

Il tema che qui affrontiamo è quello dell'europeo Next Generation EU meglio noto come *Recovery Fund*, e del Piano Nazionale di Resilienza e Ripresa - # next generation Italia (PNRR) meglio noto come *Recovery Plan* italiano, una materia d'importanza capitale che non può essere appannaggio solo di tecnici, specialisti del settore o della politica. Se ne intuisce la portata, si può capire il contenuto generale sfogliando il documento, ma si fa fatica a comprendere come avviene il processo di definizione in dettaglio e progettazione di questo grande piano.

All'Italia sono stati assegnati 210 miliardi del Recovery Fund, la quota più rilevante del fondo europeo, un investimento sulla nostra capacità di spesa e di ripresa che ora però dobbiamo essere capaci di onorare, il rischio altrimenti è di compromettere definitivamente la nostra credibilità e affidabilità, minata dalla difficoltà di governare i processi politici e i progetti tecnici. Come facciamo ad essere credibili con un'instabilità politica come quella che si sta irresponsabilmente acuendo in un frangente così delicato? L'instabilità politica è però condizione necessaria ma non sufficiente, non basta una larga maggioranza se non è accompagnata da una solida rivoluzione culturale. Come possiamo pensare di affermare la credibilità e affidabilità del sistema paese se gli italiani stessi non hanno fiducia e anzi diffidano della produttività dell'apparato pubblico, al punto che qui "burocrazia" è diventata sinonimo di malfunzionamento e corruzione? Sembra che per noi le procedure siano complesse e farraginose al punto che lo Stato stesso è costretto a fare ricorso a procedure straordinarie che gli consentano di aggirare quegli ostacoli su cui cittadini e imprese vanno a sbattere quotidianamente. Ecco la logica delle Grandi Opere e i Commissari che fioriscono in ogni dove e che sono poi spesso gli stessi amministratori pubblici o uomini dell'apparato dello Stato, che per operare efficacemente hanno bisogno di poteri straordinari e procedure semplificate. Siamo tra i paesi meno capaci di spendere e mettere a profitto i fondi europei a cui abbiamo diritto (e che in buona parte noi stessi versiamo), per carenze tanto nell'espletamento delle procedure dei bandi, che poi in progetti e realizzazioni.

La mancata valorizzazione dell'opportunità che ci viene offerta sarebbe un'ipoteca definitiva su ogni possibile ipotesi di rilancio economico, la conferma d'inaffidabilità provocherebbe un arretramento tale da farci diventare, nella peggiore delle ipotesi, terreno di conquista. Di contro abbiamo la possibilità di dimostrare cosa siamo capaci di fare, di affermare che il nostro sistema paese è in grado di agire a tutte le scale (nazionale, regionale, locale) e in tutte le forme (politiche e tecnico-specialistiche, di aziende private e uffici pubblici) per reagire alla crisi, con il contributo, la sinergia e la valorizzazione delle forze migliori che abbiamo nel paese. Ciascuno dei progetti andrebbe valutato in termini di impatto economico, sociale e ambientale sui cambiamenti strutturali che è capace d'introdurre nel paese e nei singoli territori, evitando la logica

assistenziale d'interventi scomposti - cioè privi di una ricomposizione in un quadro unitario coerente - che non modificano la capacità produttiva del paese dal punto di vista socioeconomico, con finanziamenti che potrebbero avere effetti solo nell'immediato, incapaci di farsi investimenti strutturali a lungo termine. Bisogna progettare, controllare, eseguire bene e in tempi definiti. Il timore è che il PNRR finisca per essere il risultato delle contrattazioni tra singoli portatori d'interesse politico ed economico, un collage di singole tessere senza una vera strategia. Per farlo occorre un coordinamento a tutte le scale da quella della comunità locale a quella nazionale. Inoltre, il progetto europeo non presuppone solo l'erogazione di finanziamenti, ma una sinergia politico-economica con la realizzazione d'importanti e improrogabili riforme riguardanti:

le pensioni

la lotta al lavoro nero e all'evasione fiscale

l'occupazione femminile

l'istruzione e l'innovazione.

Ne parliamo con Giampietro Pizzo, economista veneziano, già Vicepresidente della *European Microfinance Network*, Presidente della *Rete Italiana di Microfinanza*, nonché Presidente di *Microfinanza Srl*, società che offre servizi nel campo dell'inclusione finanziaria e dell'imprenditoria sociale, ha sede a Vicenza ma opera sull'intero territorio nazionale e all'estero, nell'area latino-americana e africana in particolare. Ne parliamo con lui per farci aiutare a districarci tra i massimi sistemi delle strategie globali internazionali e i "minimi" problemi concreti delle comunità locali.



## CRISI SECOLARI

Sembra che le lancette abbiano improvvisamente preso a girare al contrario riportandoci indietro di un secolo, al tempo della spagnola e della crisi del 1929. In Italia siamo entrati in sofferenza per la politica rigorista dell'Europa, poi con la crisi economico-finanziaria globale del 2008 e ora con un'emergenza sanitaria di dimensione bibliche, che ha colpito tutti, ovunque e nello stesso momento. Parliamo dei cosiddetti *Recovery Fund* e *Recovery Plan*, dei rischi e dei vantaggi che comportano.

Stiamo affrontando la più grave recessione del mondo occidentale dopo la Seconda guerra mondiale, una situazione di straordinaria gravità per la scala globale del fenomeno, pesante da un punto di vista economico ma soprattutto sociale, che coinvolge la qualità e il livello di vita di tutti noi e in particolare dei più poveri, dei più fragili. Questa è però anche un'occasione che ha

l'Europa di dimostrare che il progetto politico europeo non è semplicemente un'operazione pianificata a freddo tra governi ma che si può intervenire a caldo per costruire un'Europa politica, un continente migliore per i propri cittadini e per quanti decidano di venire a viverci. La sfida in questo scenario inedito è di disegnare in maniera fortemente innovativa politiche nuove, adottando strumenti adeguati alla nuova stagione grazie al superamento delle logiche precedenti, che hanno paralizzato le società europee, perché è di questo che dobbiamo parlare, non di economia ma di società. In nome del rigorismo di bilancio e del patto di stabilità interno, tutte le questioni, i problemi, le necessità finanziarie e d'investimento erano state messe da parte, perché quello che contava era solo l'equilibrio di bilancio, tenere i conti in ordine, un obiettivo che si può raggiungere anche a paziente morto: pareggio di bilancio, bilancia commerciale in pareggio, in assenza di attività.

In verità l'imperativo dell'equilibrio di bilancio serviva a ridurre drasticamente il ruolo del pubblico e a lasciare che fosse il mercato a decidere come utilizzare le risorse, quali erano le priorità e i bisogni. Come dicevano i liberisti di un tempo: "*laissez faire laissez passer les marchandises*". Tutto ciò fa parte del mondo di ieri. Oggi è evidente che non è possibile lasciar fare al mercato perché non è in grado di dare stimoli adeguati, di ricostruire - oltre ai propri profitti - anche pezzi veri di economia, di lavoro, di occupazione e di reddito per tutti. Il ruolo del pubblico è centrale ma siamo in una situazione in cui il pubblico si è disabituato a giocare il proprio ruolo, ha disimparato la propria funzione. La politica è stata succube alle logiche del mercato e agli interessi del privato, affermando di fatto un ruolo dello Stato soltanto come regolatore, un facilitatore, non un attore protagonista. Oggi c'è invece bisogno di un ruolo fortemente attivo del pubblico e bisognerà riapprendere come si fa, come si costruiscono politiche attive di stimolo e d'investimento.

Potrebbe risultare utile rileggere la *Teoria generale dell'occupazione, dell'interesse e della moneta* di John Maynard Keynes, che non era solo un economista di rilievo del secolo scorso ma un grande intellettuale a tutto tondo. In quest'opera capitale pubblicata dopo la grande crisi del '29 ma con tratti "sempreverdi", si afferma come la cosa più difficile non sia tanto quella di far avanzare idee nuove ma piuttosto di fare in modo che le idee vecchie lascino il posto a quelle nuove, non chiudano cioè gli spazi d'innovazione. Il problema da risolvere è proprio questo nelle fasi di transizione, oggi come allora. Lo sforzo intellettuale e di proposta di Keynes nasce proprio come tentativo di superare la grande recessione degli anni '30 americana ed europea, che (allora come oggi) metteva in crisi il vecchio meccanismo di lasciar fare al mercato. Non si può lasciar fare al mercato, bisogna che lo stato torni ad essere un grande investitore, capace di affrontare e

risolvere le contraddizioni e le imperfezioni originate dal capitale privato.

Il nodo è che nelle fasi di transizione si acuisce il confronto e lo scontro tra diverse culture politiche ed economiche. C'è sempre qualcuno che guarda indietro sperando che tutto si sistemi, che tutto torni magicamente come prima; questi si crogiola nell'illusione di un ritorno al passato e sostiene che bisogna solo attendere pazientemente il sopraggiungere della quiete dopo la tempesta. Altri si rendono conto che il prima non può tornare uguale, si rendono conto che bisogna cambiare profondamente il modo in cui si costruiscono le politiche economiche e sociali. Ci sono poi gli opportunisti che evitano di prendere posizione cercando di capire chi vince anche in questo scontro tra scuole di pensiero. Ma la vera difficoltà per tutti è di capire le dinamiche in atto, mentre avvengono: cosa e come cambia. Il problema è dunque di studiare i cambiamenti, prendere atto dell'irreversibilità e sforzarsi d'immaginare lo scenario a venire, il "nuovo mondo" che sopraggiunge. Per farlo c'è bisogno di un forte stimolo culturale e di un rinnovato impegno pubblico e politico.



#### LA GRANDE NOVITÀ DEL RECOVERY FUND

Facciamo un passo indietro: nel Novecento, dal dopoguerra e nel corso della cosiddetta Prima Repubblica, lo Stato ha giocato un ruolo importante con grandi aziende pubbliche. Poi è passata l'idea che lo Stato fosse incapace di gestire e anziché profitto finiva per generare debiti. Sembrava che l'unico risultato fosse il debito, trascurando che a fronte di quei debiti il paese cresceva e produceva. Si è così aperta la via delle dismissioni, strumento di riduzione del debito pubblico per le entrate che ne derivavano e al tempo stesso volano di miglioramento della produttività. Sintetizzo, ma la sostanza è stata la trasformazione di strutture per la fornitura di servizi pubblici di primaria importanza in aziende. Penso alle poste, alle autostrade, alle USL. Inoltre, non è che passando al privato le cose siano migliorate, pensiamo ad Alitalia con un ripetuto gioco di *bad company* che portavano i debiti in capo a tutti noi e *new company* che portavano prospettive di profitto in capo ai privati e hanno finito per fare altri debiti. Consentimi un ragionamento da semplice cittadino digiuno di temi di economia. Non mi pare che le concessioni fatte alla logica aziendale del profitto come utile economico e non anche in termini sociali di soddisfazione dei bisogni con offerta di servizi efficienti, abbiano portato al miglioramento della qualità dei servizi e neanche al risanamento dei bilanci.

Nell'attuale frangente di crisi economica, sanitaria e sociale si è visto tornare un certo attivismo del pubblico ad esempio con Cassa Depositi e Prestiti (CDP). Qual è il panorama oggi? Stiamo tornando a un impegno del pubblico? Dove stanno i confini tra pubblico e privato e quali sono le prospettive di confronto?

Nella storia italiana il vero problema è che a un certo punto si sono usati gli strumenti pubblici e le aziende pubbliche per fini privati: questa è in sostanza la ragione per cui molte inefficienze si sono verificate. Pensiamo all'IRI o all'ENI di Enrico Mattei, esempio evidente del ruolo giocato da quell'azienda nel panorama nazionale e internazionale; erano aziende di partecipazione statale importantissime e strategiche che hanno ricostruito l'Italia del dopoguerra e che alla fine vengono ridotte a strumenti per facilitare la crescita d'interessi privati. C'è poi un vecchio tema del dibattito in Italia tra gli anni Cinquanta e Settanta, dov'erano protagonisti della politica economica italiana personaggi di rilievo come Ernesto Rossi, Ugo La Malfa e lo stesso Enrico Cuccia: l'assenza di una vera borghesia nazionale. Non disponendo di un capitalismo dinamico e coraggioso si finiva con l'usare lo Stato per correggere e risolvere le pigrizie, le incapacità imprenditoriali, le carenti volontà d'investimento dell'imprenditoria italiana. Ancora una volta si privilegiava e vinceva la logica di rendita piuttosto che d'impresa. Insomma, abbiamo paradossalmente accusato il pubblico di non funzionare ma in realtà i mali antichi venivano da insufficienze della borghesia, dell'impresa e dell'industria privata.

Torniamo a noi. Citavi CDP, sicuramente oggi si sono ricostruiti alcuni player pubblici ed è interessante vedere perché. La ragione è che un progetto privato - in questo caso di finanza - ha mostrato la corda. Il progetto di modernizzazione del sistema bancario italiano, avviato tra la metà degli anni '90 e per tutti gli anni 2000, muore con il fallimento di uno dei tre maggiori gruppi bancari italiani: Monte dei Paschi di Siena. Insieme a MPS saltano anche importanti banche di territorio che volevano fare il salto di qualità sulla scena nazionale, basti pensare al Veneto dove non abbiamo più banche di territorio dopo il fallimento di Banca Popolare di Vicenza e Veneto Banca. Allo stesso tempo la riforma allontana dal territorio anche il sistema delle banche di Credito Cooperativo. Di fronte a un sistema di intermediazione finanziaria che non è più in grado di dare risposte all'altezza della sfida, soprattutto in termini di investimento, ecco che torna il ruolo di un giocatore pubblico com'è CDP che, ricordiamolo, raccoglie il risparmio postale degli italiani e quindi gestisce le risorse importanti di tanti piccoli e piccolissimi risparmiatori. CDP ha un ruolo strategico che dev'essere orientato politicamente, non si può lasciare piena autonomia alla stessa organizzazione senza una missione, ed è qui il problema: chi definisce la missione di CDP? C'è un problema di democrazia, gli italiani hanno il diritto di sapere qual è la missione,

l'orientamento, non può ricavarlo da un puzzle di singoli interventi, anche perché CDP non agisce solo sul piano nazionale ma gioca un ruolo molto importante anche a livello internazionale: è una vera propria agenzia di cooperazione finanziaria internazionale nei confronti dei paesi cosiddetti emergenti e in via di sviluppo del bacino Mediterraneo e in Africa.

In definitiva, gli *asset* pubblici in questo paese ci potrebbero e ci possono essere, il problema è come li usiamo, come vengono gestiti, e la rendicontazione ai cittadini, già, perché chi dà loro il mandato sono sul piano economico i risparmiatori e sul piano politico i cittadini italiani che eleggono i propri rappresentanti, circostanza che non esula politici e amministratori dal dovere d'informazione circa gli orientamenti, le strategie, l'operato. Prevale invece opacità e non è soddisfatto il diritto del cittadino ad essere messo al corrente non con informazioni generiche ma supportate da dati e con pieno accesso alle fonti.

Come hai appena sottolineato, la dimensione nazionale è ormai intrecciata agli scenari internazionali. Torniamo al grande piano di investimenti europeo, declinato alla scala nazionale dai progetti dei singoli paesi.

Le grandi aspettative riposte, trovano ragione nella grande novità di un'Europa che per la prima volta apre all'idea di un debito europeo mettendo da parte il dogma dell'equilibrio di bilancio. Si afferma implicitamente che indebitarsi è possibile, giusto e necessario, perché grazie all'indebitamento pubblico è possibile rilanciare l'economia, ma la vera svolta è farsi carico collettivo di questo indebitamento che non può più essere un indebitamento degli stati nazionali. Abbiamo visto cosa è accaduto con gli indebitamenti nazionali e lo spread che penalizza fortemente gli Stati più fragili a vantaggio dei più forti. Ricordiamoci tutti cosa fu il dramma della crisi finanziaria della Grecia. C'è ora invece la nascita di un debito sovrano con un sostegno politico istituzionale a livello europeo per consentirlo. Il *Recovery Fund* nasce proprio sull'emissione di titoli pubblici europei, in grado di finanziare un grande piano straordinario con più di 700 miliardi di euro d'investimento che si aggiungono alle risorse del bilancio ordinario europeo. Una massa di denaro enorme, il più grande investimento che l'Europa abbia mai fatto, paragonabile per impatto alla ricostruzione post-bellica con il piano Marshall che però era un piano americano, non europeo.



IL RECOVERY FUND IN TEORIA E NELLA PRATICA

È vero, questa volta non chiediamo aiuto alle grandi potenze economiche, cinese o americana o russa, ma facciamo affidamento sulle nostre forze, una svolta epocale.

La domanda retorica che faccio è: siamo attrezzati dal punto di vista degli strumenti che stiamo usando per cogliere questa sfida? Questo è il grande tema che abbiamo di fronte. A leggere i giornali di questi giorni sembra proprio di no, che non siamo all'altezza, perché il dibattito è tutto fuorché un confronto sulle prospettive di questo paese e dell'Europa. Leggendo i documenti qualcosa in più d'interessante si tira fuori, nel *Recovery Plan* ci sono elementi importanti come:

le 4 sfide

resilienza

crescita

transizione ecologica

coesione sociale cioè disegualianza paese fortemente e iniquo

e le 6 missioni

digitalizzazione, innovazione, competitività e cultura

rivoluzione verde e transizione ecologica

infrastrutture per una mobilità sostenibile

istruzione e ricerca

inclusione e coesione

salute

Si tratta di uno schema di grande importanza per il paese e per i territori ci sono spazi di lavoro.

Proprio su questo vorrei il tuo aiuto, su come si declina il rapporto tra: l'Europa (che sembra finalmente avere assunto una dimensione realmente politica e non solo economica), l'Italia (con il lavoro svolto dalla commissione Colao che ha dato un orientamento di cui il governo dovrebbe aver tenuto conto nel suo sviluppo in programma) e i territori (regioni, Provincie, Comuni che propongono su quali progetti indirizzare gli investimenti, nel solco degli obiettivi e degli orientamenti diventano una visione per lo sviluppo dei territori e delle comunità locali).

Purtroppo non è dato saperlo. Mentre lo scheletro è interessante e condivisibile, del corpo del progetto, dei tessuti, del sistema nervoso e sanguigno si sa poco o nulla. In quello schema ci sono gli spazi per fare cose importanti e interessanti, attraverso le diverse componenti per ogni missione. Tuttavia, non è dato sapere come questa cosa si farà realtà, come le buone intenzioni si faranno progetti concreti e men che meno è chiara la *governance*, chi assicurerà l'esercizio di questa attività. Altro aspetto è l'assenza di uno schema di verifica, uno strumento fondamentale in ogni tipo di programmazione, formato da un sistema di indicatori, di obiettivi, di scenari, di previsioni macroeconomiche che consentano di dire - nel momento in cui il piano sarà approvato e messo in esecuzione - se il piano andrà a una determinata velocità e nella giusta direzione. Va ricordato che se il piano non procede come previsto, la Commissione Europea ha il potere di



sospendere i finanziamenti allo Stato membro contestando che non si stanno raggiungendo gli obiettivi, i tempi. Fondamentale è dunque che accanto alle missioni e alle componenti si precisi la *governance*, il sistema dell'architettura di programmazione e di progettazione, ma soprattutto occorre domandarsi come vengono identificati i progetti concreti, quali sono i criteri di valutazione e di comparazione tra loro, per capire se sono reciprocamente compatibili evitando di proporre allo stesso tempo un progetto "A" e un altro "non A" che va nella direzione contraria. Ecco tutto questo purtroppo oggi non c'è, non è stato chiarito.

Stai dicendo che non si capisce se e come si procede alla verifica nella coerenza della strategia complessiva.

Sembra mancare quello che voi architetti chiamate il progetto esecutivo, senza il quale non puoi incaricare un Direttore dei Lavori, né impegnare una ditta esecutrice. C'è però da dire che siamo ancora in tempo a farlo se non ci perdiamo in chiacchiere e se non procediamo in maniera frettolosa in virtù dell'urgenza che ancora non c'è, si dice sempre le urgenze le urgenze, ma quelle sono generalmente legate a ragioni di scontro politico. L'Italia deve presentare il *Recovery Plan* entro aprile (quindi abbiamo di fronte almeno tre mesi per lavorare sodo, se vogliamo), poi c'è una fase negoziale, infine l'approvazione entro luglio. Quindi non è che non c'è più tempo, c'è tempo per far le cose come si deve. La discussione oggi è troppo romanocentrica. Le competenze, il sapere, le proposte, gli strumenti, le forze vive, ci sono nel paese, bisognerebbe fare in modo che il confronto si apra al paese raccogliendo contributi e indicazioni per costruire un piano che sia effettivo e che sia un piano pronto per essere poi calato sui territori. Quindi c'è da costruire un'operazione di *bottom-up* perché poi il *top-down* funzioni. Mi preoccupa il rischio che i territori possano rimanere silenti e non si capisca chi e come contribuisce alla definizione di questo piano e alla formazione delle decisioni.

Il mio timore è che la possibile disponibilità di risorse venga considerata dalle amministrazioni locali un modo per tappare buchi tamponando lacune e carenze che determinano criticità consolidate ma di carattere ordinario. Questo potrebbe risultare utile a risolvere situazioni contingenti ereditate dal passato, ma inutile a un investimento teso a ottenere cambiamenti strutturali in prospettiva. Bisognerebbe piuttosto fare un piano integrato con investimenti a breve medio e lungo termine.

Prendiamo il caso di Venezia in senso lato (la città metropolitana per intenderci) e indipendentemente dall'assetto istituzionale del chi dovrebbe fare cosa (di questo parliamo dopo magari). Il territorio veneziano che analisi ha fatto delle proprie priorità? perché se abbiamo delle analisi, uno strumento per leggere quello che ci serve, possiamo costruire delle proposte,



altrimenti resta tutto campato in aria. Per esempio, all'interno della *missione* digitalizzazione c'è tutta la parte su cultura e turismo, sappiamo qual è il danno tremendo subito dall'economia veneziana per il collasso del turismo: vogliamo ragionare all'interno di questa *missione* quali sono le priorità per costruire un turismo di qualità? per far sì che il patrimonio culturale veneziano torni ad essere un grande *asset* strategico per l'economia di questa città e di questo territorio? Quindi bisogna cominciare a ragionare all'interno di questa componente che è cultura e turismo per stabilire che tipo di progettazione sviluppare. Dopo la polemica per la decisione del Sindaco Brugnaro di tenere chiusi i musei veneziani, sono andato a vedere sul web la pagina del museo di Ca' Pesaro dove un avviso avverte che il museo è chiuso. Poi sono andato sul sito della National Gallery di Londra dove invece l'avviso informa che il museo è aperto on-line 24 ore su 24: ecco un buon esempio di utilizzo della digitalizzazione come risorsa, altro che musei chiusi.

In tema di digitalizzazione Venezia è stata tra le prime a dotarsi di una rete wi-fi nei principali spazi pubblici, gratuita per i cittadini e a pagamento per gli ospiti, *Venice connected* è stato un progetto all'avanguardia nella prospettiva della *smart city*. Oggi è in via di completamento la copertura con la rete veloce in fibra, una infrastruttura determinante per una città del mondo ma senza un progetto e una visione non andiamo da nessuna parte.

Certo, la questione digitalizzazione è strategica per Venezia, perché se questa è la città più bella del mondo, in cui c'è una qualità di prossimità, di frequentazione, di relazione che è unica nel suo genere a livello mondiale, avere una infrastrutturazione di tecnologie digitali di ultima generazione all'avanguardia potrebbe significare diventare un grande attrattore per il meglio degli incubatori di impresa, per il meglio dei talenti che potrebbero venire a vivere, a lavorare a Venezia a partire dall'Arsenale. Allora, o noi decliniamo il tema della digitalizzazione sul territorio capendo cosa è progettabile e "cantierabile" qui oppure i progetti che verranno poi finanziati saranno progetti costruiti nelle segrete e chiuse stanze di qualcuno, non vorrei che si ripettesse quello che è avvenuto già nell'accordo Renzi-Brugnaro sulle periferie, ricordiamoci che le risorse sono straordinarie però sono integrabili con quelli che sono i fondi strutturali e quindi la macchina dei fondi strutturali potrebbe essere quella che gestisce anche queste risorse. Io sono molto preoccupato perché se la macchina dei fondi strutturali quelli ordinari (programmati ogni 7 anni e che sono sostanzialmente due, il fondo sociale europeo e il fondo di sviluppo regionale) venisse usata pari pari anche all'interno del *recovery plan*, c'è il rischio di una centralizzazione in poche mani, perché ci sono le autorità di gestione nazionale e le due autorità di gestione regionale (Fondo Sociale Europeo e FESR) che gestiscono tutto e a cui il Comune o gli altri presentano dei progetti a bando che vengono poi valutati spesso senza che abbiamo contezza di quello che

succede. Il rischio è che si vada in questa direzione, quindi per questo bisogna aprire un grande dibattito politico e culturale trasparente insieme ai cittadini su quello che vogliamo che questa città diventi.

Con ciò non sto affermando che bisogna stravolgere lo schema nazionale, lo si potrebbe integrare con degli assi specifici sul caso veneziano ma anche seguendo l'impianto nazionale ci sono margini per lavorare. Prendiamo la rivoluzione verde e la "riduzione delle emissioni", una delle componenti del *recovery plan*. Ebbene Venezia e la sua Laguna sono un luogo vocato per la propria natura ad attività di questo tipo. Un'associazione veneziana è a buon punto nella formulazione di un progetto per la riduzione di CO2 attraverso il ripristino della flora delle barene. La salicornia e tutta la consueta vegetazione che ricopre le barene è capace di contribuire alla riduzione delle emissioni di anidride carbonica in quantità rilevante e misurabile. Esiste un mercato internazionale dei *carbon credits* grazie al quale è possibile vendere questi crediti ottenendo in cambio risorse finanziarie e producendo così ricchezza per la città. Finanziando questi progetti la comunità se ne avvantaggerebbe sotto molti aspetti perché si potrebbero reperire denari e al tempo stesso tutelare l'ecosistema lagunare, ripristinare l'equilibrio geomorfologico, migliorare la qualità delle acque, della terra e dell'aria. Questo è un vero esempio di "industria verde", progetto fattibile subito non sogni o fantascienza.

...e questo è uno dei progetti di un possibile insieme sistematico di interventi che affronti il tema della portualità commerciale e turistica, la riconversione di Marghera, la valorizzazione dell'arcipelago di isole con attività produttive e fruizione sociale di spazi pubblici.

Vogliamo parlare del rilancio del comparto del vetro? Anche questo nuovamente legato alla riduzione della CO2, perché disponendo di tecnologie adeguate si possono anche qui ottenere risorse permanenti stabili che consentirebbero di sostenere e rilanciare tutta la filiera del vetro di alta qualità con produzioni che effettivamente avrebbero costi che sarebbero sostenuti e finanziati in parte da questa riduzione di CO2. In questo modo si costruirebbe un modello di economia circolare. Tutto questo come vedi è coerente con gli obiettivi nazionali e declinato sulle specificità della dimensione locale.

La questione è però nuovamente: chi scriverà i progetti? chi li valuterà? chi ne determinerà gli indicatori? chi verificherà la compatibilità? questo esercizio deve avvenire in piazza, in modo trasparente, perché si sappia quali sono i criteri adottati per progetti che devono essere "cantierabili", avviati immediatamente.

Sappiamo che c'è poi un problema di burocrazia, di stazioni appaltanti ecc. ma è fondamentale in questo momento costruire un impianto coerente. Per questo è importante il ruolo dei cittadini ma

non solo, è importante il ruolo delle imprese, è importante ruolo di tutti gli attori d'innovazione economica e sociale che su questo territorio insistono, fornendo delle griglie di progettazione su cui possano lavorare per cominciare a produrre progetti.

Però hai appena detto una delle parole chiave che preoccupano tanti: in piazza. Le dinamiche di partecipazione potrebbero svilupparsi in modi, canali e livelli diversi, valorizzando la risorsa delle competenze di esperti e specialisti presenti nei territori senza che siano solo le istituzioni e tecnici selezionati con logiche clientelari ad occuparsene. Interessante il tuo invito a superare gli ambiti di categoria per mettere assieme il meglio che un territorio è capace di esprimere, bisognerebbe sperimentare forme nuove di raccolta e selezione dei contributi.

Bisogna riuscire a pensare forme nuove in cui cultura, società, economia e ambiente non siano in competizione né slegate, occorre superare la logica per cui da una parte c'è l'ambito all'interno del quale si muovono le associazioni cittadine come componente sociale di comunità, poi c'è la parte di economia in cui si muovono le associazioni categoria (Confindustria, CNA, Confartigianato, Confesercenti, Coldiretti, ecc.) e poi c'è la parte degli ambientalisti. Questa compartimentazione è inappropriata, bisogna costruire forme nuove per captare il meglio del sapere.

In realtà proprio questa dovrebbe essere la funzione della Pubblica Amministrazione, avere antenne sensibili, cogliere il meglio, valorizzare con azioni di sintesi. La *governance*, la gestione dei processi è intrecciata a quella dei contenuti.

Torniamo ai contenuti. Sulla missione infrastrutture (porto, ferrovie, interporti): è uno dei grandi temi su cui si gioca il futuro di Venezia. Possibile che tutto il dibattito sul porto non sia innervato all'interno di questo tipo di discorso? che non si cominci a ragionare seriamente per capire quali sono le opzioni, qual è il fabbisogno, le capacità di accorpamento finanziario di risorse pubbliche e private.

Questo è un altro grande tema. Abbiamo detto che ci sono in ballo oltre 200 miliardi di euro dal *recovery plan*, che poi in realtà diventeranno almeno 350 con le altre risorse dei fondi strutturali, una grande mole di denaro per l'Italia, ma c'è da capire a fronte di queste risorse quanto è possibile attivare dal punto di vista della finanza privata, perché non c'è una buona finanza pubblica se questa non è capace di creare un sistema di *blending finance*, cioè la capacità di attivare finanza privata. È il tema del moltiplicatore keynesiano, quanto riesci a stimolare l'economia e la società, per rispondere alla sfida della crescita in un paese come il nostro che non cresce più sul piano quantitativo del PIL e neanche sul piano della qualità della vita delle persone. C'è poi il capitolo dell'istruzione, della ricerca e dell'università. La città e questo territorio hanno

le caratteristiche per diventare un luogo privilegiato in cui si creano gli ambiti e gli insediamenti di ricerca, fortemente connessi con i poli universitari e con il rilancio degli istituti d'istruzione, servente al sistema di piccola e media impresa.

Poi c'è la missione dell'inclusione e della coesione c'è tutto il tema della ricostruzione di un welfare del secolo XXI. Abbiamo un territorio fortemente impoverito, fragile, in cui ci sono interi pezzi della nostra comunità che non hanno più risposte dal punto di vista dei bisogni primari. Abbiamo una popolazione anziana il cui sistema di welfare ha mostrato con l'emergenza sanitaria la sua inadeguatezza. C'è la questione dei presidi sanitari territoriali, che potrebbero fare da filtro e riuscirebbero effettivamente a migliorare la qualità della vita delle persone riducendo lo stress dei sistemi ospedalieri. La ricostruzione del welfare non è soltanto la risposta a un bisogno ma può essere il volano di un settore strategico di economia, di creazione di ricchezza. Di tutto ciò non c'è traccia nel dibattito cittadino, metropolitano o regionale.

Quanta parte delle risorse arriverà su questo territorio? una domanda su cui non c'è risposta in questo momento, nessuno aiuta a capire quali saranno i criteri di ripartizione territoriale, se è conseguenza della popolazione o è legata a delle scelte di priorità di investimento, non se ne sa nulla.



#### IL RECOVERY FUND: PIANO NAZIONALE E INTERVENTI LOCALI

Tutti questi aspetti andrebbero collocati in una visione strategica e nel programma operativo, che accorpa gli orientamenti generali nazionali e ai progetti particolari locali. A proposito di infrastrutture tra i progetti per il Veneto non sembra sia contemplata la SFMR, la rete ferroviaria regionale di cui si parla da anni, mentre si parla come nuova grande opera del collegamento ferroviario con l'aeroporto, intervento puntuale e non sistematico, in un sistema ferroviario in cui non si riescono a gestire le relazioni tra la grande mobilità ferroviaria alla dimensione europea, quella nazionale e quella locale. Poi arriva questo piccolo collegamento importante per i passeggeri, ma marginale nell'ottica complessiva della rete ferroviaria, in altre città lo stesso problema si è risolto con treni navetta o tram o facendo ricorso alla viabilità regionale, invece da noi il progetto di dettaglio è presentato come un grande intervento strategico. Poi approfondendo ti accorgi che è una mossa tattica, parte come collegamento ferroviario con l'aeroporto ma è la premessa per realizzare lì una stazione dell'alta velocità, che però non può essere d'interscambio

e anzi può complicare il quadro locale in assenza di un progetto di sistema complessivo. Cosa diventano le stazioni di Mestre e di Venezia? Porto avanti un progetto di dettaglio che può perturbare l'intero sistema, poi vedremo come correggere il sistema e così via. Sarà per deformazione professionale, ma mi trovo in difficoltà a giustificare questo modo di procedere. Nel caso della bretella SAVE ha finanziato il primo step di progettazione, imponendo di fatto la soluzione che prevede l'interramento e la forma a cappio per propri interessi aziendali (non perdere oggi aree a parcheggio e domani la realizzazione di nuove piste), poi ha ceduto il testimone a RFI e allo Stato perché procedano con la progettazione e realizzazione di un'opera che costerà loro 500 milioni di euro.

Durante il periodo di vacche grasse del turismo i responsabili del sistema di mobilità legato all'economia turistico-ricettiva (ferrovie, porto, aeroporto) rivendicavano il potere decisionale in virtù della ricchezza che erano in grado di produrre con l'indotto sull'economia cittadina. Nel caso dell'aeroporto Marco Polo sembra non tenersi conto che si tratta di una società che il pubblico ha ormai ceduto ai privati, SAVE dice ho un piano di crescita del sistema aeroportuale per cui dagli odierni 12 milioni di passeggeri passerò domani a 15 e dopodomani a 20 milioni, produco ricchezza quindi decido io cosa fare, il pubblico non può non sostenere una crescita che è mia e nostra allo stesso tempo. Oggi non produce ricchezza perché non c'è più domanda ma l'operatore privato vuole candidarsi a diventare il nuovo decisore nella prospettiva di tornare a produrre ricchezza e per questo intende intercettare risorse del *recovery plan*. Se non ci sarà una strategia pubblica e politica forte e chiara, il pericolo è che le risorse europee finiscano per essere intercettate da singoli gruppi, moltiplicando rivoli di finanziamento deviati verso gli interessi e le finalità autoreferenziali del privato.

Proprio in questi giorni si apprende dalla stampa che su indicazione della Ministra delle infrastrutture Paola De Micheli è stato inserito nella legge di Bilancio 2021 lo stanziamento di 450 milioni di euro per il finanziamento delle società aeroportuali. Per sostenere tale scelta si è fatto presente che anche in Germania la Cancelliera Merkel ha stanziato 1 miliardo e 300 milioni di euro per gli aeroporti, omettendo però di dire che a differenza degli scali italiani i maggiori aeroporti tedeschi sono di proprietà delle Repubblica tedesca, dei Land, delle città o di società in cui stanno i tre soggetti pubblici insieme mentre in Italia sono prevalentemente privati, solo a Milano il Comune ha il controllo del 54% della SEA.

Gli operatori privati nei territori da soli non ce la fanno, non ce la possono fare, perché un certo modello di economia turistica non è resiliente ed è troppo fragile, aleatorio, oggi c'è domani non c'è più. Costruire un'economia diversificata, che consenta di vincere la sfida della resilienza,

richiede una visione concertata e armonica tra pubblico e privato. Operatori e investitori privati devono rendersi conto che il loro interesse di stabilità, di crescita e di sostenibilità sta nel dialogo e in una visione sistemica organica, che soltanto politiche pubbliche adeguate possono dare. È una questione culturale: il rapporto tra pubblico e privato non può essere soltanto strumentale, i rapporti occasionali e puntuali e non strutturali mettono a rischio la loro stessa vitalità economica.

C'è bisogno di un impegno doppio, del privato e del pubblico, per collocare ogni casella all'interno di una strategia complessiva di lungo respiro, di una collaborazione che sia veramente tale.

Va rotto il sistema di subalternità, perché se il politico di turno che non ha un'autonomia di visione sufficiente per rendersi conto quando deve dire sì e quando no, anche ai grossi investitori privati, questa cosa qui non sta in piedi e c'è un elemento aggiuntivo che secondo me va messo dentro a questo discorso che è il tema sempre più centrale di una caratterizzazione sociale. La domanda che andrebbe fatta agli operatori privati importanti è: qual è la loro lettura (e rilettura attraverso la crisi) della dimensione sociale d'impresa, cioè il carattere che ogni impresa, ogni progetto imprenditoriale assume? quali sono gli strumenti di cui si dota per misurare l'impatto sociale e ambientale che produce e questo è parte del meglio delle imprese internazionali. L'industria 4.0 non è soltanto quella tecnologicamente digitalizzata di ultima generazione, ma è un'industria che incorpora un livello di innovazione con impatto sociale. Se come impresa non sono in grado di produrre valori positivi sul mio territorio, io stesso rischio di essere molto fragile e di trovarmi sotto scacco. Questo è il grande tema culturale. L'imprenditoria del nostro territorio cosa ha appreso dalla lezione di questa crisi? si è resa conto o no? gli albergatori hanno metabolizzato che c'è un problema, che tutto si tiene ma che si tiene soltanto se tu riesci in qualche modo a diversificare anche i livelli di rischio? Si sono resi conto che è sbagliato trascurare i propri cittadini e gli abitanti di prossimità perché tanto hai cinesi, indiani, brasiliani, americani, che vengono a riempirti gli hotel perché poi quando il sistema globale va in crisi e non hai dialogato con il tuo territorio paghi lo scotto? Non si può vivere in uno stato di euforia per alta pressione e poi precipitare in depressione per l'improvvisa tempesta. La pressione alta provoca disagio come quella bassa, bisogna stabilizzare, rendere la crescita più dolce e più sicura, un risultato che si ottiene soltanto se tu hai un'integrazione di filiera, se hai costruito gli ammortizzatori sociali di comunità, se hai investito nel capitale sociale del luogo in cui operi. Durante gli anni di vacche grasse turistiche, lo stress non era soltanto legato a un problema di aumento delle presenze di turisti ma anche al fatto che nella specializzazione era cresciuta la dipendenza logistica ed economica, si trascuravano tutta una serie di attività considerate non core business, tutto si

portava fuori Venezia perché conveniva, distruggendo così il tessuto economico basato sull'integrazione dei beni e dei servizi. Ripeto la domanda: abbiamo imparato la lezione?



## IL RECOVERY FUND: UNA PROPOSTA DI GOVERNANCE

Torniamo al tema della governance che è determinante, come si possono sviluppare i processi in modo innovativo?

Qualcuno deve assumersi istituzionalmente la responsabilità di essere un punto di coordinamento della regia, perché è evidente che non ci può essere un dibattito totalmente spontaneo. Per costruire questo tipo di operazioni ci vogliono due livelli: il primo, istituzionale, che definisca in un negoziato con lo Stato centrale con il Governo e con la Regione, quali sono gli ambiti e i perimetri, quali sono i criteri con cui si assegneranno risorse di investimento ai territori (quali sono i criteri popolazione, criticità, potenzialità, asset da sviluppare, particolari caratteristiche e peculiarità territoriali ecc.) questi criteri permettono di dire qual è il fabbisogno di investimento che viene assegnato al territorio metropolitano.

Se conosco i criteri posso anche poi discuterli, criticarli. Se per esempio viene fuori un progetto che dice per noi Venezia è una vacca da mungere sul turismo e basta, e diventa questo il criterio per cui si assegnano risorse, per cui uno degli indicatori diventa presenze turistiche passate o potenziali (potrebbe essere il ragionamento che fa il sindaco Brugnaro) bisogna politicamente discutere che questo non va bene. Brugnaro dice: bisogna ricostruire l'economia turistica di questa città perché è quella che dà da mangiare alla gente. Questi discorsi li ha fatti anche Renzi recentemente sulle città d'arte, che se diventano giacimenti non di beni culturali ma di turisti e basta, questo è un criterio che rischia di essere fortemente penalizzante perché impoverirebbe e renderebbe irreversibile il monopolio, la monocultura turistica. Se invece gli indicatori di valutazione saranno altri, Venezia potrebbe intraprendere la grande sfida di essere la città del domani, il grande luogo della cultura e dell'ambiente e dell'eccellenza ambientale.

Un indicatore che userei per perimetrare queste cose è il seguente: qual è il potenziale di produzione di valore? - declinando il valore nel senso vero, perché oggi un valore economico, monetario, finanziario è sempre più un valore sociale e ambientale, è sempre più valore simbolico, e questa produzione del valore va stimata, i sistemi di misurazione dell'impatto di cui disponiamo sono ormai in grado di misurare quantitativamente e con precisione; non è più solo un discorso



astratto, una dichiarazione di principio. Quindi la produzione di valore per Venezia come un dato fondamentale. La fabbrica Arsenale 4.0 che cosa può essere dal punto di vista della produzione di valore, dal punto di vista dell'occupazione, dal punto di vista di una migliore qualità della vita e dei servizi per i propri cittadini e per l'ambito regionale di riferimento? perché questa città è, ricordiamolo, un fondamentale asset del sistema regionale di riferimento.

C'è dunque un livello istituzionale, che potrebbe essere la Città Metropolitana, che pubblicamente indica alla città, alla propria comunità e alle proprie istituzioni di riferimento e di dialogo (cioè la Regione e lo Stato centrale) quali sono i criteri con cui si va a determinare un fabbisogno finanziario di allocazione risorse. Su questo è importante che ci sia certezza, è importante capire durante il negoziato quali sono gli obiettivi, i target, gli obiettivi assegnati dal punto di vista delle disponibilità di investimento. È importante sapere se stiamo ragionando di 2, 3 o 4 miliardi, e di cosa stiamo ragionando. Occorrerà precisare quali sono gli investimenti che hanno una valenza nazionale, una valenza regionale, una valenza interregionale (pensa semplicemente al discorso della ferrovia Venezia-Trieste per esempio). Dopodiché, quando questi criteri saranno assegnati si aprirà una fase di manifestazione pubblica per l'identificazione di una prima famiglia di progetti, di grandi progetti strategici, che poi possono essere una decina i progetti strategici a Venezia, uno si chiamerà Porto, l'altro Arsenale, l'altro Marghera, e via così, progetti che vengono formulati in una prima versione e su cui ci sia una verifica di fattibilità, una verifica di valutazione d'impatto non solo ambientale ma anche sociale; questa cosa deve avvenire proprio per dare il segno di qual è la direzione in cui si intende andare. Terza fase: quando i progetti strategici saranno definiti, si potrà aprire a una progettazione a promozione privata diffusa, che si collocherà all'interno di questa progettazione strategica, perché è chiaro che poi il progetto strategico Arsenale o il progetto strategico Marghera, implicano le progettazioni e le partecipazioni di una molteplicità di soggetti economici, sociali, culturali, istituzionali, ambientali, associativi eccetera, però all'interno di un progetto strategico e su cui anche per la capacità di accedere a risorse pubbliche, si valuterà - come dicevamo prima - il potenziale di attivare *blending finance* : io chiedo 100 però porto altri 100 che investirò davvero, poi ci possono essere le risorse che sono assegnate in maniera particolare per certi ambiti che sono considerati di rilevanza, soprattutto nella costruzione di un investimento di più lunga portata. Faccio un esempio: gli incubatori di impresa o i centri di ricerca di alto livello non hanno un rendimento economico finanziario immediato, quindi potresti avere anche difficoltà a trovare subito degli investitori privati, su quelli ci può essere un maggiore impegno da parte pubblica oppure ci potrebbe essere un coinvolgimento di alcuni investitori sociali privati che hanno certe caratteristiche e che vedono la dimensione di lavorare con una

prospettiva più ampia. Questa sequenza: primo livello, un'istituzione territoriale che propone dei criteri, che definisce e negozia il fabbisogno finanziario all'interno del Recovery Plan per il proprio territorio; secondo livello, il programma è presentato alla città, la cabina di regia invita alla formulazione di progetti strategici, che vengono valutati e selezionati in accordo con i criteri prestabiliti; terzo livello, i progetti strategici, intesi come macro progetti di riferimento vengono riempiti dai progetti operativi specifici promossi da imprese, organizzazioni sociali, culturali e cittadine.

Questa è l'ipotesi che propongo, una strada per evitare di ritrovarsi, lo ripeto, in una situazione che può essere molto pericolosa, con pochi manovratori chiusi in stanze a cui nessuno accede senza sapere quello che davvero accade e senza alcuna rendicontazione; quando poi avremo i risultati di un'operazione "privatistica", perché rischia di esserci una privatizzazione anche all'interno del pubblico, sarà troppo tardi per correggere il tiro. Non si tratta dunque di avanzare una richiesta di maggiore democrazia economica e di maggiore partecipazione progettuale, ma far sì che effettivamente questa opportunità di cambiamento abbia forti chance di riuscire. Solo se c'è controllo sociale può riuscire, solo se ci si mette in gioco per la valorizzazione massima delle competenze potremo attenderci un futuro diverso.