

# Infrastrutture e sostenibilità. Intervista a Enrico Giovannini

di Giacomo Bottos

13-12-2021

Al capitolo delle infrastrutture è dedicata un'intera missione del PNRR, con stanziamenti di grande rilievo. Più in generale, la questione delle infrastrutture assume un significato decisivo nell'ambito della transizione verso un diverso modello di economia. Enrico Giovannini, Ministro delle Infrastrutture e della Mobilità Sostenibili, da molto tempo porta avanti una riflessione imperniata sul concetto di sostenibilità, anche attraverso il lavoro di ASviS - Alleanza Italiana per lo Sviluppo Sostenibile di cui è stato fondatore e portavoce fino all'incarico nel governo Draghi. Lo scorso anno «Pandora Rivista» nel numero 2/2020 dedicato a Il mondo nel Covid-19 ha pubblicato una sua intervista che affrontava l'impatto dello shock pandemico sul paradigma della sostenibilità. Questa intervista riprende il ragionamento, focalizzandosi sul tema delle infrastrutture e del loro ruolo nella transizione ecologica in relazione agli investimenti e alle riforme previsti dal PNRR.

Nell'intervista che ci ha rilasciato nel 2020 esprimeva la sua soddisfazione per come la cultura della sostenibilità e della resilienza fosse diventata progressivamente patrimonio della visione delle istituzioni europee, diventando sempre più decisiva con il passaggio alla Commissione von der Leyen, dall'European Green Deal alla definizione del Next Generation EU. Dopo un anno, alla luce degli sviluppi successivi e anche della sua nuova posizione, pensa che gli sviluppi confermino questa soddisfazione? Si sta facendo prassi o vede delle difficoltà e degli ostacoli?

Enrico Giovannini: Tutti i Paesi europei nell'elaborazione dei rispettivi Piani Nazionali di Ripresa e Resilienza hanno dovuto seguire linee guida stringenti, basate su principi molto chiari, tra cui quello del *do no significant harm* - cioè «non arrecare un danno significativo» all'ambiente -, e il risultato non era affatto scontato. Questi elementi segnalano - pur nella complessità della sfida - il fatto che il Next Generation EU rappresenti un cambiamento profondo dell'approccio europeo. Certo, occorrerà capire se questa impostazione diventerà permanente, ma il cambio di prospettiva è evidente. Si tratta di un orientamento che riguarda tutti i programmi futuri dell'Unione Europea e sarà determinante nella programmazione 2021-2027, che dovrà seguire principi di sostenibilità. Una impostazione che travalica il PNRR in senso stretto. Diventano allora cruciali le scelte di ogni singolo Paese e le modalità con cui questo cambiamento verrà messo a sistema, anche considerando l'impiego dei fondi nazionali. La domanda è se tali fondi verranno usati per finanziare progetti che presentano ricadute negative per l'ambiente - magari perché per motivi elettorali di breve termine si vuole procedere con interventi non finanziabili dall'Unione Europea - o se, viceversa, verranno usati secondo criteri di sostenibilità per rafforzare l'approccio europeo. A questa domanda di fondo si potrà dare risposta solo a partire da un esame approfondito dell'impostazione delle leggi di bilancio dei diversi Paesi. Un'altra questione cruciale riguarda il settore privato, al quale il cambio di passo secondo il principio dello sviluppo sostenibile proveniente dalle istituzioni europee è arrivato forte e chiaro. Si è dunque osservata, già durante quest'anno, un'ulteriore accelerazione rispetto a un trend già in corso nel riorientamento degli investimenti. Ormai gran parte dei fondi di investimento segue questi principi e le imprese autonomamente, dovendo impostare i propri piani, vanno in questa direzione. Quindi, come d'altra parte ci si aspettava, il Next Generation EU è anche un booster che sollecita e amplifica gli investimenti privati, che possono condurre, assieme ai fondamentali finanziamenti pubblici, a un vero e proprio cambio di paradigma, cioè

---

all'obiettivo a cui tutti miriamo.

Una delle sue prime decisioni da Ministro è stata il cambio di nome del Dicastero da lei guidato in Ministero delle Infrastrutture e della Mobilità Sostenibili. Vorrei riflettere con lei proprio sul nodo delle infrastrutture - solitamente considerate come uno dei paradigmi di un certo modello di sviluppo tradizionale - e sul modo in cui possono essere ripensate a partire dalla cultura della sostenibilità. Cosa significa oggi parlare di infrastrutture? Quale ruolo possono avere nell'abilitare la trasformazione del modello di sviluppo?

Enrico Giovannini: Questa domanda centra il tema della trasformazione che stiamo provando a realizzare. Il primo elemento da considerare è che ogni infrastruttura può essere realizzata in modo più o meno sostenibile. Per esempio, con le linee guida sui progetti di fattibilità tecnico- economica, abbiamo introdotto, tra l'altro, la relazione di sostenibilità e principi di economia circolare come il riuso dei materiali, non solo quelli di scarto ma anche quelli di risulta al momento dello smantellamento dell'opera. In altri termini cambiamo il modo di progettare e realizzare le opere pubbliche. Il secondo elemento riguarda la realizzazione di infrastrutture in grado di favorire un sistema di mobilità sostenibile. Come da previsioni del Next Generation EU, nel PNRR non era possibile inserire investimenti per la realizzazione di nuove strade e nel fondo complementare (oltre 10 miliardi), che segue gli stessi principi, gli stanziamenti per la mobilità su strada sono limitati a un investimento di 300 milioni per favorire le aree interne che spesso non sono collegate alla rete ferroviaria. Questa impostazione ha influenzato fortemente il modo con cui il PNRR e il fondo complementare sono stati disegnati. Così, per favorire la mobilità in un'ottica di sostenibilità e considerando che l'Italia dispone di mezzi per il trasporto pubblico locale molto vecchi, abbiamo deciso di investire oltre tre miliardi per il rinnovo degli autobus in senso ecologico, destinato oltre quattro miliardi ai porti, per difenderli dagli effetti del cambiamento climatico e per svilupparne le potenzialità, sostenendo anche l'adozione del cold ironing, un processo che consente alle navi attraccate di spegnere i motori e usare l'energia elettrica fornita delle banchine, riducendo così le emissioni inquinanti. Ma l'elemento cardine su cui puntiamo è un investimento fortissimo nella 'cura del ferro', cioè nella transizione del trasporto su gomma a quello ferroviario: sono previsti interventi sull'Alta Velocità, sui treni regionali e sul rinnovamento del materiale rotabile. In tutti questi casi, si tratta di investimenti strumentali allo sviluppo di un'economia più sostenibile. Sempre parlando di infrastrutture non bisogna dimenticare la dimensione sociale della sostenibilità. Ci apprestiamo a fare investimenti di enormi proporzioni e in tempi brevi per cambiare i sistemi energetici, idrici e di trasporto del Paese. E ciò non può avvenire senza il coinvolgimento della società civile e dei cittadini che devono poter condividere i progetti attraverso l'istituto del dibattito pubblico. Il tema del coinvolgimento della società è dunque, come indicano le stesse linee guida del G20 sulle infrastrutture sostenibili, un momento cruciale per rendere le infrastrutture stesse più sostenibili sul piano sociale. In sintesi, siamo di fronte ad un cambiamento di paradigma importante che riguarda gli ambiti di investimento, le modalità con cui vengono realizzate le opere, il tipo di mobilità che deve essere realizzata grazie alle nuove infrastrutture e infine il modo in cui si progettano e si realizzano le opere coinvolgendo le comunità. Tutto questo deve ancora diventare prassi, ma in questi mesi abbiamo gettato le basi per sviluppare l'interazione tra queste dimensioni e far sì che in futuro quando, ad esempio, Ferrovie dello Stato presenterà i propri progetti questi siano corredati da valutazioni prima non richieste. Lo stesso vale per ANAS e per tutti gli altri enti coinvolti nella realizzazione delle opere pubbliche.

Il PNRR richiede per la sua attuazione lo sviluppo di una capacità di programmazione e progettazione di proporzioni inedite per il nostro Paese. Può descriverci il processo di governance messo in campo e fare una valutazione sul suo funzionamento?

Enrico Giovannini: Il PNRR ha un'articolazione in Missioni e Componenti, per ognuna delle quali sono indicati gli investimenti e le riforme. Abbiamo voluto estendere questo modello anche all'utilizzo degli altri fondi gestiti dal Ministero, cosa tutt'altro che semplice e che ha richiesto un impegno significativo. Abbiamo dunque valutato la distribuzione, dal punto di vista dei contenuti e delle tipologie, delle Missioni e delle Componenti del Fondo per lo Sviluppo e la Coesione 2014-2020. Si tratta di un programma ormai completato, ma abbiamo voluto verificare e analizzare ex post quali investimenti prevedesse il FSC e lo stesso abbiamo fatto anche con i fondi nazionali. In molti casi abbiamo rilevato delle sovrapposizioni, come per il rinnovo del parco autobus, rispetto al quale però in alcuni casi è previsto l'impiego di motori non a combustione interna in altri si continua ad ammettere il diesel, sebbene a ridotte emissioni. Adesso disponiamo di una classificazione incrociata e omogenea, che ci aiuterà a definire progetti più coerenti o complementari. In alcuni casi i fondi nazionali o altri fondi europei potranno essere usati proprio a complemento degli interventi del PNRR.

Quali sono le principali linee di intervento sulle quali state agendo?

Enrico Giovannini: Lavoriamo su quattro linee strategiche. La prima è quella di portare la sostenibilità al cuore delle attività del ministero, scelta influenzata dal mio passato come portavoce dell'Alleanza Italiana per lo Sviluppo Sostenibile (ASviS) e che ha avuto un impatto sulla direzione che ho cercato di dare al dicastero, non solo con il cambio di nome ma anche assumendo l'Agenda 2030 come riferimento per tutte le attività. Ad esempio, nell'Allegato Infrastrutture al Documento di economia finanza 2021 abbiamo presentato un'analisi di impatto delle risorse affidate dal PNRR al Ministero rispetto ai 17 SDGs, coerentemente con il Green Deal europeo, con gli impegni assunti con il Next Generation EU e con quelli contenuti nella dichiarazione del G20. La seconda riguarda lo sblocco e l'accelerazione dei lavori delle opere rimaste ferme per diversi motivi e lo abbiamo fatto attraverso il commissariamento di ben 102 opere per un valore di circa 96 miliardi di euro. Per rimettere rapidamente in moto progetti già finanziati abbiamo innovato la normativa e reso più fluidi i processi. A questo proposito ricordo che, mediamente, in Italia per portare a termine un'opera di media o grande dimensione si impiegano 15 anni. Un tempo inaccettabile e che ha richiesto il ricorso al commissariamento e modifiche normative. La terza linea riguarda le azioni per affrontare emergenze e criticità. Penso alla messa in sicurezza del Canale di San Marco e del Canale della Giudecca vietando il transito alle grandi navi, al 'caos trasporti' in Liguria a seguito del rafforzamento delle linee guida per le verifiche di sicurezza delle gallerie e, in generale, alla soluzione di diverse criticità settoriali e territoriali del nostro Paese. La quarta linea strategica riguarda il cambiamento nei meccanismi di funzionamento all'interno del Ministero, obiettivo che ha richiesto una revisione dell'organizzazione. Tra le novità che abbiamo introdotto figurano un approccio diverso nel prendere le decisioni; lo sviluppo di un sistema informativo interno per monitorare tempestivamente la progettazione e la realizzazione delle infrastrutture e per seguire le variazioni e valutare eventuali problemi che dovessero manifestarsi; un'accelerazione della predisposizione dei decreti attuativi previsti dalle normative. Abbiamo inoltre avviato un processo di rinnovamento e di riqualificazione del personale che prevede anche l'assunzione di 120 funzionari - ingegneri, architetti e geologi - necessari dopo anni di disinvestimento nel capitale umano. Prevediamo inoltre l'assunzione di ricercatori e tecnologi per consentire al Ministero di essere sulla frontiera della grande innovazione che sta avendo luogo nel mondo, e per far sì che le politiche del Ministero siano in linea con le sfide derivanti dall'attuazione dei progetti del PNRR.

Lei ha spesso parlato, in relazione al tema che ha appena sollevato della lentezza dell'iter delle opere pubbliche in Italia, della necessità di pensare in termini di reingegnerizzazione più che di mera semplificazione. Cosa intende con questo? Cosa è stato fatto in questa direzione?

Enrico Giovannini: Reingegnerizzare significa che i vari processi per la realizzazione di un'opera pubblica con le nuove regole si muovano in parallelo e non più in sequenza. Può sembrare un tecnicismo, ma è qualcosa di molto concreto. Di norma un'opera pubblica per essere realizzata richiede vari passaggi in successione: un progetto di fattibilità, uno di fattibilità tecnico-economica e infine un più dettagliato piano esecutivo. Su quest'ultimo era previsto il giudizio del Consiglio superiore dei Lavori pubblici, dopodiché le analisi delle Sovrintendenze, la valutazione dell'impatto ambientale e il dibattito pubblico. Se nel corso di questo iter si fossero verificati dei problemi si sarebbe dovuto ripartire da capo con conseguente allungamento dei tempi. Con l'introduzione delle nuove regole le aziende sono chiamate a presentare progetti di fattibilità tecnico-economica di 'nuova generazione', che includono fin dall'origine l'analisi di aspetti come l'impatto ambientale, l'economia circolare, le questioni architettoniche o i criteri sul trattamento dei lavoratori. Poi si procede in parallelo, e non più in sequenza, con le diverse autorizzazioni, il che permetterà di risparmiare tempo per la realizzazione delle opere, a partire da quelle del PNRR. È una procedura innovativa, in linea con quello che prevede il G20 per la realizzazione di infrastrutture sostenibili, e che sarà fondamentale per riuscire a completare le opere nei 5 anni previsti.

Ritiene che esista una visione complessiva alla base del PNRR? Se sì, quali ne sono gli elementi fondamentali?

Enrico Giovannini: La visione complessiva è contenuta nelle linee guida del Next Generation EU: transizione digitale, transizione ecologica, lotta alle disuguaglianze, ripartenza economica. Quindi gli obiettivi strategici erano già impliciti, quello che spettava ai Paesi era decidere le specifiche modalità di attuazione. Noi abbiamo potuto contare su molto lavoro già fatto e su progetti già avviati, ma abbiamo avuto la possibilità - cruciale - di selezionare e orientare meglio gli investimenti. Le scelte del PNRR sui temi delle infrastrutture e della mobilità sono state fortemente ispirate dai principi della 'sostenibilità integrale' e orientate al rilancio dell'economia, alla decarbonizzazione, all'inclusione sociale e alla riduzione delle disuguaglianze, anche territoriali. Per cui, ad esempio, abbiamo investito con decisione nel trasporto su ferro - una scelta che riguarda anche il rinnovo dei materiali rotabili, l'ampliamento e l'ammodernamento di diverse metropolitane e una particolare attenzione all'ultimo miglio ferroviario e cioè alla fondamentale connessione di porti e aeroporti con la rete ferroviaria - e sulla mobilità sostenibile, dai mezzi pubblici a ridotte emissioni alla 'mobilità dolce' rappresentata dalle ciclovie. In generale, la spinta a favore della sostenibilità ambientale e della riduzione delle disuguaglianze è molto evidente: il 76% dei fondi del PNRR di competenza del MIMS è destinato a progetti orientati alla lotta alla crisi climatica e il 56% al Mezzogiorno. Con gli investimenti sulla rete ferroviaria, sia di Alta Velocità che regionale, si punta a migliorare la connettività generale del Paese, soprattutto nel Meridione attraverso l'Alta Velocità ferroviaria Salerno-Reggio Calabria e le sue connessioni con le reti esistenti, e a rafforzare i collegamenti tra Tirreno e Adriatico (Orte-Falconara e Roma- Pescara) per ridurre i divari nei collegamenti Est/Ovest. È presente, inoltre, un investimento sull'attraversamento dinamico dello Stretto di Messina con navi ecologiche e treni più adeguati. Con gli investimenti programmati puntiamo a ridurre di quasi il 40% l'indice di Gini della disuguaglianza nell'accesso alle reti ferroviarie. Inoltre, 11 porti, 11 aeroporti e 9 centri intermodali verranno collegati alla rete ferroviaria, nell'ambito di un impegno destinato a trasferire quote importanti di traffico dalla gomma al ferro per ridurre le emissioni di CO<sub>2</sub> e migliorare i servizi ai cittadini e la competitività delle imprese. In sintesi, questo Governo ha dato una forte impronta al PNRR, perseguendo un'ottica sistemica.

Abbiamo parlato molto dell'aspetto ferroviario. Per quanto riguarda invece gli investimenti sulla portualità, quali sono le linee principali, gli obiettivi e i criteri degli interventi?

Enrico Giovannini: Il rafforzamento dei porti, l'ampliamento della loro operatività e l'aumento della



loro resilienza ai cambiamenti climatici sono priorità nell'ottica dello sviluppo sostenibile del Paese che vedono il Ministero fortemente impegnato. Su questo capitolo, oltre alle risorse previste dal PNRR e dal Piano Complementare, sono destinate quote specifiche del Fondo Investimenti del MIMS ed è in atto uno stretto coordinamento con le diverse Autorità portuali. Come primo punto abbiamo messo in campo un forte impegno sui due principali porti italiani - Genova e Trieste - sia per metterli in sicurezza - penso in particolare alla diga foranea di Genova -, sia per potenziare, anche in un'ottica intermodale, il loro ruolo strategico. Nel complesso sono previsti oltre quattro miliardi di interventi per l'ammodernamento e il potenziamento dei porti, che comprendono una spinta sulla sostenibilità attraverso la realizzazione del piano nazionale di cold ironing e un grande piano di sviluppo sull'intermodalità con la realizzazione o il potenziamento dell'ultimo miglio ferroviario nei porti di Venezia, Ancona, Civitavecchia, Napoli, Salerno e il collegamento tra l'autostrada A14 e il porto di Bari. Inoltre, sono stati programmati o avviati molti altri progetti sul complesso dei porti italiani in un'ottica di investimento il più possibile sistemica e di aumento della capacità portuale, legata alla visione strategica della blue economy. Il tema della portualità è inoltre strettamente legato ai rischi e alle opportunità derivati dagli effetti che i cambiamenti climatici e geopolitici potrebbero portare ai flussi delle grandi direttrici di trasporto. I porti italiani - così come l'Alta Velocità ferroviaria - possono trovare un'adeguata valorizzazione solo se inseriti in rete e, non a caso, tra i disegni del PNRR c'è proprio la spinta all'integrazione delle infrastrutture italiane nei confronti nel resto d'Europa.

Per quanto riguarda gli investimenti sulla digitalizzazione, ad esempio dei porti, a quale criterio sono ispirati?

Enrico Giovannini: Il trasporto intermodale delle merci e delle persone, come tutti gli altri sistemi di trasporto, trova nei dati un elemento centrale. Purtroppo, negli ultimi anni ogni porto è stato libero di sviluppare i propri sistemi. Questo vuol dire che adesso occorre procedere rapidamente alla connessione, anche intraeuropea o extraeuropea, con porti di origine e destinazione. C'è poi un tema di competenze e formazione nelle nostre pubbliche amministrazioni, e quindi anche nei porti, ed è per questo che ho voluto dare molta importanza alla conferenza dei presidenti delle Autorità portuali. Abbiamo infatti sviluppato una collaborazione intensa, attraverso gruppi di lavoro tematici, trasversali e settoriali, per far sì che le autorità portuali funzionino come una vera e propria rete. Abbiamo inoltre avviato interlocuzioni con il Ministero per l'Innovazione tecnologica e la Transizione Digitale per incentivare gli investimenti necessari ad aumentare l'efficienza degli snodi infrastrutturali, in particolare ambito portuale.

Invece per quanto riguarda gli investimenti sul trasporto aereo?

Enrico Giovannini: Il comparto aereo è strategico per lo sviluppo economico e sociale del nostro Paese ma al tempo stesso il settore dell'aviazione dovrà fornire il proprio contributo per fare fronte alla crisi climatica. Si tratta di un tema molto complesso, anche perché il trasporto aereo è quello che ha risentito di più, e continuerà a risentire anche nel lungo periodo, delle conseguenze della crisi pandemica da Covid-19. La situazione nel nostro Paese è inoltre aggravata dal fatto che la compagnia di bandiera Alitalia era già in grave crisi. Al di là della partenza del nuovo vettore ITA, abbiamo bisogno di immaginare il trasporto aereo integrato in un sistema intermodale, come in altri Paesi sta accadendo per esempio con l'integrazione tra ferrovia e trasporto aereo, una strategia che può stimolare anche nuove tipologie di servizio. È un processo lungo, ma bisogna spingere in questa direzione perché gli altri Paesi sono già avanti, come dimostra l'esempio della Germania. Il Governo intende perciò accompagnare il settore dell'aviazione civile, passeggeri e cargo, nell'ambito dell'impegno verso la decarbonizzazione e la maggiore sostenibilità ambientale di vettori e aeroporti. Il tutto nel quadro di una strategia nazionale per il trasporto aereo che sia in grado di

---

soddisfare la domanda presente e futura in un'ottica di sostenibilità.

Un punto di grande rilievo quando si parla di queste tematiche, ma più in generale di transizione ecologica e digitale, è quello dell'adeguamento del sistema produttivo. Ritiene che questo tipo di azioni potranno avere un riscontro in termini di sviluppo di una filiera nel nostro Paese in questi settori? O ritiene che invece possano esserci delle difficoltà da questo punto di vista?

Enrico Giovannini: Il tempo disponibile per la transizione è breve e non ci sono soluzioni semplici. Inoltre, sappiamo che alcuni settori saranno soggetti a una profonda ristrutturazione, a partire dall'automotive. In questo ambito la riconversione non sarà indolore perché i motori elettrici richiedono un numero minore di componenti e ne sarà colpito il comparto della componentistica, molto importante nel nostro Paese. Tuttavia, è possibile pensare a strategie che vadano verso il rafforzamento delle filiere, e lo stesso PNRR prevede investimenti importanti in questo ambito. Se ad esempio pensiamo alla completa riconversione del parco autobus nazionale, che conta circa 40.000 mezzi, una parte di quella filiera che oggi produce componenti per le automobili può convertirsi in una nuova filiera nazionale che ha di fronte, appunto, dieci anni di domanda sostenuta. Ovviamente questo richiede forti investimenti in tecnologia, in nuove competenze, in sostegno alle imprese per la transizione ecologica e digitale. Una straordinaria opportunità per investire in tecnologie e per realizzare nel nostro Paese quello che oggi siamo costretti a importare. Certo, siamo in ritardo rispetto ad altri Paesi ma abbiamo l'opportunità di imparare dalle loro buone pratiche ed evitare di ripetere errori già commessi. Certamente dobbiamo muoverci rapidamente, e su questo la collaborazione tra i Ministeri è massima.

Confrontando l'azione italiana ed europea con il piano promosso negli Stati Uniti dall'Amministrazione Biden, quali osservazioni è possibile fare?

Enrico Giovannini: Nei piani si riscontrano una serie di sovrapposizioni ma anche alcune significative differenze: l'Italia, come tutta l'Unione Europea, ha optato per un investimento molto forte sul trasporto ferroviario anziché sulla rete autostradale, come negli Stati Uniti. Una scelta green sostenuta dalle istituzioni europee e condivisa dal Governo italiano. Il confronto col piano Biden potrà essere definito solo una volta che, come ho chiesto alla Commissione UE, verranno consolidati i piani nazionali e sarà possibile fare una comparazione complessiva per cogliere similarità, complementarità e sinergie.

La governance del PNRR prevede un controllo centrale da parte del Governo con l'istituzione della cabina di regia e dei metodi di monitoraggio. Questo è in contraddizione con una larga partecipazione della società alle scelte e all'attuazione del PNRR oppure può essere coltivata insieme?

Enrico Giovannini: Anche se le linee generali del PNRR sono in larga parte definite, lo sforzo progettuale è tutt'altro che concluso. Ci sono tanti interventi da realizzare e risorse da orientare attraverso progetti integrati. È una discussione in corso anche con le Regioni in vista della programmazione del Fondo per lo Sviluppo e la Coesione europeo. Per questo sto incontrando tutti i presidenti delle Regioni: serve un dialogo costante tra il Ministero e gli Assessorati alle infrastrutture e alla mobilità per trovare soluzioni sinergiche e complementari. In conclusione, aggiungerei solo un elemento che ha a che fare con la partecipazione al dibattito e con la necessità di coinvolgimento dei cittadini e della società civile nella definizione e nella 'messa a terra' delle scelte. Abbiamo dieci anni per cambiare l'Italia: il PNRR copre i primi cinque, ma anche nei successivi occorrerà mettere in campo una fortissima capacità di progettazione e realizzazione. Questo vale tanto per le amministrazioni pubbliche centrali quanto per quelle regionali e comunali e, di fatto, anche per le comunità locali. Riuscire ad alzare lo sguardo e cogliere cosa può essere fatto in modo diverso dal

passato, secondo il metodo che ci viene indicato dal PNRR, è un compito che coinvolge tutti. È una sfida straordinaria, che servirà al Paese a programmare finalmente il proprio futuro.