

POLITICAL POSITION PAPER

TITOLO <i>Usa un titolo che Indica chiaramente l'argomento o la questione trattata.</i>	Rilanciare la crescita italiana con un approccio integrato e innovativo per progetti di sviluppo territoriale, infrastrutture e riqualificazione urbana
KEYWORDS <i>Elenca le parole chiave (3-5) che meglio riflettono il contenuto della proposta</i>	Infrastrutture Strategiche Sviluppo Territoriale Partenariato Pubblico-Privato Agenzia Nazionale Innovazione finanziaria
EXECUTIVE SUMMARY <i>Riassumi in massimo 10 righe la proposta politica, evidenziando <u>cosa</u> viene proposto, <u>perché</u>, e <u>come</u> realizzarlo.</i>	Il presente documento propone l'istituzione di un'Agenzia Nazionale per i Progetti Strategici, con l'obiettivo di superare le attuali inefficienze nella pianificazione e realizzazione di infrastrutture e progetti di riqualificazione urbana in Italia. Attraverso un approccio integrato e incentrato su partenariati pubblico-privato, l'Agenzia dovrà coordinare gli attori istituzionali, attrarre capitali privati e gestire l'accesso ai fondi europei, nazionali e internazionali. Il modello proposto prevede l'utilizzo di strumenti finanziari innovativi come le società di scopo e i project bond, legati al raggiungimento di obiettivi misurabili. Ciò permetterà di massimizzare gli effetti spillover e migliorare la competitività territoriale in un'ottica di crescita sostenibile senza spreco di denaro pubblico.
CONTESTO <i>Fornisci una breve panoramica dell'argomento, spiegando perché è rilevante e qual è l'attuale stato delle cose</i>	1. Il Legame Indissolubile tra Sviluppo Territoriale, Infrastrutture e Crescita Economica Lo sviluppo territoriale è un concetto complesso e multidimensionale che va oltre la semplice crescita del Prodotto Interno Lordo (PIL). Esso implica un processo di cambiamento strutturale che coinvolge aspetti economici, sociali, ambientali e culturali, mirando a migliorare il benessere della popolazione e a garantire la sostenibilità nel lungo periodo. Uno sviluppo territoriale ben pianificato è in grado di attrarre investimenti, talenti e risorse, creando un circolo virtuoso di crescita e prosperità. Le infrastrutture rappresentano un elemento cruciale di questo processo. Esse costituiscono la spina dorsale dell'economia, fornendo i servizi essenziali per il funzionamento delle imprese e per la vita quotidiana dei cittadini. Infrastrutture di trasporto efficienti (strade, ferrovie, porti, aeroporti) riducono i costi di transazione, facilitano la mobilità di persone e merci e aprono l'accesso ai mercati nazionali e internazionali. Infrastrutture energetiche affidabili e sostenibili garantiscono la continuità delle attività produttive e il comfort abitativo. Infrastrutture digitali avanzate (banda larga, reti 5G) favoriscono l'innovazione, la diffusione delle nuove tecnologie e lo sviluppo dell'economia della conoscenza. Infrastrutture idriche adeguate assicurano l'approvvigionamento di acqua potabile e l'irrigazione per l'agricoltura. Investimenti strategici in infrastrutture e progetti di riqualificazione urbana e industriale possono generare una crescita economica endogena, basata sulle risorse e sulle specificità del territorio. Questo tipo di crescita, a

	differenza di quella trainata da fattori esterni, è più resiliente e sostenibile nel tempo, in quanto crea nuove opportunità di lavoro, stimola l'innovazione locale e valorizza il capitale umano e sociale. La disponibilità di infrastrutture di qualità, inoltre, aumenta la produttività delle imprese, attrae investimenti diretti esteri (IDE) e migliora la competitività del sistema economico nel suo complesso. A sostegno di questa tesi, numerosi studi economici hanno evidenziato la correlazione positiva tra investimenti in infrastrutture, sviluppo territoriale e crescita economica. Ad esempio, Barro [1] ha dimostrato come la spesa pubblica produttiva, in particolare in infrastrutture, abbia un impatto significativo sulla crescita del PIL. Aschauer [2] ha analizzato l'effetto delle infrastrutture sulla produttività delle imprese, riscontrando un legame positivo e significativo. Anche istituzioni internazionali come la Banca Mondiale [3] e l'OCSE [4] hanno sottolineato il ruolo cruciale delle infrastrutture come motore dello sviluppo economico e sociale. 2. Il Concetto di Spill-Over e i Suoi Benefici Il concetto di spill-over, noto anche come esternalità, si riferisce agli effetti indiretti che un'attività economica o un progetto possono avere su soggetti terzi o sull'intero sistema economico e sociale, al di là dei diretti beneficiari o dei costi sostenuti. Gli spill-over positivi generati da investimenti in infrastrutture e da progetti di riqualificazione urbana e industriale sono evidenti. Investimenti in infrastrutture, come la costruzione di una nuova linea ferroviaria ad alta velocità, non solo migliorano la connettività e riducono i tempi di percorrenza, ma possono anche stimolare lo sviluppo delle aree limitrofe, aumentare il valore degli immobili, creare nuove attività commerciali e favorire l'integrazione sociale. Allo stesso modo, progetti di riqualificazione urbana, come la trasformazione di un'area industriale dismessa in un parco tecnologico, possono migliorare l'immagine della città, attrarre nuove imprese e talenti, creare spazi verdi per la comunità e promuovere la sostenibilità ambientale. Gli spill-over positivi possono manifestarsi in diversi modi. Ad esempio, la creazione di nuovi posti di lavoro in un settore può generare un aumento della domanda di beni e servizi in altri settori, innescando un processo di moltiplicazione degli effetti economici. La diffusione di nuove tecnologie in un'impresa può favorire l'innovazione anche in altre imprese, attraverso meccanismi di apprendimento e imitazione. Il miglioramento della qualità dell'ambiente in un'area urbana può avere effetti positivi sulla salute dei cittadini e sulla loro qualità della vita. È importante sottolineare che gli spill-over non sono automatici, ma dipendono da una serie di fattori, tra cui la qualità della pianificazione, la governance dei progetti, la capacità di coordinamento tra i diversi attori coinvolti e la presenza di adeguate politiche di accompagnamento. Per massimizzare gli effetti di ricaduta positiva degli investimenti, è necessario adottare un approccio integrato e strategico, che tenga conto delle interazioni tra i diversi settori e delle specificità del territorio.
--	--

	Numerosi studi sull'economia spaziale, sull'urbanistica e sull'economia regionale hanno analizzato gli effetti spill-over degli investimenti pubblici e privati. Autori come Fujita, Krugman e Venables [5] hanno sviluppato modelli teorici che spiegano come la concentrazione delle attività economiche in determinate aree geografiche possa generare economie di agglomerazione e spill-over positivi. Altri studi [6], [7], hanno esaminato gli impatti territoriali di specifici progetti infrastrutturali o di riqualificazione urbana, evidenziando come questi interventi possano trasformare le dinamiche economiche e sociali di un territorio. 3. La Realtà Italiana: Frammentazione Istituzionale e Limiti a un Approccio Organico La realtà italiana è caratterizzata da una notevole complessità del sistema istituzionale, con una frammentazione di competenze tra Stato, Regioni, Province e Comuni in materia di pianificazione territoriale, autorizzazioni e finanziamento delle infrastrutture. Questa sovrapposizione di responsabilità porta spesso a inefficienze, ritardi burocratici, difficoltà nel coordinamento degli interventi e una visione strategica frammentata e poco coerente a livello nazionale [8]. La molteplicità degli attori coinvolti e la mancanza di una chiara leadership centrale rendono difficile la realizzazione di progetti infrastrutturali di ampio respiro e di rilevanza strategica per il Paese. Ogni livello di governo tende a perseguire i propri interessi e le proprie priorità, senza una visione d'insieme che tenga conto delle esigenze del sistema economico nel suo complesso. Questa situazione favorisce la proliferazione di interventi di piccola scala, spesso scollegati tra loro, e ostacola la realizzazione di opere complesse che richiedono un coordinamento interistituzionale efficace. La frammentazione istituzionale si traduce anche in una concorrenza inefficiente tra territori. Invece di una logica di complementarietà e specializzazione, si assiste spesso a una competizione al ribasso, in cui ogni Regione cerca di attrarre investimenti offrendo incentivi e deroghe normative [9], senza considerare gli effetti negativi che ciò può avere sul resto del Paese. Questa situazione può portare a una duplicazione degli sforzi, a uno spreco di risorse pubbliche e a una distorsione del mercato [10]. 4. Suddivisione delle Competenze in Italia La suddivisione delle competenze in materia di sviluppo territoriale e infrastrutture in Italia è regolata principalmente dalla Costituzione, in particolare dal Titolo V, come modificato dalla legge costituzionale n. 3 del 2001 [24]. Tale riforma ha profondamente modificato il riparto di competenze tra Stato e Regioni, introducendo un sistema di competenza concorrente in diverse materie. ● Competenza esclusiva dello Stato: Lo Stato ha competenza legislativa esclusiva in alcune materie, tra cui: ○ Trasporti e navigazione di interesse nazionale ○ Reti di trasporto nazionale ○ Porti e aeroporti civili di interesse nazionale ○ Produzione, trasporto e distribuzione nazionale dell'energia
--	---

	○ Grandi reti di comunicazione ○ Coordinamento informativo, statistico e informatico dell'amministrazione statale, regionale e locale ○ Norme generali sull'istruzione ● Competenza concorrente: Nelle materie di competenza concorrente, la legislazione spetta alle Regioni, salvo che per la determinazione dei principi fondamentali, riservata alla legislazione dello Stato. Rientrano in questa categoria: ○ Porti e aeroporti civili ○ Produzione, trasporto e distribuzione dell'energia ○ Infrastrutture per la mobilità ○ Governo del territorio ○ Protezione civile ● Competenza residuale delle Regioni: Le Regioni hanno competenza legislativa in tutte le materie non espressamente riservate alla legislazione dello Stato. Questa ripartizione delle competenze, pur mirando a rafforzare l'autonomia regionale, ha spesso generato conflitti interpretativi e difficoltà di coordinamento tra i diversi livelli di governo. La definizione non sempre chiara dei "principi fondamentali" ha dato luogo a un ampio contenzioso costituzionale, con conseguenti ritardi nell'attuazione degli interventi. Inoltre, la presenza di competenze concorrenti ha reso complessa la definizione delle responsabilità amministrative e la gestione dei procedimenti autorizzativi. La situazione è ulteriormente complicata dalla presenza di una pluralità di attori a livello locale (Province, Città Metropolitane, Comuni), ciascuno con proprie competenze in materia di pianificazione territoriale e gestione del territorio. Questo moltiplicarsi di centri decisionali rende difficile l'adozione di una visione strategica unitaria e favorisce la frammentazione degli interventi. Esempi concreti di come la frammentazione istituzionale abbia ostacolato la realizzazione di progetti importanti o abbia portato a duplicazioni e sprechi di risorse non mancano nel panorama italiano. Ritardi nella costruzione di infrastrutture di trasporto, difficoltà nell'attuazione di piani di riqualificazione urbana, conflitti tra diversi livelli di governo sulla localizzazione di opere pubbliche sono solo alcuni dei problemi che derivano da questa situazione. Analisi di policy, rapporti di istituzioni come la Corte dei Conti, l'ISTAT e centri di ricerca hanno evidenziato le inefficienze del sistema amministrativo italiano in relazione alla pianificazione e alla realizzazione di opere pubbliche [8], [9]. Questi studi hanno sottolineato la necessità di una riforma della governance che semplifichi i processi decisionali, rafforzi il coordinamento tra i diversi livelli di governo e promuova una visione strategica unitaria dello sviluppo territoriale e delle infrastrutture [10], [11]. 5. Esempi di Interventi Territorio-Infrastrutture con Benefici Economici in Europa
--	--

	In Europa, numerosi progetti di intervento territorio-infrastrutture hanno dimostrato di poter generare significativi benefici economici, trasformando aree urbane e regionali e stimolando la crescita. Di seguito, vengono presentati alcuni esempi descrittivi: ● Bilbao, Spagna: Riqualificazione Urbana e Museo Guggenheim ○ Negli anni '90, Bilbao, un'ex città industriale dei Paesi Baschi, ha intrapreso un ambizioso progetto di riqualificazione urbana incentrato sulla costruzione del Museo Guggenheim. L'investimento nel museo, progettato dall'architetto Frank Gehry, è stato accompagnato da interventi infrastrutturali come la riqualificazione del lungofiume, la costruzione di una nuova rete di trasporti e il miglioramento dei servizi urbani. ○ Risultati: Il Museo Guggenheim è diventato un'icona globale, attirando milioni di turisti e trasformando l'immagine di Bilbao da città industriale a destinazione culturale. Il progetto ha generato un'enorme ricaduta economica, stimolando la crescita del settore turistico, la creazione di nuovi posti di lavoro e l'aumento del valore degli immobili. ○ Spill-over: Il "Guggenheim effect" è diventato un caso di studio internazionale, dimostrando come un investimento culturale strategico possa innescare un processo di rigenerazione urbana e di sviluppo economico [12]. ● Londra, Regno Unito: Riqualificazione delle Docklands e Canary Wharf ○ Negli anni '80 e '90, l'area delle Docklands a Londra, un tempo sede di un'importante attività portuale, è stata oggetto di un massiccio intervento di riqualificazione urbana. Il progetto ha previsto la costruzione di Canary Wharf, un nuovo distretto finanziario, collegato al centro di Londra da una nuova linea della metropolitana (Jubilee Line Extension) e da un sistema di trasporto leggero (Docklands Light Railway). ○ Risultati: La riqualificazione delle Docklands ha trasformato un'area degradata in un nuovo polo economico e finanziario, attraendo importanti investimenti privati e creando migliaia di posti di lavoro. Il progetto ha contribuito a rivitalizzare l'economia di Londra e a rafforzare la sua posizione di città globale. ○ Spill-over: Lo sviluppo di Canary Wharf ha generato effetti positivi a catena sull'intera economia londinese, stimolando la crescita del settore immobiliare, dei servizi e del commercio [13]. ● Copenaghen, Danimarca: Investimenti in Mobilità Sostenibile e Qualità della Vita ○ Copenaghen è da decenni all'avanguardia negli investimenti in mobilità sostenibile. La città ha sviluppato una vasta rete di piste ciclabili, ha promosso l'uso del trasporto pubblico e ha realizzato progetti di riqualificazione urbana che privilegiano pedoni e ciclisti. ○ Risultati: Gli investimenti in mobilità sostenibile hanno migliorato la qualità della vita a Copenaghen, riducendo il traffico, l'inquinamento e il rumore. La città è diventata un modello internazionale di vivibilità urbana, attraendo talenti e investimenti nel settore delle tecnologie verdi.
--	--

	○ Spill-over: La reputazione di Copenaghen come città verde e vivibile ha contribuito a rafforzare la sua economia, stimolando la crescita del turismo sostenibile, dell'innovazione urbana e delle industrie creative [14]. ● Barcellona, Spagna: Progetto 22@Barcelona ○ Avviato nei primi anni 2000, il progetto 22@ ha trasformato 200 ettari del quartiere industriale del Poblenou in un distretto dell'innovazione. L'obiettivo era rigenerare un'area in declino con funzioni miste: residenze, servizi, spazi culturali e hub tecnologici. ○ Risultati straordinari con Oltre 4.500 aziende insediate, di cui molte nei settori ICT, media e biotech. Creazione di circa 56.000 nuovi posti di lavoro, grazie a forti investimenti privati grazie a strumenti di pianificazione flessibili. Riqualificazione urbana integrata con mobilità sostenibile e spazi pubblici ○ Spill-over: Rilancio dell'immagine internazionale di Barcellona come città creativa, con incremento del valore immobiliare e residenziale nelle zone limitrofe e attivazione di nuove startup, coworking e istituzioni accademiche [25]. ● Milano, Italia: Progetto Porta Nuova ○ Porta Nuova è il più grande progetto di rigenerazione urbana in Italia negli ultimi 20 anni. Ha trasformato una vasta area dismessa a nord del centro di Milano in un nuovo quartiere direzionale, residenziale e culturale, con alta qualità architettonica e spazi pubblici. ○ Risultati: Oltre 2 miliardi di euro di investimenti privati e realizzazione di icone urbane come il Bosco Verticale, Piazza Gae Aulenti e Torre Unicredit. Aumento significativo dell'attrattività internazionale di Milano in quanto l'area è stata scelta come base anche da multinazionali straniere che si sono basate a Milano (effetto combinato con la Brexit). ○ Spill-over: Crescita del valore immobiliare nelle aree limitrofe (Isola, Garibaldi) e contribuzione positiva al rafforzamento della vocazione turistica e culturale della città. Forte stimolo all'avvio di altri investimenti (Scalo Farini, ex Scalo Porta Romana) [26]. Questi esempi dimostrano come investimenti strategici in infrastrutture e progetti di riqualificazione urbana, accompagnati da una visione integrata dello sviluppo territoriale, possano generare significativi benefici economici e sociali, trasformando le città e le regioni e migliorando la qualità della vita dei cittadini. 6. Importanza della diversificazione delle fonti di finanziamento Per garantire lo sviluppo sostenibile e la competitività dei territori, è fondamentale che i progetti infrastrutturali e di riqualificazione urbanistica non si affidino esclusivamente ai fondi pubblici nazionali. La diversificazione delle fonti di finanziamento, attraverso l'accesso a fondi europei e internazionali, nonché la promozione di partenariati pubblico-privato (PPP), consente di ampliare le risorse disponibili, accelerare la realizzazione degli interventi e condividere i rischi tra i diversi attori coinvolti. Inoltre, l'utilizzo di strumenti finanziari innovativi, come le
--	---

	società di scopo o i project bond, può attrarre investimenti privati e migliorare l'efficienza nella gestione dei progetti. L'Italia ha storicamente mostrato difficoltà nell'assorbimento e nella gestione efficiente dei fondi europei, a causa di complessità burocratiche, carenze nella progettazione e nella rendicontazione, e una limitata capacità amministrativa, soprattutto a livello locale. Il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) ha evidenziato queste criticità: al 30 settembre 2024, solo il 30% delle risorse totali assegnate all'Italia risultava speso, con molte opere infrastrutturali ancora in fase iniziale o non avviate. Inoltre, la maggior parte dei fondi utilizzati è stata destinata a incentivi fiscali e contributi a privati, mentre meno del 5% ha riguardato opere pubbliche. Questa situazione è aggravata dalla carenza di personale tecnico qualificato nella pubblica amministrazione, che ostacola la capacità di progettare e attuare efficacemente gli interventi previsti [15].
POSIZIONE	L'Italia si trova ad affrontare sfide significative legate alla crescita economica, alla competitività e alle persistenti disparità territoriali. Il nostro Paese, ricco di storia, cultura e risorse, stenta a tenere il passo con le economie più dinamiche, e divari Nord-Sud continuano a rappresentare un freno allo sviluppo unitario. In questo contesto, emerge con forza la necessità di ripensare il modello di sviluppo, riconoscendo la stretta interdipendenza tra uno sviluppo territoriale armonico, infrastrutture efficienti e una crescita economica sostenibile. La capacità dell'Italia di competere nel panorama globale e di garantire un futuro di crescita dipende in modo cruciale dalla sua abilità di investire strategicamente anche nel territorio e nelle infrastrutture. Tuttavia, la frammentazione istituzionale e la sovrapposizione di competenze tra Stato e Regioni in materia di sviluppo territoriale e infrastrutture rappresentano un ostacolo significativo a una pianificazione strategica e coordinata. Tale frammentazione, spesso causa di inefficienze burocratiche e ritardi nell'attuazione degli interventi, impedisce di sfruttare appieno il potenziale di crescita del Paese. Per superare queste limitazioni, la proposta è quella di istituire un'agenzia governativa dedicata all'individuazione e al lancio di progetti strategici di riqualificazione urbana e industriale in modalità di partenariato pubblico-privato (PPP). Questa agenzia, dotata di una visione strategica nazionale e di competenze specifiche, sarebbe in grado di coordinare gli sforzi dei diversi livelli di governo, di attrarre investimenti privati e di massimizzare gli effetti di ricaduta positiva (spill-over) sul territorio. L'Agenzia nazionale per i progetti strategici potrebbe rappresentare una soluzione efficace per superare le attuali limitazioni e migliorare l'accesso e la gestione dei fondi europei, fungendo da coordinatore tra i diversi livelli di governo, facilitando l'accesso ai finanziamenti europei e internazionali, e promuovendo l'adozione di strumenti finanziari innovativi. L'Agenzia potrebbe supportare la creazione di società di scopo per la realizzazione di progetti infrastrutturali, in cui i fondi pubblici siano erogati al raggiungimento di specifici obiettivi, garantendo così una maggiore efficienza e trasparenza nella gestione delle risorse. Inoltre, potrebbe fornire assistenza tecnica agli enti locali, rafforzando le competenze

	necessarie per la progettazione, l'attuazione e la rendicontazione dei progetti, contribuendo così a colmare le attuali lacune amministrative.
PROPOSTA	Agenzia Governativa per Progetti Strategici in Partenariato Pubblico-Privato Per superare le attuali limitazioni derivanti dalla frammentazione istituzionale e per rilanciare la crescita economica del Paese, si propone l'istituzione di un'agenzia governativa dedicata all'individuazione e al lancio di progetti strategici di riqualificazione urbana e industriale in modalità di partenariato pubblico-privato (PPP). Questa agenzia, dotata di una visione strategica nazionale e di competenze specifiche, avrebbe il compito di selezionare e promuovere interventi ad alto potenziale di impatto economico, sociale e ambientale, coordinando gli sforzi dei diversi livelli di governo e attraendo investimenti privati [16], [17]. L'agenzia dovrebbe essere dotata di una serie di funzioni e competenze chiave. In primo luogo, dovrebbe individuare un numero limitato di progetti strategici (10 nel primo anno e poi a crescere) da realizzare sul territorio nazionale, sulla base di criteri chiari e trasparenti che tengano conto delle specificità regionali e delle potenziali sinergie. Questi progetti dovrebbero riguardare la riqualificazione di aree urbane degradate, la riconversione di siti industriali dismessi, la realizzazione di infrastrutture innovative e sostenibili e lo sviluppo di poli tecnologici e scientifici [18]. In secondo luogo, l'agenzia dovrebbe svolgere un ruolo attivo nella facilitazione del PPP, strutturando operazioni finanziariamente sostenibili, promuovendo la partecipazione di investitori privati e garantendo la trasparenza e l'efficienza dei processi di selezione e aggiudicazione. L'obiettivo è quello di attrarre capitali privati per finanziare progetti di interesse pubblico, attraverso società di scopo condividendo i rischi e i benefici tra settore pubblico e settore privato. In terzo luogo, l'agenzia dovrebbe avere la capacità di coordinare le diverse amministrazioni coinvolte (statali, regionali, locali) per semplificare i processi autorizzativi, superare le resistenze burocratiche e garantire la coerenza degli interventi con le strategie di sviluppo territoriale. Un coordinamento efficace è essenziale per accelerare i tempi di realizzazione dei progetti e per evitare duplicazioni e sovrapposizioni. In quarto luogo, l'agenzia dovrebbe definire indicatori di performance chiari e meccanismi di monitoraggio e valutazione degli impatti dei progetti, al fine di garantire la trasparenza e l'accountability e di massimizzare i benefici per la collettività. La valutazione ex-ante, in itinere ed ex-post dei progetti è fondamentale per apprendere dagli errori, replicare le buone pratiche e migliorare l'efficacia degli interventi futuri. Infine, l'agenzia dovrebbe avere la capacità di attrarre finanziamenti pubblici (nazionali ed europei) e privati, combinando diverse fonti di finanziamento per realizzare progetti di ampio respiro e di elevato valore aggiunto. La capacità di mobilitare risorse finanziarie adeguate è un fattore critico per il successo dell'iniziativa.

	L'istituzione di un'agenzia governativa con queste caratteristiche presenterebbe numerosi vantaggi: • consentirebbe di superare la frammentazione istituzionale e di adottare un approccio più integrato e strategico allo sviluppo territoriale e delle infrastrutture, • favorirebbe l'attrazione di investimenti privati e la realizzazione di progetti di elevata qualità e innovatività, • garantirebbe una miglior accountability sul denaro pubblico investito in progetti infrastrutturali, • contribuirebbe alla creazione di nuovi posti di lavoro, allo stimolo dell'innovazione e alla riduzione delle disparità territoriali, • massimizzerebbe gli effetti di ricaduta positiva (spill-over) degli investimenti, generando benefici diffusi per l'economia e la società nel suo complesso. Innovazione finanziaria e miglior accesso ai fondi pubblici: un nuovo ruolo per l'Agenzia L'Agenzia per i Progetti Strategici potrebbe assumere un ruolo decisivo nel facilitare l'accesso ai fondi pubblici e nel sperimentare strumenti finanziari innovativi per aumentare l'efficacia e la sostenibilità degli investimenti in partenariato pubblico-privato. Una delle principali criticità del sistema attuale è l'erogazione ex-ante di contributi pubblici a fondo perduto, spesso scollegati dai risultati effettivamente ottenuti. L'Agenzia potrebbe invece promuovere un modello "pay-for-results", in cui i fondi pubblici fungono da garanzia condizionata e non da finanziamento diretto. In particolare, per ciascun progetto strategico, l'Agenzia istituirà una Società di Scopo (SPV) partecipata da soggetti pubblici e privati, responsabile dell'attuazione dell'intervento. Il capitale necessario sarebbe raccolto tramite strumenti di debito emessi dalla SPV (es. obbligazioni territoriali o green bond), con i fondi pubblici che agirebbero come fondo di garanzia o meccanismo di rimborso condizionato legato al raggiungimento di KPI predefiniti (posti di lavoro creati, riduzione CO₂, valore economico generato, etc.) [19], [20], [21], [22]. Questo modello si ispira a strumenti già sperimentati in ambito internazionale come i Social Impact Bonds (UK, USA) e gli Outcome-Based Financing Mechanisms, in cui il settore privato anticipa il finanziamento e la Pubblica Amministrazione rimborsa solo in caso di impatti dimostrati. In Italia, una declinazione simile potrebbe essere introdotta sotto forma di Partenariato per l'Impatto Territoriale, gestito dall'Agenzia e fondato su trasparenza, misurazione, e condivisione del rischio [22], [23]. Tale approccio comporta tre vantaggi chiave: 1. Mobilitazione di capitali privati e istituzionali (banche, fondi infrastrutturali, CDP, BEI) in assenza di erogazione immediata di fondi pubblici.
--	---

	2. Responsabilizzazione degli attuatori, che ricevono risorse solo a obiettivi raggiunti. 3. Efficienza nell’allocazione delle risorse pubbliche, che vengono erogate solo quando producono impatti tangibili. L’Agenzia, grazie alla sua struttura tecnica, potrebbe garantire la valutazione ex-ante e ex-post dei risultati, certificare il raggiungimento degli obiettivi e fungere da garante istituzionale nei confronti degli investitori. Questo rappresenterebbe una svolta nella finanza pubblica, in grado di coniugare innovazione, sostenibilità ed efficacia nell’uso dei fondi europei e nazionali.																
MINISTERI DI RIFERIMENTO	Agenzia Nazionale per i Progetti Strategici in PPP – Struttura e Attori 1. Ministeri e Attori Pubblici Coinvolti La cabina di regia dell'Agenzia dovrebbe coinvolgere i seguenti ministeri e attori pubblici chiave: <table> <tr> <th><u>Attore</u></th><th><u>Ruolo proposto</u></th></tr> <tr> <td>Presidenza del Consiglio dei Ministri (PCM)</td><td>Coordinamento politico-strategico dell’Agenzia</td></tr> <tr> <td>Ministero dell’Economia e delle Finanze (MEF)</td><td>Valutazione sostenibilità economica, fondi UE, garanzie</td></tr> <tr> <td>Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti (MIT)</td><td>Linee guida su infrastrutture strategiche</td></tr> <tr> <td>Ministero delle Imprese e del Made in Italy (MIMIT)</td><td>Promozione investimenti e innovazione</td></tr> <tr> <td>Ministero dell’Ambiente e della Sicurezza Energetica (MASE)</td><td>Valutazione ambientale e resilienza</td></tr> <tr> <td>CDP – Cassa Depositi e Prestiti</td><td>Partner tecnico-finanziario</td></tr> <tr> <td>Regioni e ANCI</td><td>Rappresentanza e coinvolgimento territoriale</td></tr> </table> 2. Struttura Organizzativa Proposta L'Agenzia è articolata in una struttura centrale e operativa composta da un Consiglio di Indirizzo Strategico, una Direzione Generale Tecnica e uno Sportello Territoriale.	<u>Attore</u>	<u>Ruolo proposto</u>	Presidenza del Consiglio dei Ministri (PCM)	Coordinamento politico-strategico dell’Agenzia	Ministero dell’Economia e delle Finanze (MEF)	Valutazione sostenibilità economica, fondi UE, garanzie	Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti (MIT)	Linee guida su infrastrutture strategiche	Ministero delle Imprese e del Made in Italy (MIMIT)	Promozione investimenti e innovazione	Ministero dell’Ambiente e della Sicurezza Energetica (MASE)	Valutazione ambientale e resilienza	CDP – Cassa Depositi e Prestiti	Partner tecnico-finanziario	Regioni e ANCI	Rappresentanza e coinvolgimento territoriale
<u>Attore</u>	<u>Ruolo proposto</u>																
Presidenza del Consiglio dei Ministri (PCM)	Coordinamento politico-strategico dell’Agenzia																
Ministero dell’Economia e delle Finanze (MEF)	Valutazione sostenibilità economica, fondi UE, garanzie																
Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti (MIT)	Linee guida su infrastrutture strategiche																
Ministero delle Imprese e del Made in Italy (MIMIT)	Promozione investimenti e innovazione																
Ministero dell’Ambiente e della Sicurezza Energetica (MASE)	Valutazione ambientale e resilienza																
CDP – Cassa Depositi e Prestiti	Partner tecnico-finanziario																
Regioni e ANCI	Rappresentanza e coinvolgimento territoriale																

	<i>2.1 Consiglio di Indirizzo Strategico</i> Composto da rappresentanti dei ministeri, Regioni, ANCI, imprese e parti sociali. Definisce le priorità strategiche e approva il piano pluriennale dei progetti. <i>2.2 Direzione Generale Tecnica</i> Comprende quattro divisioni operative: <table border="1"> <thead> <tr> <th>Divisione</th><th>Competenze</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1. Pianificazione e Analisi Territoriale</td><td>Valutazione progetti, fabbisogni, selezione SPV</td></tr> <tr> <td>2. Ingegneria Finanziaria e PPP</td><td>Montaggio strumenti finanziari (SPV, project bond, outcome-based models)</td></tr> <tr> <td>3. Legal & Procurement</td><td>Contrattualistica, bandi, appalti, legalità</td></tr> <tr> <td>4. Monitoraggio e Valutazione Impatti</td><td>KPI, auditing, certificazione obiettivi</td></tr> </tbody> </table> <i>2.3 Sportello Territoriale e Assistenza Tecnica</i> Cellule regionali che forniscono supporto ai territori per studi di fattibilità, progettazione, e coordinamento locale. 3. Modello Giuridico L'Agenzia dovrebbe essere istituita come ente pubblico economico nazionale, con autonomia gestionale e contabile, dotata di un bilancio proprio e staff tecnico specializzato. 4. Vantaggi della Struttura Proposta • Superamento della frammentazione istituzionale • Attivazione efficiente di capitali privati • Rafforzamento delle competenze tecniche nei territori • Maggiore trasparenza, responsabilità e impatto	Divisione	Competenze	1. Pianificazione e Analisi Territoriale	Valutazione progetti, fabbisogni, selezione SPV	2. Ingegneria Finanziaria e PPP	Montaggio strumenti finanziari (SPV, project bond, outcome-based models)	3. Legal & Procurement	Contrattualistica, bandi, appalti, legalità	4. Monitoraggio e Valutazione Impatti	KPI, auditing, certificazione obiettivi
Divisione	Competenze										
1. Pianificazione e Analisi Territoriale	Valutazione progetti, fabbisogni, selezione SPV										
2. Ingegneria Finanziaria e PPP	Montaggio strumenti finanziari (SPV, project bond, outcome-based models)										
3. Legal & Procurement	Contrattualistica, bandi, appalti, legalità										
4. Monitoraggio e Valutazione Impatti	KPI, auditing, certificazione obiettivi										
BUDGET	Il budget operativo dell'Agenzia può essere stimato in circa 100 milioni di euro annui, coperti mediante riallocazione di risorse già esistenti nei ministeri coinvolti (MIT, MEF, PCM) e fondi europei (FESR, React-EU, InvestEU). Il vero potenziale finanziario, tuttavia, risiede nella sua capacità di attivare progetti tramite società di scopo (SPV) che emettano strumenti di debito garantiti parzialmente da fondi pubblici condizionati al raggiungimento di obiettivi (outcome-based). In tal modo, ogni euro pubblico potrebbe fungere da moltiplicatore, e con un obiettivo "fattore 20", generare investimenti complessivi tra 1/2 miliardi di euro l'anno.										

ARGOMENTAZIONI	L'istituzione di un'Agenzia nazionale per i progetti strategici in modalità PPP rappresenta un fattore abilitante per la modernizzazione dell'Italia e una risposta concreta a inefficienze strutturali. I benefici attesi sono numerosi e supportati da evidenze internazionali. • Efficienza amministrativa: secondo la Corte dei Conti (Rapporto 2023), oltre il 40% delle grandi opere italiane subisce ritardi superiori ai 3 anni, spesso per carenze di coordinamento tra enti. Un'agenzia con funzioni di regia centralizzata ridurrebbe drasticamente tali ritardi. • Attrazione di investimenti privati: dati ANCE (2022) mostrano che l'Italia attiva solo il 7% dei partenariati pubblico-privato potenzialmente disponibili, contro il 20% della media UE. Una struttura tecnica dedicata può raddoppiare la capacità di attrazione di capitale privato. • Occupazione e crescita locale: ogni miliardo investito in infrastrutture produce mediamente 15.000 posti di lavoro diretti e indiretti (fonte: European Investment Bank, 2021). Con un portafoglio iniziale di 10 progetti strategici, l'agenzia potrebbe generare fino a 150.000 nuovi posti. • Effetti spill-over: esperienze come il progetto di Porta Nuova a Milano o 22@Barcelona dimostrano che i progetti di rigenerazione urbana guidati da visione strategica e PPP generano crescita economica diffusa, riqualificazione urbana, valorizzazione immobiliare, attrazione di imprese e turismo. In sintesi, l'Agenzia agirebbe come acceleratore strutturale, aumentando la capacità del sistema-Paese di pianificare, attrarre risorse e generare crescita territoriale sostenibile.
CONTRO-ARGOMENTAZIONI	• Obiezione 1: "Un nuovo ente rischia di aumentare la burocrazia" ◦ <i>Risposta:</i> L'Agenzia non duplica, ma semplifica. Nasce come struttura tecnica di coordinamento e facilitazione, con poteri di snellimento autorizzativo, centralizzazione delle competenze progettuali e diffusione di buone pratiche, su modello di enti europei come France Mobilités o Infrastructure UK. • Obiezione 2: "Si rischia una concentrazione di potere e una logica top-down" ◦ <i>Risposta:</i> La governance dell'Agenzia sarà multilivello, con un Comitato di Indirizzo partecipato da Regioni, Comuni, e rappresentanti del partenariato economico e sociale. I progetti verranno selezionati su base competitiva e con forte coinvolgimento territoriale. • Obiezione 3: "I PPP sono rischiosi e possono penalizzare il settore pubblico" ◦ <i>Risposta:</i> Se male progettati sì, ma la presenza dell'Agenzia serve proprio a evitare squilibri contrattuali. Essa fornisce

	linee guida nazionali, modelli standard, strumenti di valutazione rischio-beneficio e contratti equilibrati, garantendo trasparenza e protezione dell'interesse pubblico. ● Obiezione 4: “Non ci sono abbastanza risorse per sostenere una struttura del genere” ○ <i>Risposta:</i> L’Agenzia non è un centro di spesa, ma un catalizzatore di risorse. Il suo budget operativo può essere limitato (es. 100 mln/anno), ma i progetti attivati potrebbero mobilitare 1/2 miliardi l’anno combinando fondi UE, PNRR, capitali privati, CDP e BEI.
CONCLUSIONE	L'Italia si trova di fronte a una sfida cruciale: rilanciare la propria crescita economica e ridurre le persistenti disparità territoriali. Per fare ciò, è necessario riconoscere e valorizzare lo stretto legame esistente tra uno sviluppo territoriale armonico, infrastrutture efficienti e una crescita economica sostenibile. Tuttavia, la frammentazione istituzionale e la sovrapposizione di competenze tra Stato e Regioni rappresentano un freno significativo a un approccio organico e coordinato. In questo paper, abbiamo proposto l'istituzione di un'agenzia governativa dedicata all'individuazione e al lancio di progetti strategici di riqualificazione urbana e industriale in modalità di partenariato pubblico-privato. Questa agenzia, dotata di una visione strategica nazionale e di competenze specifiche, sarebbe in grado di superare le attuali limitazioni, di attrarre investimenti privati e di massimizzare gli effetti di ricaduta positiva (spill-over) degli investimenti sul territorio. L'adozione di un approccio più integrato e strategico allo sviluppo territoriale e delle infrastrutture rappresenta un'opportunità unica per l'Italia di tornare a crescere in modo sostenibile e inclusivo, creando un futuro di prosperità per tutti i suoi cittadini. È fondamentale agire con urgenza e determinazione, mettendo in campo le risorse e le competenze necessarie per realizzare questa visione.
FONTI E RIFERIMENTI	1. Barro, R. J. (1990). Government spending, output, and the real interest rate. <i>The American Economic Review</i>, 80(1), 103-115. 2. Aschauer, D. A. (1989). Is public expenditure productive?. <i>Journal of monetary economics</i>, 23(2), 177-200. 3. World Bank. (1994). <i>World development report 1994: Infrastructure for development</i>. Oxford University Press. 4. OECD. (2006). <i>Infrastructure investment and economic growth</i>. OECD Publishing. 5. Fujita, M., Krugman, P., & Venables, A. J. (1999). <i>The spatial economy: Cities, regions, and international trade</i>. MIT press. 6. Glaeser, E. L., Rosenthal, S. S., & Strange, W. C. (2010). Urban economics and entrepreneurship. <i>Journal of economic geography</i>, 10(6), 727-752. 7. Henderson, J. V. (2003). Marshall's scale economies. <i>Journal of urban economics</i>, 53(1), 1-28. 8. Corte dei Conti. (Vari anni). <i>Rapporto sul coordinamento della finanza pubblica</i>.

	9. ISTAT. (Vari anni). <i>Rapporto sulla competitività delle regioni italiane</i>. 10. Putnam, R. D., Leonardi, R., & Nanetti, R. Y. (1993). <i>Making democracy work: Civic traditions in modern Italy</i>. Princeton university press. 11. D'Alberti, M. (2015). <i>Diritto amministrativo</i>. Wolters Kluwer Italia. 12. Plaza, B. (2000). The Guggenheim Museum Bilbao: lessons for the economic development of cities. <i>Urban studies</i>, 37(12), 2601-2623. 13. Edwards, B. (2014). <i>London Docklands: Urban design in an age of deregulation</i>. Routledge. 14. Gehl, J. (2010). <i>Cities for people</i>. Island press. 15. Openpolis. (2024). I dati aggiornati sulla spesa dei fondi Pnrr confermano le difficoltà e i ritardi. https://www.openpolis.it/i-dati-aggiornati-sulla-spesa-dei-fondi-pnrr-confermano-le-difficolta-e-i-ritardi/ 16. Giffi, A., & Puschmann, T. (2012). Public-private partnerships for sustainable infrastructure development: Drivers, barriers, and critical success factors. <i>International Journal of Sustainable Development & World Ecology</i>, 19(3), 279-290. 17. Hodge, G. A., & Pollanen, R. (2007). Public-private partnership governance structures and transaction costs. <i>Public Administration Review</i>, 67(2), 226-237. 18. European Commission. (2018). <i>A long-term vision for rural areas</i>. COM(2021) 345 final. 19. Chiodo, V. (2018). <i>Social Impact Bond: new finance or new procurement?</i>. Politecnico di Milano. 20. Vecchi, V. (2005). <i>Project Finance for public investments: the Italian experience</i>. EFMA. 21. Savini, L. (2019). <i>Social Impact Bond for Lombardy</i>. fi-compass. 22. OECD. (2014). <i>Financing infrastructure – International trends</i>. OECD Publishing. 23. Investopedia. (2015). <i>What Role Do SPVs or SPEs Play in Public-Private Partnerships?</i> 24. Legge Costituzionale 3/2021 (https://www.parlamento.it/parlam/leggi/01003lc.htm) 25. Pareja-Eastaway, M., & Ponzini, D. (2017). <i>22@Barcelona and the Innovation District Strategy: A Critical Perspective</i>. <i>Urban Studies</i>, 54(11), 2530–2548. 26. Balducci, A., Fedeli, V., & Curci, F. (2017). <i>Planning urban regeneration: Lessons from Milan's Porta Nuova project</i>. <i>Cities</i>, 69, 128–135
--	--