

# Fare comunità per implementare il Recovery Plan. Intervista a Cristiano Zagari

*di Alfredo Marini*

Cristiano Zagari è docente di tecniche di negoziato internazionale ed esperto di posizionamento territoriale a livello internazionale. Insieme a Francesco Tufarelli è autore di *Negoziando. Cassetta degli attrezzi per classi dirigenti* (The Skill Press 2020). Partendo proprio da alcune considerazioni sviluppate nel suo ultimo libro, in questa intervista a Cristiano Zagari analizzeremo alcuni aspetti rilevanti legati all'implementazione del Recovery Fund ponendo una particolare attenzione sul ruolo che i territori dovranno rivestire in questa straordinaria stagione di investimenti.

In quanto profondo conoscitore della macchina europea, condivide l'idea che il Recovery Plan possa essere la nostra "ultima occasione" per mettere il Paese sui binari di una nuova stagione di crescita economica? Una stagione capace anche di guardare alle nuove generazioni, all'innovazione tecnologica e che sia in grado di vincere la battaglia contro la catastrofe ambientale?

Cristiano Zagari: Condivido che sia un passaggio cruciale se non altro perché interseca l'inizio della transizione ecologica iniziata ufficialmente il 10 marzo scorso con l'adozione del Regolamento (UE) 2019/2088 del Parlamento europeo e del Consiglio del 27 novembre 2019 in materia di trasparenza circa la sostenibilità nel settore dei servizi finanziari.

Qual è la condizione imprescindibile per realizzare un piano di sviluppo efficace e centrato?

Cristiano Zagari: Senza ombra di dubbio una giusta messa a fuoco della realtà, se non altro perché da questa discende la scelta del metodo da adottare o se si preferisce delle gambe su cui far camminare il progetto. L'iter è unico ed obbligato tant'è che se si decide di fare il percorso al contrario, dal metodo si può facilmente risalire alla filosofia del decisore e alla lettura che egli dà alla realtà che intende plasmare. Un breve esempio può aiutarci qui a chiarire quanto appena sostenuto: ipotizziamo un piano di sviluppo che riduca al massimo la fase di ascolto e di confronto con stakeholder e territori e che si accompagni con uno storytelling caratterizzato dal costante auspicio di "mettere i progetti a terra", risulta del tutto pacifico che una simile fattispecie denoti un approccio top-down in cui si presuppone che a monte del sistema esista un ente "illuminato" in grande di provvedere in maniera autonoma al bene della comunità. Una simile (ipotetica) scelta, a sua volta, troverà delle gambe su cui sorreggersi e camminare solo e soltanto se la lettura della realtà sarà stata fatta nel modo giusto.

A questo proposito, l'Italia si trova a vivere una non semplice corsa contro il tempo per consegnare alla Commissione europea un PNRR efficace. Quale sfida attende Mario Draghi?

Cristiano Zagari: Riguardo al Recovery Plan, il governo Draghi appena insediato si trova appunto nella situazione di dover dare (in poco tempo) gambe ad un progetto che si propone oltre che di portarci fuori dall'incubo pandemico di accompagnare il nostro Paese all'interno di un processo di rigenerazione del proprio modello di sviluppo; motivo per il quale, al fine di tentare di capire meglio verso cosa sarebbe opportuno che tendesse l'articolazione italiana del Next Generation EU potrebbe risultare utile (in prima battuta) interrogare la realtà odierna avvalendosi di tre parametri specifici: lo stato di coesione socio-territoriale del Paese, le succes stories nostrane in tema di resilienza alla pandemia e ai suoi effetti collaterali e l'orientamento internazionale in ambito di

---

sviluppo.

Ecco, una delle sfide che ci attendono riguarda proprio la capacità di utilizzare il Next Generation EU per limitare le disuguaglianze presenti nella società ma soprattutto tra i vari territori. I divari tra aree interne e grandi zone urbane rimangono una drammatica costante. Quale metodo di approccio servirebbe seguire?

Cristiano Zagari: Risulta del tutto evidente che la pandemia e i suoi effetti collaterali hanno ulteriormente marginalizzato coloro che abitano in territori periferici ed in aree interne (forbice ulteriormente accentuata in quelle località in cui alla frattura sociale si è andata a sommare la frattura digitale). Ma è altresì vero che le crisi accanto a coloro che, purtroppo, le subiscono, generano resilienza da parte di coloro che invece cercano di cavalcarle per non essere disarcionati. In tal senso, è sufficiente leggere il Rapporto "Leader della crescita 2021" del Sole24Ore per capire che il secondo parametro, quello della resilienza trasmette speranza se non altro perché racconta di aziende agili, tecnologiche e sostenibili che nei territori si mettono di traverso rispetto alla pandemia e ai suoi effetti collaterali abilitando progetti sociali di successo e perciò "facendo comunità" dove più serve.

Pensa che questo possa essere il modello del futuro?

Cristiano Zagari: Il fatto che a valle del sistema ci sia vita non lo penso io ma sembra crederlo la comunità internazionale; basti consultare le ultime elaborazioni internazionali (Nazioni Unite, Unione europea, Ocse) per rendersi che lo sviluppo decentrato ed il capitalismo di comunità non si riducono ad un fuoco di paglia nostrano; non a caso l'Ocse ha sostenuto di recente che 100 dei 169 target al Sustainable Development Goals non potranno essere raggiunti senza un effettivo coinvolgimento dei governi locali. Tre elementi forse non faranno una prova, ma sicuramente danno preziose indicazioni da dove potrebbe partire il processo di rigenerazione del nostro modello di sviluppo.

Con 209 miliardi di euro possiamo rigenerare il nostro modello di sviluppo?

Cristiano Zagari: 209 miliardi ovviamente non bastano da soli per rigenerare un modello di sviluppo, ma sono abbastanza per facilitare chi nel medio periodo può farlo: il capitale privato.

In sintesi, quali sono i riscontri che la realtà sembra darci rispetto a questa importante stagione europea d'investimenti?

Cristiano Zagari: Indicherei due elementi: la necessità di uno Stato che si cali nel ruolo del facilitatore e la coscienza di dover attuare una strategia volta a valorizzare quanto di buono c'è a valle del sistema. Come efficacemente sottolineato di recente da Alfonso Iozzo e da Fabio Masini nel paper A Green Deal for European Cities. Rethinking the Role of the European Stability Mechanism: «L'emergenza pandemica ha evidenziato l'importanza delle autorità locali nel rispondere a numerose sfide economiche e sociali; il loro ruolo dovrebbe quindi essere potenziato nella definizione del futuro sistema di fornitura di beni pubblici essenziali. Dovrebbe essere costruito, costituzionalmente riconosciuto e reso esecutivo un nuovo processo di democrazia locale, dal basso; un processo che permetta risposte decentralizzate a livello locale, ed allo stesso tempo unità strategica».

In che modo può realizzarsi tutto ciò?

Cristiano Zagari: Sul piano teorico, gemmando dalle succes stories nate sul territorio gli ecosistemi necessari ad attrarre l'investimento privato. Sul piano pratico, finanziando su tutto il territorio la creazione di "Hub d'intelligenza collettiva" (sulla falsariga delle Fabriques de territoire francesi) volti a connettere enti locali, comunità montane, autonomie funzionali, università, centri di ricerca e

soggetti provati (categorizzazioni prese in prestito dall'illuminata definizione di Green Community a cura della Treccani) al fine di generare un processo di contaminazione (questa volta positiva) di idee, di buone pratiche ma soprattutto di sviluppo condiviso e rigenerazione di comunità.

Realizzazione complessa se non altro perché vanno inventati dei modelli...

Cristiano Zagari: I modelli che funzionano sul territorio italiano già ci sono, penso ad esempio al "modello Carpi", il tutto sta a replicarli facendo in modo che quella che è oggi l'eccezione diventi presto la regola.

Quali sono alcuni obiettivi concreti e misurabili in linea con ciò che si aspetta Bruxelles dal piano italiano di Recovery?

Cristiano Zagari: Al fine di abilitare i territori a diventare hub d'intelligenza collettiva si potrebbero predisporre strumenti come ad esempio:

- piattaforme digitali in grado di assicurare la fruizione in remoto di figure professionali mancanti sul territorio ma fondamentali per lo sviluppo dell'ecosistema economico;

- lo schieramento di mediatori digitali (adeguatamente formati) con il compito di accompagnare i territori sui temi del digitale (la Francia si è data l'obiettivo di formare nei prossimi tre anni 5 milioni di francesi);

- la realizzazione di percorsi di studi universitari incentrati sui fondi europei (Sic e di finanza diretta) in cui i corsisti avrebbero la possibilità d'integrare il bagaglio teorico con un percorso di apprendistato nei territori secondo i parametri del metodo (molto caro alla Commissione europea) Learning by doing.

Quel che lei presagisce però presenta un limite evidente nel "vestito amministrativo" pensato per questi Hub; come può un piccolo Comune rapportarsi ad un progetto così ambizioso?

Cristiano Zagari: È infatti del tutto evidente che mentre un simile Hub si presta ad essere un vestito perfetto per una città di dimensioni medio piccole, appaia, invece sovradimensionato per un piccolo Comune. Ed ecco allora che Next Generation EU diventa un'opportunità straordinaria per risolvere al tempo stesso un problema (la difficoltà per i piccoli comuni di andare avanti da soli) e programmare il futuro (abilitando i territori a posizionarsi rispetto alle catene internazionali del valore). Credo che sia venuto il momento di valorizzare seriamente le Unioni di Comuni dal momento che è il contesto internazionale a chiedercelo. In tal senso, l'Unione di Comuni rappresenterebbe per lo Stato italiano un ottimo testimonial rispetto a come Recovery e riforme possano collegarsi in modalità virtuosa:

- che si tratti di razionalizzazione amministrativa (e conseguentemente di maggior efficacia ed economicità);

- che si tratti di incentivo al consorzio in ambito di progettualità europea (Bruxelles da sempre incoraggia la creazione di compagini) ;

- che si tratti di coerenza e di specializzazione intelligente dei territori (la Smart Specialisation Strategy o S3 non da oggi risulta essere per Bruxelles una sorta di "Sacro Graal").

Riusciremo a trasformare la più grande crisi degli ultimi settant'anni in una opportunità storica? E, soprattutto, sarà una opportunità per tutti?

Cristiano Zagari: Adriano Olivetti tra le tante ispirazioni lasciateci in dote ci ha lasciato anche questa: «Un sogno sembra un sogno fino a quando non si comincia da qualche parte, solo allora diventa un proposito, cioè qualcosa di infinitamente più grande»; oggi la Storia in tal proposito, sembra darci l'opportunità di realizzarlo se saremo così bravi a liberare le energie racchiuse nei territori e a convogliarle in qualcosa di utile e funzionale per la comunità.