema di regole, e di regole trasparenti, che, secondo Bianchi, "sono il primo bene pubblico", essenziale per lo sviluppo dell'attività anche privata. Da parte dei poteri pubblici, dunque, è necessaria l'assunzione chiara di responsabilità di governo del rapporto tra Stato ed imprese.

Per Bianchi, è fondamentale, a questo scopo, "cominciare a definire i rapporti che si generano fra autorità locali proprietarie (come soggetti ultimi di decisione politica nell'ambito del bene pubblico), authority di servizio (soggetti di regolazione, garanti dell'accesso per nuove attività imprenditoriali), antitrust".

Questi "rapporti triangolari" dovranno evitare sia la tentazione delle imprese di fare i monopolisti, sia il

semplice spostamento dei controlli di livello monopolistico da nazionali a locali, qualora non venga chiarito bene il ruolo delle authority locali.

Terzo ordine di problemi affrontato da Bianchi, oltre a quelli del rapporto pubblico/privato e imprese/Comuni, è stato il rapporto mercato locale/mercato internazionale.



Per Bianchi, *"l'esperienza europea ci dimostra che le imprese di servizi sono soprattutto grandi strutture che possono vendere logistica e progettazione a livello mondiale"*.

Il futuro mercato delle imprese di servizio non sta nel monopolio a livello locale, ma nella capacità (che abbisogna di grandi capacità di alleanze, soprattutto rivolte all'aspetto finanziario) di offrire *"capacità tecnica organizzativa"* a livello internazionale.

Nel suo intervento, il presidente della Cispel Emilia Romagna, Graziano Cremonini, ha anzitutto ricordato la storia dell'associazione, il legame del Cripel (questa la prima sigla dell'attuale Cispel) con la nascita del sistema delle Regioni.

Per Cremonini, esiste una significativa coincidenza con il momento attuale, in cui il rinnovamento *"federalista"* del sistema Cispel si accompagna all'urgere della riforma dello Stato in senso ulteriormente autonomistico.

Oggi l'associazione Cispel è profondamente mutata, per Cremonini, tanto da poterla definire *"giovannissima: ha tre anni di vita, quanti ne sono trascorsi dall'assemblea regionale che ha approvato un nuovo statuto ed eletto i nuovi organi dirigenti"*.

La Cispel regionale è ora dunque un'associazione assai più autonoma dal *"centro"* nazionale, *"che raccoglie imprese pubbliche, private e miste di gestione dei servizi degli enti locali, aperta al rapporto con le altre associazioni imprenditoriali, sindacali, ambientali e dei consumatori"*.

La Cispel dell'Emilia Romagna è anche *"in costante rapporto con le associazioni degli enti di governo locale, all'interno del Caler (Confederazione autonomie locali Emilia Romagna)"*.

Anche l'autonomia dai partiti politici, a partire dalle nomine, si è positivamente affermata, in questi ultimi anni. La frontiera principale che le aziende dei servizi pubblici devono ora affrontare è quella del rapporto con gli enti proprietari, *"con la definizione di una chiara distinzione tra governo strategico e gestione dei servizi stessi. Nessun arroccamento a difesa dell'esistente, dunque, ma l'impegno a perseguire approdi più avanzati, non del tutto certi"*.

Sviluppo delle capacità imprenditoriali da parte

delle imprese e capacità della Regione e degli enti locali di definire un chiaro disegno strategico complessivo sono i terreni *"di lavoro e di gloria"* che Cremonini ha indicato in conclusione, mettendo infine l'accento sui pericoli di tipo conservatore che derivano *"dal sentirsi troppo bravi"*.

È seguito l'intervento del presidente del Caler, il sindaco di Imola Raffaello De Brasi, che ha inteso *"mettere i piedi nel piatto"* a partire dalla *"impressione che i proprietari, cioè i Comuni, stiano perdendo padronanza delle loro Aziende"*.

Per rinnovare il legame tra Comuni (intesi come collettività locali) ed imprese, senza fare perdere a queste ultime la necessaria autonomia imprenditoriale, De Brasi ha suggerito di rivitalizzare il rapporto con i consigli comunali e di porre al centro del rapporto con i cittadini utenti la Carta dei servizi.

Il presidente del Caler ha poi posto all'uditorio una

riflessione sulle forme associative, e sulla tendenza di alcune aziende ad aderire al sistema confindustriale, il che non pare perfettamente in sintonia *"con la preminenza della scelta pubblica"*.

Sul tema delle authority, De Brasi ha sostenuto che *"per come sono state definite dalla legge, vi è il rischio che esse si sostituiscano agli Enti locali"*, andando

dunque ben oltre la funzione di regolazione. Pertanto, per De Brasi, è auspicabile che le Authority servano *"in un certo momento, per creare delle condizioni di mercato, ma che poi l'elemento della regolazione venga affidato all'antitrust"*.

Se l'Authority deve dunque essere strumento di controllo sulla qualità delle imprese, è bene che essa non sia comunale, ma regionale.

Per quanto riguarda le forme societarie delle nuove imprese, che comunque *"non devono più essere degli strumenti di pronta cassa dei Comuni"*, De Brasi, pur ricordando la scelta consortile di Imola, non ha negato valore alla forma spa, anche se ha notato come non vi siano finora stati molti interventi dall'esterno di capitali di rischio e di conoscenze.

Il presidente della giunta provinciale di Bologna, Vittorio Prodi, ha posto in risalto la necessità di governo integrato ed efficiente del territorio, da attuare tenendo in grande considerazione le que-



zioni dell'efficienza e dei costi, pur senza rinunciare a promuovere la qualità dei servizi e la loro garanzia per tutti i cittadini.

Sul ruolo di programmazione proprio della Regione e degli Enti locali, da esercitare in confronto costante con Caler e Cispel, si è soffermato l'assessore regionale Armando Campagnoli, che ha individuato come sviluppo del patrimonio storico della Regione Emilia Romagna *"una ancor più forte organizzazione in termini di impresa e di rapporto con il mercato"*, proponendo che *"questo sistema di imprese si organizzi e si pensi fortemente in termini di sistema regionale di imprese, che possa pensare alle sfide, agli obiettivi, ai nuovi ruoli, in rapporto con il mercato"*. Anche per Campagnoli, è la realizzazione della Carta dei servizi la chiave di volta affinché *"la trasformazione dell'organizzazione delle imprese possa corrispondere alle esigenze ed ai bisogni dei cittadini"*. Il presidente della Cispel nazionale, Chicco Testa, in quella che forse è stata l'ultima importante presenza alla guida della Cispel, prima dell'assunzione della presidenza Enel, ha tenuto l'intervento conclusivo. *"È ancora necessario, inevitabile (come è stato durante tutta la storia della municipalizzazione, a partire dalle elaborazioni di Montemartini), che la qualità dell'erogazione del servizio pubblico coincida con la proprietà dell'azienda che eroga il servizio stesso?"* A questo primo interrogativo, Testa ha risposto negativamente, ricordando anche le degenerazioni e la corruzione che hanno dilagato nelle imprese pubbliche italiane, senza escludere il mondo delle municipalizzate, ed affermando che *"non è più necessaria la proprietà pubblica delle aziende erogatrici di servizi, sia di quelle che operano sul mercato, sia di quelle che operano in monopolio"*.

Per Testa, *"occorre raggiungere l'obiettivo ormai storico di distinguere tra lo Stato regolatore e lo Stato proprietario. Questo vale a livello centrale ed anche per i Comuni, che hanno non solo il diritto, ma il dovere, che spesso non esercitano, di programmare, verificare, controllare la qualità del lavoro svolto"*. La proprietà pubblica dell'impresa non esaurisce di per sé le funzioni di controllo e di indirizzo da parte dell'Ente locale. Testa ha dunque riba-



dito l'importanza del sistema delle regole, fondato sull'authority, ma anche su certezze e possibilità previsionali e progettuali proprie delle imprese (per es. in tema di tariffe). Per quanto riguarda la forma proprietaria, la privatizzazione degli enti di Stato e delle imprese locali potrà essere una grande occasione di sviluppo della democrazia economica, attraverso la diffusione della proprietà tra dipendenti, cittadini, piccoli azionisti.

La diffusione della proprietà favorirà anche il mantenimento dell'interesse, la continuità gestionale delle imprese, al di là delle contingenze politiche, e la presenza di un management adeguato e propositivo: *"lo penso che dobbiamo rifiutare l'alternativa tra proprietà integralmente pubblica, comunale o statale, e la privatizzazione intesa come vendita dell'azienda, per lavorare invece su qualche soluzione originale"*.

Anche il tema della concorrenza è all'orizzonte del mondo delle municipalizzate, finora estraneo ad esso. Authority, price - cap, concorrenza comparativa, sono i primi passi per *"entrare in un circuito economico più ampio, in cui l'obiettivo della soddisfazione del cittadino deve essere raggiunto in un contesto e con regole che sono addirittura sovranazionali. Bisogna che ci dotiamo, dunque, degli strumenti della flessibilità: viene meno, sostanzialmente, la definizione della municipalizzata come ente strumentale, perché la municipalizzata è un'azienda speciale già entrata in un circuito economico tecnologico di confronto che va ben oltre i confini del Comune"*.

Perciò, ha concluso Testa, occorre *"avere l'ambizione di utilizzare quelle che appaiono minacce al nostro sistema come una grande occasione di cambiamento, di crescita e per una nuova fase che può essere molto lunga ed importante"*.

Al termine della mattinata, il presidente Cremonini ha consegnato una targa ed un attestato di riconoscimento ai presidenti della Cispel regionale succedutisi in questo quarto di secolo: il Sen. Attilio Trebbi, fondatore del Cripel e primo presidente, l'on. Giancarlo Ferri, l'ing. Edolo Minarelli.

Nel pomeriggio, si è tenuto il convegno "I

servizi pubblici locali in Italia o in Europa", al quale hanno partecipato numerosi esponenti del mondo dei servizi pubblici locali europei. Dal dibattito sono emersi numerosi spunti di riflessi.

Aprondo i lavori, Renato Strada, direttore della Cispel Nazionale, ha ricordato come oggi sia più che mai necessaria un'azione comune di lobbying a livello europeo per rafforzare il comparto dei servizi pubblici. "Carta dei Servizi Europei", definizione della "mission", tariffe, apertura dei mercati e concorrenza sono i temi attualmente in discussione.

Di conseguenza il nostro sistema oltre a fornire servizi alle imprese aderenti, dovrà presentarsi, nelle sedi europee più autorevoli, con una proposta politica in grado di garantire servizi di qualità, trasparenza e tariffe adeguate ai cittadini.

Renzo Imbeni, già Sindaco di Bologna e oggi Vice Presidente del Parlamento Europeo, è ritornato sullo stesso concetto: *"fare sistema è necessario, un sistema delle imprese pubbliche, un sistema territoriale, come quello emiliano, in grado di progettare sia per l'oggi (per l'esperienza acquisita, per le realizzazioni, per il patrimonio umano) sia per il futuro, anche attraverso la costruzione di partnership con paesi del Bacino Mediterraneo."*

Antoine Van Der Haegen, Consigliere della Direzione Generale XXIV, ha invece confermato che la Commissione Europea per i servizi pubblici, dopo il trattato di Maastricht ha incentrato la sua attenzione sempre più verso le tematiche dei consumatori.

Si dovrà, infatti arrivare entro il 1998 ad una definizione chiara e precisa dei principi fondamentali della Carta Europea dei Servizi Pubblici.

In molti casi, si ha infatti l'impressione che il comparto dei Servizi pubblici sia spesso coinvolto nel dibattito più per difendere se stesso che per tutelare l'interesse del cittadino.

Sono poi intervenuti al Convegno, portando la loro esperienza sui servizi pubblici, in Germania e in Francia, Einrich Decker, Dirigente dell'Ufficio Esteri dell'Associazione Comunale degli Imprenditori di Colonia e Louis Lacroix, Vice Presidente degli Affari Internazionali EDF Gas De France Services di Parigi.

I due paesi sia pure presentando notevoli differenze nella gestione dei servizi pubblici, il primo perché presenta una autonomia gestionale dell'ente locale molto forte ed autorevole, il secondo perché ha avviato un dibattito a livello nazionale sulla liberalizzazione del mercato nel settore dei servizi pubblici locali, sono concordi nell'agire insieme a livello europeo per arrivare ad una definizione universale del servizio pubblico e per garantire regole di mercato trasparenti e favorevoli non solo per l'impresa, ma

anche per il consumatore.

Antonio Stifanelli, direttore dell'Azienda AMAV di Venezia e Presidente della Commissione Europea delle Imprese Locali, parlando di concorrenza, si è detto preoccupato, soprattutto per la mancanza di regole chiare. Si è dichiarato, inoltre, favorevole alla creazione di un Osservatorio di valutazione per monitorare le differenti proposte e soluzioni che arriveranno alla Commissione.

Giovanni Vallotti, docente all'Università Bocconi di Milano, prima delle conclusioni ha analizzato sinteticamente la realtà del sistema Cispel. Un sistema che sta cambiando velocemente, ma per il quale è ancora debole la percezione unitaria del servizio pubblico locale.

È cambiato il numero, il ruolo, la varietà dei soggetti rispetto alla concezione tradizionale del servizio pubblico. Sono in discussione i servizi, i confini dell'ente locale, le aree di sviluppo nazionali ed internazionali e nelle prospettive future il nostro sistema dovrà abbattere sempre più i monopoli tecnici attuali, incentivando la competizione per acquisire nuove fette di mercato e introducendo anche forme di concorrenza simulata.

Un secondo filone, sul quale lavorare - ha evidenziato Vallotti - è l'analisi e lo sviluppo delle relazioni di tipo contrattuale (ad esempio il contratto di servizio). Bisogna sviluppare nuovi strumenti di controllo soprattutto per l'esternalizzazione dei servizi pubblici locali.

In tal senso le imprese hanno dimostrato un dinamismo superiore a quelli degli enti locali proprietari, forse perché hanno dovuto affrontare una qualche forma indiretta di competizione.

Il riposizionamento strategico delle imprese di servizio prevede che vengano profondamente ridefinite le modalità di rapporto tra aziende ed enti proprietari, finora legate ai momenti formali (approvazione bilanci, delibere, ecc.).

Sul tema dell'universalità del sistema servizi Vallotti ha ricordato tre regole d'oro: tutelare il cittadino e l'utente finale; salvaguardare l'autonomia dell'impresa; regolamentare e salvaguardare la concorrenza.

Renato Strada, con alcune considerazioni finali sull'internazionalizzazione dei servizi pubblici locali e sull'esperienza di Cispel Export, ha chiuso il dibattito affermando l'impegno della Confederazione nel promuovere altre iniziative entro l'anno con l'obiettivo di favorire una maggiore coesione tra le diverse Associazioni delle Imprese dei servizi pubblici europei.

Le sintesi, non rivedute dagli oratori, sono a cura di Mauro Bompani (mattina) Isabel Pertile (pomeriggio)



Graziano Cremonini partecipa alla "Conferenza degli enti soci del Coimepa" del 1996.



Inaugurazione del Palazzo sede di Confservizi Nazionale in via Cavour a Roma il 9 aprile 1997: insieme a Cremonini, Chicco Testa, all'epoca presidente del Cda di Enel.



*G. Cremonini relaziona alla XXII
Assemblea generale di Cispel E.R. -
6 aprile 1998.*



*11 dicembre 1998: XXIII Assemblea generale. Insieme a Cremonini, Roberto Generali, Fulvio Vento presidente Confservizi e il
prof. Giuseppe Corticelli.*

Presentazione dell'iniziativa

Graziano CREMONINI
Presidente Associazione Regionale Cispel E.R.

In primo luogo desidero ringraziare il presidente della Conservizi Cispel, Dot. Fulvio Vento e il prof. Claudio De Vincenti, docente presso l'Università "La Sapienza" di Roma ed esperto economico della Presidenza del Consiglio dei Ministri, che sono qui con noi per affrontare i problemi che discuteremo in questa mattinata. Ringrazio inoltre i colleghi Presidenti delle Associazioni Regionali delle Autonomie Locali: Gabriele Albonetti Presidente della Provincia di Ravenna, Vice Presidente dell'URPER e Presidente del Caler. Per il Caler è presente anche il direttore, Dot. Gianni Lupi; Raffaello De Brasi, Presidente della Lega Regionale delle Autonomie Locali. È pure presente l'Assessore Regionale Duccio Campagnoli al quale rivolgo un caloroso saluto ed un particolare ringraziamento. Sono invece assenti, e se ne scusano, il Sindaco di Ravenna Widmer Mercatali, Presidente dell'Ancl e

Vittorio Prodi, Presidente dell'Urper e della Provincia di Bologna.

Mi pare di poter affermare che anche queste presenze, unitamente ai numerosi invitati, testimoniano la validità e l'importanza di questa iniziativa. Nella cartella distribuita c'è il materiale riferito particolarmente alla tematica che affrontiamo questa mattina: il Disegno di legge 4014 proposto dal Governo; le osservazioni generali e gli emendamenti presentati dalla Conservizi-Cispel; gli emendamenti finora approvati dalla Commissione competente del Senato.

Nel pomeriggio sarà invece affrontato il tema dei modelli organizzativi e gestionali del Sistema dei servizi. Su questi argomenti saranno impegnati Presidenti e Direttori di Aziende che metteranno a confronto orientamenti e proposte maturate o in via di maturazione a livello locale.





Immagine tratta dalla Quinta conferenza nazionale sulla Qualità nei SPL - Bologna, 25-26 giugno 2001. Insieme a Cremonini, il presidente di Confservizi nazionale Fulvio Vento, Vittorio Prodi, presidente della Provincia di Bologna e Gian Luca Galletti, assessore del comune di Bologna.



Graziano Cremonini al convegno nazionale di Confservizi "Liberalizzare per crescere" all'epoca vicepresidente di Confservizi nazionale - Roma, 21 febbraio 2007.

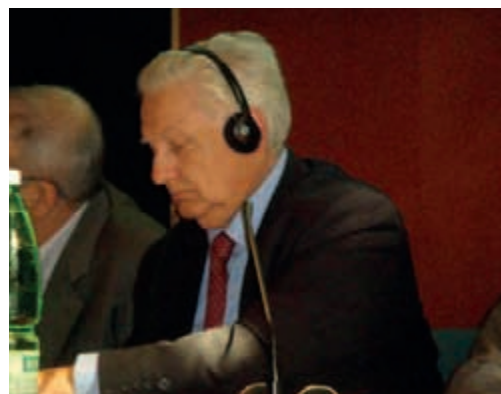
CONFERENZA STAMPA DI PRESENTAZIONE DEL PROTOCOLLO D'INTESA TRA CONFSERVIZI ER E REGIONE EMILIA - ROMAGNA PER LA PROMOZIONE DI INTERVENTI NEL CAMPO DEL RISPARMIO ED EFFICIENZA ENERGETICA - 2009



Insieme a Cremonini, Duccio Campagnoli, all'epoca assessore regionale alle Attività Produttive, Luigi Castagna responsabile Coordinamento Energia Confservizi ER e Marco Corradi, presidente ACER Reggio Emilia - 20 luglio 2009.



CONVEGNO NAZIONALE "IL SISTEMA DELLA RACCOLTA NELLA GESTIONE DEI RAEE" - BOLOGNA, 7 OTTOBRE 2009



Convegno nazionale "Il sistema della raccolta nella gestione dei RAEE" organizzato insieme a Federambiente. Presenti: l'Assessore regionale all'Ambiente Lino Zanichelli, Artemis Hatzis-Hull, Massimo Michelini componente Giunta Esecutiva Confservizi, Roberto Caggiano dirigente Servizio Tecnico Federambiente - Bologna, 7 ottobre 2009

CONFERENZA STAMPA DI PRESENTAZIONE DEL PROTOCOLLO D'INTESA TRA REGIONE EMILIA - ROMAGNA E CONF SERVIZI ER PER LA TRACCIABILITÀ DEI RIFIUTI



Insieme a Cremonini, l'assessore regionale all'Ambiente Lino Zanichelli, Gian Franco Saetti, dirigente Servizio Rifiuti RER e Mauro Bocciarelli, coordinatore Direttori Confservizi - Bologna, 3 febbraio 2010.





Graziano Cremonini, Presidente Confservizi ER, in occasione di una riunione di Giunta Esecutiva - 15 settembre 2010.

PRESENTAZIONE INDAGINE NOMISMA - 2010



Immagini tratte dalla presentazione dell'indagine di Nomisma sui servizi pubblici locali in Emilia - Romagna. Insieme a Cremonini, il presidente Anci ER Daniele Manca, la vicepresidente della Regione Emilia - Romagna Simonetta Saliera, il vicepresidente di Conservizi ER e presidente Atc Bologna Francesco Sutti, Barbara Da Rin ricercatrice Nomisma. Bologna, 15 ottobre 2010.

INAUGURAZIONE DELLA NUOVA SEDE DI CONSERVIZI E.R. IN VIA DI SALICETO - 2011



Al taglio del nastro, insieme a Cremonini, la Vice Presidente della Regione E.R. Simonetta Sallera e il Direttore Confservizi ER Manuela Furini - Bologna, 17 febbraio 2011



Cremonini insieme a Mauro D'Ascenzi, vicepresidente Federutility, Mirko Arletti, presidente Aimog e componente Giunta Esecutiva Confservizi ER, Manuela Furini.





I componenti della Giunta Esecutiva di Confservizi ER Luigi Castagna, Francesco Sutti, Eugenio Bertolini, Luciano Ferri, Giorgio Razzoli, Filippo Brandolini insieme al notaio Chiaramonte in occasione della firma atto costitutivo "Nuova" Confservizi ER.



Marina Pilati e Cristina Barbieri, ufficio Segreteria Confservizi ER.



Graziano Cremonini insieme a Roberto Generali, direttore Confservizi ER dal 1991 al 2011.

**SEMINARIO LA NUOVA DIRETTIVA 2014/23/U.E.
AGGIUDICAZIONE DEI CONTRATTI DI CONCESSIONE DI SERVIZI
17 SETTEMBRE 2014**



Insieme a Cremonini, i relatori, professori Giuseppe Caia e Nicola Aicardi.



*Questo volume è stato realizzato da un'idea di Filippo Brandolini e Manuela Furini,
con la collaborazione di Marina Pilati e Cristina Barbieri.*

Redazione dei testi a cura di Manuela Furini.

*Si ringraziano Roberto Generali e Edolo Minarelli per la gentile collaborazione
nelle ricerche d'archivio.*
