

**((((ORA!)))**  
**LIBERA**  
**VENEZIA**  
**UN FUTURO PER LA CITTÀ**

# VENEZIA 2031

**Programma di mandato per il Comune di Venezia 2026-2031**

*Economia della conoscenza · Internazionalizzazione  
Integrazione terra-laguna · Buona amministrazione*



*Maggio 2026 · Edizione di consultazione*



## Premessa: redditi, demografia, fuga di giovani qualificati

Cominciamo dai dati. Tre serie di numeri descrivono insieme la condizione del Comune di Venezia all'inizio del 2026 con un'evidenza che dispensa dai commenti. I redditi dichiarati nella provincia di Venezia sono i più bassi tra i capoluoghi del Veneto centrale e settentrionale; la popolazione residente è in calo strutturale da oltre cinquant'anni e, nelle isole, ha ormai raggiunto livelli minimi storici; chi se ne va è in misura sproporzionata giovane e qualificato.

### Redditi nella Città Metropolitana di Venezia

Il reddito medio dichiarato nella provincia di Venezia per l'anno d'imposta 2023 si attesta a 25.498 euro, inferiore a quello di Padova (27.113), Belluno (26.366), Vicenza (26.263), Treviso (26.172) e Verona (25.792). Solo Rovigo, fra le province venete, presenta valori inferiori. (Fonte: elaborazione CGIA Mestre su dati MEF, dichiarazioni dei redditi presentate nel 2024.)

Lo stipendio medio lordo mensile dei dipendenti del settore privato nella Città Metropolitana di Venezia nel 2023 si ferma a 1.728 euro, contro i 1.973 di Vicenza, i 1.960 di Padova, i 1.951 di Treviso, i 1.865 di Verona e i 1.829 di Belluno. Solo Rovigo, ancora, sta sotto. (Fonte: Ufficio studi CGIA Mestre su dati INPS.)

La causa principale, lo dicono insieme senso comune, dati e ricerca, è la monocultura del turismo. Il turismo è, in termini relativi, molto più diffuso a Venezia che nelle altre province venete, ma è un settore a bassa produttività che redistribuisce i redditi in maniera fortemente diseguale. Per crescere occorre diversificare l'economia dando spazio ai settori a maggior valore aggiunto, oggi quasi del tutto assenti dalla nostra città.

### Declino demografico: cinquant'anni di emorragia

Al 31 dicembre 2024 il Comune di Venezia conta 252.224 residenti (dati Anagrafe comunale), in calo di circa 12.000 unità nell'ultimo decennio e di oltre 110.000 unità rispetto al picco storico dei primi anni Settanta, quando il Comune sfiorava i 370.000 abitanti. Il dato aggregato nasconde un'asimmetria drammatica: la Venezia insulare — centro storico, estuario, Lido-Pellestrina — conta oggi 74.456 residenti, mentre la Terraferma ne conta 177.768. Il solo centro storico è passato dai 174.808 abitanti del 1951 ai 48.500 di fine 2024, perdendo oltre il 72% della popolazione in poco più di settant'anni.

Nessun decennio degli ultimi sessant'anni ha invertito il trend. Le cause sono note e ripetutamente diagnosticate: costi abitativi resi proibitivi dalla rendita turistica, assenza di occupazione qualificata, difficoltà pratica di condurre una vita normale in una città riorganizzata per essere visitata anziché abitata.

### Fuga dei giovani qualificati

Il dato che meglio descrive la fragilità futura del Comune non è il calo complessivo, ma la sua selettività. I residenti che lasciano Venezia sono in misura sproporzionata giovani in età lavorativa e con titolo di studio elevato. Il saldo migratorio per istruzione e per lavoro qualificato è strutturalmente negativo da decenni, e si è acuito nell'ultimo quindicennio. La città non riesce a trattenere i propri laureati né ad attrarre laureati da altre città italiane ed estere — esattamente l'opposto di ciò che serve a un'economia della conoscenza.



Le università veneziane — Ca' Foscari, IUAV, Venice International University — formano talento che poi se ne va. Le imprese knowledge-intensive che potrebbero offrire occupazione qualificata sono numericamente esigue e in molti casi orientate al territorio del Nord-Est più ampio. La rendita turistica espelle chi ha alternative residenziali altrove. Il risultato è una città che invecchia rapidamente, specializzata in servizi a basso valore aggiunto e in attività di consumo turistico, e progressivamente svuotata della classe media qualificata che ne ha rappresentato la spina dorsale economica per generazioni.

Non si esce da questa traiettoria senza un cambio di paradigma. Ed è questo cambio di paradigma che il presente programma propone.



## 1. Diagnosi: quattro crisi strutturali

Venezia è simultaneamente una delle città più famose del mondo e una delle più problematiche d'Italia dal punto di vista economico, demografico e sociale. Qualunque programma di sviluppo deve partire da una lettura onesta della crisi della città, e da alcuni elementi obiettivi:

- Il degrado sociale e la decadenza economica non erano e non sono inevitabili. Sono il prodotto di politiche mal concepite e miopi sino all'ottusità, tese a conservare piccoli privilegi clientelari quando erano necessari coraggiosi atti di riforma e di governo del cambiamento.
- Il gioco dello scaricabarile fra destra e sinistra va respinto: nell'ultimo mezzo secolo hanno governato entrambe, con lo stesso metodo. Le uniche differenze, retorica a parte, derivano dal fatto che i gruppi clientelari di riferimento sono parzialmente differenti, pur essendo ugualmente dannosi per il benessere cittadino.
- Il declino economico - la diminuzione prolungata di occupazione qualificata e di investimenti produttivi - è la causa principale dei problemi che Venezia patisce. Il degrado sociale, i cattivi servizi, la microcriminalità diffusa e la fuga dei giovani qualificati possono essere arrestati ed invertiti soltanto con la trasformazione del sistema produttivo locale.

Le crisi che il Comune attraversa sono quattro, strettamente intrecciate. Le prime tre sono quelle abitualmente diagnosticate; la quarta, cui dedichiamo un trattamento esplicito, è il by-product della seconda e ne costituisce la conseguenza economica più rilevante.

### 1.1 Crisi demografica ed economica

La popolazione residente nel Comune è diminuita di oltre 110.000 persone rispetto al picco storico dei primi anni Settanta. La flessione colpisce in modo asimmetrico le due parti della città: la Venezia insulare ha perso quote drammatiche di popolazione (centro storico da 174.808 nel 1951 a 48.500 nel 2024, -72%), mentre la Terraferma è sostanzialmente stabile. Le cause sono sistemiche: costi abitativi resi proibitivi dalla rendita turistica, assenza di occupazione qualificata, riorganizzazione della città attorno alle esigenze del turismo anziché dei residenti.

Parallelamente la Terraferma, formalmente stabile nei numeri, ha visto contrarsi le proprie attività produttive ad alto valore aggiunto. Il mercato del lavoro locale è diventato, direttamente o indirettamente, un'appendice del settore turistico veneziano: redditi medi o medio-bassi, scarsa o nulla prospettiva di crescita, forte stagionalità. La marginalizzazione dell'industria di Marghera rispetto ai mercati nazionali e internazionali ha accentuato la caduta dei redditi e, con essa, il degrado abitativo e sociale.

### 1.2 La dipendenza monoculturale dal turismo

Il turismo genera oggi una quota dominante del valore aggiunto locale con un peso anomalo rispetto ad altre città produttive del Nord-Est, ma è un'economia a bassa produttività, ad alta stagionalità, con scarso contenuto di conoscenza e scarsa capacità di trattenere talenti qualificati. Produce rendite fondiari e finanziarie (investimenti in hotel di lusso) che espellono i residenti e impoverisce la base produttiva diversificata.



Il contributo di accesso introdotto dall'amministrazione uscente è, nella forma tecnica e nei livelli tariffari attuali, una misura simbolica: l'esperienza dei fine settimana della primavera 2026 ha mostrato che non produce effetti misurabili sui flussi. Non è, nella sua versione attuale, nemmeno una strategia di decongestione.

### **1.3 La frattura terra-laguna**

Mestre e Marghera — dove vive la maggioranza dei 177.768 residenti della Terraferma comunale — sono percepite e gestite come appendice logistica di Venezia anziché come parti integranti di un sistema economico metropolitano. Per decenni le giunte comunali hanno trattato la Terraferma come tale, con due effetti convergenti: iniquità nella distribuzione di risorse e servizi, perdita di massa critica economica.

Porto Marghera, classificato Sito di Interesse Nazionale (SIN) per la bonifica, si estende nell'attuale perimetrazione su circa 1.620 ettari di aree a terra, dopo la ripermetrazione del 2013-2016 (la perimetrazione originaria del 2000 comprendeva circa 3.000 ettari a terra, più canali e aree lagunari). Rappresenta al tempo stesso il principale passivo ambientale e la maggiore riserva di opportunità di riqualificazione del territorio. La gronda lagunare — la fascia di terraferma che guarda la laguna da Tessera e Campalto fino a Malcontenta — è strutturalmente sotto-connessa al centro storico e urbanisticamente degradata, nonostante una posizione geografica eccezionale.

Occorre pensare lo sviluppo del Comune nel quadro di una mezzaluna metropolitana che si estende approssimativamente da San Donà alla Riviera del Brenta e a Chioggia, con Marcon, Mogliano, Scorzè e Mirano a nord. Non esiste una Venezia d'acqua isolabile dalla Venezia di terra e dal suo entroterra.

### **1.4 La sparizione delle attività ad alta produttività**

La quarta crisi è la conseguenza economica della seconda, ma merita di essere riconosciuta esplicitamente perché costituisce il cuore del problema veneziano e il bersaglio diretto del presente programma. La progressiva sostituzione di un'economia produttiva con una rendita turistica ha eroso, fino a farle scomparire dal territorio comunale, le attività economiche ad alta produttività e di frontiera - ricerca applicata, manifattura avanzata, servizi professionali specializzati, funzioni direzionali di filiere internazionali, finanza di progetto - che sono le sole capaci di generare redditi alti e crescita sostenuta.

L'effetto si misura sul lato della struttura occupazionale: le funzioni a monte delle filiere produttive ancora presenti sul territorio (la progettazione navale di Fincantieri, il design e il marketing della filiera del vetro e del lusso, l'ingegneria delle grandi opere lagunari) sono in larga parte localizzate fuori Venezia. A Venezia resta la produzione esecutiva, quando resta, e il consumo turistico. La parte della catena del valore che paga meglio è altrove.

Si misura anche sul lato dell'offerta di lavoro qualificato: i giovani laureati nelle università veneziane non trovano sul territorio il tipo di occupazione che la loro formazione richiede, e se ne vanno. I ricercatori internazionali che potrebbero essere attratti dalle istituzioni scientifiche cittadine non trovano un ecosistema produttivo cui agganciarsi, e scelgono altre destinazioni.



---

*L'obiettivo fondamentale del presente programma è creare le condizioni sistemiche perché Venezia possa tornare a crescere attirando e accogliendo le attività economiche ad alta produttività oggi scomparse. Nessuna delle altre crisi può essere risolta senza affrontare questa.*

*La tesi portante è che le quattro crisi hanno una cura comune: amministrare meglio, portare a Venezia capitali e conoscenze di livello internazionale, distribuire funzioni e comparti produttivi tra isole, gronda lagunare e Terraferma in un sistema policentrico integrato per via d'acqua, capace di attrarre e trattenere talenti e di produrre valore senza dipendere dal volume dei flussi turistici.*

---



## 2. Visione e obiettivi al 2031

La visione strategica del programma si articola su quattro elementi.

Primo. Il Comune di Venezia deve essere amministrato al livello delle città europee comparabili per patrimonio e funzioni (Amburgo, Rotterdam, Barcellona, Zurigo, ...) e non al livello attuale. È anzitutto un problema di qualità tecnica e di cultura amministrativa: tempi autorizzativi, capacità di progettazione, gestione dei patrimoni pubblici, interlocuzione con enti nazionali e sovranazionali. Nessun programma di sviluppo funziona senza una macchina comunale all'altezza.

Secondo. La crescita economica di Venezia non può venire dall'evoluzione demografica locale né dalla redistribuzione di risorse esistenti. Può venire soltanto dall'attrazione di capitali - pubblici e privati, italiani e internazionali - e di capitale umano qualificato. Internazionalizzare consapevolmente la città e la sua amministrazione non è un lusso: è la condizione necessaria perché la città torni a crescere.

Terzo. La scienza e la conoscenza su cui fondare il rilancio devono essere di frontiera e produrre valore aggiunto misurabile. Venezia non ha bisogno di aggiungersi all'elenco delle città che vivono di fantasie ambientaliste e di sussidi a imprese che promettono "sostenibilità" e producono solo insostenibilità. Ha bisogno di ricerca competitiva, brevettabile e commerciabile: scienze dell'acqua e del clima estremo, ingegneria lagunare e costiera, tecnologie dei materiali per il restauro, digitalizzazione del patrimonio, manifattura avanzata di alta gamma, logistica marittima intelligente.

Quarto. Il territorio su cui questa trasformazione deve avvenire è l'intera Città Metropolitana, non la sola città storica né il Comune di Venezia in senso stretto. Il sistema produttivo della conoscenza richiede spazi, infrastrutture e costi che le isole non possono offrire da sole: la Terraferma deve essere parte integrante del processo di rinnovamento. Centro storico per funzioni di formazione avanzata, ricerca pura, cultura di alta gamma e residenzialità qualificata; gronda lagunare e Arsenalere per laboratori, atelier, incubatori e spazi di prototipazione; Mestre-Marghera per manifattura avanzata, funzioni direzionali, R&S aziendale, residenzialità stabile per lavoratori qualificati; corona metropolitana per servizi logistici, infrastrutturali e formativi di scala regionale. La laguna non è un confine: è l'infrastruttura naturale che collega le componenti del sistema.

Una base istituzionale da cui partire esiste. Ca' Foscari, IUAV, Venice International University, l'ISMAR-CNR nell'Arsenale, il Parco Scientifico Tecnologico VEGA a Marghera, il nuovo Gateway della Biodiversità CNR in Riva Sette Martiri e, a breve distanza da Venezia, l'Università di Padova. Questi punti di partenza sono ora però scollegati tra loro e sottodimensionati rispetto alla scala del cambiamento necessario. Occorre un disegno strategico unitario, con obiettivi misurabili e una governance capace di attuarlo, che metta queste realtà in sistema e le colleghi a capitali e mercati internazionali.

---

*Il presente documento definisce gli obiettivi e le azioni del mandato 2026-2031. Esso è parte di un orizzonte più lungo – vedasi: ORA! Libera Venezia 2036 - che delinea la trasformazione del Comune nell'arco di un decennio e oltre, e al quale il programma di mandato rinvia per la trattazione estesa di alcune istituzioni di nuova costruzione (Università del Made in Venice, città universitaria, architettura completa del Venice International Investment Fund, futuro della portualità lagunare).*

---



Il programma istituisce tre strumenti operativi principali: l'Agenzia per la Rinascita di Venezia, l'Advisory Panel internazionale e il Venice International Investment Fund. La loro architettura è definita nel §14 sulla governance.

### **Obiettivi misurabili al 2031 (fine del mandato comunale)**

- Residenti del centro storico insulare: arresto della perdita netta, saldo vicino allo zero; 49.000-50.000 residenti a fine mandato (oggi 48.500).
- Occupazione qualificata: 1.500-2.000 nuovi posti di lavoro qualificati nei settori dei tre pilastri.
- Ricerca internazionale: almeno un centro di ricerca applicata internazionale insediato; avvio del negoziato per una scuola di ingegneria europea.
- Venice International Investment Fund: primo closing del VIIF effettuato (target 500 M€); 600-800 M€ di risorse impegnate.
- Bonifica di Porto Marghera: 25-30% delle aree a contaminazione bassa o media bonificate; cronoprogramma vincolante verso il 60% al 2036.
- Tempi autorizzativi: dimezzamento dei tempi attuali per l'insediamento di imprese nei settori target.



### 3. Sicurezza dei cittadini

Per parlare di sicurezza occorre uscire dalla propaganda elettorale, dagli slogan e dalle affermazioni roboanti. Scoprire a poche settimane dal voto che servono passeggiate civiche e presenza dei vigili nelle aree degradate, dopo aver governato per undici anni ignorando il problema, non è l'approccio adeguato. Crea l'illusione di un attivismo improvviso dietro al quale si cela il fatto che la sicurezza si costruisce con pazienza, mese dopo mese, lavorando ogni giorno.

#### 3.1 Diagnosi: una microcriminalità sistematica, non un'emergenza

La questione della sicurezza, in alcune aree della città e specialmente in alcuni quartieri di Mestre, è legata alla cosiddetta microcriminalità. Non esiste, obiettivamente, un'emergenza causata da omicidi o rapine a mano armata. Esiste invece una sequenza continua di furti, borseggi, molestie, spaccio, spaccate e degrado dell'ambiente urbano e degli spazi pubblici. Sono piccoli crimini, ma sono numerosi e si ripetono nelle stesse zone con altissima frequenza. Il senso di insicurezza della cittadinanza deriva proprio dalla loro ripetizione quotidiana.

I dati relativi all'intera area comunale nascondono due realtà diverse. Nella città lagunare borseggi e furti — soprattutto ai danni dei visitatori, ma non solo — rappresentano il crimine dominante e tendono a concentrarsi nelle aree a maggiore densità turistica. Nei quartieri di Mestre il crimine dominante è invece legato allo spaccio e ai furti, oltre agli atti violenti che il commercio di sostanze genera. Il “quadrilatero” attorno alla stazione di Mestre è l'area in cui questa attività si concentra. Si tratta anche di zone a maggiore immigrazione recente, con redditi bassi o molto bassi, che in passato ospitavano parte della classe media mestrina.

Alcuni dati significativi. Arresti per furto: 248 in un anno a fronte di 22.500 furti denunciati (Venezia è sesta in Italia per numero di furti denunciati): circa un arresto ogni novanta furti. Le volanti, dal 2022 al 2024, hanno dimezzato i chilometri percorsi. In aumento solo le multe: +17.000 per eccesso di velocità.

#### 3.2 La Smart Control Room: dati senza azione

Negli ultimi anni abbiamo assistito a una narrazione molto forte sulla Smart Control Room (SCR): un sistema tecnologico avanzato, con quasi un migliaio di telecamere e monitoraggio in tempo reale da parte delle aziende di servizi. Il problema non è la tecnologia, è l'uso. Pochissimo del monitoraggio è orientato a prevenire e perseguire il crimine. Dall'inizio dell'attività della SCR (2020) a oggi i reati sono cresciuti del 9% invece di diminuire. A Venezia la SCR controlla i flussi turistici in città e in ingresso/uscita; a Mestre le telecamere sembrano essere utilizzate quasi esclusivamente per l'emissione di multe automobilistiche.

La control room osserva molto e interviene direttamente poco. Il personale non è sufficiente per monitorare centinaia di telecamere in tempo reale. Le immagini vengono consultate dopo i fatti, per le indagini, non durante gli eventi. Il Comune raccoglie già una quantità enorme di dati e immagini: non serve inventare nulla di nuovo, basterebbe utilizzare in modo intelligente ciò che già esiste.

---

*Il punto centrale è semplice: queste sono attività realizzabili da molti anni. Non richiedono intelligenza artificiale, non richiedono nuovi investimenti tecnologici. Richiedono analisi statistica seria e utilizzo*



*intelligente dei dati già disponibili — in particolare quelli della SCR, mai pienamente utilizzati dall'amministrazione uscente.*

---

### **3.3 Proposte: dal pattugliamento estensivo a quello mirato**

I piccoli criminali seriali non sono casuali: sono più prevedibili di quanto si pensi. Lo spaccio si concentra in punti precisi. I borseggiatori agiscono secondo schemi ripetuti. Se i dati vengono analizzati in modo strutturato, è possibile anticipare i movimenti, intervenire prima, colpire le reti e non solo i singoli episodi.

#### **Pattugliamento mirato**

Passare dal pattugliamento estensivo al pattugliamento mirato: con l'analisi dei dati sui reati (furti, vandalismi, spaccio, degrado) si mappano le aree più critiche e si concentra lì la presenza. Auto e moto elettriche, con minore autonomia, coprono le zone urbane più dense e ad alta incidenza criminosa; i mezzi termici si impiegano nei quartieri periferici e nei turni serali.

#### **Presidio di prossimità**

Introdurre o potenziare i Nuclei di quartiere o i Poliziotti di prossimità: agenti assegnati stabilmente a un'area, riconoscibili dai cittadini e presenti nei momenti chiave della giornata. Favorire la presenza a piedi nelle zone pedonali, nei parchi, nelle scuole e nei mercati. Aumentare la presenza in borghese nelle stazioni in cui il crimine è maggiore. Collegare i cittadini alla SCR attraverso un'app comunale unica, geolocalizzata e integrata con i sistemi esistenti.

#### **Integrazione tecnologia-territorio**

Potenziare l'illuminazione pubblica nelle zone più critiche. Dotare gli agenti di body-cam e tablet per segnalazioni e verbalizzazioni immediate. Trasformare la SCR da osservatore passivo a strumento operativo per le forze dell'ordine.

### **3.4 Focus operativo: Marghera e via Piave**

Due aree concentrano oggi i fenomeni più gravi e richiedono un piano di intervento dedicato.

#### **Marghera**

Forte degrado e abbandono dei parchi Emmer e Catene; l'associazione Honos ha di fatto abbandonato la gestione del parco Emmer, oggi senza gestore. Il sottopasso tra Marghera e Mestre FS è in forte condizione di degrado, con scippi, aggressioni, spaccio e consumo di sostanze. Degrado nella chiesa di Sant'Antonio e nel sagrato, con spaccio anche all'interno della chiesa. Collegamenti con mezzi pubblici tra Marghera-centro storico e Marghera-Mestre assenti dopo le 21:00.

Proposte: pulizia e ripristino dei giardini pubblici; momenti di incontro con la cittadinanza (maratone di lettura, aperitivi, iniziative "Città per le donne" e "Città per la sicurezza di tutti"); passeggiate urbane per individuare zone di degrado e abbandono e per rendere consapevole la cittadinanza; analisi e raccolta dati sullo stato complessivo del patrimonio di edilizia residenziale pubblica.



## Via Piave

Esiti dell'Assemblea di Quartiere — dicembre 2025, gruppo di lavoro Via Piave 74 — vengono integrati come allegato operativo al programma di sicurezza per la zona. La sezione di intervento puntuale è in corso di redazione con i comitati di quartiere e sarà parte del piano operativo di mandato.



## 4. Pilastro I — Scienze dell'acqua, del clima e della laguna

Venezia è il laboratorio naturale per la scienza della convivenza con l'acqua e il cambiamento climatico. Non è retorica: la città dispone di un patrimonio di dati storici sull'adattamento a condizioni idrologiche estreme, sul restauro di edifici in contesti lagunari, sulla gestione della mobilità senza motori a terra. Il MOSE, con tutti i suoi limiti, ha concentrato sul territorio competenze ingegneristiche che vanno capitalizzate anziché disperse.

Il perimetro di riferimento è quello di una scienza che produce valore aggiunto: brevetti, licenze, tecnologie esportabili, servizi professionali venduti su mercati internazionali. Rientrano in questo perimetro l'ingegneria lagunare e costiera, la modellistica idrodinamica, il monitoraggio ambientale con sensoristica avanzata, le tecnologie di adattamento per città costiere, i materiali e le tecniche per il restauro in ambienti umidi e salini, la bonifica industriale. Non vi rientrano la retorica ambientalista, i progetti dimostrativi a fondo perduto e i centri di costo mascherati da centri di ricerca.

### 4.1 Il Gateway della Biodiversità

Il CNR ha avviato in Riva Sette Martiri un progetto del valore di circa 10 milioni di euro per una piattaforma internazionale di studio della biodiversità con 70 ricercatori, ospitata presso la Palazzina Canonica di ISMAR-CNR. L'amministrazione comunale deve trattarlo come infrastruttura produttiva, non come vetrina.

- Mettere a disposizione gratuitamente spazi pubblici di qualità per la sede fisica, accelerando le pratiche urbanistiche con tempi certi.
- Negoziare con il CNR la localizzazione di laboratori sussidiari nell'Arsenale, in contiguità con ISMAR, per generare massa critica e ridurre i costi operativi.
- Proporre al Ministero della Cultura (MiC) la destinazione di una porzione delle Tese dell'Arsenale a campus di ricerca permanente con residenze per ricercatori ospiti internazionali.
- Collegare la piattaforma a un programma di contratti di ricerca applicata con imprese italiane ed estere, con obiettivi misurabili di trasferimento tecnologico e di ritorno economico sul territorio.

### 4.2 Il polo tecnologico VEGA

Il Parco Scientifico Tecnologico VEGA a Marghera ospita già il centro LAB di Ca' Foscari e IUAV, l'acceleratore VeniSIA e un insieme di imprese a contenuto tecnologico. È l'unica infrastruttura della Città Metropolitana realmente dimensionata per ospitare laboratori pesanti e prototipazione industriale. L'amministrazione deve concentrarvi le risorse disponibili per:

- Completare il VEGA Waterfront, aprendo il fronte lagunare del parco alla mobilità acquea e avviando il recupero residenziale e produttivo delle aree ai due lati del Ponte della Libertà. Sono già stati elaborati due progetti di riferimento: quello dell'architetto Andreas Kipar e Venezia Futura di BuroMilan. Il metodo da adottare è l'internazionalizzazione del processo concorsuale e del finanziamento, con chiamata aperta a studi e investitori esteri.
- Creare un incubatore verticale specifico per le tecnologie della blue economy: gestione delle acque, energie rinnovabili marine, bonifica e bio-remediation, sensoristica ambientale.



- Stipulare un accordo con l'Autorità Portuale per destinare i capannoni dismessi della Prima Zona industriale a laboratori di prototipazione pesante, che richiedono spazi e servizi logistici che le isole non possono offrire.
- Attivare dottorati industriali co-finanziati dalle imprese insediate, con impegno di permanenza dei dottori di ricerca sul territorio per almeno tre anni; avviare la negoziazione per l'insediamento di una scuola di ingegneria di livello internazionale (obiettivo quinquennale: avvio del negoziato; insediamento all'orizzonte 2036).

### **4.3 MOSE, Autorità per la Laguna e progetti in Valutazione di Impatto Ambientale**

Sono attualmente in fase di Valutazione di Impatto Ambientale alcuni progetti che ridisegnano il rapporto tra portualità crocieristica e laguna: lo scavo del canale Vittorio Emanuele per riportare in Stazione Marittima navi crocieristiche fino a 70.000 tonnellate di stazza; la creazione di due approdi tutt'altro che temporanei a Porto Marghera per navi da 100.000 tonnellate; l'allargamento del Canale Malamocco-Marghera e l'artificializzazione dei bordi delle Casse di Colmata in fregio al Canale stesso; la creazione di un'isola-discarda di 46 ettari di superficie e 14 metri di altezza per accogliere 6,8 milioni di metri cubi di fanghi inquinati derivanti da tali scavi.

Tali interventi non sono previsti dal Decreto Draghi, che esclude dal transito in Bacino di San Marco fino alla Stazione Marittima le navi superiori alle 40.000 tonnellate, e prevede solo approdi temporanei a Porto Marghera e a Chioggia nelle more della realizzazione di approdi esterni alla laguna. Né questi interventi sono compatibili con la sempre più frequente chiusura della laguna determinata dall'innalzamento del mare.

La posizione del programma è netta. Siamo contrari allo scavo del canale Vittorio Emanuele e alla realizzazione di approdi non conformi al Decreto Draghi. Riteniamo necessario riaprire con l'Autorità per la Laguna un confronto sulla salvaguardia, riprendere le proposte abbandonate per il recupero delle altimetrie veneziane (ripristinando le originarie finalità di Insula), e attivare nel mandato un programma di studio strutturato sul futuro del sistema MOSE oltre la sua attuale soglia di efficacia. La trattazione strategica della protezione lagunare di lungo periodo e del futuro della portualità - incluso il caso, tutt'altro che remoto, in cui il porto non possa più stare in laguna dopo il 2040 - è in ORA! Libera Venezia 2036 §3.

### **4.4 Avvio operativo del processo di ricerca lagunare e portuale**

Nel mandato 2026-2031 il Comune deve avviare il processo che porterà, entro il decennio, alla decisione strategica sul futuro della laguna e della portualità veneziana. Le azioni operative del primo mandato sono:

- Costituzione, presso l'Agenzia per la Rinascita di Venezia (cfr. §14.1), di un tavolo tecnico-scientifico internazionale sulla protezione della laguna dall'innalzamento del mare e sull'evoluzione del sistema MOSE, con partecipazione di ISMAR-CNR, Provveditorato, atenei internazionali specializzati e Autorità per la Laguna.
- Finanziamento di studi di fattibilità sulle opzioni di portualità per il post-2040, da condurre congiuntamente con l'Autorità Portuale e con il Ministero delle Infrastrutture: nessuna ipotesi va



rimossa dal tavolo (offshore, Chioggia, ridimensionamento lagunare, trasferimento progressivo) finché gli studi non l'avranno smentita.

- Apertura di un confronto strutturato con l'Autorità per la Laguna sui progetti oggi in VIA, con posizione comunale formalmente espressa e motivata in coerenza con il presente programma.
- Ripresa delle proposte abbandonate sul recupero delle altimetrie veneziane (programma Isola originario), con cantieri pilota su almeno due aree del centro storico nel mandato.

#### **4.5 Strumenti operativi del Pilastro I**

Il Comune deve commissionare entro sei mesi un censimento sistematico di tutti i ricercatori, laboratori, spin-off e imprese knowledge-intensive presenti sul territorio. Il censimento deve essere costruito a scala metropolitana — non limitato al Comune di Venezia — coinvolgendo i comuni della corona (da San Donà alla Riviera del Brenta, Chioggia, Marcon, Mogliano, Scorzè, Mirano) e l'Università di Padova come partner accademico. Il catasto delle competenze, gestito come piattaforma digitale pubblica, è lo strumento minimo di matchmaking tra domanda e offerta di competenze ed è accessibile agli investitori internazionali che valutino insediamenti nel territorio.

Accanto al catasto deve operare uno sportello unico internazionale con l'obiettivo dichiarato di ridurre sotto i 60 giorni i tempi autorizzativi per l'insediamento di imprese e laboratori nei settori target. Lo sportello deve disporre di personale tecnico qualificato, non di addetti generici a uno sportello imprese, e riferire direttamente al Sindaco o a un delegato con mandato chiaro. Lo sportello opera in coerenza con le semplificazioni già previste dalla Zona Logistica Semplificata (ZLS) Porto di Venezia-Rodigino.

L'Advisory Panel internazionale (§14.2), attraverso la sua Commissione Economica e Scientifica, esprime parere vincolante sugli interventi strategici del Pilastro I.



## 5. Pilastro II — Design, manifattura avanzata e Made in Venice

IUAV è una delle scuole di architettura e design più apprezzate d'Europa. La Biennale di Venezia è uno degli eventi culturali con il maggiore impatto globale. Il distretto dell'artigianato artistico veneziano - vetro di Murano, merletto di Burano, legno per gondole, tessuti, carta - conserva competenze di manifattura di alta gamma uniche al mondo. Questi tre asset sono oggi largamente sconnessi tra loro e non hanno mai generato un polo industriale-creativo coerente, capace di attrarre capitali, trattenere talenti e competere sui mercati internazionali della fascia alta.

L'obiettivo del secondo pilastro è costruire questo polo: non come operazione culturale ma come comparto produttivo. La domanda internazionale di beni e servizi ad alta intensità di design, cultura e manifattura artigianale di qualità è in crescita strutturale e paga prezzi elevati. Venezia ha le competenze; non ha l'organizzazione industriale per metterle a reddito.

### 5.1 ITS Made in Venice: il primo passo, nel mandato

Il programma 2026-2031 istituisce un Istituto Tecnico Superiore (ITS) Made in Venice, dedicato alle tradizioni manifatturiere e artigianali del territorio: vetro di Murano, merletto di Burano, tessile della bassa Trevigiana, lavorazione delle pelli della Riviera del Brenta, oreficeria, lavorazione del legno per la nautica tradizionale. L'ITS è il primo passo istituzionale di un percorso che entro il 2036 evolve in una piena Università del Made in Venice (cfr. ORA! Libera Venezia 2036 §4), con marketing, finanza, direzione aziendale e incubatore di nuove imprese aperto a investimenti internazionali.

L'ITS deve essere pensato fin dalla sua costituzione come istituzione professionalizzante di alta gamma, non come soluzione subalterna a un percorso universitario. Il modello di riferimento è quello degli ITS Academy del settore moda e design del Nord Italia, calibrati sulle specificità del territorio veneziano. La governance è pubblico-privata, con partecipazione delle imprese di filiera, dei consorzi artigianali e della Camera di Commercio. La sede principale è collocata, in coerenza con la strategia territoriale del programma, sulla gronda lagunare nell'area della erigenda (orizzonte 2036) Citta' Universitaria di Venezia.

### 5.2 Distretto creativo dell'Arsenale e Polo del Mare

L'Arsenale è il più grande complesso di edifici medievali d'Europa, con circa 48 ettari di superficie complessiva (edifici, aree scoperte e specchi d'acqua), di cui circa 13,6 ettari di superfici coperte. Oggi è usato in modo frammentario: la Biennale occupa alcune Tese nei mesi dell'esposizione, la Marina Militare controlla vaste porzioni, ISMAR-CNR è nell'ala nord. La maggior parte degli spazi coperti è sottoutilizzata o vuota. È lo spreco di patrimonio pubblico più rilevante del Comune.

Il rettore di IUAV ha annunciato la creazione di un Polo del Mare in collaborazione con la Marina Militare. Distretto dell'Arsenale e Polo del Mare devono essere trattati come un unico progetto e non come due iniziative parallele: si rivolgono agli stessi spazi, alle stesse competenze ingegneristiche e ai medesimi partner istituzionali. Separarli ne indebolirebbe entrambi.

Il programma propone di negoziare con il Demanio e la Marina Militare un accordo pluriennale per la progressiva cessione in uso di almeno 10 ettari di superficie coperta, da destinare a:



- Campus permanente dei settori IUAV di design marittimo, progettazione navale e architettura degli interni, in coerenza con la vocazione storica del sito e con il Polo del Mare.
- Centro di conservazione e innovazione dell'artigianato veneziano, con laboratori condivisi accessibili alle botteghe artigiane e collegati ai programmi formativi dell'ITS Made in Venice.
- Incubatore per le industrie creative digitali (gaming, animazione, XR, produzione audiovisiva), con connessione diretta ai corsi di IUAV e Ca' Foscari e criteri di ammissione orientati alla crescita commerciale.
- Spazi per residenze artistiche internazionali, con accordi operativi con Collezione Peggy Guggenheim, Biennale e reti internazionali di musei di primo piano.
- Marina di Venezia come porto turistico di alta gamma, da sviluppare sulla base del progetto di massima in via di elaborazione da parte dei nostri esperti in collaborazione con aziende ed esperti del settore.

### 5.3 La filiera del lusso e le funzioni a monte

Il Made in Venice (vetro, tessuto, carta, legno, oreficeria) è un brand globale sotto-sfruttato. Il Comune deve istituire, in collaborazione con la Camera di Commercio e con i consorzi esistenti, un marchio di certificazione di qualità gestito da un ente pubblico-privato, con accesso riservato alle imprese che producono effettivamente in loco con materie prime tracciabili e filiera verificabile. Il marchio deve essere sostenuto da:

- Uno spazio espositivo permanente nelle isole, distinto dalle botteghe turistiche ordinarie e orientato a clientela internazionale di fascia alta.
- Un programma di apprendistato internazionale che attiri giovani artigiani da tutto il mondo con borse di studio e residenzialità dedicata, in collegamento con l'ITS Made in Venice.
- Una piattaforma istituzionale di e-commerce per distribuire i prodotti certificati riducendo la dipendenza da intermediari e piattaforme terze.
- Accordi di distribuzione con case di moda, gallerie e distributori di lusso internazionali, negoziati collettivamente attraverso il consorzio.

Il punto strategico, finora mai affrontato, è riportare a Venezia le funzioni di design, pianificazione, direzione e amministrazione delle attività produttive di fascia alta presenti sul territorio. Queste funzioni sono il segmento della catena del valore che paga meglio e che genera l'indotto professionale (studi di progettazione, servizi finanziari, consulenza, marketing) su cui si costruisce una città della conoscenza. Perché si insedino a Venezia serve però un'offerta adeguata di spazi residenziali e lavorativi di qualità, oggi mancante: è un tema che investe direttamente la politica abitativa del programma, trattata in §8 e §10.

### 5.4 Riportare a Venezia le funzioni a monte: il caso Fincantieri

Lo stabilimento di Marghera è uno dei principali cantieri europei per la costruzione di navi da crociera di lusso. La forza lavoro diretta Fincantieri a Marghera conta circa 1.050 dipendenti; la produzione effettiva è realizzata per la quasi totalità da 4.200-4.500 lavoratori impiegati da ditte in appalto e subappalto, con un differenziale di costo del lavoro dell'ordine del 40 per cento rispetto ai dipendenti diretti e con un contenzioso giudiziario aperto presso la Procura di Venezia su sfruttamento, caporalato e corruzione (nel



2023 si è avuto il rinvio a giudizio di dirigenti della società e di titolari di ditte appaltatrici; la situazione processuale va aggiornata al momento della pubblicazione).

Questo modello produttivo non è sostenibile né politicamente né economicamente. Il problema centrale del Comune è però un altro: il valore aggiunto della filiera (progettazione navale, architettura degli interni di bordo, ingegneria specialistica, direzione commerciale, finanza di progetto) è oggi localizzato fuori Venezia. A Marghera resta la sola produzione esecutiva. È compito politico del Sindaco aprire un confronto con Fincantieri, con l'azionista pubblico Cassa Depositi e Prestiti e con il Governo, affinché una parte delle funzioni di progettazione e direzione delle navi costruite a Marghera sia localizzata a Venezia. L'Arsenale è lo spazio naturale per ospitare uffici di progettazione navale di livello: ha la scala, la collocazione simbolica e una tradizione storica coerente con l'attività.

Sul lato della mobilità dei lavoratori del cantiere, le condizioni quotidiane di trasporto pubblico per le migliaia di operai impiegati a Marghera sono largamente inadeguate. Il Comune deve aprire con Fincantieri un negoziato specifico per l'istituzione di un sistema di shuttle dedicato (con partenze coordinate sui turni e corse dirette dalle principali direttrici di Mestre e della gronda) che riduca la pressione sui mezzi pubblici ordinari e migliori le condizioni di lavoro.

## **5.5 La città universitaria: primo segmento nel mandato**

Il programma 2026-2036 prevede la costruzione progressiva di una città universitaria sulla gronda nord-est della laguna, partendo dall'attuale campus di Scienze Ambientali di Ca' Foscari ed estendendosi verso est attraverso Forte Marghera, San Giuliano, Villaggio San Marco, fino al Villaggio Laguna. L'orizzonte di completamento è il 2036; il primo segmento - campus Scienze Ambientali, Forte Marghera, primo intervento su San Giuliano - deve essere avviato e in larga parte realizzato nel mandato 2026-2031.

La città universitaria non è un campus chiuso: è un sistema integrato di edifici didattici, residenze studentesche, residenze per docenti e ricercatori, spazi di ricerca applicata e servizi (biblioteche, mense, attività sportive, infrastrutture digitali) distribuiti lungo la gronda. Il modello operativo combina partecipazione pubblica (Comune, Università, Demanio per Forte Marghera) e capitale privato di lungo termine (VIF) per le componenti residenziali e infrastrutturali. L'integrazione con la mobilità acquatica e con il prolungamento del tram (cfr. §10) è condizione di funzionamento dell'intero sistema. Intendiamo coinvolgere attivamente anche università provenienti sia da fuori del Veneto che dell'Italia in questo progetto. L'interesse esiste, sono mancate in questi decenni le capacità imprenditoriali e le conoscenze da parte dell'amministrazione comunale.



## 6. Pilastro III — Hub diplomatico e geopolitico dell'Adriatico

Venezia è storicamente il nodo di connessione tra Europa occidentale, Balcani e Mediterraneo orientale. Questo ruolo si è eclissato nel Novecento, ma le condizioni geopolitiche attuali (l'allargamento UE verso i Balcani occidentali, la ricostruzione ucraina, i corridoi energetici mediterranei, la centralità adriatica nella logistica tra Europa centrale e Suez) stanno ricreando la necessità di una città-snodo in questo spazio. Nessuna altra città italiana è meglio posizionata per occupare il ruolo: Trieste ha funzioni portuali rilevanti ma non la scala urbana, universitaria e culturale di Venezia.

Il terzo pilastro è, più dei primi due, un progetto politico: non si realizza senza il sostegno della Regione e, soprattutto, del Governo nazionale. Il Comune non dispone da solo degli strumenti diplomatici necessari. Il Sindaco deve però essere il soggetto che dà impulso all'operazione, ne assume la responsabilità pubblica e costruisce le condizioni di credibilità internazionale. Lo strumento operativo è la Commissione Diplomatica dell'Advisory Panel internazionale (§14.2), composta da personalità di primo rilievo - ex capi di Stato o di Governo, diplomatici, direttori di organizzazioni internazionali, accademici di riferimento - capace di fare leva sulle istituzioni internazionali già presenti in città (Fondazione Cini, Collezione Peggy Guggenheim, Venetian Heritage, Venice International University) per dare al progetto un profilo di credibilità che il solo Comune non può garantire.

### 6.1 Candidature per sedi internazionali

Il Comune deve candidarsi formalmente a ospitare la sede di almeno due organismi internazionali o europei con competenza specifica sull'Adriatico o sul Mediterraneo orientale. Le ipotesi più plausibili, da valutare per priorità e grado di negoziabilità, sono il segretariato di un'iniziativa adriatico-ionica sul modello della macroregione baltica, un centro OSCE per la governance delle acque internazionali, una sede operativa di agenzie internazionali attive sulla ricostruzione ucraina nel corridoio adriatico, un centro europeo per la ricerca sui cambiamenti costieri. La candidatura deve essere avanzata in coordinamento stretto con il Ministero degli Esteri, con la Rappresentanza italiana presso l'UE e con la diplomazia regionale.

### 6.2 Il campus diplomatico internazionale

Venice International University, con sede sull'isola di San Servolo, è già un campus internazionale condiviso tra università di diversi paesi, ma è sottoutilizzato e incapace di crescere autonomamente. La strada più realistica è attrarre un partner qualificato - plausibilmente una grande università estera di prima fascia, eventualmente con il supporto di una fondazione - disposto a investire strutturalmente sul modello VIU per espanderlo. Il Comune deve facilitare l'operazione mettendo sul tavolo, come controparte negoziale, l'uso di edifici storici pubblici oggi inaccessibili o sottoutilizzati nel centro storico. Il dossier degli edifici pubblici mal utilizzati nel centro storico è in sé un problema prioritario del Comune, affrontato nella sezione sulla governance (§14).

### 6.3 Polo della formazione diplomatica e legale

In Italia esistono insegnamenti di diritto marittimo presso diversi atenei (Genova, Federico II di Napoli, Sapienza), ma non un centro specialistico dedicato al nesso tra diritto internazionale del mare e governance



degli spazi lagunari e costieri con taglio professionalizzante. Venezia può colmare questo vuoto istituendo, in collaborazione con Ca' Foscari, Padova e con partner accademici e professionali internazionali, un master specialistico in Maritime Law and Coastal Governance con accreditamento europeo. Si tratta di un'area in crescita per domanda e margini (contenzioso internazionale, consulenza a stati costieri, arbitrato marittimo) con ricadute dirette sulle attività portuali e lagunari del territorio.

## 7. Turismo sostenibile, gestione dei flussi e ZTL metropolitana

Il turismo non è un settore da rilanciare. È una pressione urbana da governare. Venezia non ha un problema di volume di visitatori, ne ha uno di organizzazione dei flussi e di appropriazione del valore generato. Il programma di mandato non si propone di ridurre complessivamente il turismo, ma di renderlo sostenibile, di farne pagare le esternalità negative dove vengono generate, e di liberare progressivamente la città dalla pressione automobilistica e crocieristica oggi non governata.

### 7.1 Critica al contributo di accesso e regolamentazione degli affitti brevi

Il contributo di accesso introdotto dall'amministrazione uscente è una misura simbolica. Nei fine settimana della primavera 2026 ha mostrato di non incidere sui flussi: il livello tariffario è troppo basso e la struttura della tariffa non discrimina abbastanza in funzione della pressione effettiva. Va riformato in profondità o sostituito con uno strumento più efficace, in coerenza con le proposte di tariffazione dinamica del paragrafo successivo.

La regolamentazione degli affitti brevi turistici è nodo cruciale del programma abitativo e della gestione dei flussi insieme. Il Comune deve adottare strumenti che limitino effettivamente la conversione del patrimonio residenziale in capacità ricettiva di fatto, con tetti differenziati per zona e con sistemi di controllo realmente operativi. La trattazione operativa è in §8.

### 7.2 Tariffazione dinamica per navi crocieristiche e aeroporto

Il principio guida è semplice: chi arriva nei giorni e nei momenti di massima pressione paga di più, perché genera maggiori esternalità negative. Il principio è già applicato in molte città europee per i servizi pubblici e va esteso ai vettori di accesso turistico al territorio.

- Costi di attracco navi e naviglio differenziati per data e numero di passeggeri: tariffe più elevate nei giorni di picco e nelle stagioni di alta pressione, tariffe ridotte nei periodi di bassa stagione. La tariffa va modulata anche sulla dimensione del naviglio, con disincentivi crescenti per le navi di grandi dimensioni in coerenza con la posizione del programma sui progetti in VIA (cfr. §4.3).
- Tariffe aeroportuali differenziate sullo stesso principio, in concertazione con SAVE e con ENAC. La gestione efficiente dei flussi aeroportuali richiede peraltro la realizzazione della seconda pista, su cui il programma assume posizione favorevole come preconditione gestionale del sistema metropolitano. Criteri identici vanno applicati al traffico ferroviario in arrivo a Venezia-Mestre e Venezia - S. Lucia.



- Imposta di soggiorno modulata sulla pressione effettiva, in coordinamento con le altre misure: gli attuali livelli sono mantenuti volutamente bassi e vanno calibrati in coerenza con il sistema di tariffazione complessivo.

### 7.3 ZTL metropolitana del Comune

La proposta più ambiziosa di questa sezione è l'avvio progressivo di una Zona a Traffico Limitato sull'intero territorio comunale. L'orizzonte di completamento è il 2036; il mandato 2026-2031 deve approvarne il disegno, realizzarne le infrastrutture di soglia e attivarne i primi segmenti.

Il principio. L'intero Comune diventa accessibile alle automobili dei soli residenti. Tutti gli altri veicoli - automobili di non residenti, autobus turistici, mezzi commerciali in eccesso rispetto alle necessità di servizio - si fermano in parcheggi periferici alle soglie del Comune, dove pagano un contributo di ingresso e dove i passeggeri vengono trasferiti alle destinazioni interne mediante un sistema integrato di trasporto pubblico: bus elettrici, mini-bus elettrici per le destinazioni a bassa densità, navigazione lagunare elettrica per le isole.

Il sistema realizza tre obiettivi simultaneamente. Riduce la pressione automobilistica e l'inquinamento nei centri abitati; redistribuisce il valore generato dal turismo, trasformando il transito in entrata fiscale dedicata; rende possibile una riorganizzazione urbana che oggi le auto in transito impediscono. La fattibilità amministrativa richiede coordinamento con la Regione e probabilmente una norma nazionale abilitante; il programma propone di avviare il negoziato istituzionale già nei primi mesi del mandato.

Le azioni del mandato sono: approvazione del disegno della ZTL metropolitana entro il primo anno; localizzazione e progettazione dei parcheggi periferici di soglia (Mestre nord-ovest, Marghera ovest, Tessera, Fusina) entro il secondo anno; primi cantieri infrastrutturali entro il terzo anno; attivazione progressiva delle aree ZTL già dal quarto anno, partendo dalle aree a maggiore pressione. Il completamento è all'orizzonte 2036 (cfr. ORA! Libera Venezia 2036 §7).



## 8. Abitare Venezia

La crisi abitativa di Venezia ha tre dimensioni intrecciate: prezzi proibitivi nel centro storico, qualità dell'offerta scadente in Terraferma, patrimonio di edilizia residenziale pubblica gestito male e in larga parte inagibile. Il programma affronta tutte e tre.

### 8.1 Diagnosi: prezzi, redditi, patrimonio pubblico

Nel centro storico l'affitto medio di un bilocale è oggi attorno a 1.270 euro al mese, pari al 73 per cento del reddito lordo medio mensile dei dipendenti del settore privato della Città Metropolitana. Per chi non eredita o non possiede già un immobile, l'accesso residenziale al centro storico è di fatto impossibile.

Il patrimonio di edilizia residenziale pubblica gestito da ATER conta 5.408 unità, di cui circa il 20 per cento risulta oggi inabitabile per mancata manutenzione o necessità di interventi di ristrutturazione. Nel 2023, di 1.121 richieste di assegnazione di alloggi sociali, sono state effettivamente soddisfatte 73. La sproporzione tra domanda e offerta è tale da rendere il sistema ERP irrilevante per la regolazione del mercato abitativo complessivo.

### 8.2 Programma housing integrato Isola-Gronda-Mestre

CERV (Consorzio Edilizia Residenziale Veneziana) e IUAV hanno proposto un programma di 1.000 nuovi alloggi a prezzi accessibili nell'isola storica. Questo programma deve essere esteso e raddoppiato con una componente analoga sulla Terraferma, concentrata nella fascia di gronda e nel centro di Mestre. L'articolazione operativa è la seguente:

- Componente di gronda - social housing a Marghera, quota 30% convenzionata negli interventi di trasformazione delle aree dismesse - è trattata in §9.2.
- Componente di centro storico - 1.000 nuovi alloggi a prezzi accessibili - utilizza il Piano delle Alienazioni comunale, le previsioni di edilizia convenzionata nei piani attuativi delle aree dismesse, i fondi PNRR residui per il social housing e, per la quota non coperta, il Venice International Investment Fund (§14.3) come veicolo di capitale privato di lungo termine.
- Componente di Mestre - 1.000 alloggi aggiuntivi nel centro di Mestre, con il medesimo mix di strumenti - è trattata in §10.

### 8.3 Patto per la Residenza

Per invertire lo spopolamento dell'isola, il Comune deve proporre un Patto per la Residenza: un insieme di incentivi fiscali, agevolazioni sui servizi e facilitazioni burocratiche riservati ai nuovi residenti nell'isola storica e nella fascia di gronda lagunare. Il Patto deve includere:

- Esenzione o riduzione dell'IMU per cinque anni per chi trasferisce la residenza anagrafica nell'isola. Questa misura richiede legge nazionale abilitante; il negoziato istituzionale è azione del primo anno di mandato.
- Priorità di accesso agli asili nido e alle scuole dell'infanzia per i figli di nuovi residenti.
- Fondo di garanzia municipale per i mutui dei giovani under 40 che acquistano la prima casa nell'isola.



- Agevolazioni sulle spese di trasporto acqueo per i residenti.

## 8.4 Regolamentazione degli affitti brevi

Senza una regolamentazione efficace degli affitti brevi turistici nessun programma abitativo può funzionare. La conversione del patrimonio residenziale in capacità ricettiva di fatto è oggi la principale forza che spinge i prezzi verso l'alto e che espelle i residenti. Il Comune deve adottare strumenti che limitino effettivamente la conversione, con tetti differenziati per zona, registro pubblico delle locazioni brevi, controlli operativi, sanzioni proporzionate. La recente sentenza della Corte Costituzionale (caso Toscana) e l'annunciata Direttiva UA forniscono strumenti che vanno utilizzati pienamente; dove insufficienti, va richiesta integrazione legislativa.

## 8.5 Connessione con la città universitaria

L'offerta abitativa qualificata sulla gronda è preconditione per l'attrazione di studenti, ricercatori e docenti che la città universitaria (cfr. §5.5 e §10) si propone di accogliere. Il programma housing della componente di gronda deve essere progettato in coordinamento stretto con il primo segmento della città universitaria — campus Scienze Ambientali, Forte Marghera, San Giuliano — e prevedere quote dedicate a residenze per studenti, dottorandi e professori in visita.

## 8.6 Modello Barcellona

L'esperienza barcellonese di regolamentazione degli affitti brevi e di housing pubblico è il riferimento più rilevante a livello europeo. Il Comune deve studiarne sistematicamente i risultati, le difficoltà e le calibrature, e attivare scambi tecnici diretti con l'amministrazione catalana. Una delegazione di amministratori e funzionari comunali a Barcellona è azione operativa del primo anno di mandato.



## 9. La Terraferma: Marghera, gronda lagunare, bonifica

Il vero giacimento di opportunità di Venezia è la Terraferma. Mestre-Marghera, con i 177.768 residenti della Terraferma comunale al 2024, ha un centro urbano degradato, una rete di trasporto insufficiente e un rapporto traumatico con la propria identità. Porto Marghera è un sito industriale in dismissione progressiva, con oltre 1.620 ettari nell'attuale perimetrazione SIN, di cui una parte ancora contaminata ma una parte crescente disponibile per nuovi usi. La gronda lagunare, ovvero la fascia che va da Tessera-Campalto a Fusina, è un waterfront di straordinario valore paesaggistico quasi completamente inaccessibile.

Il programma affronta la Terraferma su quattro piani strettamente collegati: (i) lo spostamento del baricentro direzionale di Mestre verso la gronda e la costruzione di un nuovo tessuto urbano affacciato sulla laguna (§9.1); (ii) il programma abitativo integrato per lavoratori della conoscenza (§9.2); (iii) la bonifica e riqualificazione di Porto Marghera come preconditione operativa (§9.3); (iv) il finanziamento della trasformazione attraverso il Venice International Investment Fund e il regime ZLS (§9.4). La mobilità acqua e terrestre che rende l'intero disegno funzionante e la rigenerazione del centro di Mestre sono in §10.

### 9.1 Il centro direzionale sulla gronda

La proposta centrale per la Terraferma è lo spostamento del baricentro direzionale di Mestre verso la gronda lagunare, cioè verso la fascia di territorio compresa tra l'attuale centro di Mestre e la laguna, oggi occupata in modo frammentario da capannoni, aree industriali dismesse, zone residenziali a bassa densità e infrastrutture portuali. L'obiettivo, da realizzare in un orizzonte decennale, è un nuovo tessuto urbano (direzionale, residenziale e universitario) affacciato sulla laguna, servito da approdi acquei e connesso al centro di Mestre da un sistema di mobilità elettrica terrestre e acqua integrato (§10). Nel mandato 2026-2031 vanno posti i fondamenti istituzionali, urbanistici e finanziari di questa trasformazione.

Le aree prioritarie per questo intervento sono:

- L'area dei Pili, tra San Giuliano e VEGA, dove esistono già previsioni di sviluppo ma manca un disegno unitario.
- La Macroisola Nord di Porto Marghera, già identificata dal progetto VEGA Waterfront come polo dell'innovazione.
- Forte Marghera e l'area adiacente del Villaggio San Marco fino al Villaggio Laguna, attraverso il Parco di San Giuliano: aree di grande potenziale oggi sottoutilizzate. È in questa direttrice che si sviluppa la città universitaria (cfr. §5.5).
- L'area tra Campalto e Tessera, che il progetto di Passo Campalto già prevede di connettere alla laguna con approdi e piste ciclabili.

### 9.2 Il programma abitativo della gronda

Sulla gronda il Comune deve attivare un programma di social housing specifico per lavoratori della conoscenza, con affitti calmierati garantiti per i primi tre anni di residenza. Le aree per questo programma sono disponibili nella zona di gronda: l'amministrazione deve utilizzare le prerogative urbanistiche comunali per imporre, negli interventi di trasformazione delle aree dismesse di Marghera, una quota minima del 30%



di edilizia residenziale convenzionata destinata a ricercatori, docenti e professionisti qualificati. L'integrazione con la componente di centro storico e di centro Mestre del programma housing è in §8.2.

### 9.3 La bonifica come opportunità

Porto Marghera è un Sito di Interesse Nazionale: la bonifica è obbligatoria e i costi sono in parte a carico dello Stato. Il Comune deve negoziare con il Ministero dell'Ambiente e con ISPRA un piano di bonifica progressiva che liberi le aree a più bassa contaminazione entro il 2030, rendendole disponibili per nuovi insediamenti produttivi. Questo richiede:

- Un ufficio tecnico comunale dedicato esclusivamente alla gestione del dossier Porto Marghera, con personale specializzato in diritto ambientale e urbanistica industriale.
- Una task force con ARPAV, ISPRA e Città Metropolitana per la definizione di un cronoprogramma vincolante delle bonifiche.
- Un fondo rotativo comunale che anticipi i costi di bonifica delle aree a proprietà privata con accordo di restituzione al momento della vendita o della concessione.
- L'attivazione del Venice International Investment Fund (§14.3) come veicolo finanziario per la quota di bonifica e riqualificazione non coperta da risorse pubbliche.

L'obiettivo del mandato è il 25-30% delle aree a contaminazione bassa o media bonificate entro il 2031, con cronoprogramma vincolante che porta al 60% al 2036.

### 9.4 Capitali internazionali per la Terraferma

La trasformazione di Porto Marghera e della gronda lagunare non si finanzia con le sole risorse pubbliche italiane. Occorre attrarre capitali internazionali su scala adeguata, con strumenti e garanzie compatibili con la sovranità fiscale nazionale e con la normativa europea. Il veicolo dedicato proposto dal programma è il Venice International Investment Fund, definito in §14.3.

Sul piano operativo, la Terraferma dispone già di un quadro normativo da utilizzare. La Zona Logistica Semplificata (ZLS) Porto di Venezia-Rodigino, istituita nel 2022-2023, prevede credito d'imposta per investimenti in beni strumentali (10-30% a seconda della dimensione dell'impresa) e riduzione di un terzo dei termini procedurali amministrativi. Il programma si propone di chiedere al Governo l'estensione e il rafforzamento del regime ZLS, in particolare ampliando i settori ammissibili (oggi prevalentemente logistici) ai settori knowledge-intensive dei tre pilastri, e di abbinarvi il VIIF come veicolo di capitale privato complementare al credito d'imposta.



## **10. Mobilità acqua, riqualificazione di Mestre e città universitaria**

Il progetto di connessione tra Venezia insulare e la Terraferma attraverso la laguna è la condizione necessaria perché il sistema metropolitano funzioni. Senza mobilità acqua efficiente, economica e frequente, il centro direzionale sulla gronda lagunare resta isolato dall'isola e il trasferimento di funzioni tra le due sponde della laguna non avviene. La presente sezione integra mobilità acqua, sistema tram, riqualificazione del centro di Mestre e città universitaria perché si tratta di componenti di un'unica operazione territoriale.

### **10.1 Sistema degli approdi della gronda**

Il Comune deve approvare un Piano degli Approdi della Gronda Lagunare che identifichi almeno otto punti di attracco sulla costa di terraferma, da Tessera a Fusina, serviti da linee di vaporetto o water taxi condivisi con frequenza non inferiore a ogni 30 minuti nelle ore di punta. Gli approdi devono essere connessi alle piste ciclabili, al trasporto pubblico su gomma di Mestre e al prolungamento del tram previsto in §10.5. I siti prioritari sono Tessera (aeroporto), Campalto, Punta San Giuliano, Forte Marghera, VEGA Waterfront, Macroisola Nord di Porto Marghera, Fusina, Malcontenta.

### **10.2 Water bus metropolitano integrato**

ACTV gestisce già linee lagunari, ma con frequenze insufficienti per i pendolari e tariffe non integrate con il trasporto pubblico di terra. Il Comune deve negoziare con la Regione e con ACTV l'introduzione di un abbonamento metropolitano integrato che copra vaporetti, autobus e tram con un unico titolo di viaggio.

### **10.3 Nuova linea waterbus circolare Terraferma-isola**

Il programma propone l'istituzione di una nuova linea waterbus circolare che colleghi direttamente la gronda nord ai sestieri occidentali: Passo di Campalto - San Giuliano - San Giobbe - Fondamente Nuove - Arsenale - Giudecca - Marittima - Piazzale Roma. La linea integra il sistema degli approdi della gronda con la circumnavigazione del centro storico, riducendo i tempi di percorrenza tra Terraferma nord e i sestieri occidentali e moltiplicando la flessibilità del sistema metropolitano.

Complementare a questa linea circolare è il traghetto veloce Marghera-Dorsoduro con tempo di percorrenza inferiore a 15 minuti, da istituire in via sperimentale con mezzi veloci elettrici. Il traghetto trasforma la percezione della distanza tra terra e isola e rende la residenza sulla gronda compatibile con il lavoro nell'isola.

### **10.4 Elettificazione progressiva della flotta lagunare**

L'inquinamento acustico e atmosferico prodotto dai vaporetti a motore termico, unitamente al moto ondoso da essi generato, degrada la qualità della vita nell'isola ed erode le barene. Il Comune deve stipulare accordi con ACTV e con aziende private (anche straniere, se necessario, come parte di un trasferimento di tecnologia verso il distretto navale dell'Arsenale descritto in §5.2) per l'elettificazione progressiva della



flotta lagunare, con un obiettivo del 30-40% di imbarcazioni a propulsione elettrica o a idrogeno entro il 2031 e del 50% entro il 2032, e richiedere alla Regione l'inserimento di questo obiettivo nel contratto di servizio con ACTV.

## 10.5 Riqualificazione del centro di Mestre

La nuova stazione ferroviaria di Mestre, per cui RFI ha presentato un progetto da quasi 100 milioni di euro, è l'ancora principale del programma di riqualificazione del centro. Tempi e finanziamento effettivo non sono chiari. Attorno a essa il Comune deve coordinare:

- Il completamento del progetto di riqualificazione di Piazza Mercato a Marghera, già approvato dalla Giunta, come caso pilota di rigenerazione urbana partecipata.
- Un programma di incentivi fiscali per il ritorno di funzioni direzionali e commerciali nel centro di Mestre, con sgravi sull'IMU per le imprese knowledge-intensive che aprono sede in edifici sfitti da più di due anni. La misura richiede legge nazionale; il tema della "Legge fiscale speciale per Venezia" è aperto e va sviluppato con tecnici fiscali competenti, coordinandosi con l'estensione del regime ZLS richiamata in §9.4.
- La creazione di almeno cinque hub di coworking pubblici di alta qualità nel centro di Mestre, gestiti in convenzione con imprese private, per attrarre lavoratori da remoto e nomadi digitali.
- Programma housing centro di Mestre: 1.000 alloggi aggiuntivi, in coordinamento con il programma integrato di §8.2.



## 11. Sanità

La Sanità è competenza primaria della Regione e dell'Azienda ULSS 3 Serenissima. Il Comune non gestisce ospedali e non eroga prestazioni sanitarie. Ha però responsabilità sostanziali, direttamente o indirettamente, sull'accessibilità dei servizi, sulla medicina di prossimità, sull'integrazione socio-sanitaria, sulla qualità degli ambienti urbani che incidono sulla salute della popolazione. Il programma di mandato lavora su queste leve, in coordinamento attivo con Regione e ULSS.

### 11.1 Accessibilità all'Ospedale dell'Angelo

L'Ospedale dell'Angelo a Mestre è il principale presidio ospedaliero del territorio comunale. La sua accessibilità con il trasporto pubblico è oggi insufficiente, soprattutto per i residenti delle isole e per le persone anziane o con mobilità ridotta. Il Comune deve negoziare con ACTV e con la Regione un potenziamento delle linee dirette dall'isola e dai principali nodi di Mestre verso l'Ospedale, con frequenze adeguate anche nelle ore serali e nei fine settimana, e un servizio dedicato per i pazienti con mobilità ridotta.

### 11.2 Medicina di prossimità e Case di Comunità

La riforma nazionale dell'assistenza territoriale (DM 77/2022) prevede l'istituzione di Case di Comunità come hub territoriali di servizi sanitari di base. Sul territorio comunale alcune Case sono già attivate o in fase di apertura. Il Comune deve agire come facilitatore operativo: messa a disposizione di sedi pubbliche idonee, integrazione con i servizi sociali comunali, attivazione di un servizio di accompagnamento per gli utenti con difficoltà di accesso. La distribuzione territoriale delle Case deve essere coerente con la geografia della popolazione anziana e fragile, oggi concentrata in modo particolare nelle isole e in alcuni quartieri periferici di Mestre.

### 11.3 Integrazione socio-sanitaria

L'analisi del bilancio comunale 2020-2024 (cfr. §14.4) mostra che la spesa per servizi sociali del Comune è oggi al 10,6% del totale, contro una media del 14,1% nelle principali città italiane. Il Comune di Venezia spende meno di città comparabili in welfare locale, in una città con demografia e tessuto sociale tra i più fragili d'Italia. Il programma propone un riequilibrio progressivo della spesa, con priorità ai servizi domiciliari per anziani, alle politiche per la fragilità psichica, ai servizi per le persone con disabilità e ai servizi 0-3 (cfr. anche §13 e l'analisi di servizi per l'infanzia in §10).

### 11.4 Determinanti urbani della salute

La qualità dell'aria, dell'acqua, del rumore, degli spazi verdi pubblici e della mobilità incide direttamente sulla salute della popolazione. Il programma di mandato — elettrificazione della flotta lagunare (§10.4), ZTL metropolitana (§7.3), riqualificazione ambientale di Marghera (§9.3), recupero di spazi verdi e parchi pubblici (§3.4) — produce externalità positive significative sulla salute pubblica che vanno riconosciute e comunicate come parte integrante della politica sanitaria comunale.





## 12. Cultura e patrimonio storico

Venezia è una delle capitali culturali del mondo. Eppure la politica culturale comunale è tra le più povere d'Italia in termini di indirizzo strategico, di capacità di programmazione e di rapporto con le grandi istituzioni che la cultura veneziana abita: La Fenice, La Biennale, le Gallerie dell'Accademia, la Collezione Peggy Guggenheim, la Fondazione Cini, Venetian Heritage, le Procuratorie di San Marco, i Musei Civici. Il Comune è azionista, cofinanziatore o ente concedente per molte di esse, ma non ne incide sull'indirizzo strategico. Il programma vuole invertire questa condizione.

### 12.1 Maggior ruolo del Comune nelle grandi istituzioni culturali

Il Comune deve rivendicare un ruolo sostanziale, non meramente cerimoniale, nella governance delle istituzioni culturali strutturali del territorio. La rivendicazione politica è di un peso negoziale proporzionato alla dimensione del contributo pubblico locale e all'impatto urbano-economico delle attività di queste istituzioni. Due casi sono particolarmente urgenti.

Teatro La Fenice. La Fondazione lirica di Venezia è un'istituzione di rilievo internazionale, ma la sua programmazione, la sua gestione e la sua politica di internazionalizzazione sono oggi materia in cui il Comune ha voce limitata rispetto al peso del proprio contributo finanziario. Il Comune deve ottenere - attraverso negoziato istituzionale e, se necessario, modifiche statutarie - un ruolo proporzionato nella definizione delle linee strategiche di programmazione e di sviluppo della Fondazione.

Fondazione La Biennale di Venezia. La Biennale è uno degli eventi culturali con il maggiore impatto globale e una delle maggiori fonti di valore aggiunto culturale del territorio. Rispetto al peso simbolico ed economico della manifestazione, il Comune ha oggi un ruolo marginale nella sua governance. Il programma propone di rivendicare un ruolo proporzionato, con due obiettivi specifici: (i) coerenza tra programmazione della Biennale e politica culturale comunale; (ii) maggiore distribuzione territoriale e temporale delle attività della Biennale (cfr. §12.2).

### 12.2 La Biennale come fonte permanente di attività economica

La trasformazione della Biennale da evento episodico biennale in infrastruttura permanente di produzione e mercato dell'arte è la proposta strategica più rilevante della sezione cultura. La Biennale non deve cessare di essere la grande Mostra che è - esposizione internazionale d'arte e architettura, eventi paralleli di fama mondiale - ma deve diventare, nei mesi che separano un'edizione dall'altra, un nodo permanente di attività culturale ed economica.

Tre direttrici. La prima, di diffusione territoriale: spostare progressivamente parte delle attività della Biennale dall'enclave Arsenale-Giardini a un sistema diffuso sull'intero territorio comunale e dell'area metropolitana. Sedi minori in Terraferma, residenze d'artista a Mestre e Marghera, spazi espositivi nei comuni della corona, partecipazione attiva delle municipalità periferiche. La diffusione territoriale è insieme operazione culturale e politica abitativa: redistribuisce attrazione, valore economico e capitale simbolico tra Centro e Terraferma.



La seconda, di continuità annuale: programmazione permanente di produzione artistica, residenze, mercato dell'arte, formazione, eventi professionali. Non solo nei mesi delle Mostre. Modello: l'Arsenale e gli spazi della Biennale come centro permanente di attività culturale-economica per tutto l'anno, con attivazione di laboratori, convegni, fiere specialistiche, residenze internazionali.

La terza, di internazionalizzazione: rafforzare la presenza della Biennale sui circuiti internazionali del mercato dell'arte (fiere, gallerie, collezionisti, fondazioni private), trasformandola in un nodo della filiera globale e non solo in un'esposizione. Connessione operativa con la filiera del lusso veneziana (§5.3) e con il distretto creativo dell'Arsenale (§5.2).

---

*L'obiettivo è duplice: ampliare l'impatto economico della Biennale sul territorio (oggi concentrato in pochi mesi e in poche aree) e renderlo strutturale, integrato con i pilastri economici del programma. Una Biennale permanente è un asset di sviluppo economico, non solo un patrimonio culturale.*

---

### **12.3 Piano Cultura Venezia con esiti misurabili**

Il Comune deve adottare un Piano Cultura quinquennale con obiettivi misurabili - non elenchi di adempimenti - e con verifica annuale degli esiti. Il Piano deve definire priorità tematiche, allocazione delle risorse, criteri di selezione delle iniziative finanziate, indicatori di impatto. La sua redazione coinvolge il sistema delle istituzioni culturali, le associazioni di base, le università e gli operatori professionali del settore.

### **12.4 Patrimonio come risorsa viva**

Venezia ha più patrimonio di quanto ne possa gestire passivamente. La gestione del patrimonio storico (dagli edifici monumentali alle calli, dai canali ai campielli) non deve essere conservazione difensiva, ma uso attivo: edifici pubblici sottoutilizzati destinati a funzioni culturali e formative, percorsi di valorizzazione integrati con la città vissuta, cooperazione strutturata con le scuole e con le università. Il dossier degli edifici pubblici mal utilizzati nel centro storico (cfr. §6.2 e §14) è centrale anche per la politica culturale.

### **12.5 Comunità di patrimonio, cultura di prossimità, lavoro culturale**

Tre temi che il Programma 2026 della coalizione sviluppa come priorità della politica culturale e che vanno integrati nel mandato. Comunità di patrimonio: i cittadini come coautori del patrimonio, non come spettatori, attraverso programmi partecipativi nei quartieri e nelle isole. Cultura di prossimità: spazi accessibili, biblioteche di quartiere, presidi culturali nelle aree periferiche di Mestre e Marghera. Lavoro culturale: dignità e continuità per gli operatori del settore (bibliotecari, conservatori, addetti ai musei, mediatori culturali, artisti) oggi in larga parte sotto contratti precari.

### **12.6 Industria culturale e filiera creativa**

La cultura è anche un settore economico. La filiera creativa - produzione artistica, industrie culturali, mercato dell'arte, editoria, audiovisivo, gaming - è oggi sottosviluppata rispetto al potenziale del territorio veneziano. La connessione con il Pilastro II del programma (§5) è esplicita: l'incubatore per le industrie



creative digitali nell'Arsenale, la filiera del lusso, il marchio Made in Venice sono al tempo stesso politiche industriali e politiche culturali.



## 13. Immigrazione

L'immigrazione a Venezia non è un'emergenza: è una realtà più che trentennale che ha cambiato volto a quartieri interi della Terraferma e che oggi rappresenta una componente strutturale della popolazione cittadina. I residenti stranieri al 31 dicembre 2024 sono 41.847, pari al 16,5% del totale comunale. Una città del Nord-Est di queste dimensioni e con questa storia non può permettersi una politica dell'immigrazione fatta di slogan, di tagli ai servizi e di assenza di strategia.

### 13.1 Diagnosi: depotenziamento del Servizio Immigrazione

Il Servizio Immigrazione del Comune di Venezia è stato negli scorsi decenni un punto di riferimento nazionale per la gestione delle politiche di accoglienza, mediazione interculturale e integrazione. Negli ultimi anni è stato progressivamente depotenziato: riduzione del personale, perdita di autonomia operativa, marginalizzazione rispetto agli altri servizi comunali. Il risultato è una città che, di fronte a una popolazione straniera che è cresciuta e si è stabilizzata, dispone di strumenti pubblici più deboli di quelli che aveva quindici anni fa.

### 13.2 Concentrazione scolastica e ritardi sui permessi di soggiorno

Due problemi specifici richiedono interventi mirati. La concentrazione di alunni con background migratorio in alcune scuole della Terraferma raggiunge livelli che compromettono la qualità dell'apprendimento per tutti gli alunni. I ritardi nel rilascio dei permessi di soggiorno generano disagi diretti - accesso al lavoro, alla casa, ai servizi sanitari - e indiretti su tutto il sistema dell'integrazione.

### 13.3 Formazione linguistica e professionale

La popolazione straniera del Comune è giovane: la formazione linguistica e professionale è lo strumento principale per evitare che i nuovi residenti restino confinati in lavori a basso valore aggiunto. Il Comune deve potenziare l'offerta di corsi di lingua italiana, educazione civica e formazione tecnica, in coordinamento con CPIA, ITS e istituzioni formative del territorio.

### 13.4 Diritto alla libertà religiosa

L'esercizio della libertà religiosa è diritto costituzionale. Il Comune deve garantire le condizioni materiali di questo esercizio: disponibilità di luoghi di culto adeguati, iter amministrativi rispettati nei tempi previsti, dialogo strutturato con le comunità religiose presenti sul territorio. La questione della Moschea, aperta da anni e oggetto di polemica strumentale, deve essere ricondotta a un percorso amministrativo regolare e trasparente.

### 13.5 Proposte

- Ridare autonomia al Servizio Immigrazione, ripristinandone la dotazione di personale e la funzione di coordinamento delle politiche di integrazione.



- Contrasto della segregazione scolastica con strumenti operativi: rimodulazione dei bacini di utenza, supporto linguistico, mediazione culturale nelle scuole, programmi specifici per le scuole con maggiore concentrazione.
- Politiche giovanili e misure per la formazione linguistica e professionale, in coordinamento con il sistema formativo regionale e con l'ITS Made in Venice (§5.1).
- Garanzia operativa del diritto alla libertà religiosa, con percorso amministrativo regolare per i luoghi di culto in attesa e dialogo strutturato tra le confessioni presenti.
- Sostegno alla partecipazione civica dei cittadini stranieri, con strumenti consultivi e di rappresentanza nei processi decisionali comunali.



## 14. Governance, finanza pubblica e strumenti attuativi

Un programma di questa portata richiede strumenti di governance adeguati. Le principali debolezze attuali sono la frammentazione delle competenze tra Comune, Città Metropolitana, Regione, enti portuali e atenei, e l'assenza di un soggetto con mandato chiaro e risorse dedicate per l'attuazione del programma. Il programma risponde con tre strumenti principali, tra loro coordinati: l'Agenzia per la Rinascita di Venezia (§14.1), l'Advisory Panel internazionale (§14.2) e il Venice International Investment Fund (§14.3). Una sezione dedicata alla finanza pubblica comunale (§14.4) definisce il programma di sanità finanziaria del mandato. Completano l'impianto la diplomazia economica del Comune (§14.5) e il calendario operativo (§14.6).

### 14.1 Agenzia per la Rinascita di Venezia

Il Comune deve istituire - o meglio, convincere la Regione e il Governo a istituire - un'Agenzia per la Rinascita di Venezia (ARV), con personalità giuridica autonoma, partecipazione pubblica maggioritaria e governance allargata ad atenei, Camera di Commercio, Autorità Portuale e rappresentanze delle categorie produttive. L'ARV è il soggetto attuativo del programma: coordina i progetti dei tre pilastri, gestisce il catasto delle competenze e lo sportello unico internazionale (§4.5), è controparte operativa dell'Advisory Panel (§14.2) e del VIIF (§14.3), e ha tra le sue priorità operative il censimento e la strategia di riuso degli edifici pubblici mal utilizzati nel centro storico (§6.2). L'ARV deve avere:

- Un mandato decennale non soggetto ai cicli elettorali comunali.
- Un budget autonomo finanziato con una quota dei proventi del contributo di accesso, con fondi europei e con quote di gestione del VIIF.
- Poteri di coordinamento sulle procedure urbanistiche nelle aree di trasformazione strategica.
- Un consiglio direttivo ridotto, con amministratore delegato scelto per curriculum tecnico-manageriale internazionale, non per nomina politica.

### 14.2 Advisory Panel internazionale

L'Advisory Panel internazionale è l'organo di consulenza tecnica e di garanzia istituzionale del programma. È istituito dal Comune con delibera di Consiglio, è indipendente dall'esecutivo e riferisce al Sindaco, al Consiglio Comunale e all'ARV. La sua composizione, le sue procedure e i suoi poteri sono definiti per sottrarre le decisioni strategiche del programma tanto alla logica di spartizione clientelare quanto alla pressione dei cicli elettorali di breve periodo.

Il Panel è articolato in due commissioni permanenti, con composizione e ambiti distinti:

- Commissione Economica e Scientifica: 7-9 personalità di profilo internazionale in economia urbana, ingegneria lagunare e costiera, industria della conoscenza, finanza di progetto, urbanistica. Mandato 3+3 anni. Competenza: Pilastro I, Pilastro II, Terraferma, mobilità, VIIF. Esprime parere vincolante sugli interventi strategici sopra €10M (la natura vincolante richiede legislazione abilitante nazionale).



- Commissione Diplomatica: 5-7 personalità di primo rilievo ovvero ex capi di Stato o di Governo, diplomatici, direttori di organizzazioni internazionali, accademici. Mandato 3+3 anni. Competenza: Pilastro III (candidature internazionali, espansione VIU, posizionamento geopolitico).

### 14.3 Venice International Investment Fund

Il Venice International Investment Fund (VIIF) è il veicolo di capitale privato di lungo termine dedicato al finanziamento della trasformazione del Comune e della sua area metropolitana. È strutturato come Fondo di Investimento Alternativo (FIA) di diritto italiano o lussemburghese, con governance ancorata sulla ZLS Porto di Venezia-Rodigino e con investitori istituzionali italiani ed esteri.

Le caratteristiche operative previste sono: target di primo closing 500 milioni di euro entro il mandato; obiettivo a regime €2-3 miliardi (orizzonte 2036, cfr. ORA! Libera Venezia 2036 §9); ambiti di investimento prioritari: bonifica e riqualificazione Marghera, social housing qualificato, infrastrutture mobilità acqua, città universitaria, real estate produttivo nei settori dei tre pilastri.

### 14.4 Finanza pubblica comunale: programma di sanità finanziaria del mandato

Il bilancio del Comune di Venezia 2020-2024 è tecnicamente ben gestito: pagamenti puntuali, assenza di dissesto, debito finanziario in calo, investimenti elevati, ma presenta cinque fragilità strutturali che il presente programma riconosce come priorità del mandato e si impegna ad affrontare.

Fragilità delle entrate proprie. La riscossione tributi al 66% e il Fondo Crediti di Dubbia Esigibilità al 25% dei residui attivi indicano un problema cronico di evasione e morosità non risolto in cinque anni. Il programma istituisce un'unità operativa dedicata alla riscossione, con obiettivi di mandato espliciti (portare la riscossione tributi sopra il 75%) e con strumenti rafforzati di contrasto all'evasione locale.

Rinuncia fiscale sulla leva turistica. L'imposta di soggiorno è mantenuta volutamente bassa; la scelta è legittima ma opaca nelle motivazioni di fondo e lascia sul tavolo risorse che città comparabili utilizzano. Il programma propone una calibrazione esplicita dell'imposta in coerenza con il sistema di tariffazione dinamica di §7.2, con destinazione vincolata di una quota crescente dei proventi a investimenti di rigenerazione urbana e a capitalizzazione dell'ARV.

Dipendenza PNRR. Gli investimenti record degli ultimi anni sono sostenuti da contributi straordinari con orizzonte di esaurimento 2026; non c'è oggi una pianificazione del fiscal cliff. Il programma prevede l'elaborazione, entro il primo anno del mandato, di un piano triennale di transizione post-PNRR con identificazione delle fonti alternative di finanziamento (fondi di coesione 2028-2034, Connecting Europe Facility, VIIF, indebitamento ordinario calibrato).

Spesa sociale sottodimensionata. La spesa per servizi sociali è oggi al 10,6% del totale contro una media del 14,1% nelle principali città italiane, in una città con demografia e tessuto sociale tra i più fragili d'Italia (cfr. §11.3). Il programma propone un riequilibrio progressivo nei cinque anni, con priorità ai servizi domiciliari per anziani, alle politiche per la fragilità, ai servizi 0-3.

Zone grigie contabili. Il contenzioso sui derivati finanziari (Merrill Lynch e altri) non è quantificato probabilisticamente nei documenti pubblici di bilancio; le operazioni intergruppo sul Bosco dello Sport, sul



Casinò e sulle partecipate rilevanti richiedono trasparenza maggiore di quella oggi offerta dai documenti di sintesi. Il programma istituisce, presso il Consiglio Comunale, una commissione di inchiesta permanente sulla trasparenza delle operazioni straordinarie del gruppo comunale, con accesso pieno alla documentazione e con relazione semestrale pubblica.

## **14.5 Diplomazia economica del Comune**

L'amministrazione comunale deve assumere stabilmente la funzione di agente attrattore: non sportello passivo, ma strumento di diplomazia economica. Il Sindaco e le figure di riferimento locali devono diventare ambasciatori operativi della nuova Venezia presso università, fondi di investimento e imprese internazionali nei settori target. Il Comune deve dotarsi di un ufficio di attrazione degli investimenti internazionali con personale specializzato, in coordinamento con Invitalia per le linee di investimento estero in Italia, e partecipare ai principali eventi internazionali del settore con un padiglione Venezia.

## **14.6 Cronoprogramma del mandato**

Il presente programma si articola in un cronoprogramma di mandato così sintetizzato:

### **Primo anno (2026-2027)**

Istituzione dell'ARV; istituzione dell'Advisory Panel; primo closing del VIIF; censimento del patrimonio pubblico mal utilizzato nel centro storico; commissionamento del catasto delle competenze; avvio dello sportello unico internazionale; approvazione del disegno della ZTL metropolitana; istituzione dell'unità operativa per la riscossione tributi; avvio del negoziato Demanio/Marina sull'Arsenale; delegazione tecnica a Barcellona sul modello di regolazione degli affitti brevi.

### **Secondo e terzo anno (2027-2029)**

Avvio cantieri di bonifica Marghera; avvio del primo segmento della città universitaria (Forte Marghera, San Giuliano); attivazione dell'ITS Made in Venice; primo centro di ricerca applicata internazionale insediato; avvio del prolungamento tram; localizzazione e progettazione dei parcheggi periferici della ZTL; primi cantieri infrastrutturali; approvazione del Piano degli Approdi della Gronda.

### **Quarto e quinto anno (2029-2031)**

Attivazione progressiva delle aree ZTL; messa in esercizio dei primi tratti del tram esteso; raggiungimento del 25-30% di bonifiche Marghera; consegna dei primi alloggi del programma housing 1.000+1.000+1.000; primo segmento operativo della linea waterbus circolare Terraferma-isola; messa in esercizio del traghetto veloce Marghera-Dorsoduro; raggiungimento del 30-40% di flotta lagunare elettrica/idrogeno; rendiconto pubblico degli obiettivi misurabili al 2031.



## 15. Conclusione: il senso del programma

Il programma 2026-2031 di ORA! per il Comune di Venezia ha un'ambizione semplice da enunciare e difficile da realizzare: invertire una traiettoria di declino lunga cinquant'anni con strumenti adeguati al problema. Né slogan, né continuità con un metodo amministrativo che ha fallito. Una macchina comunale all'altezza degli standard delle città europee comparabili, un'attrazione consapevole di capitali e capitale umano qualificato, una scienza della conoscenza applicata di livello internazionale, un sistema policentrico metropolitano integrato per via d'acqua.

Nessuno dei pilastri del programma (Pilastro I sulle scienze dell'acqua, Pilastro II sul design e la manifattura avanzata, Pilastro III sull'hub diplomatico adriatico) produce risultati senza gli altri. Nessuno dei tre produce risultati senza un programma abitativo e una mobilità adeguati. Nessuno produce risultati senza una macchina amministrativa capace e una politica fiscale comunale lucida. Le sezioni di ordinaria amministrazione del programma (Sicurezza, Sanità, Cultura, Immigrazione) non sono accessori: sono la verifica concreta che l'amministrazione sappia governare la quotidianità della città mentre conduce la sua trasformazione strategica.

Il programma di mandato è parte di un orizzonte più lungo. ORA! Libera Venezia 2036 definisce dove vogliamo arrivare nel decennio: una città che è tornata a contare, che attrae chi può scegliere dove vivere e dove fare ricerca, che produce valore aggiunto alto, che ospita istituzioni internazionali, che ha completato la sua trasformazione metropolitana. Il presente programma definisce come partire.

---

*Liberare Venezia significa liberarla dal cumulo di scelte miopi e di omissioni che ne hanno fatto, cinquant'anni dopo il picco demografico, una città dimezzata. Significa restituire la capacità — politica prima che tecnica — di scegliere il proprio futuro. Questo programma è la nostra proposta concreta per cominciare.*

---