

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

VENEZIA 2036

Programma decennale di rinascita economica del Comune di Venezia

*Capitali e conoscenza · Internazionalizzazione
Integrazione terra-laguna · Buona amministrazione*



Maggio 2026 · Edizione di consultazione



Introduzione: una città che torna a contare

Questo documento è il programma decennale di ORA! per il rilancio economico del Comune di Venezia. Ha orizzonte 2036, e oltre. Il suo orizzonte di lavoro è quello dei prossimi due mandati comunali; il suo orizzonte concettuale è più lungo, perché alcuni dei progetti che propone (la decisione sul futuro della portualità lagunare, l'Università del Made in Venice a regime, la città universitaria fino al Villaggio Laguna, il riposizionamento delle filiere a monte oggi localizzate fuori Venezia) richiedono tempi che eccedono il decennio.

Il documento è complementare a ORA! Libera Venezia 2031, il programma di mandato 2026-2031. Lì stanno l'analisi diagnostica estesa, la calibrazione dei dati socio-economici, le sezioni di amministrazione ordinaria (Sicurezza, Sanità, Cultura, Immigrazione) e il dettaglio operativo del primo quinquennio. Qui sta la dimensione strategica e di posizionamento del progetto: dove vogliamo arrivare, quali istituzioni vogliamo costruire, quale Venezia consegniamo al 2036.

Due istituzioni di nuova creazione costituiscono l'asse portante del programma decennale: l'Università del Made in Venice (§4.4), che integra le tradizioni manifatturiere e artigianali del territorio con le discipline che le rendono competitive sul mercato globale (design contemporaneo, marketing, finanza d'impresa, direzione aziendale, tecnologie digitali); e la Città Universitaria di Venezia in Terraferma (§6.4), sistema integrato di didattica, ricerca e residenzialità qualificata che si dispiega lungo la gronda lagunare nord-est, dall'attuale campus di Scienze Ambientali di Ca' Foscari fino al Villaggio Laguna, costruito in partnership con università italiane ed estere. Le due istituzioni si integrano fisicamente e funzionalmente: l'Università del Made in Venice nasce sulla gronda nell'area della Città Universitaria, e ne diventa uno dei poli qualificanti. Attorno a questi due asset il programma costruisce l'attrazione di capitale umano qualificato e l'integrazione effettiva tra centro storico e Terraferma. Il primo mandato (2026-2031) avvia entrambe le strutture; il decennio le porta a regime.

Il pubblico di riferimento è ampio. L'elettorato qualificato che ha a cuore il futuro economico della città, certamente. Ma anche gli investitori internazionali, le università estere, le istituzioni europee e le controparti istituzionali nazionali il cui sostegno è condizione necessaria per realizzare buona parte di ciò che il programma propone. Una città che torna a contare lo fa anche perché sa parlare con il mondo, non solo con se stessa.



1. Diagnosi: le quattro crisi

L'analisi diagnostica estesa, con i dati anagrafici, di reddito, di patrimonio e di flussi, è in ORA! Libera Venezia 2031 §1. La presente sezione richiama in forma sintetica le quattro crisi strutturali che il programma decennale si propone di affrontare e attorno alle quali tutta la trattazione che segue è ordinata.

- Crisi demografica ed economica. Cinquant'anni di emorragia di residenti, asimmetria drammatica fra centro storico (oltre il 70% in meno rispetto al 1951) e Terraferma (stabile in numeri, ma indebolita nella struttura produttiva). Selettività della fuga: i giovani qualificati lasciano la città in misura sproporzionata.
- Dipendenza monoculturale dal turismo. Quota dominante del valore aggiunto locale, peso anomalo rispetto alle città produttive del Nord-Est, settore a bassa produttività che espelle residenti e impoverisce la base produttiva diversificata.
- Frattura terra-laguna. Mestre-Marghera e la corona metropolitana gestite per decenni come appendice logistica della città lagunare; gronda lagunare strutturalmente sotto-connessa al centro storico; Porto Marghera (1.620 ettari nell'attuale perimetrazione SIN) come principale passivo ambientale e maggiore riserva di opportunità.
- Sparizione delle attività ad alta produttività. È il by-product della seconda crisi e ne costituisce la conseguenza economica più rilevante: erose, fino a scomparire dal territorio, le funzioni di ricerca applicata, manifattura avanzata, servizi professionali specializzati, direzione di filiere internazionali. La parte della catena del valore che paga meglio è altrove.

Le quattro crisi hanno una radice comune: la sostituzione di un'economia produttiva diversificata con una rendita turistica mal governata. Hanno una cura comune: ricostruire l'ecosistema delle attività ad alta produttività, attrarre capitali e capitale umano internazionale, distribuire funzioni e comparti su un sistema policentrico metropolitano. Il programma decennale è interamente ordinato attorno a questo obiettivo.



2. Visione: imprenditorialità, internazionalizzazione, sinergie

La rinascita di Venezia richiede tre cose simultanee, e nessuna delle tre è oggi presente nell'amministrazione comunale.

La prima è capacità imprenditoriale alla guida del Comune. Non in senso aziendalistico né retorico: in senso preciso. Un'amministrazione che sappia progettare, attrarre, negoziare, costruire alleanze, anticipare scenari, assumere rischi calibrati. Non un'amministrazione che dispensa risorse ai gruppi clientelari di riferimento o gestisce in difesa l'esistente, ma un'amministrazione che genera trasformazione. Le città europee con cui Venezia deve misurarsi (Amburgo, Rotterdam, Barcellona, Zurigo) hanno classi dirigenti amministrative di questa natura. Venezia, da decenni, no.

La seconda è visione globale e internazionalizzazione consapevole. Non per vocazione cosmopolita ma per necessità strutturale: la scala dei capitali e dei talenti che Venezia deve attrarre non si trova in Italia, e tanto meno nel solo Veneto. L'amministrazione deve operare come soggetto internazionale: presenza nei circuiti finanziari e accademici rilevanti, rapporti diretti con università estere e fondi di investimento, capacità di interlocuzione con istituzioni europee e con i grandi attori privati globali interessati alla città.

La terza è la capacità di mettere in sinergia ciò che Venezia già possiede (la dotazione scientifica, culturale, manifatturiera, simbolica) con i capitali umani e finanziari internazionali che possono trasformarla. Venezia ha asset rari (Ca' Foscari, IUAV, ISMAR-CNR, VEGA, il Gateway della Biodiversità, Venice International University, l'Arsenale, la filiera del lusso, la Biennale, le grandi istituzioni culturali) ma scollegati e sotto-sfruttati. La visione politica del programma decennale è che esista, fuori Venezia, un interesse latente verso questi asset (università straniere disposte a investire, fondi che cercano destinazioni di qualità, imprese che cercano sedi simboliche e produttive, ricercatori che cercano ambienti di lavoro irripetibili) che attende un interlocutore credibile sul lato veneziano. Costruire quell'interlocutore è lo scopo del programma.

Venezia come città della conoscenza futura non è uno slogan. È la lettura realistica del vantaggio comparato della città: una concentrazione di patrimonio, scienza, cultura e manifattura di alta gamma che nessun altro luogo del Mediterraneo ha. La condizione perché il vantaggio si traduca in crescita economica è che l'amministrazione sappia attivarlo. Senza questo passaggio, gli asset restano patrimonio passivo. Con questo passaggio, diventano motore di una rinascita.

Obiettivi misurabili al 2036

- Residenti del centro storico insulare: arresto della perdita netta entro il 2030, saldo positivo dal 2030 in avanti, almeno 52.000 residenti al 2036.
- Occupazione qualificata nei settori dei tre pilastri: 5.000 nuovi posti di lavoro qualificati insediati a Venezia e nella gronda lagunare.
- Insediamento di almeno un centro di ricerca applicata internazionale e di una scuola di ingegneria di livello europeo nel sistema VEGA-Arsenale.
- Capitale privato internazionale attratto attraverso il Venice International Investment Fund: almeno 2 miliardi di euro impegnati.



- Bonifica completata di almeno il 60% delle aree di Porto Marghera a contaminazione bassa o media, rese disponibili per nuovi insediamenti produttivi.
- Tempi medi autorizzativi per l'insediamento di imprese nei settori target: sotto i 60 giorni.
- Decisione strutturata sul futuro della portualità veneziana presa entro il decennio, sulla base di studi di fattibilità completati, con orizzonte di attuazione coerente con il limite operativo della laguna.



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

Il primo pilastro è scienza e business, non ideologia. Il perimetro di riferimento è quello di una ricerca che produce valore aggiunto misurabile: 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, la digitalizzazione del patrimonio. Non vi rientrano la retorica ambientalista, i progetti dimostrativi a fondo perduto, i centri di costo mascherati da centri di ricerca, le iniziative di marketing istituzionale travestite da ricerca.

La distinzione è importante perché il dibattito veneziano sulla sostenibilità è da decenni appesantito da una retorica che non produce né scienza né impresa, e che ha contribuito a far percepire la città come luogo dove si discute di ambiente più che luogo dove si produce ingegneria ambientale. La nostra posizione è opposta: Venezia ha le competenze tecniche, i dati storici, l'infrastruttura sperimentale (il MOSE è anche un dataset operativo unico al mondo) per essere il laboratorio europeo di riferimento sull'adattamento delle città costiere, e questa è una proposta di sviluppo industriale prima che culturale.

3.1 Gateway della Biodiversità a regime

Il Gateway della Biodiversità (CNR, Riva Sette Martiri, ospitato presso la Palazzina Canonica di ISMAR-CNR) è al 2036 nodo produttivo a regime: non vetrina ma piattaforma internazionale di studio e di trasferimento tecnologico, con laboratori sussidiari nell'Arsenale in contiguità con ISMAR, contratti di ricerca applicata con imprese italiane ed estere e ritorno economico misurabile sul territorio. La Tese dell'Arsenale destinate a campus permanente, con residenze per ricercatori ospiti internazionali, integrate alla logica del distretto creativo di §4.1.

3.2 VEGA con scuola di ingegneria europea insediata

Al 2036 il Parco Scientifico Tecnologico VEGA è il polo tecnologico-industriale a regime del Comune e della Città Metropolitana. Il VEGA Waterfront è completato; le aree ai due lati del Ponte della Libertà sono recuperate a uso residenziale e produttivo qualificato; i capannoni dismessi della Prima Zona industriale sono stati riconvertiti in laboratori di prototipazione pesante; un incubatore verticale per le tecnologie blue economy (gestione delle acque, energie rinnovabili marine, bonifica e bio-remediation, sensoristica ambientale) è in piena operatività; il sistema dei dottorati industriali co-finanziati dalle imprese insediate produce flussi stabili di capitale umano qualificato sul territorio.

L'elemento qualificante del pilastro al 2036 è l'insediamento, nel sistema VEGA-Arsenale, di una scuola di ingegneria di livello europeo. Non un'aggiunta ai corsi esistenti dei due atenei veneziani, ma un'istituzione formativa autonoma e internazionale, costruita in partnership con un grande politecnico estero (la negoziazione, avviata nel mandato 2026-2031, raggiunge nel decennio la fase di insediamento). Senza una scuola di ingegneria di questa natura, il polo tecnologico non raggiunge la massa critica necessaria; con essa, Venezia diventa una destinazione formativa internazionale autonoma, non più appendice del sistema padovano.



3.3 Venezia laboratorio europeo dell'adattamento costiero

Le città costiere europee, mediterranee e oltre, dovranno affrontare nei prossimi decenni problemi che Venezia affronta da secoli e che oggi affronta in forma intensificata dall'innalzamento del livello del mare. La domanda internazionale di competenze su ingegneria costiera, modellistica, sensoristica, materiali per il restauro, tecnologie di adattamento è in crescita strutturale e paga prezzi elevati. Il programma propone di posizionare Venezia come laboratorio europeo di riferimento su questo perimetro, trasformando un problema (la convivenza con l'acqua) in un'industria della conoscenza.

Lo strumento operativo è la combinazione di tre fattori: la dotazione scientifica esistente (ISMAR-CNR, Ca' Foscari Scienze Ambientali, IUAV ingegneria del territorio, Gateway della Biodiversità); la futura scuola di ingegneria europea descritta in §3.2; il dataset operativo del MOSE come asset di ricerca di scala mondiale. La pubblicazione scientifica e i contratti di ricerca applicata sono i due indicatori a cui ancorare la verifica del posizionamento.

3.4 Oltre il MOSE: protezione lagunare e futuro della portualità

L'orizzonte temporale del sistema lagunare-portuale attuale è limitato. Le proiezioni scientifiche sull'innalzamento del mare in Adriatico, combinate con la frequenza crescente delle chiusure del MOSE (oggi attorno alle decine di volte l'anno; verosimilmente molte più verso il 2040), pongono due questioni che il programma decennale deve assumere senza rimuoverle.

Programma di ricerca internazionale sulla protezione lagunare

Il MOSE è un'opera necessaria che oggi funziona, con un orizzonte di efficacia progressivamente eroso dal cambiamento climatico. Né la celebrazione acritica come soluzione definitiva, né la delegittimazione totale come ferita alla laguna sono posizioni difendibili: entrambe sono retoriche, e nessuna delle due regge alla prova della letteratura tecnica e dei dati operativi. La posizione del programma è la terza, quella che richiede lavoro: pianificare di lungo periodo. Il decennio 2026-2036 deve produrre, sotto la responsabilità dell'Agenzia per la Rinascita di Venezia (§8.1), un programma di ricerca internazionale strutturato sulla protezione della laguna dall'innalzamento del mare e sull'evoluzione del sistema MOSE oltre la sua attuale soglia di efficacia. Le opzioni tecniche di lungo periodo (chiusura strutturale di tipo olandese, adattamento progressivo delle quote abitate, evoluzioni ingegneristiche del sistema attuale) vanno studiate, valutate, apprezzate. Nessuna decisione strategica può essere presa senza queste basi.

Futuro della portualità: tre opzioni, una decisione non rinviabile

La portualità lagunare ha orizzonte limitato. Verosimilmente intorno al 2040 il livello del mare e la frequenza delle chiusure renderanno non sostenibile la permanenza in laguna del traffico portuale nelle dimensioni attuali. Le opzioni vanno valutate apertamente, non rimosse:

- Soluzione offshore (terminal in mare aperto, modello Costa Crociere e analoghi). Tecnicamente ed economicamente non realizzabile nelle versioni finora proposte: i vincoli di sicurezza della navigazione, di stabilità dell'opera in mare aperto, di sostenibilità economica del trasferimento intermedio dei passeggeri sono problemi non risolti. Va comunque tenuta sul tavolo finché studi di fattibilità più aggiornati non ne abbiano definitivamente determinato la non praticabilità.



- Sviluppo della portualità di Chioggia. Opzione meno discussa pubblicamente ma da studiare seriamente: la Bocca di Lido di Chioggia presenta vincoli ambientali e infrastrutturali specifici che richiedono valutazione tecnica autonoma. Apre questioni sul rapporto Comune di Venezia / Comune di Chioggia che il programma assume come negoziabili nell'orizzonte del decennio.
- Trasferimento progressivo a Ravenna. Ipotesi politicamente onerosa, di difficile accettazione locale, ma da non escludere a priori. Una parte del traffico veneziano potrebbe spostarsi su un porto adriatico con maggiore profondità di accesso, minore vulnerabilità climatica e migliore connessione retro-portuale. La rinuncia parziale alla portualità di scala lagunare è un'opzione che va prezzata, non rimossa.

La posizione di ORA! è che nessuna delle tre opzioni è oggi pienamente difendibile come soluzione, ma che la decisione non si potrà rinviare oltre il prossimo decennio. Il programma 2026-2036 si impegna ad attivare il processo decisionale strutturato (Advisory Panel, finanziamento di studi di fattibilità dedicati, confronto formale con Autorità per la Laguna, MIT e dicasteri competenti), a comunicarne pubblicamente lo stato di avanzamento ed a giungere, entro il 2036, ad una scelta motivata e tempificata.



4. Pilastro II — Design, manifattura avanzata, Università del Made in Venice

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 (IUAV come scuola di architettura e design, la Biennale, il distretto artigianale di vetro, merletto, tessuti, legno, oreficeria); non ha l'organizzazione industriale per metterle a reddito. L'obiettivo del secondo pilastro è costruire questa organizzazione: un comparto produttivo coerente che attrae capitali, trattiene talenti e compete sui mercati internazionali della fascia alta.

4.1 Arsenale a regime: distretto creativo e Polo del Mare integrati

Al 2036 l'Arsenale è progressivamente recuperato a uso produttivo della conoscenza. L'accordo pluriennale con Demanio e Marina Militare, avviato nel mandato 2026-2031, ha portato alla cessione in uso di almeno 10 ettari di superficie coperta, destinati a un distretto creativo e formativo che integra il Polo del Mare di IUAV con la Marina Militare. Il sito ospita: campus permanente dei settori IUAV di design marittimo, progettazione navale e architettura degli interni; centro di conservazione e innovazione della manifattura veneziana, con laboratori condivisi accessibili alle botteghe artigiane; incubatore per le industrie creative digitali (gaming, animazione, realtà estesa, produzione audiovisiva); residenze artistiche internazionali in accordo con Collezione Peggy Guggenheim, Biennale, Venetian Heritage e reti di musei di primo piano; Marina di Venezia come porto turistico di alta gamma.

Il distretto creativo dell'Arsenale è la principale dotazione spaziale del programma: rende possibili le attività di prototipazione e formazione che oggi le isole non possono ospitare per ragioni fisiche, e mette in coerenza simbolica e operativa l'investimento sul Polo del Mare di IUAV con il riposizionamento delle filiere a monte (§4.5).

4.2 IUAV su tre sedi a regime

La riorganizzazione di IUAV su tre sedi (centro storico, Arsenale, VEGA) è completata al 2036. All'Arsenale i settori a vocazione marittima (design navale, progettazione di scafi e interni, architettura di bordo) in coerenza con il Polo del Mare. A VEGA il disegno industriale generale e le attività di progettazione che richiedono laboratori, officine di prototipazione e spazi tecnici incompatibili con gli edifici storici del centro. Nel centro storico l'amministrazione, la direzione, le esposizioni e un centro conferenze internazionale nei magazzini. La presenza istituzionale e di rappresentanza di IUAV nelle isole è mantenuta; ciò che si è spostato è l'attività laboratoriale pesante.

4.3 Filiera del lusso: produzione e funzioni a monte

Il Made in Venice (vetro, tessuto, carta, legno, oreficeria) è al 2036 un sistema industriale-creativo organizzato. Il marchio di certificazione di qualità (gestito dal consorzio pubblico-privato istituito nel mandato 2026-2031, con accesso riservato alle imprese che producono effettivamente in loco con materie prime tracciabili) è consolidato e riconosciuto sui mercati internazionali della fascia alta. Operano: lo spazio espositivo permanente nelle isole; il programma di apprendistato internazionale in collegamento con l'ITS



Made in Venice e con la futura Università (§4.4); la piattaforma istituzionale di e-commerce; gli accordi di distribuzione con case di moda, gallerie e distributori di lusso negoziati collettivamente.

Il punto strategico, però, è un altro. La filiera del lusso veneziana non si esaurisce nell'artigianato di piccola scala. Le funzioni di design, pianificazione, direzione e amministrazione delle attività produttive di fascia alta presenti sul territorio 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. Riportarle a Venezia è il passaggio decisivo per trasformare il Made in Venice da brand turistico a comparto industriale competitivo.

4.4 Università del Made in Venice

L'Università del Made in Venice è l'istituzione cardine del decennio per il Pilastro II. Nasce come evoluzione naturale dell'ITS Made in Venice (istituito nel mandato 2026-2031 sulla gronda lagunare, nell'area dell'erigenda Città Universitaria — cfr. ORA! Libera Venezia 2031 §5.1). Al 2036 è una piena università tematica, con curriculum integrati che attraversano le tradizioni manifatturiere e artigianali del territorio (vetro di Murano, merletto di Burano, tessile della bassa Trevigiana, lavorazione delle pelli della Riviera del Brenta, oreficeria, legno per la nautica) e le discipline che le rendono competitive sul mercato globale: design contemporaneo, marketing, finanza d'impresa, direzione aziendale, tecnologie digitali (inclusa l'intelligenza artificiale applicata alla manifattura).

L'istituzione comprende un incubatore di nuove imprese aperto a investimenti internazionali, in collegamento operativo con il VIIF (§8.3) e con i fondi privati di venture capital interessati al comparto. Il modello di riferimento, esplicito, è Sophia Antipolis: il tecnopolo francese nato negli anni Settanta sulle colline della Costa Azzurra, che ha saputo combinare qualità ambientale, attrazione internazionale e produzione di conoscenza diventando una destinazione formativa e produttiva autonoma. Sophia Antipolis non è imitabile letteralmente: la lezione che ne traiamo è la coerenza fra dotazione territoriale, ambizione formativa e mercato di riferimento.

Sul piano istituzionale, l'Università del Made in Venice nasce come fondazione universitaria pubblico-privata, con partecipazione del Comune, della Regione, della Camera di Commercio, dei consorzi di filiera, di partner accademici italiani (Ca' Foscari, IUAV, Università di Padova) e internazionali. La sede principale è sulla gronda lagunare, integrata fisicamente con la Città Universitaria di Venezia (§6.4). Sedi distaccate sono attive a Murano, Burano e nei poli artigianali della corona metropolitana.

4.5 Caso Fincantieri: paradigma del riposizionamento delle filiere a monte

Il riposizionamento delle filiere a monte della produzione (la testa della catena del valore: design, progettazione, direzione, finanza di progetto) verso Venezia è uno dei compiti più difficili e più necessari del programma decennale. Difficile perché coinvolge decisioni di soggetti privati e pubblici esterni al perimetro comunale, su orizzonti che eccedono il singolo mandato. Necessario perché senza questa operazione il Pilastro II non realizza il suo potenziale: la manifattura senza la testa della filiera resta produzione esecutiva a basso valore aggiunto.

Il caso Fincantieri è paradigmatico, e va trattato nel programma decennale per due ragioni: la prima è la scala (Fincantieri Marghera è uno dei principali cantieri europei per navi da crociera di lusso); la seconda è la



natura istituzionale dell'interlocutore. Cassa Depositi e Prestiti, azionista pubblico di riferimento, e il Governo nazionale, che concorre alle linee strategiche di un'azienda di interesse statale, rispondono a logiche e tempi diversi da quelli del settore privato. Le aziende controllate dallo Stato hanno tempi di reazione lunghi, processi decisionali stratificati, equilibri politici interni che condizionano le scelte industriali. Una negoziazione seria su una questione di questa natura richiede anni, finestre politiche multiple, capacità di tornare al tavolo dopo battute d'arresto, costruzione paziente del consenso istituzionale trasversale. È un compito che eccede i cinque anni di un mandato e che si sviluppa naturalmente sul decennio del programma 2036.

L'obiettivo del programma è portare a Venezia, nel decennio, una parte sostanziale delle funzioni di progettazione e direzione delle navi costruite a Marghera: progettazione navale, architettura degli interni di bordo, ingegneria specialistica, direzione commerciale di linea, finanza di progetto. L'Arsenale è lo spazio naturale per ospitare questi uffici (scala, collocazione simbolica, tradizione storica coerente). Il negoziato, avviato dal Sindaco con Fincantieri, CDP e Governo nel primo mandato, prosegue nel decennio con l'obiettivo di consolidare un risultato strutturale al 2036.

Sul piano della filiera produttiva di Marghera, il programma assume la complessità del modello attuale (forza lavoro diretta circa 1.050 dipendenti, produzione effettiva realizzata per la quasi totalità da 4.200-4.500 lavoratori in appalto e subappalto, differenziale di costo del lavoro dell'ordine del 40 per cento, contenzioso giudiziario aperto presso la Procura di Venezia su sfruttamento, caporalato e corruzione — nel 2023 rinvio a giudizio di dirigenti della società e di titolari di ditte appaltatrici; la situazione processuale va aggiornata al momento della pubblicazione). La trattativa strategica sulle funzioni a monte non sostituisce il dovuto confronto industriale e sindacale sulle condizioni della produzione esecutiva; le due dimensioni vanno tenute distinte e gestite contestualmente.

Il caso Fincantieri è paradigma per l'intero comparto del lusso veneziano (vetro, moda, design): in tutti questi casi la testa della filiera è oggi localizzata fuori Venezia, e in tutti questi casi il riposizionamento richiede negoziazioni lunghe con gruppi industriali, pubblici e privati, che hanno baricentri decisionali altrove. Il decennio è il tempo necessario; l'amministrazione comunale è l'unico soggetto in posizione di guidare il processo.

4.6 La Biennale come infrastruttura economica permanente

La Biennale di Venezia è uno degli eventi culturali con il maggiore impatto globale e una delle maggiori fonti di valore aggiunto culturale del territorio. Al 2036 deve essere trasformata da evento episodico biennale in infrastruttura permanente di produzione e mercato dell'arte. Non cessa di essere la grande Mostra che è (esposizione internazionale d'arte e architettura, eventi paralleli di fama mondiale): diventa, nei mesi che separano un'edizione dall'altra, un nodo permanente di attività culturale ed economica.

Tre direttrici. La prima, di diffusione territoriale: parte delle attività della Biennale è progressivamente spostata 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. L'Arsenale e gli spazi della Biennale operano come centro permanente di attività culturale-economica per tutto l'anno, con laboratori, convegni, fiere specialistiche, residenze internazionali.

La terza, di internazionalizzazione del mercato: la Biennale rafforza la propria presenza sui circuiti internazionali del mercato dell'arte (fiere, gallerie, collezionisti, fondazioni private), trasformandosi in un nodo della filiera globale e non solo in un'esposizione. La connessione operativa con il distretto creativo dell'Arsenale (§4.1) e con la filiera del lusso (§4.3) chiude il sistema.

Una Biennale permanente è asset di sviluppo economico, non solo patrimonio culturale. L'impatto economico oggi concentrato in pochi mesi e in poche aree diventa strutturale e diffuso, integrato con i pilastri produttivi del programma. Al 2036 la trasformazione è completata e misurabile sui flussi annuali di operatori, mercato, produzione e occupazione.



5. Pilastro III — Hub diplomatico e geopolitico dell'Adriatico

Le condizioni geopolitiche del decennio (allargamento UE verso i Balcani occidentali, ricostruzione ucraina, corridoi energetici mediterranei, centralità adriatica nella logistica tra Europa centrale e Suez) ricreano la necessità di una città-snodo nello spazio Adriatico-Mediterraneo orientale. Tra le città italiane, Venezia ha la combinazione più rara di scala urbana, patrimonio storico, riconoscibilità globale e posizione geografica: un ecosistema difficile da replicare altrove, anche in presenza di poli scientifici di eccellenza in altre sedi del Nord-Est.

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 Sindaco è il soggetto che dà impulso all'operazione, ne assume la responsabilità pubblica, costruisce le condizioni di credibilità internazionale. Lo strumento operativo è la Commissione Diplomatica dell'Advisory Panel internazionale (§8.2), che fa 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.

5.1 Sedi internazionali insediate al 2036

Al 2036 il Comune ha ottenuto l'insediamento di almeno due organismi internazionali o europei con competenza specifica sull'Adriatico o sul Mediterraneo orientale. Le candidature avviate nel mandato 2026-2031 (segretariato di un'iniziativa adriatico-ionica sul modello della macroregione baltica, centro OSCE per la governance delle acque internazionali, sede operativa di agenzie internazionali attive sulla ricostruzione ucraina nel corridoio adriatico, centro europeo per la ricerca sui cambiamenti costieri) hanno prodotto risultati operativi, in coordinamento con il Ministero degli Esteri e con la Rappresentanza italiana presso l'UE.

5.2 Venice International University espansa

VIU è al 2036 un campus internazionale di scala doppia rispetto al 2026, grazie all'ingresso strutturale di un partner qualificato (una grande università estera di prima fascia, con il supporto di una fondazione internazionale) negoziato e formalizzato nel decennio. La controparte negoziale del Comune è stata l'uso di edifici storici pubblici nel centro storico, secondo la strategia di riuso del patrimonio descritta in §8.5. VIU è ora soggetto attivo della rete di internazionalizzazione formativa di Venezia, in coordinamento con la Città Universitaria (§6.4) e con l'Università del Made in Venice (§4.4).

5.3 Master Maritime Law and Coastal Governance a regime

Il master specialistico in Maritime Law and Coastal Governance, istituito nel mandato 2026-2031 in collaborazione con Ca' Foscari, l'Università di Padova e partner accademici e professionali internazionali, è al 2036 un programma accreditato a livello europeo, con flussi stabili di studenti e professionisti dal bacino mediterraneo, adriatico e oltre. Le ricadute professionali sul territorio (contenzioso internazionale, consulenza a stati costieri, arbitrato marittimo) generano un indotto qualificato di studi legali e consulenze specialistiche.



5.4 Venezia città-snodo Europa-Balcani-Mediterraneo orientale

Le sedi internazionali, l'università diplomatica espansa, il polo formativo legale e la rete delle istituzioni culturali internazionali concorrono a un posizionamento complessivo: Venezia come città-snodo riconosciuta nello spazio Europa-Balcani-Mediterraneo orientale. Il posizionamento è la condizione perché flussi diplomatici, scientifici, finanziari e culturali identifichino la città come destinazione naturale, non come tappa nostalgica. È un posizionamento che richiede una decade per costruirsi e che richiede manutenzione continua, ben oltre il 2036.



6. Il sistema policentrico a regime: gronda, Marghera, Mestre, città universitaria

Al 2036 il Comune di Venezia opera come sistema policentrico metropolitano integrato. Le componenti del sistema (centro storico, gronda lagunare, Mestre-Marghera, corona metropolitana) ospitano funzioni distinte ma coordinate, connesse dalla mobilità acquea e terrestre descritta in §7. La presente sezione descrive le componenti territoriali a regime; le componenti istituzionali e finanziarie (ARV, Advisory Panel, VIIF) sono in §8.

6.1 Centro direzionale sulla gronda completato

Lo spostamento del baricentro direzionale di Mestre verso la gronda lagunare, avviato nel primo mandato e consolidato nel decennio, è completato al 2036. Le aree prioritarie (Pili, Macroisola Nord di Porto Marghera, Forte Marghera con il Villaggio San Marco, fascia tra Campalto e Tessera) ospitano un nuovo tessuto urbano direzionale, residenziale e universitario affacciato sulla laguna. Il fronte mare, da Tessera-Campalto a Fusina, è accessibile e connesso al centro di Mestre dal sistema di mobilità elettrica integrato (§7).

6.2 Porto Marghera: 60% bonificata

Al 2036 almeno il 60% delle aree di Porto Marghera a contaminazione bassa o media è bonificato e disponibile per nuovi insediamenti produttivi. Il piano di bonifica progressiva, negoziato con il Ministero dell'Ambiente e con ISPRA nel mandato 2026-2031, ha proceduto secondo cronoprogramma vincolante. L'ufficio tecnico comunale dedicato al dossier Porto Marghera, la task force con ARPAV e ISPRA, il fondo rotativo comunale per le aree a proprietà privata e l'integrazione finanziaria del VIIF (§8.3) per la quota non coperta da risorse pubbliche operano in regime stabilizzato.

Le aree bonificate sono in larga parte destinate ai settori knowledge-intensive dei tre pilastri: laboratori di prototipazione pesante, manifattura avanzata, R&S aziendale, incubatori verticali per la blue economy. La ZLS Porto di Venezia-Rodigino, estesa nel decennio ai settori knowledge-intensive (cfr. §6.5), copre il quadro normativo agevolativo.

6.3 Programma abitativo integrato a regime

Il programma abitativo unitario centro storico-gronda-Mestre, articolato nel mandato 2026-2031 in tre componenti (1.000 alloggi nel centro storico, social housing della gronda con quota 30% convenzionata negli interventi di trasformazione delle aree dismesse di Marghera, 1.000 alloggi nel centro di Mestre), è al 2036 in larga parte consegnato e abitato. Gli strumenti utilizzati (Piano delle Alienazioni comunale, edilizia convenzionata nei piani attuativi, fondi PNRR residui, fondi di coesione FESR 2028-2034, capitale privato di lungo termine VIIF) hanno operato in modo complementare e coordinato.

La regolamentazione efficace degli affitti brevi (Direttiva UE in materia, sentenza della Corte Costituzionale sul caso Toscana) è strumento attivo della politica abitativa comunale: tetti differenziati per zona, registro pubblico delle locazioni brevi, controlli operativi e sanzioni proporzionate impediscono il ritorno alla conversione incontrollata del patrimonio residenziale in capacità ricettiva di fatto.



Il Patto per la Residenza, descritto in §8.4 nella sua dimensione fiscale e istituzionale, produce al 2036 effetti misurabili sul saldo residenziale del centro storico (saldo positivo dal 2030, almeno 52.000 residenti al 2036, con quota crescente di residenti qualificati attivi nei settori dei tre pilastri).

6.4 La Città Universitaria di Venezia completata

La Città Universitaria di Venezia è la dotazione formativa e residenziale qualificante del progetto decennale. Al 2036 si estende in modo continuo lungo la 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. 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 su un asse di sette chilometri.

Il modello istituzionale combina Ca' Foscari, IUAV, Venice International University, l'Università del Made in Venice (§4.4) e una pluralità di università italiane ed estere coinvolte come partner strutturali. Intendiamo coinvolgere attivamente università provenienti sia da fuori del Veneto sia dell'Italia in questo progetto. L'interesse esiste; sono mancate, in questi decenni, le capacità imprenditoriali e le conoscenze da parte dell'amministrazione comunale per attivarlo. Il programma decennale è ordinato attorno alla convinzione che una città capace di parlare con il mondo trovi interlocutori disponibili a investire.

Il modello operativo è pubblico-privato. Partecipazione pubblica del Comune (sui terreni e sull'urbanistica), del Demanio (su Forte Marghera), delle università partner (sui programmi accademici), della Regione (sul co-finanziamento di servizi). Capitale privato di lungo termine (VIIF e investitori istituzionali) per le componenti residenziali e infrastrutturali. L'integrazione con la mobilità acqua e con il tram esteso alla gronda (§7.6) è condizione di funzionamento dell'intero sistema.

6.5 ZLS estesa ai settori della conoscenza, VIIF a regime

Al 2036 la Zona Logistica Semplificata Porto di Venezia-Rodigino è stata estesa, con modifica normativa nazionale negoziata nel decennio, ai settori knowledge-intensive dei tre pilastri. Il credito d'imposta per investimenti in beni strumentali e la riduzione dei termini procedurali amministrativi non si applicano più solo alla logistica, ma a ricerca applicata, manifattura avanzata, industrie creative digitali, servizi specialistici. Il VIIF, in coerenza con la ZLS estesa, opera come veicolo di capitale privato complementare al credito d'imposta. La descrizione operativa del VIIF a regime è in §8.3.



7. La mobilità metropolitana integrata e la ZTL del Comune

La mobilità è il sistema circolatorio del progetto policentrico. Al 2036 il Comune opera come sistema integrato di mobilità acquea e terrestre, con la ZTL metropolitana a regime su tutto il territorio comunale. Le risorse fiscali ed equivalenti generate dal sistema di tariffazione e di accesso sono destinate, secondo principio programmatico, a investimenti per la crescita economica non turistica.

7.1 Sistema degli approdi della gronda operativo

Gli otto approdi del Piano della Gronda Lagunare (Tessera-aeroporto, Campalto, Punta San Giuliano, Forte Marghera, VEGA Waterfront, Macroisola Nord di Porto Marghera, Fusina, Malcontenta) sono al 2036 operativi a regime, con frequenze adeguate al pendolarismo metropolitano e con piena connessione alle piste ciclabili, al trasporto pubblico su gomma di Mestre e alla rete tranviaria estesa (§7.6).

7.2 Water bus metropolitano integrato

ACTV opera al 2036 con un sistema integrato di vaporette, autobus e tram coperti da un unico abbonamento metropolitano (modello Amburgo-Rotterdam). Le frequenze e le tariffe sono calibrate sul pendolarismo metropolitano, non sul turismo: la riorganizzazione tariffaria attuata nel mandato 2026-2031, in coordinamento con la Regione, ha prodotto una struttura di prezzi che premia residenza e lavoro qualificato e disincentiva l'uso estrattivo del trasporto pubblico da parte di flussi non residenziali.

7.3 Linea waterbus circolare Terraferma-isola a regime

La nuova linea waterbus circolare istituita nel mandato (Passo di Campalto - San Giuliano - San Giobbe - Fondamente Nuove - Arsenale - Giudecca - Marittima - Piazzale Roma) opera al 2036 come spina dorsale acquea del sistema metropolitano, con materiale rotabile elettrico e frequenze adeguate al pendolarismo. La linea integra il sistema degli approdi della gronda nord con la circumnavigazione del centro storico, moltiplicando la flessibilità del sistema.

7.4 Traghetti veloci elettrici Marghera-Dorsoduro

Il traghetto veloce Marghera-Dorsoduro, istituito in via sperimentale nel mandato con tempo di percorrenza inferiore a 15 minuti, è al 2036 servizio di linea consolidato. Trasforma la percezione della distanza tra terra e isola, rende compatibile la residenza sulla gronda con il lavoro nell'isola e funziona come connessione di rango elevato tra il polo VEGA e il sestiere di Dorsoduro.

7.5 Flotta lagunare a propulsione pulita

Il 50% della flotta lagunare ACTV è al 2032 a propulsione elettrica o a idrogeno; al 2036 la quota è significativamente più alta, in coerenza con i contratti di servizio regionali rinnovati nel decennio. L'inquinamento acustico e atmosferico è ridotto in modo misurabile, il moto ondoso che erode le barene è contenuto, e l'industria locale del trasferimento tecnologico verso il distretto navale dell'Arsenale (§4.1) ha generato indotto produttivo.



7.6 Tram esteso alla gronda integrato con la Città Universitaria

Il prolungamento del tram di Mestre fino a Punta San Giuliano e al VEGA Waterfront, approvato nel mandato 2026-2031 e finanziato con fondi di coesione FESR 2028-2034 o Connecting Europe Facility, è al 2036 in piena operatività. L'estensione segue l'asse Scienze Ambientali → Forte Marghera → San Giuliano → Villaggio San Marco → Villaggio Laguna che è simultaneamente l'asse della Città Universitaria (§6.4), del programma abitativo qualificato della gronda (§6.3) e della mobilità sostenibile metropolitana. L'intermodalità con gli approdi della gronda (§7.1) chiude il sistema.

7.7 ZTL metropolitana del Comune a regime

La Zona a Traffico Limitato sull'intero territorio comunale, approvata nel mandato 2026-2031 e attivata progressivamente nel decennio, è al 2036 in piena operatività. L'intero Comune è 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 nei parcheggi periferici di soglia (Mestre nord-ovest, Marghera ovest, Tessera, Fusina) dove pagano un contributo di ingresso. I passeggeri sono trasferiti alle destinazioni interne con bus elettrici, mini-bus elettrici per le destinazioni a bassa densità, navigazione lagunare elettrica per le isole.

Le risorse del sistema di tariffazione e di accesso

Il sistema di tariffazione e di accesso al 2036 si compone di: contributo di accesso alla città storica (riformato nel decennio rispetto alla versione simbolica del 2024); tariffazione dinamica delle navi crocieristiche e del naviglio differenziata per data e numero di passeggeri; tariffe aeroportuali differenziate sullo stesso principio, in concertazione con SAVE e ENAC; criteri di tariffazione analoghi applicati al traffico ferroviario in arrivo a Venezia-Mestre e Venezia Santa Lucia; contributo di ingresso ai parcheggi periferici della ZTL metropolitana; imposta di soggiorno calibrata sulla pressione effettiva.

L'insieme di queste leve genera flussi finanziari rilevanti, equivalenti a una fiscalità dedicata alla pressione turistica. Il principio programmatico del programma è univoco: queste risorse non finanziano il rafforzamento del settore turistico, ma investimenti per la crescita economica non turistica. Le destinazioni prioritarie sono: ricerca applicata e centri di ricerca dei tre pilastri; Università del Made in Venice e Città Universitaria; programma abitativo qualificato per lavoratori della conoscenza; infrastrutture di mobilità per i lavoratori (shuttle Fincantieri, sistema metropolitano integrato); rigenerazione urbana di Mestre e Marghera; capitalizzazione dell'Agenzia per la Rinascita di Venezia (§8.1).

Il sistema di tariffazione e di accesso non è una politica del turismo: è una politica della crescita economica. Il turismo genera la pressione che le tariffe fanno pagare; le risorse generate finanziano l'alternativa al turismo, non la sua espansione. Questo è il principio di coerenza tra i Pilastri del programma e la gestione dei flussi: il turismo non è un settore da rilanciare, è una risorsa fiscale da redistribuire verso ciò che produrrà la Venezia del 2036.



8. L'architettura della governance

La governance del programma decennale poggia su tre strumenti coordinati (l'Agenzia per la Rinascita di Venezia, l'Advisory Panel internazionale, il Venice International Investment Fund), su un meccanismo fiscale dedicato (il Patto per la Residenza), su una strategia di riuso del patrimonio pubblico storico e sulla diplomazia economica del Comune. La descrizione operativa di mandato è in ORA! Libera Venezia 2031 §14; la presente sezione descrive l'architettura a regime.

8.1 Agenzia per la Rinascita di Venezia (ARV) decennale a regime

L'ARV è al 2036 il soggetto attuativo a regime del programma, con personalità giuridica autonoma, partecipazione pubblica maggioritaria e governance allargata ad atenei, Camera di Commercio, Autorità Portuale e rappresentanze delle categorie produttive. Mandato decennale non soggetto ai cicli elettorali comunali, bilancio autonomo finanziato da una quota dei proventi del contributo di accesso, fondi europei e quote di gestione del VIIF, poteri di coordinamento sulle procedure urbanistiche nelle aree di trasformazione strategica, consiglio direttivo ridotto con amministratore delegato scelto per curriculum tecnico-manageriale internazionale (non per nomina politica).

Funzioni operative principali: coordinamento dei progetti dei tre pilastri; gestione del catasto delle competenze e dello sportello unico internazionale; controparte operativa dell'Advisory Panel e del VIIF; gestione del processo di ricerca sul futuro della portualità (§3.4); coordinamento del riuso del patrimonio pubblico storico (§8.5); rendicontazione annuale degli obiettivi misurabili al Consiglio Comunale e all'opinione pubblica.

8.2 Advisory Panel internazionale con due Commissioni

L'Advisory Panel è al 2036 organo di consulenza tecnica e di garanzia istituzionale a regime, indipendente dall'esecutivo, riferito al Sindaco, al Consiglio Comunale e all'ARV. È articolato in due Commissioni permanenti, con composizione e ambiti distinti.

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

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

8.3 Venice International Investment Fund (VIIF) a regime

Il VIIF è al 2036 veicolo di capitale privato di lungo termine a regime: Fondo di Investimento Alternativo (FIA) di diritto italiano o lussemburghese, governance ancorata sulla ZLS estesa, investitori istituzionali italiani ed esteri, dimensione tra €2 e €3 miliardi. Ambiti di investimento prioritari: bonifica e riqualificazione di Marghera; social housing qualificato e residenze studentesche della Città Universitaria; infrastrutture di



mobilità acquea e ZTL metropolitana; real estate produttivo nei settori dei tre pilastri; capitale di sviluppo per le imprese knowledge-intensive insediate nel territorio.

Il VIIF è strutturato per essere veicolo di capitale paziente, non di rendita speculativa. La selezione degli investitori istituzionali (fondi sovrani, fondi pensione europei, fondazioni di scopo) e la governance del fondo sono progettate in coerenza con questo principio. Il Comune è azionista di minoranza ma con poteri di indirizzo strategico, in coordinamento con l'ARV.

8.4 Patto per la Residenza con leva fiscale

Il Patto per la Residenza è il principale strumento di politica abitativa di lungo periodo del programma. Componente fiscale qualificante: 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 mandato, l'attuazione strutturale al 2036. Il Patto include inoltre priorità di accesso agli asili nido per i figli dei 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.

8.5 Riuso strategico del patrimonio pubblico storico

Il riuso del patrimonio pubblico storico mal utilizzato, soprattutto nel centro storico ma anche sulle isole minori e nella corona metropolitana, è una delle leve operative centrali del programma decennale. Tra Demanio, Regione, aziende partecipate e patrimoni ecclesiastici esiste un parco di edifici storici inaccessibili, sotto-utilizzati o destinati a usi marginali rispetto al loro valore simbolico ed economico. Senza una strategia di riuso seria, nessuno dei pilastri del programma raggiunge la propria dotazione spaziale potenziale.

Il riuso opera come leva negoziale a più livelli. Sul piano accademico e formativo, è controparte negoziale per l'attrazione del partner internazionale di Venice International University (§5.2) e per le sedi distaccate dell'Università del Made in Venice (§4.4) nel centro storico. Sul piano culturale, è risorsa per la diffusione territoriale della Biennale (§4.6) e per la cultura di prossimità descritta in ORA! Libera Venezia 2031 §12. Sul piano economico, è dotazione per le funzioni a monte delle filiere del lusso che il programma intende riportare a Venezia (§4.3 e §4.5).

Lo strumento operativo è l'ARV, che entro il primo mandato realizza un censimento sistematico del patrimonio pubblico storico mal utilizzato, redige una strategia di riuso negoziata con i diversi proprietari pubblici (Demanio, Regione, MiC, ecclesiastici, aziende partecipate), e gestisce nel decennio le operazioni di trasferimento di funzione, restauro e attivazione. Al 2036 il patrimonio pubblico storico opera in larga parte come risorsa attiva del progetto, non come passivo da conservare.

8.6 Diplomazia economica del Comune

L'amministrazione comunale ha al 2036 incorporato stabilmente la funzione di agente attrattore: non sportello passivo ma strumento di diplomazia economica. Il Sindaco e le figure dirigenti del Comune operano come ambasciatori della nuova Venezia presso università, fondi di investimento e imprese internazionali nei settori target. L'ufficio di attrazione degli investimenti internazionali, dotato di personale specializzato e in coordinamento con Invitalia, è infrastruttura amministrativa permanente, partecipa ai principali eventi internazionali di settore con un padiglione Venezia, e gestisce un programma strutturato di



soft landing per ricercatori e imprenditori internazionali che vogliono insediarsi in città (visti, permessi di soggiorno, scuole internazionali, alloggi di transizione).



9. La traiettoria 2026-2036: tre fasi

Il programma decennale si dispiega lungo tre fasi consecutive, sovrapposte sui due mandati comunali. Le scadenze operative del primo mandato sono in ORA! Libera Venezia 2031 §14.6; la presente sezione descrive l'arco strategico complessivo.

9.1 Fase 1 (2026-2028): fondamenta istituzionali e operative

Le fondamenta del programma vengono poste nei primi due anni del mandato. Istituzione dell'Agenda per la Rinascita di Venezia, dell'Advisory Panel internazionale (con designazione delle due Commissioni e del loro mandato 3+3), del primo closing del VIIF (target 500 M€). Avvio dello sportello unico internazionale, del catasto delle competenze, del censimento del patrimonio pubblico storico mal utilizzato. Apertura del negoziato Demanio/Marina sull'Arsenale e del tavolo tecnico-scientifico internazionale sulla protezione lagunare e sul futuro della portualità (§3.4). Istituzione dell'ITS Made in Venice come prima fase istituzionale dell'Università del Made in Venice. Approvazione del disegno della ZTL metropolitana e localizzazione dei parcheggi periferici di soglia. Avvio dei primi cantieri di bonifica delle aree a contaminazione bassa di Porto Marghera. Delegazione tecnica a Barcellona sul modello di regolazione degli affitti brevi. Negoziato istituzionale con il Governo sulla legge nazionale abilitante per il Patto per la Residenza.

9.2 Fase 2 (2028-2031): prime infrastrutture e prime evidenze

Nel secondo triennio del mandato si realizzano le prime trasformazioni materiali. IUAV all'Arsenale operativo nei primi settori (design marittimo e progettazione navale). Primo centro di ricerca applicata internazionale insediato. Negoziato avanzato per l'insediamento della scuola di ingegneria europea. Primo segmento operativo della Città Universitaria sulla gronda (campus Scienze Ambientali, Forte Marghera, San Giuliano). Bonifiche di Porto Marghera al 25-30%. Attivazione progressiva delle prime aree della ZTL metropolitana. Messa in esercizio del primo segmento del tram esteso. Primo segmento operativo della linea waterbus circolare Terraferma-isola e del traghetto veloce Marghera-Dorsoduro. Flotta lagunare al 30-40% elettrica/idrogeno. Rendiconto pubblico degli obiettivi misurabili a fine mandato. Si rinvia a ORA! Libera Venezia 2031 §14.6 per il calendario operativo dettagliato del primo mandato.

9.3 Fase 3 (2031-2036): messa a regime

Nel secondo mandato il sistema raggiunge la propria configurazione di regime. Università del Made in Venice istituita e operativa. Scuola di ingegneria europea insediata a VEGA. Secondo organismo internazionale insediato in città (cfr. §5.1). VIU espansa con partner straniero strutturale. Bonifiche di Porto Marghera al 60%. Città Universitaria completata fino al Villaggio Laguna. ZTL metropolitana a regime su tutto il territorio comunale. Sistema completo della mobilità acqua ed elettrica. ZLS estesa ai settori knowledge-intensive. VIIF a 2-3 miliardi. Decisione strutturata sul futuro della portualità presa, sulla base degli studi di fattibilità completati. Risultato occupazionale del programma: 5.000 nuovi posti di lavoro qualificati nei settori dei tre pilastri.



10. Conclusione: il senso del progetto

Cinquant'anni di declino non si invertono in un mandato. Il programma 2026-2036 di ORA! per il Comune di Venezia è un programma di lungo periodo, ordinato attorno a quattro principi semplici: imprenditorialità amministrativa al livello delle città europee comparabili; internazionalizzazione consapevole come condizione di rilancio; scienza e manifattura di frontiera come settori produttivi misurabili, non come retorica; sistema policentrico metropolitano integrato per via d'acqua, in cui isole, gronda lagunare, Mestre-Marghera e corona metropolitana operino come componenti di un'unica configurazione territoriale.

Nessuna delle istituzioni che il programma propone (l'Agazia per la Rinascita, l'Advisory Panel, il VIIF, l'ITS e l'Università del Made in Venice, la Città Universitaria, la ZTL metropolitana, il sistema di mobilità integrato, le sedi diplomatiche internazionali) esiste oggi. Non è un'obiezione: è la misura del lavoro da fare. Le città europee con cui Venezia deve misurarsi hanno costruito le proprie istituzioni di trasformazione nell'arco di decenni, attraverso scelte politiche coraggiose e classi dirigenti capaci di pensare oltre il ciclo elettorale. Il programma decennale propone una traiettoria analoga per Venezia.

L'orizzonte 2036 non è un termine. È il punto in cui le componenti principali del sistema sono in esercizio e producono evidenze misurabili. Il consolidamento, la crescita e l'estensione di queste componenti procederanno oltre, in coerenza con la traiettoria avviata. Alcune delle decisioni più rilevanti che il programma assume (soprattutto il futuro della portualità lagunare e l'evoluzione del sistema di protezione dall'innalzamento del mare) hanno orizzonti di attuazione che eccedono il decennio. Il programma decennale prepara le decisioni; la realizzazione è compito di amministrazioni che ereditano la traiettoria.

Liberare Venezia significa restituirle la capacità di scegliere il proprio futuro, ricostruire un'amministrazione in grado di progettare e attrarre, riportare in città le attività ad alta produttività che vi sono scomparse, far convergere su Venezia capitali, conoscenze e talenti che oggi scelgono altre destinazioni. Il programma decennale è la nostra proposta concreta per arrivarci. La parte più difficile non è concettuale: è la costanza nell'eseguire.
