

Tale impianto ha palesato, nel corso degli anni, varie problematiche essenzialmente dovute a:

anti-economiche giacenze di magazzino riconducibili al fatto che la determinazione delle taglie da approvvigionare avviene sulla base di dati statistici e/o di esperienza che non sempre trovano conforto nella realtà;

non perfetta vestibilità del manufatto stante l'impossibilità di scindere, per quanto riguarda le uniformi, la giacca dal pantalone;

eccessive spese per gli adattamenti sartoriali;

oneri derivanti dal mantenimento dei magazzini - centrali e periferici - di stoccaggio dei materiali.

In sintesi, si continuano a prevedere acquisti annuali di quantitativi massicci da immagazzinare e conservare nelle infrastrutture militari, in attesa della distribuzione non solo dei capi di vestiario, che solitamente avviene molto tempo dopo per il tramite dei reparti di appartenenza, ma anche di voci minori quali carta igienica, tovagliolini di carta, spazzole, pettini, dentifricio ecc, da immagazzinare e poi ridistribuire ai militari a cura degli enti.

È di tutta evidenza come tale sistema, che sottrae consistenti risorse umane dai compiti operativi, sia oneroso sotto il profilo organizzativo e fonte di sprechi. Più volte gli Organi di controllo sono pesantemente intervenuti per stigmatizzare le eccessive giacenze nei magazzini.

La presenza di queste sacche di arretratezza diventa ancor più intollerabile in un contesto di sempre maggiore attenzione verso l'efficienza e l'efficacia delle Forze Armate e di proficuità ed economicità dell'impiego dei fondi che la Nazione destina alla Difesa.

Le citate difficoltà e la constatazione che l'industria civile nazionale ed europea ha oramai raggiunto elevati livelli organizzativi e di specializzazione, hanno quindi stimolato la ricerca di nuove soluzioni anche rivolgendo lo sguardo alle esperienze di altri eserciti europei ed extraeuropei, nonché di altre grandi comunità nazionali.

Le riflessioni che sono state effettuate in merito hanno portato ad ipotesi di lavoro che prevedono il superamento della rigidità del rapporto fra Amministrazione e fornitore. A quest'ultimo si deve poter chiedere non discontinue forniture di grandi quantitativi da accantonare e consumare nel tempo, bensì quanto serve per distribuire immediatamente all'utente.

Meglio se di questa distribuzione si occupa il fornitore stesso. In altri termini, il fornitore deve entrare nel sistema logistico interno delle Forze Armate come principale organo esecutivo, rendendo superflui i magazzini.

È stato posto pertanto allo studio un nuovo sistema di fornitura dei materiali di vestiario/equipaggiamento e tutto quanto è previsto che venga distribuito al personale ed alle unità delle F.A. nelle varie destinazioni di impiego.

Tale progetto non ha precise scadenze temporali.

I suoi elementi caratterizzanti possono così sintetizzarsi:

unicità e semplificazione dei rapporti tra Amministrazione e contraente considerato non più come mera controparte ma come partner nella risoluzione del problema logistico;

validità pluriennale dell'impegno, con conseguente possibilità di revisione prezzi;

possesso della certificazione UNI EN ISO 9001, comprendente quindi anche capacità progettuali da parte del contraente generale tali da consentire all'Amministrazione, eventualmente, di commissionare studi, ricerche, sperimentazioni e prototipi che oggi, come noto, vengono realizzati dall'Amministrazione stessa con ulteriori oneri di spesa;

inserimento del concetto di « vestizione personalizzata » attraverso scheda di rilevazione antropometrica fornita dal contraente generale ed autorizzata da Commiservizi;

apertura al ricorso alla subfornitura — così come regolamentata dalla normativa vigente — con conseguente semplificazione dell'attività contrattuale;

eliminazione, o quantomeno sensibile riduzione, delle esigenze di immagazzinamento da parte delle FA.

In sintesi, si ritiene che l'adozione del « contraente generale » consenta il raggiungimento non solo di quegli obiettivi di efficacia ed efficienza della spesa troppe volte invocati e mai veramente perseguiti, ma anche una reale aderenza alle esigenze operative delle FA.

Il sistema individuato prevede:

l'affidamento ad un solo contraente della realizzazione di tutti i principali manufatti che compongono oggi la vestizione del Personale militare, sia per ciò che attiene al vestiario ordinario, sia per quanto riguarda l'equipaggiamento speciale tradizionale;

la durata pluriennale dell'atto negoziale avente configurazione giuridica di contratto di somministrazione a quantità indeterminata;

la conseguente possibilità per gli E.D.R. delle tre FF.AA. di poter procedere, nell'arco di un ciclo logistico pluriennale, ad ordinativi finalizzati alla vestizione diretta del proprio personale in forza, evitando, in tal modo, le negative implicazioni dell'attuale sistema di programmazione logistica, tarata oggi, prevalentemente su dati presunti, ovvero statistici;

l'ulteriore vantaggio di potersi avvalere di schede di rilevazione antropometrica al fine di emettere ordini di lavorazione, volta per volta, calibrati sui singoli militari da vestire.

I possibili attori previsti dalla nuova metodologia saranno:

gli Stati Maggiori/Ispettorati Logistici di Forza Armata quali organi programmatori di vertice di F.A.;

la Direzione Generale del Commissariato e dei Servizi Generali quale ente appaltante responsabile dell'impiego amministrativo dei fondi;

gli Organi Logistici territoriali di F.A. quali enti coordinatori e gestori della spesa;

gli E.D.R. quali committenti;

gli UTT quali organi di sorveglianza;

i singoli aventi diritto quali utenti del servizio;

il contraente generale, quale interfaccia fra l'Amministrazione ed il sistema delle imprese fornitrici, che comunque devono rispondere a requisiti stabiliti dalla Difesa.

Lo schema organizzativo di massima ipotizzato è il seguente:

singole richieste di approvvigionamento da parte dei reparti militari, indirizzate ad un Organo direttivo logistico di Forza Armata;

ordine di fornitura al contraente generale (anche riepilogativo di più richieste di approvvigionamento) da parte dell'Organo direttivo logistico di Forza Armata;

esecuzione della commessa a cura del contraente generale sotto la sorveglianza dell'Organo preposto al controllo dell'esecuzione contrattuale (quest'Organo, posto alle dirette dipendenze della Direzione Generale, provvede al controllo della produzione, alle analisi di laboratorio, al campionamento ed al nulla osta per la spedizione);

spedizione del materiale da parte del contraente generale direttamente al Reparto che ha fatto la richiesta di approvvigionamento;

controllo quantitativo, estetico e funzionale da parte del Reparto che ne comunica le risultanze all'organo che ha emesso le richieste di approvvigionamento;

decisione di accettazione della fornitura e pagamento da parte dell'Organo direttivo logistico di Forza Armata, con la procedura del funzionario delegato dalla Direzione Generale o della contabilità speciale.

Il modello evidenziato può esprimere al massimo la sua potenzialità laddove riguardi tutte le esigenze di approvvigionamento soddisfatte da un contraente generale unico. Tuttavia il sistema può essere applicato a vari livelli: per un solo materiale, per più materiali, per tutti i materiali.

Per l'attivazione ottimale del modello funzionale logistico che è stato appena descritto è necessario, quindi, individuare un soggetto contraente — sia esso un imprenditore unico, ovvero un raggruppamento d'impresе, ovvero consorzio — qualificato per specifici connotati che, in prima ipotesi, possono essere così sintetizzati:

capacità finanziaria per sostenere un giro d'affari di 50/100 milioni di Euro annui;

capacità organizzativa e tecnico – realizzativa nel settore tessile e calzaturiero;

capacità di gestire numerose commesse da affidare anche in subappalto;

capacità di realizzare e gestire un sistema di distribuzione capillare e tendenzialmente « just in time » per soddisfare le esigenze di rifornimento dei reparti militari sparsi sul territorio nazionale, ma anche fuori area;

capacità di collaborare con le Forze Armate per la ricerca e sviluppo del settore.

I vantaggi del sistema.

Trattasi evidentemente di un salto di qualità da cui la Difesa si propone di trarre i significativi vantaggi cui è stato accennato « en passant » nel corso dell'esposizione e che, in chiusura, è opportuno riepilogare:

economie di personale logistico esecutivo che sarà possibile destinare a compiti operativi;

economie di costi da realizzare specialmente con la progressiva eliminazione dei magazzini;

semplificazione del ciclo logistico ottenuto con l'unificazione delle fasi approvvigionamento – custodia e conservazione – rifornimento e distribuzione che dovranno essere assicurate dal contraente generale.

Anche per il mondo imprenditoriale è possibile ipotizzare vantaggi non trascurabili:

anzitutto, la certezza della continuità della fornitura su scala pluriennale. Possibilità, quindi, di pianificare e programmare anche sulla base dei dati storici che andranno man mano accumulandosi;

poi, la possibilità di costituire un sistema imprenditoriale a geometria variabile, dove tutti i fornitori grandi, medi, piccoli possano trovare i loro spazi;

ancora, la prevedibile normalizzazione su tempi più brevi dei pagamenti, che – a regime – costituiranno un flusso finanziario continuo dall'Amministrazione al contraente generale specularmente al flusso continuo delle forniture;

infine, i benefici occupazionali, atteso che il sistema postula l'attivazione sul terreno di una organizzazione di tipo commerciale per la trattazione degli ordini di fornitura, l'immagazzinamento e la distribuzione capillare della merce.

Non è, peraltro, da sottacere che, a fronte dei vantaggi ipotizzati, possono serpeggiare nel mondo imprenditoriale, specialmente in quello medio piccolo, diffusi timori sintetizzabili in due parole: emarginazione o, in alternativa, sudditanza al contraente generale.

Sono timori comprensibili, che possono essere ridimensionati alla luce del fatto che la Difesa pagherà un prezzo congruo ed adeguato a tutti i costi che il servizio richiesto comporta.

A fronte di ciò nessuno sconto verrà fatto sugli standard di qualità delle forniture. Il materiale scadente non verrà accettato.

Il contraente generale avrà, pertanto, tutto l'interesse ad avvalersi di ditte serie e conosciute e di corrispondere loro un prezzo equo che garantisca la qualità degli articoli richiesti.

In conclusione giova ricordare come la figura del contraente generale sia ormai diffusa a livello mondiale ed è stata già introdotta nell'ordinamento italiano da una specifica Legge (443/2001) di delega al Governo in materia di infrastrutture ed insediamenti produttivi strategici ed altri interventi per il rilancio delle attività produttive (cd. Legge obiettivi).

In sintesi, il Ministero della Difesa sta studiando la possibilità di stipulare, mediante gare ad evidenza pubblica, nel rispetto delle direttive comunitarie, una apposita convenzione pluriennale per l'affidamento del servizio vestiario - equipaggiamento ad un contraente generale.

In conclusione, il sistema degli accorpamenti che è stato delineato - si aggiunge per completezza che nel settore dei trasporti, per il trasporto aereo è stato stipulato un contratto unico di circa 50 miliardi di lire annui e per il trasporto terrestre due contratti dello stesso importo, uno per i trasporti europei, l'altro per i trasporti extraeuropei - costituisce un insieme di tappe fondamentali verso l'obiettivo strategico di un unico contratto, un « global contract », per il sostegno logistico d'area e la cui convenienza sarà da valutare con attenzione e prudenza, in relazione all'evolversi delle esigenze future delle F.A. e sulla base dei risultati della policy che la Direzione Generale sta prudentemente seguendo.

Obiettivo strategico che sottende alle direttive generali di gestione ed agli obiettivi assegnati a Commiservizi dal Ministro della Difesa « pro-tempore ».

Infatti, nel 2001 il Ministro, con decreto BL/1/1/2001 del 5.1.2001, ha fissato, tra l'altro, gli obiettivi di:

« concentrare nei lotti di materiali il massimo numero di voci compatibili »;

« concentrare in unici lotti il maggior numero di infrastrutture per la resa di uno stesso tipo di servizio »;

stipulare ove possibile e conveniente contratti di servizio concentrati per aree geografiche o per materia »;

« assicurare lo snellimento e la proficuità della gestione della materia decentrata, ove possibile, mediante apposita convenzioni con società di grande distribuzione cui gli organismi periferici dovranno rivolgersi con autonomi ordinativi di fornitura.

Nel 2002, gli stessi obiettivi sono stati confermati.

Viene esplicitamente richiesto testualmente di: « perseguire la razionalizzazione delle risorse a bilancio, attraverso un'attività con-

trattuale che miri a conseguire gradualmente nel quadro della vigente normativa l'obiettivo di una ricerca di un "general contract" nei settori di rispettiva competenza».

Si può dunque concludere che la policy degli accorpamenti viene condotta, senza fughe in avanti, in un quadro di generale coerenza.

L'obiettivo condiviso è quello di garantire alle Forze Armate un sostegno logistico corrispondente alla ristrutturazione dello strumento militare.

Il sistema dei contratti « a pioggia » non è più sostenibile perché se il ridimensionamento delle Forze Armate non consente il mantenimento della tradizionale ed onerosa struttura logistica interna, il cui compito era quello di amalgamare ed incanalare gli apporti dell'imprenditoria esterna per rendere effettivamente fruibili i servizi.

Occorre chiedere all'imprenditoria esterna di fornire « pacchetti di servizi » pronti all'uso od al consumo.

Per questo occorrono « interfacce » imprenditoriali il più possibile unitarie.

La ricerca del « contraente generale » risponde a tale scopo.

Essa sta avvenendo con gradualità, dal 1999, in archi temporali pluriennali e nel pieno rispetto degli interessi pubblici e privati coinvolti e in un contesto di ampia preinformazione e trasparenza.

Il mondo imprenditoriale sa che la domanda di forniture di beni e servizi militari sta cambiando e che è necessario, anche da parte loro, uno sforzo innovativo per rispondere alle nuove esigenze delle Forze Armate.

Ed è ancora con gradualità e con prudenza che si sta muovendo l'Amministrazione, la quale continua ad approfondire la nuova policy, tenendo ben presente le istanze, i suggerimenti, le preoccupazioni del piccolo e medio mondo industriale, la cui tutela è considerata obiettivo fondamentale.

Ne è riprova il fatto che nell'esercizio finanziario in corso — pur proseguendo lo studio per l'avvicinamento al « contraente generale » — la Direzione Generale ha già promosso gare col sistema tradizionale dell'anno precedente, in attesa di individuare — con la collaborazione di tutti i settori interessati — la formula contrattuale più idonea a contemperare le esigenze funzionali del « Sistema Difesa » con quelle delle aziende fornitrici dei beni necessari all'Amministrazione.

Tangibile riprova di questa volontà è il convegno tenuto in Roma il giorno 07 febbraio 2002, al quale sono stati invitati ed hanno partecipato soprattutto medi e piccoli imprenditori, ai quali è stato chiesto di collaborare, e a tal fine stanno facendo pervenire suggerimenti e proposte che saranno tenute nella massima considerazione.

ALLEGATO 2

AUDIZIONE DEL SEGRETARIO GENERALE/DNA ALLA COMMISSIONE
DIFESA DELLA CAMERA SUL TEMA DEL GENERAL CONTRACTOR

Roma, 12 Marzo 2002

Onorevole Presidente, Onorevoli Deputati della Commissione Difesa,

desidero unirmi al Direttore Generale di Commiservizi ringraziandovi per questa audizione che affronta un tema di grande attualità e valenza per le Forze Armate, a conferma, ove mai ce ne fosse bisogno, della vostra sensibilità e dell'attenzione con la quale seguite le Forze Armate e le loro problematiche, tramite una costante azione di controllo, di stimolo, di sostegno, ma anche di critica quando necessario. È un'azione indispensabile ed insostituibile per la quale vi ringrazio sinceramente.

La relazione del Generale SENSI espone in maniera ampia, approfondita e ritengo esaustiva, il tema dell'Audizione riguardante la politica impostata in questi anni dalla Direzione Generale del Commissariato e dei Servizi per l'approvvigionamento di beni e servizi della Difesa nei vari settori di competenza, dalle pulizie al vettovagliamento, alla ristorazione, al vestiario, alle assicurazioni ed ai trasporti.

Non ritengo quindi utile ed opportuno dilungarmi, a mia volta, in

una esposizione che finirebbe col risultare inevitabilmente ripetitiva dei molti temi così efficacemente trattati dal Generale Sensi.

Vorrei quindi concentrarmi su alcune valutazioni di carattere generale di policy che più propriamente attengono al mio ruolo di coordinamento, di indirizzo e di controllo dell'azione amministrativa condotta dalle Direzioni Generali nel quadro degli indirizzi politici per l'azione amministrativa fissati annualmente dal Signor Ministro.

Il primo aspetto di fondo riguarda l'esigenza per lo strumento militare di razionalizzare ogni componente della sua struttura ed ogni prassi attuativa, incluse quelle delle politiche di acquisizione al fine di utilizzare al meglio le risorse umane e finanziarie disponibili.

Lo strumento militare sta attraversando una profonda riorganizzazione riduttiva, soprattutto nella sua struttura e catena logistico-territoriale come conseguenza del passaggio al modello professionale e della sospensione della leva.

Lo strumento di oggi e ancor più quello a regime fra qualche anno sarà fortemente ridimensionato nei suoi livelli quantitativi.

Questo strumento non può più sostenere la catena logistica estremamente distribuita e diffusa esistente sul territorio qualche anno fa, struttura che poteva giustificare e rendere sostenibile in passato un

frazionamento capillare nella gestione e nella spesa del settore dei servizi.

Un secondo fattore altrettanto importante riguarda le risorse. La trasformazione dello strumento militare in senso professionale, tecnologicamente avanzato, fortemente integrato in senso interforze e capace di operare nei contesti multinazionali costituisce un passaggio estremamente impegnativo dal punto di vista finanziario.

Anche qui si rende necessario razionalizzare la spesa, renderla più efficace, recuperando risorse dai settori meno strategici a favore dell'investimento, della formazione, dell'addestramento operativo.

Vorrei ricordare come queste linee di trasformazione che ho brevemente tratteggiato costituiscono precise linee di indirizzo politico forniteci costantemente in questi anni dall'Autorità politica di Governo e dal Parlamento.

Un terzo fattore riguarda l'esigenza di portare sempre maggior trasparenza, chiarezza e correttezza nell'azione amministrativa. Questo terzo fattore non ha bisogno di commento o di richiami e di indirizzi politici essendo e dovendo essere eticamente intrinseco all'azione amministrativa. Ciò non toglie che il controllo delle Commissioni Parlamentari serva anche a richiamare costantemente l'Amministrazione a questa esigenza.

Onorevole Presidente, Onorevoli Deputati della Commissioni Difesa,

se inquadrriamo la problematica oggi in trattazione alla luce dei fattori che ho sopra tratteggiato ne emerge un quadro di fondamentale correttezza della policy e dell'azione amministrativa impostata dalla Difesa e per la Difesa dalla Direzione Generale di Commiservizi in materia di approvvigionamenti.

Come ho detto prima stiamo vivendo il passaggio da una fase caratterizzata da una struttura logistica estremamente diffusa e territorializzata ad un'altra basata su una struttura più snella e concentrata. Conseguentemente stiamo assistendo al passaggio da una policy estremamente decentrata ad una più unitaria nella concezione e nell'impostazione contrattuale e decentrata nella fase gestionale ed attuativa dei contratti.

È evidente come questa transizione e questo aggiornamento di policy, che risponde agli indirizzi dell'azione amministrativa forniti dall'Autorità politica, vada ad incidere su una realtà di mercato preesistente caratterizzata, in talune aree di questo settore, da una mini o micro-imprenditorialità diffusa (talvolta anche a carattere familiare)

fortemente radicata nel locale e talvolta financo nelle singole strutture locali, talvolta in condizioni di "monopolio" o di "cartelli" locali "di fatto".

Io credo che non si debba chiudere gli occhi di fronte a questa realtà che certamente produce benefici "localizzati" per le mini realtà imprenditoriali ma che non sempre facilita la competitività del mercato e la trasparenza dell'azione amministrativa, oltre a risultare antieconomica e non costo-efficace.

È evidente come la nuova policy di approvvigionamento nei settori delle pulizie, del catering, del vettovagliamento e del vestiario possa incidere su queste mini realtà imprenditoriali locali creando disagio, resistenze e litigiosità amministrativa senza eguali.

In questo settore non c'è gara, da chiunque e comunque sia fatta ed impostata, in cui le ditte escluse non ricorrono al TAR per cercare una rivincita per via amministrativa.

Ora può anche essere che in alcuni casi l'azione amministrativa non sia stata pienamente ineccepibile e quindi il ricorso alla giustizia Amministrativa corretto e giustificato, ma in una buona maggioranza dei casi, i ricorsi al TAR vengono respinti, a dimostrazione della correttezza di fondo dell'azione Amministrativa e della pretestuosità di molti ricorsi.

Ricorsi però che rallentano le gare, finiscono sui giornali, sensibilizzano gli ambienti locali, in sostanza creano il caso dando l'impressione di una azione Amministrativa scorretta e non trasparente, laddove invece si tratta principalmente di resistenze del mercato, almeno di questo tipo di mercato, al cambiamento, un cambiamento che è necessario sia sotto il profilo dell'esigenza, che della trasparenza e della oculata gestione delle risorse che il Parlamento assegna alla Difesa.

In questo contesto io credo che un graduale e progressivo avvicinamento ad una politica del "General Contractor" nel settore dei servizi sia il giusto modo di procedere.

Del resto la policy del "General Contractor" è già utilizzata anche in altri paesi europei ed alleati e rappresenta un trend del futuro.

Inoltre, anche in altri settori dello Stato questa policy viene adottata.

Si pensi ad esempio alla recente politica sulla "cartolarizzazione" adottata dal Ministero dell'Economia. A ben vedere si tratta di una politica del "General Contractor" nel settore della dismissione dei beni immobiliari.

Lo stesso dicasi per l'azione della CONSAP e della CONSIP, agenzie che svolgono per conto dello Stato in maniera unitaria e per grandi lotti

un'azione amministrativa di vendita o di acquisti, prima estremamente decentrati o polverizzati e quindi non economicamente efficienti e non sempre trasparenti.

Vi sono taluni settori anche nel campo dei servizi della Difesa in cui la politica del "General Contractor" viene già attuata: penso alle assicurazioni od al trasporto aereo, marittimo e terrestre.

Vorrei far notare come in questi settori essendo il mercato già da tempo configurato ed attrezzato per questo tipo di policy, raramente si configurano rilievi o resistenze all'attività Amministrativa svolta dalla Direzione Generale.

Credo che tutto ciò dimostri che la nuova policy è corretta in via di principio, ma sono molte le strutture del mercato di questo settore che cercano di resistere alla competizione ed all'inevitabile cambiamento.

Naturalmente una cosa sono i principi ed un'altra cosa è la realtà.

È vero che il mercato è in evoluzione, ma questa evoluzione non può avvenire dalla sera alla mattina senza che ciò generi inevitabili resistenze e dissensi.

La soluzione quindi consiste in un approccio graduale che vada nella direzione di una maggiore razionalizzazione, trasparenza, e omogeneizzazione delle gare, ma tenendo d'occhio le realtà del mercato,

le sue trasformazioni e le sue possibilità concrete di rispondere alla nuova policy.

Per fare un caso concreto, può essere che una gara unica nazionale su un unico lotto possa andare bene in un settore, ad esempio quello delle assicurazioni, mentre in altre aree quale quelle del vettovagliamento o del vestiario possa essere più efficace e percorribile una policy più articolata.

Il concetto della gradualità consente anche di attuare una politica sperimentale in certi settori, per verificare che l'impostazione concettuale che si è prescelta, oltre ad essere valida nella teoria, lo sia anche nella pratica.

In conclusione io ritengo che la policy del "General Contractor" che la Direzione Generale di Commiservizi sta impostando d'intesa con il Segretariato Generale e con le Forze Armate sia coerente con gli indirizzi politici del Signor Ministro e risponda alle mutate esigenze dello strumento militare.

Ritengo che questa policy vada calata nella realtà attuativa con gradualità, progressività e con un approccio anche sperimentale, tenendo costantemente d'occhio la struttura del mercato nelle sue varie articolazioni, l'esigenza dell'utenza e la qualità del servizio da erogare.

In questo modo si favorirà l'evoluzione del mercato e si assicurerà un servizio trasparente e costo-efficace che risponda alla domanda delle Forze Armate senza pericolo di discontinuità o traumi.

Il Direttore Generale di Commiservizi ha presentato tempo fa, in sede di Comitato dei Capi di Stato Maggiore, le linee concettuali di questa policy ancora in fase di studio, ricevendo apprezzamento per l'impostazione concettuale esposta, inserita in un quadro di cautela e progressività nella sua attuazione pratica. Sono le stesse linee di indirizzo che ha autorevolmente fissato il Signor Ministro della Difesa.

Mi sembra che il Direttore Generale si stia muovendo con consapevolezza, assoluta trasparenza, accortezza, cautela e progressività lungo queste linee.