

Grandi opere

Infrastrutture Lombarde esporta il proprio “modello”

FEDERICA DELUCCHI



La passione del fare, l'applicazione di un metodo rigoroso per implementare procedimenti complessi, la promozione della cultura del Project Management applicata alla Pubblica Amministrazione: questi sono gli ingredienti che hanno portato la Lombardia ad essere protagonista in Europa con un patrimonio pubblico e infrastrutturale di qualità e con servizi di eccellenza per i cittadini. Infrastrutture Lombarde, Società interamente partecipata dalla Regione Lombardia ed Ente strumentale per lo sviluppo del suo piano decennale strategico, si sta trasformando in veicolo per la promozione di nuove iniziative ed incubatore di nuove idee nei più diversi campi e settori di intervento. Oggi la Società, alla luce delle esperienze fatte in questi dieci anni e dei risultati raggiunti, è inoltre in grado di “esportare” il proprio know how in altre Regioni a servizio della realizzazione di opere pubbliche che possano essere in grado di rispondere ai bisogni del territorio e dei cittadini. Come si sta evolvendo l'attività della Società e quali sono gli scenari attuali e futuri? Intervista con **Antonio Giulio Rognoni**, Direttore Generale di Infrastrutture Lombarde Spa e Amministratore Delegato di Concessioni Autostradali Lombarde

D.: La passione del fare. Questo è in sintesi il motto di Infrastrutture Lombarde; unito ad una non comune “capacità” del fare. Qual è il segreto dell'approccio di Infrastrutture Lombarde al tema del “fare”?

R.: Il “segreto” per portare a termine procedimenti complessi per la realizzazione di opere che devono essere ultimate nei tempi previsti è l'utilizzo e l'applicazione di un “metodo” chiaro e preciso. Nulla da inventare, bisogna applicare rigorosamente i principi del “Project Management”. Coloro che mi hanno insegnato queste regole all'inizio della mia carriera professionale mi ricordavano spesso che attraverso l'applicazione dei principi del



Antonio Giulio Rognoni, Direttore Generale di Infrastrutture Lombarde e Amministratore Delegato di Concessioni Autostradali Lombarde

Palazzo Lombardia

Project Management si è in grado di coordinare qualunque iniziativa complessa e realizzare qualunque opera, anche la più complicata; oggi, alla luce dell'esperienza maturata, non posso che confermare la correttezza di tale approccio.

Bisogna ridurre al minimo il rischio che l'operare in modo disordinato e non regolato possa rendere poi progressivamente impossibile il monitoraggio dei processi realizzativi, facendo prevalere la logica dell'indeterminatezza, con ritardi e inefficienze e possibile blocco delle attività esecutive.

Al contrario, l'utilizzo costante dei principi del Project Management garantisce che l'opera venga effettivamente ultimata nel rispetto dei tempi, delle modalità, dei costi e della qualità previsti. Occorre però agire preventivamente rispetto alle possibili (e prevedibili) criticità che possono sorgere e non in funzione di esse, ma a mano che le stesse si manifestano.

"Si riesce a costruire solo se si riescono a prevenire i rischi che sono alla base del non costruire". È necessario infatti monitorare ogni giorno se nelle attività in corso e da avviare siano state preventivamente identificate le criticità che "potrebbero" insorgere. Nota bene: non quelle che "sono" insorte, ma quelle che "potrebbero" sorgere. Questo è il principio che noi cerchiamo di applicare quotidianamente, con tenacia e costanza. Porre rimedio ad una criticità, una volta insorta, per quanto necessario, comporta l'intrinseca ammissione di non aver colto il primo degli obiettivi, che rimane quello di prevenire qualunque possibile fonte di rischio per lo sviluppo del processo realizzativo.

D.: Sembra quasi una scuola di pensiero?

R.: Effettivamente, se si riesce a far prevalere questo principio di base, cresce progressivamente all'interno della struttura organizzativa, delegata al coordinamento del processo, una cultura della gestione che si estende a tutte le componenti operative della società e che crea via via una "scuola di pensiero".

Rimane il fatto che non è certo facile gestire un processo complesso confrontan-

doci con una realtà esterna spesso complicata, purtroppo talvolta anche disordinata. Lo sforzo maggiore è proprio quello di far prevalere, nel rispetto delle esigenze del Cliente finale – che poi sono le amministrazioni pubbliche e quindi i cittadini – e dell'organizzazione interna della nostra società, questo tipo di "cultura" di cui siamo solidi portatori. Per i procedimenti in capo a Infrastrutture Lombarde e a Concessioni Autostradali Lombarde nulla può essere determinato dal caso. Talvolta in questo quotidiano confronto nasce una certa insofferenza verso la nostra Società, una sorta di accusa di eccessivo protagonismo nel voler sollevare problemi che non sono ancora evidenti, ma alla fine il nostro lavoro è molto apprezzato ed i risultati arrivano con il completamento dei lavori e l'attivazione delle opere. Ancora oggi capita spesso di scontrarsi con una grossa diffidenza iniziale verso l'operato di Infrastrutture Lombarde che con il tempo si tramuta in una fattiva collaborazione e un inequivoco apprezzamento del nostro operato.

D.: Come superare questa diffidenza?

R.: Proprio il tempo e la possibilità di valutare insieme i risultati ottenuti ci aiutano a superarla progressivamente. Quando abbiamo cominciato a riscuotere successi, ovvero a portare a termine opere importanti e porle nelle mani dell'utente finale, proprio quest'ultimo, abi-

tuato ai ritardi ed alle lungaggini delle proprie procedure realizzative, si è convinto che quella che sembrava una nostra "ossessione" era invece un approccio giustificato e che il nostro metodo è efficiente e funzionale alla realizzazione delle opere. Ne è nata in molti casi una fortissima collaborazione che porta oggi a vivere l'ambito realizzativo come un privilegio per tutti in un contesto di reale e fattiva collaborazione. Questo credo sia, insieme alla scuola di pensiero di cui parlavamo prima, il più importante risultato che abbiamo raggiunto. Faccio un esempio. Abbiamo realizzato a Milano un importante progetto in project financing a Niguarda: la realizzazione di due nuovi blocchi all'interno del più importante tra gli ospedali di Milano. Nei primi due anni, durante i quali abbiamo iniziato a realizzare le opere fondazionali della prima piastra, abbiamo avuto molti contrasti con la struttura organizzativa interna all'Azienda proprio a causa della nostra presunta "invasività". L'ossessiva volontà di prevenire i problemi era considerata non accettabile, prima di tutto sotto il profilo culturale, e veniva interpretata (e fraintesa) come tentativo di delegittimazione dell'operato dell'Azienda Ospedaliera. Tutti i soggetti coinvolti nell'operazione, sia dell'ospedale Niguarda che di Infrastrutture Lombarde, soffrivano per questa differenza di approccio. Era in parte comprensibile perché si operava



Il nuovo ospedale Sant'Anna di Como

all'interno di un contesto ospedaliero che doveva garantire il servizio ai malati, ma questo fatto rendeva la sfida ancora più appassionante ed il lavoro di tutti ancora più intenso.

Abbiamo deciso per esempio che per i successivi anni ci saremmo visti tutti insieme, Direzione dell'Ospedale e di Infrastrutture Lombarde, con il Concessionario, ogni due settimane per monitorare in modo puntuale (qualcuno lo ha definito "maniacale"!) l'avanzamento dei lavori ed avremmo sottoscritto verbali di coordinamento redatti nel corso della stessa riunione con l'obbligo per tutti di rispettare quanto deciso e condiviso nel corso di questi incontri.

Abbiamo mantenuto quanto concordato ed in 3 anni abbiamo realizzato la prima piastra che oggi è perfettamente operativa con le sue 24 nuove sale operatorie, le sue 400 degenze ed i suoi ambulatori. Oggi tutti apprezzano il risultato di ciò che abbiamo realizzato. Abbiamo attualmente in corso di realizzazione la seconda piastra, ma l'iniziale insofferenza di allora si è trasformata oggi in un'opportunità per partecipare al percorso che ha portato alla realizzazione di un progetto d'eccellenza.

Cosa è successo? Superata la diffidenza, visti i risultati derivanti dall'applicazione di un metodo di lavoro, il processo di realizzazione dell'opera è diventato un'occasione nuova, un'esperienza, un privilegio per chi lo può vedere in divenire e condividere, apprezzare. Naturalmente in questo clima il lavoro è ricco di soddisfazioni per tutti.

D.: Questo tipo di approccio si può replicare per una moltitudine di progetti gestiti contemporaneamente, anche in differenti ambiti?

R.: Sì. Come dicevo ciò che noi abbiamo introdotto e continuiamo a diffondere è la cultura del project management applicato alla Pubblica Amministrazione, che mediamente non ha questo approccio (e forse non l'ha mai avuto, ad eccezione di qualche caso). Ma questo metodo è applicabile in qualunque contesto e per qualsivoglia opera. Il nostro obiettivo



oggi è utilizzarlo per il controllo di molteplici iniziative, anche molto differenti fra loro, spesso innovative ed basate su metodologie contrattualistiche nuove per interventi realizzativi complessi.

L'applicazione delle tecniche di project management è il minimo comun denominatore di tutte le attività di Infrastrutture Lombarde, che attualmente opera in moltissimi campi di attività. Dalla "storica" edilizia sanitaria si è passati alle autostrade con la costituzione della CAL (Concessioni Autostradali Lombarde) per la costruzione delle tre autostrade Brebemi, Pedemontana e TEM, alla gestione del patrimonio immobiliare e del patrimonio culturale. Cerchiamo poi di utilizzare il know how maturato per proporre alla Regione Lombardia nuove iniziative anche attraverso l'utilizzo e l'applicazione di tecnologie innovative. Siamo fortemente impegnati nella messa in sicurezza del suolo in caso di eventi franosi e nella bonifica di siti inquinati. Siamo dunque passati, così come deve fare una società di committenza pubblica, dall'essere strumento attuativo di un processo di rinnovamento che era diventato urgente ad essere anche promotore e incubatore di nuove idee sempre rimanendo coerenti al ruolo di consulente tecnico per la Regione Lombardia, operando però non come semplici "fornitori" esterni, ma come braccio operativo all'interno della struttura e della macchina amministrativa regionale.

D.: Quali sono gli obiettivi che si pone Infrastrutture Lombarde nell'agire in questo modo?

R.: Abbiamo come obiettivo primario quello di essere "acceleratori" di procedimenti complessi che coinvolgono il mercato in tutta la filiera esecutiva. Di fatto la nostra struttura è in grado di poter mettere sul mercato nuove opportunità per i progettisti, considerato che la nostra struttura si avvale di strutture esterne per lo sviluppo delle attività di ingegneria, per le imprese di costruzione e le società di gestione, in quanto operiamo come soggetti attuatori e quindi stazione di committenza per gli appalti relativi ad opere e servizi, oltre che per concessioni di lavori pubblici (project finance).

Per questo è nostra intenzione mantenere saldamente nelle nostre mani la sola attività di coordinamento per la quale i metodi di project management sono così indispensabili; per il resto ci avvaliamo del mercato degli operatori privati per il quale, soprattutto in questo periodo di grave crisi economica, siamo diventati una delle più importanti realtà in grado di porre sul mercato nuove opportunità, serie e affidabili.

Così facendo la sfida di Infrastrutture Lombarde diventa ancora più impegnativa: una valida Società di ingegneria e di committenza deve saper dimostrare tutti i giorni di essere in grado di coordinare, verificare, valutare la correttezza di un progetto

redatto da un progettista esterno, essere in grado di monitorare gli avanzamenti dei cantieri di propria responsabilità, imporre corrette procedure esecutive sia nelle fasi realizzative che di manutenzione e gestione delle opere realizzate; e questo è il principale obiettivo di tutte le nostre lunghe giornate di lavoro.

D.: Chi sono i vostri collaboratori? Che formazione hanno e/o come vengono formati professionalmente?

R.: Noi abbiamo la convinzione che la crescita del personale debba avvenire principalmente per vie interne. I giovani crescono professionalmente respirando i principi del Project Management all'interno della società sotto la attenta guida dei loro responsabili. Ma anche questi ultimi sono ingegneri, architetti o economisti molto giovani! Basti pensare che l'età media del personale di Infrastrutture Lombarde non supera i 40-41 anni. I responsabili di Infrastrutture Lombarde sono ragazze e ragazzi giovani di grandissima potenzialità e con enorme capacità di crescita: sono persone che a 40 anni colloquiano giornalmente con il Ministero delle Infrastrutture, il Ministero dell'Economia e delle Finanze, dell'Ambiente o dei Beni Culturali, con il mondo Bancario o con il mondo delle Imprese. La formazione di base dei dipendenti di Infrastrutture Lombarde è molto elevata: i nostri collaboratori sono quasi tutti ingegneri, architetti, supervisori, controller, esperti di ingegneria finanziaria e project finance, dottori in economia e commercio. Sono persone laureate con specializzazioni a più ampio spettro e sono supportati da una forte preparazione legale, con particolare riguardo al diritto amministrativo. Proprio questa è stata una precisa scelta e una dimostrazione di come Infrastrutture Lombarde sia realmente una nuova scuola di pensiero. Tutte le specializzazioni che ho citato vengono declinate all'interno di un unico progetto e quindi devono saper dialogare fattivamente tra loro, devono sapersi "coniugare" ed integrare in un unico contesto. In questo si riassume il project management. Il project manager sa che è l'"amministratore delegato" della sua

commessa e quindi deve essere in grado di capire quale sia la priorità in quel preciso contesto, se è quella tecnica, quella finanziaria, quella procedurale, quella progettuale o quella realizzativa e deve saper coniugare tutte le criticità della commessa, in modo da dirigerla; tutto ciò con l'obiettivo di mantenere i tempi e i costi della commessa e garantirne la qualità. Noi riusciamo attraverso criteri oggettivi a valutare le performance e le capacità del singolo project manager.

D.: Mantenimento dei tempi e dei costi. È il parametro più facile da osservare e valutare da parte del pubblico. Possiamo commentare i dati del programma triennale?

R.: Possiamo dire di più: il programma decennale di sviluppo strategico 2002-2012 è stato completamente rispettato. Tutte le iniziative ivi previste ed affidate alla nostra società sono oggi implementate e tutte le opere sono state ultimate con successo. Fra questi programmi il più importante è stato la concentrazione delle nostre sedi regionali. La situazione dieci anni fa, in un momento particolarmente critico, cioè quando un piccolo aereo privato si schiantò contro il Palazzo Pirelli provocando due morti tra i nostri colleghi della Regione Lombardia e molti danni, ci colse impreparati e ci mise in forte difficoltà. A causa dell'evacuazione urgente del Palazzo Pirelli, Regione Lombardia si trovò senza un solo metro quadro di proprietà e di conseguenza fu costretta a sostenere costi di affitto altissimi. Il programma

di sviluppo strategico prevedeva entro il 2011-2012 di alloggiare tutte le strutture di Regione Lombardia esclusivamente all'interno di aree di proprietà. E così è stato: oggi non vi sono più spese correnti previste a bilancio per la locazione di immobili destinati alle attività di Regione Lombardia.

Abbiamo ultimato Palazzo Lombardia, 160 metri di altezza su 39 piani, un'opera che lascia il segno sotto il profilo architettonico. Abbiamo tre edifici di proprietà che distano fra loro solo 50 m l'uno dall'altro nei quali è concentrata tutta l'organizzazione della Regione Lombardia. 3500 persone che lavorano veramente insieme: oggi per la prima volta in Lombardia per andare da un assessorato all'altro non occorre nemmeno mettersi la giacca! Questo dà la misura e l'idea di come la Regione Lombardia si sia ammodernata. La vicinanza naturalmente favorisce l'interlocuzione diretta fra assessorati e impiegati appartenenti a direzioni diverse. E lo snellimento del coordinamento logistico e comunicativo interno si esprime in maggiore efficienza anche all'esterno.

D.: Possiamo fare altri esempi?

R.: Quello del rinnovamento della rete ospedaliera è stato un altro grande processo: abbiamo realizzato 6 nuovi ospedali: Varese, Vimercate, Legnano, Niguarda, Como e Bergamo per complessivi 4.800 nuovi posti letto di terapia semintensiva, camere composte da due posti letto di terapia semintensiva (ovvero dotati di tutti i gas medicinali) in un con-



Il nuovo complesso ospedaliero di Vimercate



Nuovo ospedale di Legnano

testo di qualità oggettiva per il malato certamente non confrontabile con la situazione pregressa. Abbiamo in corso di dismissione le vecchie strutture ospedaliere. Abbiamo così rinnovato completamente la rete della sanità di Regione Lombardia, realtà che ha l'onere di curare con estrema cura sia i malati provenienti da Regione Lombardia sia da tutto il resto del Paese (oggi intorno al 30% del totale dei pazienti!). Di qui la disponibilità di mettere a disposizione di altre Regioni il nostro know how con progetti che stiamo attualmente sviluppando.

D. Veniamo dunque alle più recenti direzioni di sviluppo dell'attività di Ilspa: la collaborazione con Regione Calabria.

Di cosa si tratta?

R.: Attualmente stiamo lavorando in Calabria come supporto per la costruzione di 4 nuovi ospedali, in virtù di un accordo siglato da Regione Lombardia e Regione Calabria. Il progetto è gestito direttamente al nostro interno, in assistenza al Commissario Straordinario per l'emergenza sanitaria in Calabria, che è lo stesso Presidente della Regione Calabria, Scopelliti. Da questo punto di vista Infrastrutture Lombarde si sta evolvendo: non più solo società di ingegneria che lavora esclusivamente per Regione Lombardia, ma società che pur rimanendo "in house", assiste, qualora richiesto dalla Regione Lombardia, anche altre Regioni. Con questa impostazione abbiamo lavorato per la Regione Abruzzo in occasione del sisma, costruendo in meno di 3 mesi la

nuova residenza universitaria dell'Aquila. Viste queste prime e positive iniziative ritengo che ci saranno in futuro molte possibilità di sviluppo in tal senso per la nostra società in tema di nuove opportunità a supporto di altre amministrazioni regionali.

D.: Il futuro a medio breve termine di Infrastrutture Lombarde è dunque uscire dal territorio lombardo per esportare, replicare, in altre Regioni italiane questa "cultura del fare" e questo metodo gestionale ormai collaudato?

R.: Sì, è così, ma voglio sottolineare con particolare vigore il fatto che lo facciamo se richiesto, non in termini di protagonismo diretto, ma esclusivamente in termini di assistenza, in modo che gli Enti coinvolti si assumano in prima persona l'onere di promuovere e sostenere in autonomia i propri progetti. Non è nostro obiettivo sostituirci nel governo delle singole iniziative alle Amministrazioni deputate ad attuarle all'interno del proprio territorio. Siamo disponibili per dare un supporto laddove questo venga richiesto, dando assistenza tecnica ed economica con un approccio di stretta e fattiva collaborazione e cooperazione interistituzionale.

D'altronde abbiamo ancora molto da fare in Lombardia, sia in campo di edilizia sanitaria sia in altri settori. È in corso la gara in project finance per la riqualificazione dell'ospedale di Monza; abbiamo appena concluso la procedura per l'affidamento della costruzione e gestione del nuovo

ospedale di Garbagnate e stiamo lavorando per l'avvio della procedura per la realizzazione in project finance della Città della Salute, una nuova struttura che raggrupperà le attività di due Istituti di ricerca a carattere scientifico di livello europeo (l'Istituto dei Tumori e l'Istituto neurologico Besta). Come detto, attraverso la partecipata CAL dobbiamo inoltre ultimare le nostre autostrade Brebemi e Pedemontana Lombarda, in corso di esecuzione, e avviare a febbraio i lavori della TEM. Tutte e tre le autostrade dovranno essere concluse entro il 2015. Anche CAL è una storia di successo: la società venne costituita nel 2007. La realizzazione della Brebemi era bloccata da una procedura di infrazione avviata dalla Commissione Europea. Secondo Bruxelles la gara doveva essere completamente rifatta. Ci rendemmo conto in quell'occasione che era necessario intervenire e che anche per le autostrade doveva essere adottato un metodo più rigoroso in termini di coordinamento e monitoraggio.

Fu così costituita CAL, posseduta al 50% da Anas ed al 50% da Infrastrutture Lombarde. A noi fu affidata la delega operativa completa, col risultato che dal 2007 CAL è riuscita a far chiudere positivamente la procedura di infrazione, consentendo lo sviluppo delle progettazioni definitive e l'avvio dei lavori nel luglio del 2009. Con CAL abbiamo snellito e accelerato i processi che portano alla costruzione delle infrastrutture (rimaste sulla carta per tanti anni!) attraverso attività innovative, anche in relazione alle procedure espropriative. A febbraio del 2010 anche i cantieri della Pedemontana Lombarda sono stati avviati e entro febbraio del 2012 verranno aperti anche i cantieri della TEM.

D.: Operativamente come è avvenuto tutto ciò in pochi anni?

R.: È risultato vincente il "metodo lombardo" che prevede di riunire intorno allo stesso tavolo tutti gli interessati, gli Enti, le associazioni e gli attori coinvolti nella realizzazione dell'opera per trovare un accordo condiviso.

Abbiamo concordato i principi, le moda-

Area di attività: Sanità

- Nuovo Complesso Ospedaliero di Vercate (2006-2009) 142 milioni di €
- Nuovo Ospedale Sant'Anna di Como (2007-2009) 199 milioni di €
- Eliporto di Villa Guardia (2009-2010) 5,3 milioni di €
- Nuovo Ospedale di Legnano (2006-2010) 136 milioni di €
- Nuovo Ospedale Beato Giovanni XXIII di Bergamo (2005-2010) 315 milioni di €
- Ospedali di Luino e Cittiglio (2010-2012) 2,9 milioni di €
- Ospedale di Circolo e Fondazione Machi a Varese (2010-2012) 13,7 milioni di €
- Ambulatori di via Monterosa a Varese (2010-2011) 1,7 milioni di €
- Presidio ospedaliero di Sondrio, Sondalo e Morbegno (2010-2012) 13,9 milioni di €
- Presidio ospedaliero di Mariano Comense (2009-2012) 2,3 milioni di €
- Presidi ospedalieri di Gavardo e Manerbio (2010-2013) 20 milioni di €
- Ospedale di Saronno (2011-2012) 3,5 milioni di €
- Presidi ospedalieri di Cuggiono e Magenta (2010-2013) 17,7 milioni di €
- Presidi ospedalieri di Melzo e Vizzolo Predabissi (2010-2013) 20,3 milioni di €
- Presidi ospedalieri di Mantova, Asola e Bozzolo (2010-2015) 14,4 milioni di €
- Ospedale di Niguarda Ca' Granda, Milano (2007-2009 e 2011-2013) 240 milioni di €
- Nuovo Ospedale di Garbagnate Milanese (2011-2015) 151 milioni di €
- Nuovi Ospedali di Vibo Valentia, della Piana di Gioia Tauro, di Sibaritide

Area di attività: Infrastrutture

- Ex stabiimento della Manifattura Tabacchi (2007-2009) 20 milioni di €
- Palazzo Lombardia (2006-2010) 228 milioni di €

- Frana del Ruinon di Valfurva (2010) 110 milioni di €
- Provalpi, Polo Forestale Alpeggi (2006-2011) 3,4 milioni di €
- Provalpi, Azienda agroforestale Carpaneta e Polo vitivinicolo di Riccagioia (2007-2010) 19 milioni di €
- Ponte Lambro, Nuovo Quartiere di housing sociale (redazione del Masterplan)
- Enoteca di Broni (2010-2011) 1,5 milioni di €
- Sito di Borsano (2011-2012) 3 milioni di €
- Villa Reale di Monza (2012-2014) 31 milioni di €
- Nuove opere di regolazione della messa in sicurezza del lago d'Ildro (2013-2015) 48 milioni di €
- Complesso Aler di Pieve Emanuele (2012-2018)

Area di attività: infrastrutture a rete

- Autostrada regionale Cremona-Mantova (2011-2013/2026/2031) 813 milioni di €
- Sistema di viabilità di accesso all'area Expo 2015 (2012-2014) 123 milioni di €
- Autostrada regionale Broni-Stradella/Pavia-Mortara (2012-2015) 750 milioni di €
- Autostrada regionale Interconnessione Pedemontana-Brebemmi (2014-2017) 251,6 milioni di €

2010: i progetti in corso

SINTESI DAL REPORT ANNUALE 2010

lità e le procedure e poi le abbiamo implementate.

Per opere di così grande importanza per il territorio nulla può essere realizzato in modo unilaterale; al contrario tutto deve essere prima discusso e condiviso.

Tutte le possibili soluzioni a problematiche attuative devono essere preventivamente vagliate tecnicamente, discusse a livello istituzionale e definite congiuntamente, di concerto tra i vari Enti e le varie Amministrazioni coinvolte. Procedere diversamente sarebbe poco lungimirante perché per costruire una grande opera oggi ci vuole preventivamente il consenso. Un esempio: inizialmente, all'avvio della procedura, il consenso del territorio per la realizzazione della TEM era del solo 5%; dopo più di 200 riunioni sotto la guida esperta di Regione Lombardia e dell'Assessore alle Infrastrutture e Mobilità Raffaele Cattaneo, persona che ha fatto molto per Infrastrutture Lombarde e che desidero ancora una volta ringraziare, tale percentuale è progressivamente cresciuta, sino ad arrivare oggi ad una percentuale prossima al 100%. Il procedimento è stato seguito puntigliosamente da un punto di vista tecnico da ILSPA e CAL; i risultati raggiunti consentono oggi di porre le basi per l'avvio, come ho detto, dei lavori.

D. Qual è il fiore all'occhiello di Infrastrutture Lombarde?

R.: Il nostro fiore all'occhiello è essere riusciti attraverso l'implementazione di questi processi a creare una scuola di pensiero, cioè a formare persone che, anche singolarmente, sono in grado di poter fare bene nell'ambito della Pubblica Amministrazione, di poter incidere positivamente sull'efficienza della macchina pubblica, anche al di fuori della Società. Le donne e gli uomini di Infrastrutture Lombarde, grazie all'esperienza svolta sul campo, sono molto preparati ed in grado di assolvere a compiti di rilievo e di gestire processi difficili, con l'opportuna capacità tecnica e gestionale e un'adeguata sensibilità manageriale, oltre che istituzionale. Credo che questa realtà, oggi, se "replicata" in altre regioni ed anche a livello nazionale, potrebbe contribuire in modo decisivo all'annullamento di quel gap che ancora sembra esistere fra l'Italia e l'Europa, ma che di certo è stato colmato in Regione Lombardia.

D.: Fra i progetti della storia di ILSPA quali preferisce ricordare? Quali Le sono rimasti personalmente impressi e perché?

R.: Nel campo dell'edilizia sanitaria l'ospedale di maggiore soddisfazione per

noi è stato quello di Niguarda perché questo è l'ospedale di riferimento per tutta la Lombardia. Niguarda ha più impiegati di Regione Lombardia (circa 4.000 dipendenti contro i 3.600 della Regione). Niguarda è un ospedale per acuti di rilevanza europea. Essere riusciti a mettere a disposizione di un'Azienda come Niguarda una nuova struttura sanitaria efficiente è motivo di grande soddisfazione personale.

Sotto il profilo tecnico-ingegneristico sicuramente la cosa più importante che abbiamo fatto è realizzare il nostro Palazzo Lombardia. È il più alto d'Italia, lo abbiamo fatto in 2 anni e 6 mesi, è molto performante, ha caratteristiche tecnologiche avanzatissime, non ha elementi comburenti che lo riscaldano in inverno e che lo raffreddano d'estate, dunque non inquina. Ma al di là di questo, i progetti che abbiamo seguito e che stiamo seguendo sono tutti interessanti: abbiamo anche dei piccoli e piccolissimi interventi che non possiamo ricordare qui, ma che hanno una grandissima valenza qualitativa, tecnica e sociale.

Tutto questo è certamente per me motivo di orgoglio. ■