Evento "Vent'anni di Sinloc come motore di sviluppo locale"
Padova, 2 ottobre 2026

INTERVENTI

INTERVENTO Gianfranco Favaro, Presidente Sinloc
Storia e valori del Gruppo Sinloc

Buonasera a tutti. Buonasera alle autorità e ai rappresentanti delle fondazioni socie; benvenuti. «Vent'anni di Sinloc come motore di sviluppo locale» è il titolo dell'incontro di oggi.

Lascerò al dottor Rigon, nel corso della tavola rotonda, il compito di esporre ciò che Sinloc può rappresentare per i territori sulla base di questi vent'anni di esperienza.
La società, pur essendo stata costituita nel 1981, venne trasferita a Padova nel maggio del 2006 con l'obiettivo di diventare un motore di sviluppo locale. Il trasferimento a Padova diede attuazione a un pensiero strategico: mettere a disposizione delle fondazioni una società in grado di supportare i territori nei progetti di sviluppo.

La presidenza del Consiglio di amministrazione venne assunta, nei primi sei anni, dal compianto professor Fabio Roversi Monaco e, nei tre successivi, dal professor emerito Gilberto Muraro.
Sono questi i primi nove anni che hanno segnato in maniera indelebile l'identità dell'attuale società. A loro si devono prima la visione e poi la volontà di creare una realtà caratterizzata da solide competenze, capace di attrarre giovani promettenti e portatori di visioni innovative: una società il cui valore fosse ascrivibile innanzitutto al capitale intangibile.

Un risultato che credo sia stato felicemente raggiunto. A dirigere la società venne chiamato fin da subito il dottor Antonio Rigon, che aveva già maturato una solida e importante esperienza professionale e manageriale in Prometeia. La società venne dotata di un patrimonio di circa 47 milioni di euro, di cui poco più di 20 milioni costituiti da partecipazioni in finanziarie pubbliche, progressivamente dismesse fino a ridursi oggi a poco meno di 5 milioni.

La liquidità generata dai disinvestimenti nelle finanziarie regionali, insieme a quella messa a disposizione dai soci, venne destinata a progetti di sviluppo locale, in particolare attraverso iniziative di Partenariato Pubblico-Privato.

L'attività della società si è quindi sviluppata lungo più direttrici: la consulenza alle fondazioni e ai territori su progetti di sviluppo infrastrutturale, economico e culturale; la partecipazione a bandi europei dedicati anche a progetti di sviluppo innovativi; la gestione o cogestione di importanti fondi BEI destinati allo sviluppo del territorio; infine, gli investimenti in progetti locali di partenariato pubblico-privato.
Aver riunito progettazione locale ed europea, gestione di fondi per grandi progetti e investimenti ha permesso di far crescere all'interno della società professionalità di sicuro valore.
Dopo la breve pausa di riflessione del 2016, brillantemente superata grazie alla regia del presidente emerito della Fondazione Cariparo, Antonio Finotti, la società ha ripreso a correre, trovandosi pronta ad affrontare sia l'emergenza Covid sia le opportunità del PNRR.

I dipendenti diretti sono oggi oltre 65. A questi si aggiungono le professionalità acquisite attraverso partecipazioni in società dotate di competenze specifiche nei settori di intervento delle fondazioni, oppure mediante collaborazioni strutturate con società di servizi delle fondazioni socie. Ne è un esempio la collaborazione con strutture informatiche nelle valutazioni d'impatto.

La società è diventata maggiorenne, ha maturato una buona reputazione sul mercato ed è consapevole di poter essere utile anche nei territori in cui non sono presenti fondazioni socie.

Oggi la società è diventata un gruppo. Gli investimenti hanno trovato la loro destinazione in una SGR partecipata al 100% da Sinloc e finalizzata a raccogliere fondi per realizzare progetti di sviluppo territoriale.
In questo modo, le competenze e le esperienze di investimento locale maturate con successo da Sinloc nei quindici anni precedenti vengono messe a disposizione di tutti gli investitori istituzionali che vorranno investire nei fondi promossi e gestiti dalla SGR. È inoltre in corso una riorganizzazione strategica della consulenza, per renderla ancora più efficace e vicina ai territori.

Immaginiamo un Gruppo che sappia tenere in equilibrio le legittime aspirazioni di carriera dei nostri manager e gli obiettivi di impatto delle fondazioni socie. Continueremo a perseguire l'allargamento della compagine sociale, che oggi conta 12 fondazioni socie, rispetto alle tre del 2006.
Permettetemi ora di esprimere un ringraziamento al dottor Rigon per l'impegno profuso nello sviluppo della società e ai membri del Consiglio di Amministrazione e del Collegio Sindacale, che hanno condiviso con me questa esperienza.

Desidero rivolgere un ringraziamento particolare al professor emerito Gilberto Muraro, per i suggerimenti, i consigli e la disponibilità che mi ha sempre riservato.
Concludo assicurandovi che la società è pronta ad affrontare le sfide poste dal mercato e, seguendo le indicazioni delle fondazioni socie, a creare valore concreto e distintivo per le iniziative dei territori, attraverso competenze, esperienze e risorse finanziarie.

Evento "Vent'anni di Sinloc come motore di sviluppo locale"
Padova, 2 ottobre 2026

INTERVENTO ANTONIO RIGON – Amministratore Delegato Sinloc
Investimenti, progetti e capitale umano: il contributo generato per il Nord-Est in 20 anni di attività del Gruppo Sinloc

Un ringraziamento al Presidente Favaro per le parole con cui ha aperto questo convegno e, soprattutto, per la passione, i valori e la professionalità con cui svolge il suo ruolo nel Gruppo. Saluto i colleghi del Consiglio di Amministrazione, i rappresentanti delle Fondazioni socie e delle istituzioni del territorio, i colleghi attuali e passati di Sinloc e tutti voi che avete scelto di condividere questa giornata. La vostra presenza dà concretezza a un anniversario che appartiene a Sinloc, ai suoi stakeholder e a quanti hanno condiviso con noi vent'anni di progetti per i territori.

In questi vent'anni Sinloc ha costruito un Gruppo solido, diventato un punto di riferimento nello sviluppo locale. Attraverso investimenti e advisory abbiamo promosso iniziative di trasformazione urbana, transizione energetica e infrastrutture locali. È la direzione che vogliamo seguire anche in futuro, con un Gruppo ancora più capace di generare opportunità e dare solidità allo sviluppo dei territori.

Vent'anni rappresentano un traguardo importante.
Ripercorrerò qui una parte di questo cammino, guardando sia ai risultati aziendali raggiunti, sia al valore creato per i territori, sia, soprattutto, a quello che potremo creare. Il valore generato dall'esperienza di Sinloc non si trova soltanto nei nostri bilanci economici e finanziari, sempre positivi e trasparenti, ma nei progetti che abbiamo contribuito a ideare, rendere sostenibili, finanziare e realizzare; nelle competenze e nei valori delle persone cresciute dentro e fuori Sinloc.

Il Nord-Est è già oggi un polo economico importante, al centro di rilevanti reti europee. La sfida è rafforzarlo e innovarlo attraverso una rete di infrastrutture locali, capace di favorire lo sviluppo, l'innovazione e la competitività. Senza una rete efficiente e organica di infrastrutture locali, le grandi infrastrutture nazionali, i corridoi e i grandi investimenti che attraversano il Nord-Est rischiano di essere come castelli medievali: pieni di vita al proprio interno, ma quasi vuoti fuori dalle mura.

Quali sfide vediamo oggi?
Quella che presenterò non è un'analisi scientifica dei fabbisogni infrastrutturali del Nord-Est, ma il punto di vista di un operatore del settore che riconosce le molte eccellenze esistenti ma anche i vuoti da colmare e ancor più le sfide originate dalla crescente complessità della competizione europea e internazionale. È un esercizio sviluppato con i colleghi, che ringrazio per il lavoro preparatorio e per il contributo a questo intervento.

Nel modello infrastrutturale del Nord-Est possiamo individuare alcune direttrici di sviluppo.
Ci sono innanzitutto i corridoi europei, nell'ambito dei quali sono stati investiti 12 miliardi di euro nell'alta velocità, con l'auspicio che l'opera venga portata presto a compimento.
C'è poi la resilienza climatica, ambito nel quale sono stati realizzati, nel solo Veneto, 23 bacini di laminazione.
Infine, la sanità, settore in cui il Nord-Est presenta livelli di investimento e qualità dei servizi tra i migliori a livello nazionale. Nella graduatoria del Ministero, il Veneto è infatti al primo posto, il Friuli-Venezia Giulia al terzo, seguito dal Trentino-Alto Adige.

Sul fronte della logistica e dell'intermodalità sono previsti 100 milioni di euro di nuovi investimenti tra il 2026 e il 2028, insieme al consolidamento di due poli di eccellenza: gli interporti di Verona e Padova.

I porti del Nord-Est rappresentano inoltre una realtà economica e logistica sempre più interconnessa e a questo sistema si affiancano filiere agroalimentari di rilievo, sostenute dai mercati e da investimenti nella produzione agricola di qualità.

Dal lato della transizione energetica, il Nord-Est dispone di circa 14 gigawatt di capacità da fonti rinnovabili e di 200 milioni di euro di investimenti per lo sviluppo delle comunità energetiche. Il territorio ha dunque realizzato, e sta ancora realizzando, investimenti infrastrutturali capaci di completare l'ecosistema che ruota attorno ai grandi corridoi, alla logistica, all'intermodalità e alla transizione energetica.

Queste importanti realtà infrastrutturali danno solidità ed efficienza alla realtà economica del Nord-Est, ma anche la capacità del territorio di attrarre capitale umano e investimenti importanti per la forza economica e sociale del futuro.
La sfida è valorizzare questi punti di forza e utilizzare bene gli investimenti previsti, sviluppando infrastrutture capaci di connettere e integrare il territorio. Ciò è ancor più importante in un Nord-Est privo di un unico grande polo urbano, ma caratterizzato da una trama economica e sociale diffusa composta da più centri, spesso vicini e interconnessi, che compongono una rete economica e sociale, policentrica e ampiamente distribuita.

Sappiamo bene, peraltro, che operiamo in uno scenario molto competitivo, nel quale il territorio del Nord-Est deve continuare a confrontarsi con l'Europa più che con la media italiana. Essere al di sopra del benchmark nazionale non è un riferimento sufficiente: la competitività di questo territorio, delle sue imprese e delle sue strutture si misura infatti su scala europea e internazionale più che nazionale.

Passando ora al "cosa" si può fare, partiamo dalla mobilità.
Venezia, Padova e Verona sono tra le prime dieci province italiane per performance delle infrastrutture autostradali. Manca però ancora il completamento della rete ad alta velocità che potrà peraltro indirettamente favorire un forte miglioramento dell'utilizzo della rete ferroviaria per il trasporto locale e per le merci. Su quest'ultimo fronte, occorre poi risolvere i colli di bottiglia della rete ferroviaria. Il Nord-Est dispone di ottimi interporti e di un sistema intermodale efficiente, ma se i treni lunghi 750 metri non possono circolare perché le stazioni non hanno binari adeguati al sorpasso, gli investimenti rischiano di perdere efficacia. Non possiamo attendere che questi interventi siano immaginati e realizzati dalla sola iniziativa di Ferrovie dello Stato. Il territorio deve esprimere progettualità, sostenere il processo e mettere insieme pubblico e privato: altrimenti le priorità di un grande gruppo nazionale potrebbero essere altre.

Dobbiamo rafforzare le infrastrutture stradali nelle aree interne industrializzate, gestire i volumi di merci su ferro e su strada, passare da poli di eccellenza a una rete integrata, rafforzare l'intermodalità e migliorare le connessioni tra nave, ferro e gomma.
Guardiamo anche alle infrastrutture turistiche e alle telecomunicazioni. Nel solo Veneto esistono circa 5.000 aree industriali e artigianali; molte sono dismesse, come accade anche in Friuli-Venezia Giulia e Trentino-Alto Adige. Potrebbero ospitare impianti per la produzione di energia rinnovabile, sistemi di accumulo, data center e altri servizi. Serve però una strategia organica, capace di rendere coerenti incentivi, reti e quadro regolatorio.
Si tratta di una grande opportunità, capace di far rifiorire anche aree che stanno progressivamente degradandosi.

Disponiamo poi di un sistema ampio ed efficiente di reti turistiche e culturali e di progetti che possono rafforzare significativamente i collegamenti con la zona costiera, come, per esempio, la metropolitana blu.
Abbiamo nodi crocieristici di rilievo nell'Alto Adriatico ma dobbiamo migliorare i servizi turistici nelle aree montane, anche in risposta al cambiamento climatico; governare i flussi, sviluppare una mobilità integrata e contrastare l'overtourism con modelli di vacanza più sostenibili.

Abbiamo buone competenze digitali ma dobbiamo inoltre favorire gli investimenti nella fibra e nell'accesso a Internet.

Nel nostro territorio si sono realizzati investimenti significativi nelle reti idriche. Vi ricordo che, insieme a Veneto Sviluppo e Finint, anche Sinloc contribuì a realizzare il progetto Hydrobond, un'iniziativa innovativa condotta con la Banca Europea per gli Investimenti che ha finanziato l'efficientamento e il miglioramento di una parte significativa delle reti idriche nel Nord-Est. I cambiamenti climatici impongono però oggi nuovi investimenti che vanno al di là dell'efficientamento delle reti idriche esistenti e che possono avere origine in una capacità progettuale più ampia e coraggiosa e trovare sostegno finanziario in strumenti innovativi come quelli citati.

Abbiamo nel Nord-Est reti scolastiche e università di ottima qualità, programmi di istruzione di eccellenza e una presenza ampia e diffusa del Terzo settore, a supporto dello sviluppo culturale e non solo; nondimeno il quadro è meno positivo quando si tratta di trattenere i talenti, nazionali e non, che si sono formati nel territorio e persiste un gap di formazione tecnica, per esempio attraverso gli ITS, nonostante gli importanti investimenti fatti.

L'housing sociale, alla cui diffusione Sinloc contribuisce dal 2008, ha prodotto interventi importanti nel Nord-Est, ma ancora marginali rispetto al fabbisogno abitativo. È un problema sociale, economico e produttivo: in molti comparti è difficile attrarre personale anche per la carenza di alloggi accessibili. Occorre rilanciare iniziative e investimenti, collegati o meno al Piano Casa nazionale, ripensando i modelli adottati finora.

Alcuni fondi chiusi di housing, spesso sostenuti da istituzioni finanziarie pubbliche o investitori filantropici di lungo periodo, sono arrivati a scadenza e devono dismettere gli immobili secondo business plan fondati su valori di mercato. Valori che, in molti casi, gli attuali inquilini non possono sostenere. È un limite del modello che sta generando tensioni sociali e che dobbiamo affrontare.

Come Gruppo Sinloc e in particolare attraverso la nostra SGR, stiamo esaminando i limiti dei business model sviluppati in passato, e stiamo progettando soluzioni diverse e innovative che presto pensiamo di poter proporre in primis nel Nord-Est.

Sinloc è nata come una piccola realtà; oggi è un Gruppo di dimensioni rilevanti e un riferimento nello sviluppo locale. Non potremo essere presenti in ogni partita, ma possiamo contribuire in modo significativo ad alcune di esse, assumendo quando serve una responsabilità progettuale e realizzativa.

Possiamo farlo grazie a una crescita fondata su 1.500 progetti fin qui realizzati, ma oggi, competenze ed esperienza non bastano: serve anche una rinnovata capacità di attrarre capitali pubblici europei e privati, in particolare attraverso il Partenariato Pubblico-Privato. Un'attività su cui Sinloc ha strumenti tecnici, relazioni e focalizzazione.

Il PNRR è stato una grande corrente ascensionale: ha permesso al Paese di far decollare molti progetti importanti, spesso di qualità superiore a quelli sviluppati in passato con i tradizionali fondi europei.

Ora però quella corrente si è esaurita. Le risorse nazionali sono limitate e vincolate; la programmazione europea tornerà a essere meno selettiva e meno legata a una disciplina progettuale fondata su obiettivi e risultati concreti. Molti progetti rischiano quindi di non avere l'energia, le regole e le procedure necessarie per decollare e restare sostenibili nel tempo.

Il PPP, strumento che Sinloc ben conosce e usa da tempo, tornerà quindi a essere centrale. Soprattutto se il Governo nazionale saprà accelerare il riordino normativo richiesto dall'Europa, senza il quale oggi il mercato è sostanzialmente bloccato.
Il Partenariato Pubblico-Privato, la collaborazione con i privati e la possibilità di utilizzare competenze, innovazione e risparmio privato per realizzare infrastrutture locali è oggi una risorsa ancor più importante del passato.

Il PPP è stato talvolta utilizzato in modo improprio, come peraltro tutti gli altri strumenti di finanziamento delle opere pubbliche. Il problema, però, non risiede quasi mai nello strumento: sono la qualità dei soggetti, dei progetti e dei controlli a determinarne l'efficacia.

Il PPP ha un grande potenziale per rispondere ai fabbisogni energetici e infrastrutturali richiamati. Consente di realizzare opere con un orizzonte di medio-lungo periodo, una sostenibilità economico-finanziaria verificabile e una migliore allocazione dei rischi. Le verifiche ex post mostrano che il coinvolgimento dei privati nei rischi, oltre che nel finanziamento, può ridurre ritardi, contenziosi e carenze nella qualità delle opere e della loro gestione.

Che cosa abbiamo portato a questo territorio?
In primis, una visione dei progetti e delle iniziative che parte dalla capacità di generare impatto.
Sinloc è un modello unico che nasce dalla volontà delle Fondazioni di Origine Bancaria e del management di trasformare risorse e competenze in progetti concreti, sostenibili, effettivamente realizzati e capaci di impatto. Non ci siamo sempre riusciti. Talvolta abbiamo perso, come accade in ogni competizione umana, ma quello è sempre rimasto il nostro faro.

Vent'anni fa il seme di Sinloc è stato trapiantato nel Nord-Est, senza rinunciare all'impegno verso il resto del Paese. All'inizio eravamo una realtà piccola e fragile: un milione di euro di ricavi, di cui solo 100 mila generati da progetti sui territori; un manager con esperienza in settori contigui, ma diversi dallo sviluppo locale, e cinque giovani neolaureati o neodottori di ricerca. I progetti erano pochi, ma poi sono cresciuti anno dopo anno. Oggi siamo tra i gruppi con maggiore esperienza nella progettazione, strutturazione e nel finanziamento di iniziative di sviluppo locale.

Oggi contiamo 70 professionisti, 4,2 miliardi di euro di investimenti attivati per lo sviluppo locale e 60 milioni di patrimonio. Siamo una società che ha saputo crescere con continuità, senza grandi sbalzi, ma con moltiplicatori molto forti. Il grafico della presentazione mostra l'andamento dei ricavi dell'attività ordinaria e core e il valore cumulato delle risorse per investimenti che ha raggiunto quasi il miliardo di euro.

Oggi abbiamo infatti maturato un'esperienza cumulata di quasi 900 milioni di euro in investimenti gestiti e cogestiti: una cifra importante rispetto ai 20 milioni, tutti investiti in finanziarie regionali, da cui siamo partiti. Nel Nord-Est abbiamo realizzato 300 progetti, affiancato 160 enti, imprese e organizzazioni e attivato 500 milioni di euro a favore di progettualità locali. Almeno un terzo della nostra attività ha quindi trovato radici in questo territorio.

Alla qualità e all'impatto dei progetti affianchiamo la sostenibilità economica del Gruppo. Un conto economico solido è essenziale anche per conservare la nostra indipendenza e proteggere il valore degli interventi da pressioni esterne. Valori a cui siamo molto legati.

Per concludere, richiamo quattro interventi di Sinloc nel Nord-Est, legati ad altrettante azioni: **investire, aggregare, condividere e connettere**.

I numeri raccontano la dimensione raggiunta; questi esempi mostrano come il nostro contributo abbia inciso sui progetti. Sono solo quattro casi tra i molti realizzati e tra quelli che vogliamo continuare a sviluppare nel territorio.

Partiamo da Euganea Sanità. Abbiamo contribuito a completare un ospedale importante per il territorio, la cui realizzazione in project financing si era bloccata dopo la crisi aziendale di alcuni soci della cordata concessionaria. Entrare in un progetto già avviato e in difficoltà era rischioso: la concessione non era strutturata in modo ottimale e la crisi aveva creato ulteriori criticità.
Gli investitori tradizionali restavano lontani. Noi abbiamo valutato con attenzione i rischi e, poiché i nostri capitali non erano sufficienti, aggregato altri investitori. L'ospedale è stato completato: oggi dispone di 450 posti letto, serve un bacino di 180.000 abitanti e rappresenta un investimento di 155 milioni di euro. Nella nostra decisione hanno contato la capacità di leggere i rischi e il legame con azionisti attenti alle esigenze del territorio.

Il secondo tema è aggregare.
Con il programma ELENA, la Banca europea per gli investimenti metteva a disposizione contributi a fondo perduto per sviluppare studi di fattibilità tecnico-economica su progetti di efficientamento. In Italia molte iniziative non partivano: il pubblico non disponeva delle risorse tecniche e finanziarie necessarie per fare adeguati studi di fattibilità tecnico-economici, mentre imprese ed ESCo faticavano ad accedere al credito. La BEI offriva risorse per gli studi di fattibilità ma chiedeva una prefattibilità riferita a un portafoglio di interventi in più Comuni. Fondazione Cariparo e Provincia di Padova investirono una somma contenuta per finanziare lo studio, affidato a Sinloc e giudicato dalla BEI sufficientemente solido per procedere.

Tutto è nato da 100.000 euro, messi per metà dalla Fondazione e per metà dalle Province di Padova e Rovigo. La prefattibilità predisposta da Sinloc fu selezionata dalla BEI tra proposte provenienti da tutta Europa. Da quel primo investimento derivarono 2 milioni di euro a fondo perduto per gli studi di fattibilità e, successivamente, 68 milioni di investimenti in progetti di efficientamento nei Comuni delle due province. Il modello fu poi applicato a Venezia e in altre province italiane, tra cui Milano.

Alla base vi era un modello preciso: la piattaforma di assistenza tecnica. Invece di affrontare ogni progetto separatamente, si costruisce un portafoglio di iniziative omogenee, accompagnate insieme. Si generano economie di scala, si trasferiscono buone pratiche, si riducono i costi e diventa più semplice attrarre finanziatori.
Abbiamo consolidato questa competenza anche grazie al lavoro con l'Europa, che ci permette di apprendere modelli più avanzati. Le piattaforme di assistenza tecnica sono ancora poco utilizzate in Italia, ma funzionano. Lo dimostrano ELENA e, ancor più, NESOI: una piattaforma finanziata con un milione di euro dall'Unione europea e gestita da un consorzio guidato da Sinloc, che ha contribuito a sviluppare nelle isole europee circa 450 milioni di investimenti in transizione energetica.

Con i mercati agroalimentari abbiamo lavorato bene, credo.
Abbiamo collaborato con l'Associazione di settore affinché prendesse forma a livello nazionale un grande Fondo con Risorse PNRR per sostenere la trasformazione energetica e digitale dei mercati agroalimentari e abbiamo poi operativamente affiancato diversi mercati per la definizione, proposizione e realizzazione dei loro progetti di intervento. Quattro di questi interventi hanno riguardato mercati agroalimentari del Nord-Est, ottenendo 30 milioni di euro di risorse dal PNRR e attivando complessivamente 43 milioni di euro di investimenti effettivi, che hanno portato innovazione infrastrutturale e digitalizzazione in tutti i mercati.

Passiamo alle comunità energetiche. Grazie ai bandi promossi dalla Fondazione Cariparo e dalla Fondazione Cariverona, abbiamo contribuito ad avviare 11 Comunità Energetiche in 46 comuni. Sinloc, mantenendo fede alla propria missione, ha sviluppato le CER nelle

comunità montane e nelle aree interne, dove, da un lato, la loro realizzazione è più complessa ed ex ante meno sostenibile e, dall'altro, è più necessaria e utile alla sostenibilità e alla resilienza economica e sociale delle comunità.
Abbiamo sviluppato 8 MW di potenziale e 16 milioni di euro di investimenti attivabili.
Questo esempio racconta bene il nostro modo di operare. Un consulente tradizionale avrebbe potuto sviluppare e rendicontare decine di progetti separati. Noi abbiamo privilegiato la sostenibilità, favorendo la collaborazione tra Comuni vicini per costruire CER comuni, più efficaci e resilienti nel tempo.

Che cosa faremo nei prossimi anni?
Continueremo ad affiancare i territori, tra cui il Nord-Est, per promuovere progetti sostenibili attraverso l'advisory e gli investimenti.

Voglio chiudere con una considerazione.

Spesso ci viene detto che siamo un soggetto atipico, perché uniamo investimenti e advisory, due ambiti che secondo alcuni dovrebbero rimanere separati. La nostra missione, però, è chiara: mettere competenze e capitali al servizio di enti locali, organizzazioni non profit e piccole e medie imprese dei territori.

Dobbiamo in primis partire da un dato di mercato. I grandi operatori del mercato della transizione energetica hanno tipicamente policy di investimento che escludono investimenti piccoli e complessi, cioè proprio quelli che servono ai territori e allo sviluppo locale e che sono invece nella nostra mission.
Le grandi società di consulenza, e oggi anche noi rientriamo tra gli operatori medio-grandi, tendono a privilegiare grandi committenti: Regioni, amministrazioni centrali e imprese di maggiori dimensioni. I soggetti più piccoli restano spesso affidati a operatori fragili, con minori possibilità di investire in innovazione ed esperienza.

È proprio questo spazio di mercato, coerente con la nostra missione, che dobbiamo presidiare garantendo sostenibilità economica e qualità agli interventi e alle iniziative a cui apportiamo, direttamente o indirettamente, competenze e risorse.
Il nostro modello cerca un'osmosi tra investimenti e advisory, nel rispetto delle necessarie separazioni organizzative e dei presìdi sui conflitti di interesse. L'esperienza dimostra che questa integrazione può generare qualità e sostenibilità in entrambe le attività in segmenti di mercato poveri e coerenti con la nostra mission.
L'advisory porta lo sguardo dell'architetto: osserva molti progetti e alimenta innovazione concettuale. L'investimento porta l'esperienza di chi realizza: conoscenza profonda delle iniziative, concretezza e visione di lungo periodo.
Lo sviluppo locale ha bisogno del dialogo tra queste due prospettive.

Evento “Vent’anni di Sinloc come motore di sviluppo locale”

Padova, 2 ottobre 2026

INTERVENTO GILBERTO MURARO

Professore emerito di Scienza delle Finanze, già Rettore dell’Università di Padova e Presidente di Sinloc

Buonasera a tutte e a tutti.

Prima di commentare gli stimoli emersi dalla tavola rotonda, vorrei ricordare, nella mia veste di ex Presidente, alcune esperienze maturate in Sinloc e riflettere sul percorso compiuto e sul sistema di valori che la società rappresenta.

La storia di Sinloc può essere letta attraverso alcune parole chiave, significative anche in una prospettiva futura.

La prima è **condivisione**.

Quando una Fondazione di Origine Bancaria diventa azionista di Sinloc compie una scelta incisiva: rinuncia a una parte della propria visibilità e alla possibilità di presentarsi come unico attore dello sviluppo del territorio. Questa rinuncia è compensata dalla possibilità di realizzare interventi che sarebbero preclusi alle singole iniziative.

Il fatto che dodici Fondazioni di Origine Bancaria abbiano compreso e concretizzato questo principio è motivo di orgoglio e rappresenta un segnale di fiducia per il futuro.

Il PNRR ha messo alla prova questo modello condiviso e ha rappresentato un momento particolarmente significativo per Sinloc.

Tempi ristretti e procedure rigorose non lasciavano spazio a iniziative isolate: occorreva una struttura capace di riunire realtà diverse, operare al servizio dei territori in tutta Italia e realizzare interventi compatibili con il calendario previsto. Sinloc ha assolto questo compito grazie anche alle Fondazioni, che hanno compreso la necessità di unirsi in uno sforzo comune.

Un ulteriore risultato di questo impegno è il rapporto con l’Europa, difficilmente accessibile a una singola Fondazione e reso possibile da Sinloc, che ha svolto una funzione di ponte tra la realtà italiana e quella europea. In questo quadro si inserisce la recente raccomandazione della Commissione europea sull’edilizia nelle aree fragili e caratterizzate da maggiori difficoltà.

Il testo sembra riflettere molti dei principi sostenuti da Antonio Rigon nel suo lavoro in Sinloc. L’iniziativa comprende una proposta di regolamento, che seguirà l’iter del Parlamento europeo, e una serie di raccomandazioni della Commissione già adattabili e applicabili al contesto nazionale.

L’approccio europeo privilegia indicazioni e orientamenti rispetto ai divieti, favorendo una risposta più efficace ai problemi. È un risultato da riconoscere sia alle Fondazioni, che hanno sacrificato visibilità in favore dell’impatto, sia a Sinloc, che ha saputo tradurre questa impostazione in azione.

In quelle pagine ritroviamo anche il PPP, la collaborazione tra soggetti diversi, l’attenzione ai territori minori e il coinvolgimento di Regioni, Province e Comuni: ambiti nei quali Sinloc ha dimostrato competenza e lucidità.

Il raccordo con l’Europa rafforza anche le relazioni nazionali, come dimostrano le esperienze maturate da Sinloc con CDP.

Il nostro Paese dispone oggi di un attore centrale nel sistema delle imprese. Un'iniziativa o una collaborazione difficilmente accessibile o poco efficace per una singola Fondazione può così trovare, attraverso Sinloc, piena realizzazione in una struttura collettiva.

Un'ulteriore parola chiave riguarda il **sistema di valori** illustrato dal Presidente Favaro e concretamente riflesso nell'attività di Sinloc.

La scelta di integrare advisory e investimenti non risponde soltanto a esigenze di bilancio, ma alimenta una cultura aziendale proficua, capace di generare benefici reciproci per entrambe le attività.

La diversificazione degli investimenti e delle attività di consulenza comporta una maggiore complessità organizzativa e introduce un'altra parola chiave: **decentramento**.

Oggi Sinloc è un Gruppo che ha saputo sviluppare attività differenti nella mediazione creditizia, nella valutazione d'impatto e negli investimenti diretti.

Il decentramento richiede un equilibrio delicato tra autonomia e coordinamento. L'autonomia consente ai singoli operatori di perseguire con maggiore efficacia obiettivi chiari; al tempo stesso, è necessario garantire il raccordo interno.

Anche sotto questo profilo Sinloc ha costruito un'esperienza positiva, fondata meno su divieti e regole rigide e più su orientamenti condivisi e responsabilità.

A questa capacità si aggiungono i risultati ottenuti nelle certificazioni di qualità, nella parità di genere e nella sostenibilità edilizia. Non si tratta soltanto di riconoscimenti formali, ma di segnali concreti dell'attenzione riservata al **capitale umano**, ultima parola chiave di questa riflessione sull'esperienza di Sinloc.

Il capitale umano è l'elemento centrale.

Chi ha lavorato per Sinloc può riconoscere con orgoglio di avere offerto ai giovani opportunità professionali qualificate, stimolanti e coerenti con le loro competenze. Questo è uno dei lasciti più importanti per il futuro. Le considerazioni emerse dalla tavola rotonda confermano la centralità del tema.

Un primo **comune denominatore** riguarda le **infrastrutture**.

Il tema delle infrastrutture di mobilità non riguarda esclusivamente il Veneto, ma coinvolge in misura rilevante questa Regione e rappresenta un nodo da sciogliere per evitare che diventi un vincolo allo sviluppo. Per quanto riguarda l'alta velocità, Verona, Vicenza e Padova devono trovare una soluzione condivisa per lo sviluppo del Vicentino. Alcune scelte devono essere costruite direttamente dai territori, senza attendere soluzioni esterne.

Lo stesso vale per il sistema portuale: la posizione geografica rispetto all'Europa e agli altri continenti offre opportunità straordinarie, ancora poco sfruttate a causa di una carenza di coordinamento riconducibile soprattutto alle responsabilità locali.

Le infrastrutture richiedono quindi unità di intenti e una capacità comune di ottenere le risorse necessarie. In un contesto competitivo, rappresentano una condizione essenziale per la tenuta e lo sviluppo del territorio.

Un secondo elemento fondamentale è l'immigrazione, strettamente legata alla carenza di capitale umano in un Paese segnato dal declino demografico. Un'eventuale inversione di tendenza richiederà tempi incompatibili con le attuali esigenze di sviluppo. È quindi necessaria una politica dell'immigrazione lungimirante, capace di preservare e rafforzare i sistemi di accoglienza efficaci anziché indebolirli.

In questa prospettiva, la proposta degli asili gratuiti fatta dal sindaco di Vicenza è particolarmente significativa. La Fondazione Cariparo e altre Fondazioni hanno riconosciuto la centralità di questo fronte, anche alla luce dell'importanza dei primi mille giorni di vita nel percorso di crescita. Rendere gratuiti gli asili nido è una misura concreta, da inserire in una più ampia politica per le famiglie e per l'integrazione.

Anche la formazione e la capacità di attrarre professionalità qualificate devono rientrare tra le azioni da promuovere direttamente.

Un ulteriore strumento per contrastare il declino demografico è l'internazionalizzazione. L'esperienza dell'Università di Padova è paradigmatica: competere per attrarre studenti, ricercatori e professionalità è difficile, ma indispensabile per produrre effetti in tempi compatibili con le esigenze di sviluppo.

Occorre quindi puntare proprio sull'internazionalizzazione. Le università, e in particolare l'Università di Padova, stanno svolgendo il proprio ruolo; è però necessario che l'intera società partecipi a questo sforzo collettivo, ciascuno nella propria sfera di influenza. Il problema del capitale umano si manifesta infatti in forme diverse e richiede risposte coordinate.

Da un lato, le attività della Camera di Commercio richiamate dal dottor Santocono evidenziano il valore delle informazioni, dei progetti e dei dati.

Ogni percorso innovativo incontra regolamenti pensati per contesti precedenti, che possono trasformarsi in ostacoli: occorre imparare ad affrontarli e superarli. La scarsità di risorse e il ritardo storico accumulato rendono centrale il tema della competitività.

Lo stesso vale per l'intelligenza artificiale, la cui evoluzione procede rapidamente e alla quale dobbiamo prepararci, senza presumere che possa adattarsi ai nostri tempi di maturazione. È necessario accelerare, mantenendo piena consapevolezza dei rischi connessi a strumenti tanto potenti. Non possiamo rinunciare all'intelligenza artificiale, ma dobbiamo governarne l'impiego.

Da questa riflessione emergono tre grandi ambiti: le infrastrutture, tema storico con cui il territorio deve continuare a misurarsi; l'immigrazione, indispensabile per rispondere al declino demografico; e il capitale umano, che rimane, come nella storia di Sinloc, il riferimento conclusivo.

Dobbiamo offrire ai giovani opportunità capaci di attrarli e, al tempo stesso, incoraggiarli a maturare esperienze formative all'estero, favorendo una circolazione di competenze che arricchisca sia la comunità internazionale sia il nostro territorio.

Sono convinto che Sinloc saprà svolgere la propria parte anche di fronte a queste nuove sfide.

Auguri e grazie.