



Fondazione Venezia 2000 cultura e impresa

*Consiglio Direttivo*

Marino Folin, Presidente

Giuseppe De Rita, Past President

Lucia Bartoli Valeri, Consigliere Delegato



**Ocse | Oecd**  
**Territorial Review:**  
**il caso di Venezia**  
Materiali e contributi

*Redazione: Francesco Sbetti, Manuela Bertoldo, Francesco  
Palazzo, Sara Russo*

## Indice

### Presentazioni

- 9 Territorial Review di Venezia  
*Giuliano Segre* Fondazione di Venezia
- 11 Venezia e l'area vasta  
*Laura Fincato* Comune di Venezia
- 13 OECD Territorial Reviews: modalità operative  
*Antonio Armellini* Ambasciatore presso l'OCSE
- 15 Il Rapporto OCSE per la città metropolitana di Venezia:  
la proposta progettuale

### I temi di riflessione per Venezia e l'area metropolitana

- 21 Organizzazione economica e industriale  
dello spazio metropolitano  
*Stefano Micelli* Venice International University
- 31 Il territorio metropolitano e i processi di governance  
*Francesco Sbetti* Società Sistema
- 39 Una possibile capitale di uno spazio europeo  
*Giuliano Segre* Fondazione di Venezia
- 47 **Le missioni OCSE a Venezia**

### **Presentation and ratification of the OECD Review of Venice / Presentazione e approvazione del Rapporto OCSE su Venezia** (OECD Conference Centre, Paris, December / Dicembre / 2009)

- 60/61 **OECD Territorial Reviews:**  
the case of Venice – Assessment and Recommendations /  
il caso di Venezia – Valutazioni e Raccomandazioni

### **Introduction / Presentazione**

- 108/109 **Marino Folin** Fondazione Venezia 2000
- 110/111 **Paolo Trichilo** Permanent Delegation of Italy to the OECD /  
Delegazione permanente dell'Italia presso l'OCSE

### **Peer reviews**

- 116/117 **Sara Topelson de Grinberg** Mexico / Messico
- 122/123 **Pedro Liberato** Portugal / Portogallo
- 126/127 **Dennis Alvord** United States of America / Stati Uniti d'America
- 130/131 **Malte Bornkamm** Germany / Germania

### **Remarks / Contributi**

- 138/139 **Takeshi Abe** Ministry of Land, Infrastructure, Transport and Tourism,  
Japan / Ministero del Territorio, Infrastrutture, Trasporto e Turismo,  
Giappone
- 140/141 **Michael Donovan** OECD Urban Development Unit / Unità di Sviluppo  
Urbano dell'OCSE

### **Conclusions / Conclusioni**

- 150/151 **Mario Pezzini** Public Governance and Territorial Development  
Directorate, OECD / Direzione Governance Pubblica e Sviluppo  
Territoriale dell'OCSE



## **Presentazioni**



## **Territorial Review di Venezia**

Giuliano Segre\*

\* Presidente Fondazione di Venezia

All'inizio del 2008 l'OCSE (Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico) ha proposto al Comune di Venezia, alla Fondazione di Venezia e alla Venice International University, con l'assenso del Governo italiano, l'avvio di un progetto di analisi della realtà locale da raccogliere poi in un documento formale da inviare ai propri organi ed al Governo italiano. Il lavoro sarebbe confluito in una Rassegna Valutativa del Territorio (Territorial Review) di Venezia, da introdurre nella serie delle analoghe rassegne compiute nei principali ambiti metropolitani dei paesi aderenti all'Ocse. La Fondazione di Venezia si è dichiarata interessata al progetto di analisi e ha definito nel febbraio 2008 con l'Ocse le modalità per la sua realizzazione.

Sotto la supervisione dell'ufficio del Piano Strategico del Comune il progetto si è avviato concretamente nella seconda metà del 2008 attraverso due percorsi disciplinari: la fornitura locale delle elaborazioni statistiche necessarie e l'organizzazione locale di tre missioni dell'equipe di ricerca del Directorate Ocse competente. La Fondazione di Venezia ha affidato la parte operativa di questo duplice percorso alla Fondazione Venezia 2000 e alla Venice International University. Le missioni sono avvenute nei mesi di febbraio, maggio e ottobre 2009 ed hanno coinvolto un importante numero di rappresentanti del mondo politico, culturale ed economico dell'area.

Nella sessione a Parigi del 2 e 3 dicembre 2009 la bozza del documento finale della Review è stata presentata agli Stati membri ed è stata discussa dai quattro rappresentanti designati da Usa, Messico, Germania e Portogallo; sono state quindi formulate le opportune osservazioni e valutazioni che sono state raccolte dal team di ricerca per la redazione finale della Review.

Il documento è quindi ora in corso di definizione formale e sarà poi presentato alla Ambasciata italiana presso l'Ocse per la consegna allo Stato membro e al Governo locale interessato. Nel frattempo è disponibile una sintesi delle principali conclusioni, che qui presentiamo accompagnata da alcuni materiali e dai contributi raccolti a Parigi in sede di presentazione delle Valutazioni e Raccomandazioni.



## Venezia e l'area vasta

Laura Fincato\*

\* Assessore Piano Strategico  
e Pianificazione Territoriale  
Comune di Venezia

L'importanza della considerazione della dimensione d'area vasta nella valutazione e definizione di scenari di competitività dei sistemi locali e nella predisposizione di strumenti di pianificazione territoriale e urbanistica appare ormai come un dato acquisito dalle più recenti esperienze di programmazione: sono le dimensioni stesse delle dinamiche di sviluppo – e la velocità con cui esse tendono a manifestarsi – così come la necessità di definire adeguati meccanismi di gestione e di governo ad imporre il superamento dei confini amministrativi in funzione della creazione di una massa critica d'offerta capace di affrontare le sfide della competizione globale.

La consapevolezza della necessità di ampliare la riflessione strategica e programmatica a dimensioni sovralocali discende fondamentalmente da alcuni fattori determinanti:

- il riconoscimento della riarticolazione dei territori;
- il processo legato alla costruzione dei grandi corridoi trans-europei, intesi come “opere territoriali” e non come meri interventi ingegneristici;
- la necessità di raggiungere adeguate soglie dimensionali critiche a scala territoriale.

Anche Venezia, come le maggiori città europee e italiane, ha adottato un approccio di area vasta nella definizione delle proprie strategie di sviluppo, un concetto, quello di area vasta, il cui spazio territoriale di riferimento varia a seconda della “motivazione” che porta a prenderlo in considerazione:

- ai fini della *gestione dei servizi alla popolazione e alle imprese* l'area vasta trova riferimento nell'ambito territoriale normalmente definito *daily urban system*;
- ai fini del *governo di fenomeni socio-economici e territoriali* che trovano origine nell'area veneziana ma che incidono e condizionano lo sviluppo di territori più ampi (il dibattito sulla portualità, sul destino delle aree industriali di Marghera, gli interventi per la realizzazione del Passante di Mestre, ecc.) l'area vasta coincide con gli ambiti territoriali all'interno dei quali i diversi fattori del sistema locale trovano completa definizione: area metropolitana, territorio regionale e, per alcuni temi specifici, contesti di più ampia dimensione;
- ai fini della *competitività del sistema locale*.

Gli effetti di questo modo di operare, diventato ormai prassi relativamente ai processi di programmazione e pianificazio-

ne, trovano riscontro anche nelle politiche e nelle strategie promosse dall'Amministrazione comunale e dagli attori del sistema locale per favorire lo sviluppo del potenziale competitivo di Venezia e il riconoscimento del suo territorio di riferimento quale componente centrale del sistema socio economico del Nord Italia.

In un panorama in cui i fattori territoriali tradizionali incidono sempre meno sulla localizzazione degli investimenti e la competizione è più forte ed estesa che nel passato, le città devono esprimere al meglio i propri punti di forza in una sfida *tutti contro tutti*. Con un simile presupposto nessuna città può prescindere dall'auto promuoversi e dallo sviluppare politiche precise finalizzate ad attrarre investimenti e risorse.

Il sistema veneziano è, di fatto, un sistema metropolitano. Le sue caratteristiche socioeconomiche e territoriali trovano origine e determinazione nella storia e nella specificità di Venezia: si presenta come una struttura complessa, segnata dalla presenza di un centro storico conosciuto nel mondo intero, di una laguna di oltre 500 kmq, di un polo industriale di oltre 2000 ettari, di una molteplicità di infrastrutture e di nodi logistici di scala internazionale e di funzioni di eccellenza rare e strategiche (porto, aeroporto, università, parco scientifico, ...). Condizioni che – congiuntamente alla parallela maturità e robustezza della governance locale, già collettivamente esperta nei processi di strutturazione di strategie, politiche e azioni – costituiscono risorse decisive per lo sviluppo della capacità competitiva di Venezia nel contesto nazionale e internazionale.

## OECD Territorial Reviews: modalità operative<sup>1</sup>

Antonio Armellini\*

\* Ambasciatore e Rappresentante  
Permanente Italiano presso  
l'OCSE

L'OCSE è un organismo che sulla base di un'analisi tecnica estremamente sofisticata, mira ad individuare modi per migliorare la governance complessiva dei Paesi membri. Possiamo definire l'OCSE come la "casa delle regole" delle democrazie avanzate che viene definita attraverso l'apporto attivo dei Paesi membri. L'OCSE lavora tendenzialmente con un meccanismo "dal basso", avvalendosi di oltre 200 Comitati che abbracciano l'intera gamma delle attività connesse alle politiche dei Paesi, tra cui: istruzione, economia, politiche sociali, ovvero tutti quei settori con una rilevanza economica che richiedono delle indicazioni per permettere una migliore efficacia dei processi di governance. Questo è il contesto nel quale si colloca l'attività OCSE e in particolare anche l'attività della struttura che si occupa delle analisi territoriali, proprio perché, se il concetto è quello di introdurre un meccanismo di casa delle regole non prescrittiva ma che sia indicativa dei migliori modi di gestione, questo deve avvenire non soltanto a livello centrale ma anche a livello locale. Il lavoro condotto dall'OCSE in questo campo abbraccia una grande quantità di Paesi, è stato fatto un lavoro approfondito per le realtà territoriali soprattutto in Germania e Scandinavia ma anche in Paesi quali il Cile e la Corea, sulla base, da un lato di una indicazione generale di interesse e dall'altro di una volontà specifica espressa dalle realtà stesse. Le analisi territoriali dell'OCSE nascono da una domanda delle diverse realtà territoriali che ritengono di potere e volere avvalersi di questo strumento per migliorare la propria capacità di analisi. In Italia sono state compiute due analisi territoriali significative: una per l'area di Milano e l'altra per la regione Piemonte con un'attenzione specifica all'aspetto dell'innovazione. Considerando il caso italiano è giusto notare che rispetto alla media dei Paesi OCSE, ci siamo serviti meno di altri di questo strumento. Qual è il valore aggiunto di questo strumento? Pur non entrando nel merito del lavoro di Venezia, si può comunque dire che il valore aggiunto sta fondamentalmente in due cose: da un lato l'OCSE garantisce una qualità di analisi tecnica di assoluto valore e neutra rispetto a interessi specifici, dall'altra garantisce un vaglio di questa analisi estremamente efficace, attraverso un meccanismo tipico di questa organizzazione, che consiste nel cosiddetto "peer review" o dell'esame fra pari, dove il documento di analisi prodotto

<sup>1</sup> Il testo (non rivisto dall'autore) è tratto dall'intervento di Antonio Armellini relativo all'incontro "OCSE: a Territorial Review of Venice", del 18 gennaio 2010, promosso da Fondazione Venezia 2000.

viene discusso e verificato da tutti i Paesi membri, i quali quindi, esprimono dei giudizi anche in base alla loro esperienza specifica. Questo procedimento arricchisce il lavoro di componenti non altrimenti rilevabili, proprio perché ogni Paese contribuisce all'elaborazione di quello che è il risultato dell'analisi territoriale, portando dentro la propria esperienza specifica legata a quelle che sono le realtà dei singoli Paesi. Questo aspetto del valore aggiunto che sfugge normalmente nelle analisi è molto importante perché permette di utilizzare lo strumento dell'analisi territoriale al di là di qualsiasi valutazione settoriale o speculazione polemica: sui risultati dell'OCSE si può essere o meno d'accordo ma è certo che i lavori prodotti sono il frutto di una riflessione che coinvolge i trenta Paesi che partecipano alla verifica del rapporto. Questo permette di arrivare ad un livello ragionevolmente oggettivo dell'analisi. Naturalmente lavori di questo genere possono risultare molto efficaci nella misura in cui si utilizzano; l'OCSE, infatti, nell'insieme della sua attività non produce obblighi giuridicamente vincolanti ma indica "best practices", ovvero le "vie" per migliorare la governabilità nello specifico e la governance economica in generale, le quali intanto servono in quanto si utilizzano.

I documenti OCSE presenti nella sezione *Urban Development* comprendono 24 rapporti pubblicati dal 2000 al 2009.

***Urban Development***

- Territorial Reviews: Toronto, Canada (2009)
- Territorial Reviews: Copenhagen, Denmark (2009)
- Territorial Reviews: Cape Town, South Africa (2008)
- Territorial Reviews: Istanbul, Turkey (2008)
- Territorial Reviews: Madrid, Spain (2007)
- Territorial Reviews: Randstad Holland, Netherlands (2007)
- Territorial Reviews: Competitive Cities in the Global Economy
- Territorial Reviews: Newcastle in the North East (UK) (2006)
- Territorial Reviews: Milan, Italy (2006)
- Territorial Reviews: Stockholm, Sweden (2006)
- Territorial Reviews: Seoul, Korea (2005)
- Territorial Reviews: Busan, Korea (2005)
- Territorial Reviews: Mexico City (2004)
- Territorial Reviews: Montreal, Canada (2004)
- Territorial Reviews: Athens, Greece (2004)
- Territorial Reviews: Helsinki, Finland (2003)
- Territorial Reviews: The Metropolitan Region of Melbourne (2003)
- Territorial Reviews: Öresund, Denmark/Sweden (2003)
- Territorial Reviews: Vienna-Bratislava, Austria/Slovak Republic (2003)

## **Il Rapporto OCSE per la città metropolitana di Venezia: la proposta progettuale**

L'OCSE, con la collaborazione del Comune di Venezia, Fondazione di Venezia e Venice International University, si propone di redigere un rapporto territoriale su Venezia avvalendosi anche del supporto del Governo italiano. Gli obiettivi prefissati sono i seguenti:

- Stabilire il grado di competitività economica, attrazione e sostenibilità dell'area metropolitana di Venezia. Determinare i vantaggi competitivi di Venezia rispetto ad altre città dell'OCSE, in termini di generazione di valore aggiunto, occupazione e innovazione; nonché attrazione di imprese, investimenti e lavoratori.
- Valutare le politiche messe in atto per rafforzare la capacità di attrazione e il potenziale competitivo di Venezia, nonché riflettere sulla sostenibilità a lungo termine di queste misure. Individuare gli ostacoli a livello di governance che frenano la competitività.
- Assistere i *policy maker* nel coinvolgimento dei principali attori territoriali della Regione, rappresentanti dei diversi settori della società – industriali, università e ONG compresi – per elaborare una visione comune e obiettivi strategici condivisi.
- Aumentare la visibilità internazionale di Venezia, allargando la sua rete di contatti con gli amministratori locali e nazionali e con i rappresentanti della comunità economica provenienti dalle altre nazioni OCSE.

A partire da questi punti, il rapporto sullo sviluppo regionale sarà volto a collegare Venezia su un piano internazionale. In termini pratici, il rapporto sarà stilato sulla base di un *contesto teorico comune* elaborato dall'OCSE, così da garantire la possibilità di confronto con altre regioni e nazioni, concentrandosi sulle strategie relative alla competitività economica e alla governance. Il rapporto considera i seguenti aspetti:

1. Analisi dei trend socio-economici, crescita potenziale e integrità delle risorse (sarà svolto in una prospettiva internazionale, utilizzando le banche dati statistiche territoriali dell'OCSE e comparato con una selezione di regioni di riferimento);
2. Politiche per migliorare la competitività della Regione

- (cluster, innovazione regionale e ruolo delle università; infrastrutture, trasporto e utilizzo del territorio; attrattività e investimenti turistici stranieri; capitale sociale e coesione sociale);
3. Governance regionale per la competitività (relazioni istituzionali verticali e orizzontali esistenti tra i vari livelli di governo, partnership con il settore privato e la società civile, questioni fiscali, decentralizzazione e planning strategico).

Temi secondari specifici saranno discussi con le autorità richiedenti.

La *metodologia* utilizzata per il Rapporto territoriale OCSE è la seguente:

#### *Avvio del processo*

Dopo aver discusso con la segreteria dell'OCSE, l'autorità richiedente presenta domanda per il Rapporto Territoriale OCSE inviando una lettera ufficiale di impegno, esprimendo il proprio interesse per il Rapporto e l'onere di cofinanziarne la realizzazione (il modello per la lettera di impegno può essere fornito dalla segreteria dell'OCSE su richiesta). L'intero processo, dalla ricezione della lettera di impegno la stesura finale del rapporto, dura 18 mesi.

#### *Nomina dei coordinatori locali*

Per assicurare l'accuratezza e puntualità del Rapporto, le autorità richiedenti devono dare vita ad un team locale, responsabile del progetto, con cui l'OCSE possa lavorare, coordinandosi con regolarità. Il gruppo locale può includere o essere controllato da un comitato direttivo composto da alcune figure chiave (rappresentanti governativi a vari livelli, docenti universitari, attori privati quali ad esempio la Camera di Commercio, imprenditori influenti, ecc).

#### *Raccolta delle informazioni*

Il team locale prepara un rapporto di base presentando i principali trend socio-economici, le potenzialità inespresse, le sfide, le politiche, le strategie e il contesto di governance della regione sottoposta ad indagine (seguendo le linee guida di un questionario fornito dalla segreteria OCSE). Sulla base di questo studio, la segreteria dell'OCSE svolge una missione di indagine nella regione, coadiuvata dal gruppo locale, per interpellare gli attori principali (policy maker delle amministrazioni municipali, regionali e nazionali, docenti e ricercatori universitari, la comunità industriale, le ONG, ecc).

### *Stesura del Rapporto*

La segreteria dell'OCSE conduce ulteriori missioni di studio coinvolgendo esperti internazionali e revisori paritari (peer reviewers, rappresentanti delle istituzioni locali/regionali/nazionali provenienti da altri paesi membri dell'OCSE, che in virtù delle loro competenze e la conoscenza di altre esperienze internazionali possono approfondire le valutazioni e le indicazioni di governance. La segreteria dell'OCSE stila quindi un rapporto provvisorio che viene poi inviato al team locale per una verifica dei dati. Infine, nel corso di una missione conclusiva la segreteria dell'OCSE e il team locale discutono le principali conclusioni del Rapporto.

### *La presentazione dei risultati*

Il rapporto finale è presentato dalla segreteria dell'OCSE e discusso dai rappresentanti nazionali degli stati membri dell'OCSE in una delle due sessioni annuali del comitato per le politiche di sviluppo territoriale. I rappresentanti della Regione sono invitati a introdurre il caso al comitato. In seguito all'approvazione dei Delegati il Rapporto è pubblicato come Rapporto Territoriale OCSE. Alla fine di tale processo le autorità locali/regionali/nazionali possono scegliere di organizzare una conferenza internazionale per discutere gli elementi principali contenuti nel Rapporto. Questo evento può coincidere con l'uscita della pubblicazione ufficiale OCSE.

I costi del Rapporto territoriale vengono condivisi tra l'OCSE e le autorità richiedenti.



## **I temi di riflessione per Venezia e l'area metropolitana**



## **Organizzazione economica e industriale dello spazio metropolitano**

Stefano Micelli\*

\* Professore di Economia e Gestione delle imprese presso l'Università di Ca' Foscari di Venezia,  
Dean di Venice International University

Il progetto di città metropolitana che integra le province di Venezia, Padova e Treviso costituisce un unicum viste le condizioni geografiche, sociali, culturali e economiche che caratterizzano questo territorio. Alcune di queste caratteristiche meritano di essere discusse come premessa generale ai contributi che seguiranno.

Visto dal lato geografico ambientale, lo spazio delle tre province racchiude una grandissima varietà di situazioni, alcune molto delicate e complesse come la laguna di Venezia. Dal punto di vista socio-economico, le aree hanno alle spalle tradizioni e percorsi profondamente diversi fra loro: Venezia mantiene ancora oggi, oltre alla connotazione turistica, le caratteristiche di una capitale amministrativa di livello regionale; Padova ha sviluppato una supremazia nel terziario e nella ricerca scientifica e tecnologica; Treviso mantiene una connotazione più marcatamente manifatturiera. A livello culturale, le tre città hanno mantenuto un profilo fortemente riconoscibile e non hanno mai abdicato alla possibilità di una propria visibilità, a prescindere dalla notorietà internazionale di Venezia.

Per diversi anni si è discusso della possibilità di organizzare in modo integrato lo spazio dell'area centrale veneta. Se oggi le città di Venezia, Padova e Treviso convergono verso un'ipotesi di spazio metropolitano è perché le forze dell'economia spingono in modo deciso in questa direzione. Il quadro macroeconomico è profondamente mutato nell'ultimo decennio e ciascuna città, oggi, è chiamata a ripensare il proprio futuro alla luce di nuove priorità che tendono a premiare comportamenti cooperativi e nuove logiche di divisione del lavoro. Chi vive e lavora in questi tre comuni e in queste tre province capisce sempre di più l'importanza di fare un salto di scala. È la ragione economica, per la prima volta, a rendere urgente uno scenario che è stato a lungo un'ipotesi prima di tutto politico-amministrativa.

Il cambiamento di scenario economico di quest'ultimo decennio ha segnato una netta discontinuità rispetto al modello di sviluppo che ha caratterizzato il Nord Est negli anni '80 e '90. Nel corso degli ultimi dieci anni l'economia veneta si è dovuta confrontare con nuove sfide e nuovi interlocutori. Proprio questa rapida trasformazione ci costringe a riflettere su una diversa organizzazione dello spazio urbano, coerente con un nuovo assetto produttivo e con le necessità

di una maggiore competitività soprattutto nell'ambito dei servizi e dell'innovazione. Nel corso di questi ultimi anni, le istanze del mondo dell'economia hanno trovato interlocutori attenti nel mondo della politica, principalmente a scala regionale. Una serie di scelte a livello infrastrutturale (passante, aeroporto, ospedale, Mose, SFMR) ha dato sostanza a questa nuova visione del territorio più integrata e più metropolitana.

Per quanto importanti, tuttavia, queste trasformazioni infrastrutturali e economiche non hanno coinvolto ancora la totalità dei cittadini: il processo di creazione di un sentire comune a livello metropolitano è lungi dall'essere un fatto acquisito. L'agenda politica dei comuni è rimasta prima di tutto municipale; l'orizzonte della stampa locale (salvo alcune eccezioni) è rimasto ancorato ai territori dei singoli comuni; molti dei servizi che rappresentano una parte importante dell'operatività dei comuni sono anch'essi rimasti agganciati a uno schema municipale; allo stesso modo sono rimaste municipali le fiere e buona parte dell'organizzazione dei flussi turistici.

La città metropolitana è dunque un'opzione politica, un percorso da completare. Per quanto avviato nelle sue premesse essenziali, il disegno di uno spazio metropolitano deve essere perseguito oggi con maggiore consapevolezza e determinazione. È utile ripercorre i passaggi che hanno contraddistinto questo percorso di trasformazione economica tenendo a mente, comunque, che queste premesse, per quanto importanti, non possono in alcuno modo definire a priori l'esito finale del percorso.

### **Le ragioni economiche dello spazio metropolitano**

Nel corso degli ultimi dieci anni il Veneto è profondamente mutato. Dopo un ventennio di crescita economica tumultuosa, durante il quale la regione ha contribuito a spostare nell'ambito della cosiddetta Terza Italia il baricentro dello sviluppo economico nazionale, l'economia del Veneto è stata chiamata a un profondo processo di riorganizzazione. Dopo anni di successi, misurabili in termini di crescita e di presenza sui mercati internazionali, il modello veneto ha dovuto confrontarsi con condizioni economiche profondamente mutate e ha dovuto reagire ad alcuni shock particolarmente importanti.

Il primo di questi shock è legato all'introduzione della moneta unica a livello europeo. L'impatto dell'Euro è stato probabilmente sottostimato dalle imprese della regione, a lungo abituate alla possibilità di ragionare in termini di svalutazioni competitive per recuperare posizioni sul mercato internazionale. La nuova divisa ha imposto una nuova disciplina

competitiva centrata sull'innovazione e sulla ricerca di percorsi strategici originali.

Un secondo shock particolarmente importante è stato determinato dalla competizione asiatica che, in particolare nel comparto del tessile, dell'abbigliamento e delle calzature, ha spiazzato molte imprese italiane attardate nella produzione di articoli basso e medio di gamma. Nonostante le mosse della concorrenza asiatica fossero ampiamente prevedibili, molte aziende di questo comparto tradizionale hanno sofferto l'arrivo dei nuovi concorrenti. La scarsa disponibilità della politica europea a farsi carico di una battaglia da molti percepita come difesa di retroguardia ha reso particolarmente aggressiva la concorrenza di questi paesi nei settori tradizionali.

Un terzo shock particolarmente impegnativo è stato determinato dalla diffusione delle nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione. Queste tecnologie hanno trovato larga diffusione presso la grande impresa nel corso degli anni '90; la piccola e media impresa italiana ha deciso di investire su questi nuovi strumenti di gestione solo a cavallo fra i due decenni, recuperando uno scarto sensibile con economie più avanzate. L'utilizzo delle nuove tecnologie ha implicato un'attività di riprogettazione delle attività aziendali e un profondo cambiamento nella cultura gestionale. Quando sono state introdotte con successo, queste tecnologie hanno fortemente contribuito alla produttività delle imprese; in molti casi, tuttavia, l'utilizzo di questi strumenti si è limitato a cambiamenti di tipo superficiale, che hanno determinato un contributo molto contenuto alla competitività delle imprese sul mercato nazionale e internazionale.

Proprio a causa di questi shock simultanei l'economia veneta e, in particolare il suo comparto industriale, ha dato segni di arretramento, facendo parlare in molti di fine del miracolo del Nord Est e di inizio del declino industriale. Gli argomenti di coloro che hanno riproposto questi argomenti a scala nazionale e regionale sono stati diversi: la mancanza di grandi imprese capaci di promuovere un diverso approccio all'internazionalizzazione, la scarsa disciplina delle aziende locali nel perseguire investimenti in ricerca e sviluppo degni di tal nome, la difficoltà di strutturare un rapporto diverso con il mondo della ricerca, in particolare a livello universitario.

Parte di queste riflessioni erano fondate e sono ancora oggi argomenti utilizzati come critica al sistema industriale regionale. Guardando a quanto accaduto in questi anni, tuttavia, appare chiaro come l'ipotesi di declino industriale fosse affrettata. Più opportuno, invece, parlare di una fase di profonda riorganizzazione preliminare a un rilancio su nuove premesse.

### **La riorganizzazione del capitalismo Veneto**

Un'analisi complessiva su quanto accaduto nell'ambito della Terza Italia nell'ultimo decennio restituisce un quadro più positivo rispetto a quanto prefigurato dai critici del modello. In generale, a livello nazionale, l'offerta del made in Italy ha tenuto in modo sostanziale sui mercati internazionali. Se si considera l'arco temporale che va dal 2002 al 2008, la quota di commercio internazionale relativo al nostro paese (riconducibile principalmente ai quattro comparti della meccanica, del sistema casa, del sistema moda, e dell'agroalimentare) è rimasta sostanzialmente invariata (poco sotto il 4%), un dato significativamente migliore di quello ottenuto nello stesso arco di tempo da economie come quella di Spagna e Gran Bretagna. È vero che le quantità del nostro export si sono ridotte, in particolare nel settore tessile, abbigliamento e calzature, ma a vantaggio di qualità e dei valori unitari. Sarebbe ingenuo, tuttavia, immaginare che il modello della piccola impresa e dei distretti è tornato a vincere le sue battaglie. Quel modello che tanto aveva fatto discutere gli economisti alla fine degli anni '80, dopo la pubblicazione del felice lavoro di Charles Sabel e di Michael Piore (*"The second industrial divide"*), si è rapidamente trasformato per dare risposte coerenti al nuovo contesto internazionale. Questa trasformazione può essere sintetizzata esplicitando tre direttrici di cambiamento che hanno segnato e segnano in modo molto netto il nuovo assetto dell'economia a livello regionale.

#### **a) L'emergere di una nuova generazione di imprese leader a livello territoriale**

Il processo di selezione innescato dal nuovo scenario economico ha determinato l'emergere di una nuova generazione di imprese leader sul territorio capaci di imporsi con regole nuove rispetto al passato. Queste imprese leader hanno saputo trasformare la competizione nei rispettivi settori di appartenenza e hanno dimostrato di saper competere a livello internazionale anche con volumi di affari contenuti rispetto a multinazionali consolidate.

Nel campo dell'abbigliamento un esempio emblematico di questa nuova generazione di imprese è stata Diesel, capace di riproporre sul mercato globale un prodotto, il jeans, apparentemente molto maturo. Diesel, come altre aziende del comparto, ha imposto nuove regole nella comunicazione e nella distribuzione riuscendo a imporre una formula competitiva nuova e originale. Nel campo della calzatura, un esempio interessante di impresa innovativa è stato Geox, oggi leader sul mercato della scarpa a livello internazionale. La forza di Geox è stata aver combinato ricerca tecnologica e design per rivitalizzare un prodotto altrimenti maturo e difficile da differenziare.

Va sottolineato come una quota estremamente importante del recupero del made in Italy, anche in Veneto, sia legato all'emergere di nuovi operatori in campo metalmeccanico che hanno saputo internazionalizzare la propria presenza puntando sui mercati in massima espansione. Un esempio rilevante è quello della Carraro (assali per macchine agricole) che ha radicato la propria presenza in paesi come Cina e India per sostenere la crescita in aree con forte domanda di prodotti di natura industriale.

L'emergere di questa serie di imprese leader a livello locale ha definito una nuova gerarchia a livello dei distretti industriali. Là dove in passato tante piccole imprese competevano alla pari attraverso strategie simili (spesso frutto di imitazione reciproca), ora troviamo un numero limitato di imprese leader di mercato in grado di avvalersi del contributo di imprese più piccole per lo sviluppo di attività specifiche quali la prototipazione dei nuovi prodotti, il lancio di prime serie, la realizzazione di fasi specializzate.

### **b) Forme nuove di internazionalizzazione della produzione**

L'economia della regione è stata e permane un'economia a forte connotazione industriale. In quest'ultimo decennio, tuttavia, il sistema produttivo ha conosciuto una profonda trasformazione che ha portato all'estero (prima nell'Est Europa, poi in Asia) quota parte dell'attività manifatturiera più elementare.

Alla metà degli anni '90, il processo ha riguardato prima di tutto paesi come la Romania e la Bulgaria che costituivano destinazioni relativamente poco conosciute dalle grandi multinazionali. In queste nazioni le imprese venete hanno potuto perfezionare quelle tecniche di *outsourcing* già ampiamente praticate nella maggior parte dei paesi avanzati. All'inizio degli anni 2000 è stato il turno della riorganizzazione della produzione in Cina grazie alle opportunità offerte da un mercato della fornitura industriale sempre più maturo e reattivo. In pochissimi anni questo mercato di provenienza è diventato un punto di riferimento particolarmente importante soprattutto per alcune filiere come il tessile, l'abbigliamento e il calzaturiero che, proprio in Cina trovano una base manifatturiera consolidata.

Questo processo di delocalizzazione della produzione industriale è stato vissuto come una vera e propria minaccia per l'economia regionale. Questo non solo per i posti di lavoro messi a repentaglio dalla dismissione di attività industriali consolidate, ma anche per la consapevolezza che l'attività manifatturiera, nelle piccole e medie imprese, è stata spesso il contenitore per forme di innovazione più o meno sofisticata. Aziende nate su base artigianale, hanno mantenuto la

loro capacità di innovazione nel fare quotidiano, senza investire necessariamente in tecniche di formalizzazione della conoscenza aziendale.

A conclusione di un decennio segnato da questo rapido processo di internazionalizzazione produttiva, va riconosciuto come questo processo non abbia messo in pericolo la competitività delle nostre imprese ma, al contrario, abbia consentito la loro crescita e la loro presenza internazionale. Proprio il radicamento delle imprese venete in diverse economie emergenti costituisce oggi un ottimo punto di partenza per un presidio commerciale di mercati in forte crescita.

### **c) Saperi nuovi a fondamento del vantaggio competitivo di impresa**

L'emergere di nuovi leader di mercato a livello territoriale e il trasferimento di attività produttive a basso valore aggiunto in paesi emergenti hanno determinato l'importanza di nuovi saperi e di nuove competenze a fondamento del vantaggio competitivo della parte più innovativa dell'economia regionale. Le imprese venete di maggior successo oggi non si limitano a competere sulla produzione, per quanto di elevata qualità, ma scommettono su un mix di nuove competenze che comprende la capacità di sviluppare ricerca industriale, l'abilità nel promuovere e comunicare un design originale e un uso più sistematico e intensivo delle nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione.

Le aziende del Veneto, insomma, sono meno industriali che in passato, e più terziarie. Non rinunciano alla cultura del prodotto e della manifattura, ma la considerano come il presupposto per immaginare una nuova fase di creazione del valore. Il presidio di nuovi vantaggi competitivi porta con sé diverse implicazioni rilevanti, in primis la questione delle risorse umane e della competenza manageriale. Se le imprese non competono più sul prezzo ma sulla qualità e sull'innovazione di prodotto, le persone che vi lavorano devono aver costruito un bagaglio professionale adeguato, coerente con quello che viene loro richiesto dal mercato del lavoro. Non si tratta semplicemente di aggiungere una serie di nuove competenze a mestieri tradizionali, quanto piuttosto di dare visibilità e legittimazione culturale a nuovi profili professionali capaci di sintetizzare le necessità dei cambiamenti in atto in questi anni.

### **Le ragioni per una nuova organizzazione dello spazio**

Tutti i fattori che concorrono a ridefinire l'organizzazione del modello industriale regionale suggeriscono una nuova organizzazione dello spazio in chiave metropolitana.

Il successo economico degli anni '80 e '90 è stato legato principalmente a una dimensione municipale e comunitaria del-

lo spazio. Il mondo della produzione strutturato in piccole imprese indipendenti specializzate e flessibili ha grandemente beneficiato di comunità socialmente solide e coese. La fiducia relazionale e la possibilità di poter valorizzare i linguaggi e le conoscenze condivise hanno rappresentato quell'elemento distintivo che ha reso i distretti industriali competitivi rispetto alla grande impresa fordista e che ha reso così interessante, anche dal punto di vista sociologico, la realtà industriale italiana agli occhi dei ricercatori internazionali.

Questo capitale di relazioni e di conoscenze condivise a livello territoriale non rappresenta più necessariamente un vantaggio competitivo quando i saperi su cui le imprese fondano il loro successo tendono a essere formalizzati ed ancorati ad una base scientifica. Il rapporto fra imprese e ricercatori di qualità non rilancia necessariamente la comunità tradizionale, ma rinvia a un contesto culturale in cui nuove attività come la ricerca applicata possono essere riconosciute e valorizzate come funzioni chiave dello sviluppo e non come semplici *addendum* rispetto alla manifattura tradizionale. Nel caso della moda e del design, la capacità di un territorio di diventare punto di riferimento nello stile e nella comunicazione non dipende dalle relazioni e dal capitale sociale già consolidati. Anzi. Sono la varietà e una accentuata capacità di assorbimento di stimoli dall'esterno a rendere un territorio interessante su questo tipo di terreno.

La possibilità di connettere in rete e valorizzare questa intelligenza terziaria richiede il superamento della logica del "campanile" e l'accettazione di una nuova idea di spazio e di divisione del lavoro fondata su una scala territoriale adeguata.

A livello infrastrutturale, questa idea di spazio richiede una nuova connettività interna fra le parti dello spazio metropolitano (principalmente attraverso nuove strade e nuove connessioni su rotaia ad alta capacità) e forme nuove di connessione fra questo spazio e lo spazio internazionale (alta velocità ferroviaria, aeroporto, porto). A livello di identità percepita, questione non meno importante del tema delle infrastrutture, il problema della creazione di uno spazio metropolitano è la premessa affinché città di taglia media (in particolare Padova e Venezia) rinuncino a una logica di duplicazione delle funzioni per accettare nuove logiche di divisione del lavoro a livello servizi pubblici locali, ricerca, università.

Mentre la creazione di una nuova dotazione infrastrutturale ha rappresentato un obiettivo perseguito con successo, anche, perché saldamente collocato in una agenda a scala regionale e nazionale, la costruzione di una nuova identità territoriale non può dirsi un processo compiuto. Come già sottolineato in precedenza, l'agenda politica dei comuni,

nonostante la stipula di qualche timido accordo, rimane saldamente ancorata alla scala municipale.

### **Una scommessa sull'area metropolitana per superare la crisi**

Le trasformazioni del quadro economico generale hanno determinato un netto cambiamento nelle priorità dello sviluppo regionale. La scommessa su un nuovo terziario e su un'economia maggiormente basata su innovazione e creatività suggerisce di accelerare sensibilmente il processo di integrazione territoriale fra le città e le province di Padova, Venezia e Treviso. Dal punto di vista territoriale, l'esito di questo percorso è tutt'altro che definito a priori. La metropoli del Nord Est non dovrà necessariamente assomigliare a New York o a Los Angeles; soprattutto non dovrà ereditarne i limiti dal punto di vista dell'organizzazione dello spazio urbano. È auspicabile che l'originalità di cui è stato capace il Veneto in questi anni possa tradursi in un percorso originale di rielaborazione delle specificità che hanno fatto la forza di questo territorio.

Proprio l'evocazione di una metropoli "all'americana" ha generato nell'opinione pubblica resistenze che trovano le loro ragioni nel profondo della storia di questa regione. Il Veneto è stato policentrico. Nel corso degli anni '80 e '90, la provincia di Venezia è cresciuta più della città di Venezia. Negli stessi anni, la provincia di Treviso è cresciuta più della città di Treviso. Questo perché la "provincia" ha dimostrato vitalità imprenditoriale e forte capacità di autorganizzazione, anche a prescindere da un progetto politico esplicito. Questa moltiplicazione di centri direzionali, di insediamenti abitativi e produttivi così come questa moltiplicazione di spinte imprenditoriali a livello politico e istituzionale ha giovato al modello del Veneto manifatturiero più legato alla tradizione artigiana.

Questo passato non può e non deve essere rinnegato. Va rilanciato all'interno di un contesto internazionale che è profondamente mutato e che oggi ci impone scelte decisive. Va sottolineato come la crisi costringa ad accelerare i tempi. Un processo di integrazione che poteva essere gestito in modo graduale in una fase di crescita economica internazionale, merita di essere affrontato in maniera più decisa ed esplicita in una fase di grave recessione come quella attuale.

La profonda crisi che ha investito l'Italia dalla fine 2008 rischia di mettere in discussione il percorso avviato finora con successo dalla migliore imprenditoria locale: proprio chi ha avuto il coraggio di investire di più in chiave di ricerca e di internazionalizzazione rischia oggi di pagare maggiormente le difficoltà finanziarie generate dalla crisi internazionale di questi anni. A fronte di importanti investimenti per

far fronte alla concorrenza internazionale, molti operatori si vedono oggi intrappolati a “metà del guado”, costretti a rilanciare per tenere il passo ma, allo stesso tempo, oppressi da oneri e difficoltà finanziarie che sono il frutto della crisi del sistema a livello globale.

Le amministrazioni locali hanno oggi la possibilità di contribuire in maniera formidabile al rilancio del sistema territoriale nel suo complesso sottolineando il carattere strategico dei progetti già avviati nella direzione di una città metropolitana e promuovendo un nuovo immaginario collettivo che veda quest'area come un sistema integrato da promuovere a livello internazionale. In questa prospettiva, la candidatura dell'area metropolitana alle Olimpiadi del 2020, così come la candidatura della Venezia metropolitana a diventare Città Europea della Cultura nel 2019, rappresentano altrettante opportunità per costruire una nuova identità del sistema territoriale nel suo complesso e definire nuovi traguardi per la collettività.

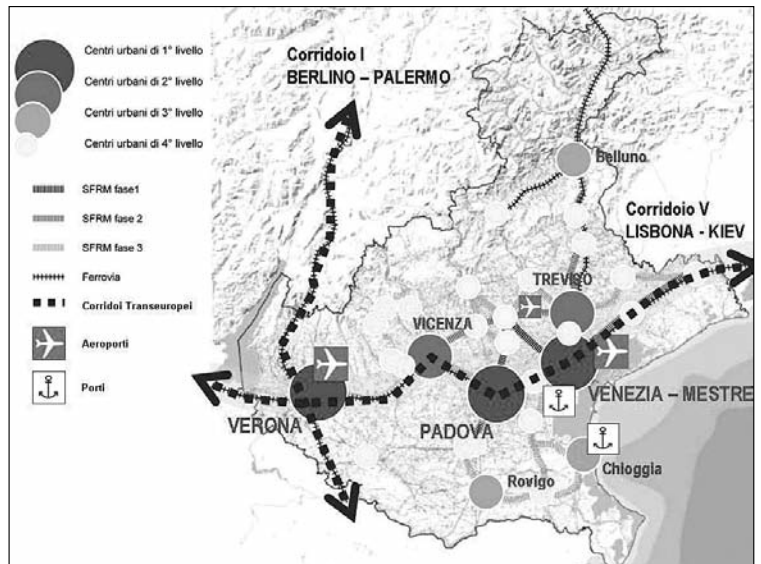


\* Urbanista, Società SISTEMA

## 1. L'armatura infrastrutturale del Nord Est

L'assetto delle principali direttrici infrastrutturali esistenti e previste nel territorio regionale veneto indica come l'area metropolitana di Venezia sia inserita in un grande sistema di relazioni che supera i confini regionali e nazionali, e dove assumono particolare rilevanza i due corridoi transeuropei (Corridoio V Lisbona-Kiev e Corridoio I Berlino-Palermo). Questo sistema di grandi maglie infrastrutturali già oggi dispone di nodi dotati di infrastrutture intermodali di rango internazionale per il transito delle merci: interporti, porti e aeroporti, i cui ruoli vanno considerati in una visione di sistema integrato della intermodalità nel Nord-Est.

**Polarità urbane e sistema delle grandi infrastrutture**  
Fonte: elaborazione Sistema

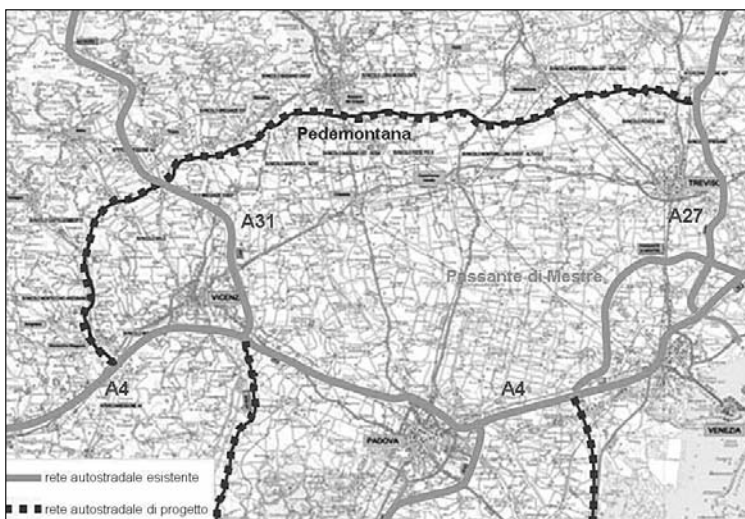


Si incrociano con queste grandi direttrici e nodi alcune nuove infrastrutture destinate a segnare il territorio e il sistema delle città.

Si tratta della **Pedemontana veneta**, strada che non solo è destinata ad alleggerire l'asse centrale, ma a sostenere i processi economici e territoriali andando ad affermare la *città pedemontana estesa*. Il **Passante**, che finalmente consente lo sviluppo di *Mestre nuova città cerniera* del nord est.

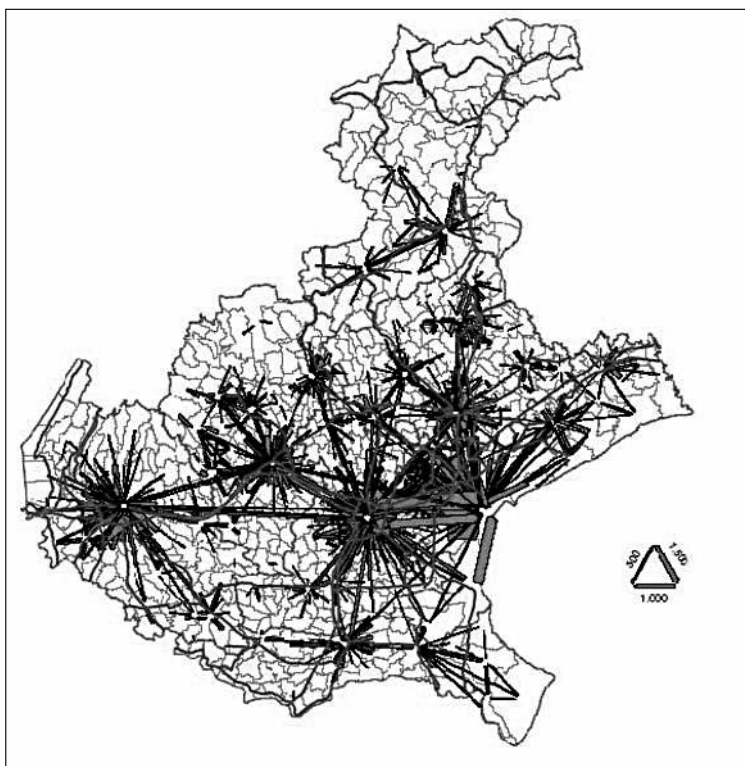
### La rete autostradale esistente e prevista nell'area centrale veneta

Fonte: elaborazione Sistema



### Quadro della mobilità sistemica (relazioni con più di 200 spostamenti/giorno)

Fonte: elaborazione su dati Regione Veneto

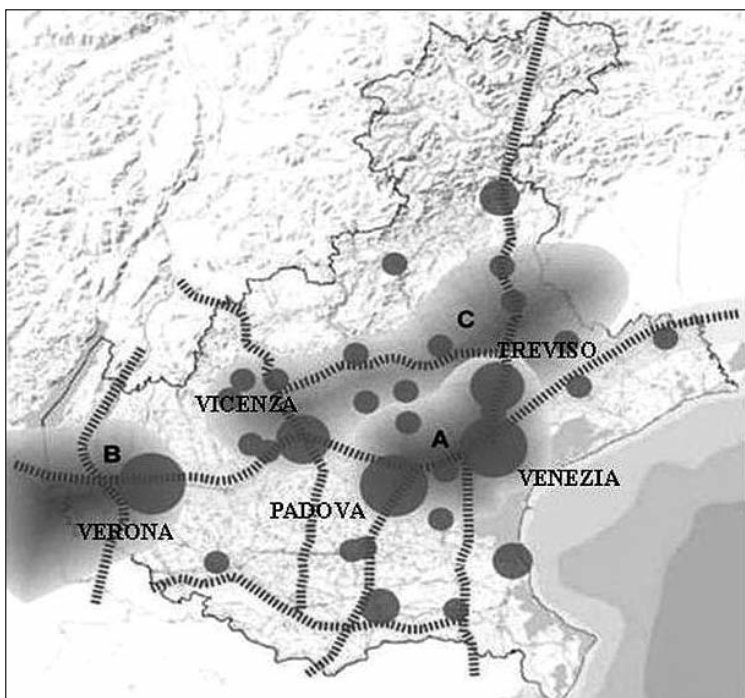


Ed infine della **rete SFRM** collegamento tra i punti forti della città metropolitana Venezia-Padova-Treviso.

L'assetto territoriale determinato dai nuovi fattori infrastrutturali e insediativi del Veneto si presenta come un sistema a densità decrescente dal centro verso i margini Nord e Sud, dove:

## I territori metropolitani del Veneto

Fonte: elaborazione Sistema

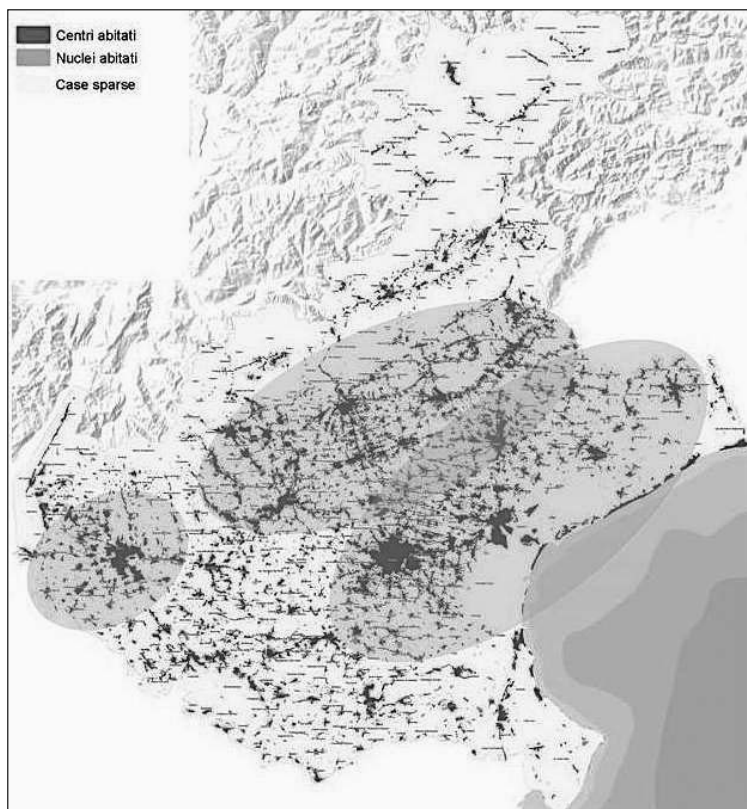


- la dorsale forte centrale, costituita e sostenuta dalle città e dalla rete delle grandi infrastrutture, si attrezza a divenire il sistema destinato a reggere la competizione esterna (nazionale e internazionale) nell'ambito dei servizi superiori della regione;
- le economie industriali diffuse dei distretti si attestano sul progetto della Pedemontana in grado di attuare una deviazione della mobilità pesante verso la periferia del sistema insediativo centro-veneto, oggi saturo di mobilità sull'asse centrale;
- la Venezia Cesena e la Valdastico (Nord e Sud) garantirebbero quel potenziamento delle relazioni Nord-Sud, che appartiene al ruolo del Veneto.

Il modello della mobilità, definito dalle relazioni Origine-Destinazione descrive gli spostamenti intercomunali (casa-studio e casa-lavoro), ed esprime graficamente le "linee di desiderio" degli utenti. I comuni del Veneto generano quotidianamente circa 2.200.000 spostamenti per recarsi nel luogo di studio o di lavoro, all'interno di questi i tre capoluoghi di Venezia, Padova e Treviso assorbono da soli il 45% degli spostamenti casa-lavoro e casa-studio in entrata e uscita.

## Assetto insediativo

Fonte: elaborazione su dati ISTAT



## 2. Il modello insediativo del Veneto

Il quadro infrastrutturale esistente e previsto, insieme allo sviluppo del sistema insediativo e alla conseguente organizzazione delle funzioni di livello regionale, consentono di individuare tre grandi sistemi territoriali metropolitani.

- Il primo si sviluppa lungo il Corridoio V e comprende principalmente un ambito che si estende tra le città di **Venezia, Padova e Treviso**.
- Il secondo sistema è rappresentato da **Verona**, dove confluiscono i corridoi transeuropei e dove si sviluppano importanti nodi infrastrutturali, in particolare l'interporto e l'aeroporto internazionale.
- Il terzo sistema è quello della **città estesa** che si articola lungo l'asse della pedemontana e costituisce il cuore del sistema produttivo del Veneto: ambito che si innerva a partire dai nodi di Vicenza, Treviso e comprende i comuni a nord dei due capoluoghi tra i quali, di fatto storicamente e geograficamente, si è ormai creata una completa continuità urbana, in relazione alla residenzialità, ai servizi e alla produzione.

L'individuazione dei tre sistemi metropolitani si basa sul riconoscimento, all'interno di essi, di relazioni e fattori di complementarità forti, dal punto di vista territoriale, funzionale, infrastrutturale e della mobilità. Ovviamente i confini di queste tre grandi aree non sono immediatamente e univocamente definibili, così come non è possibile immaginare che si tratti di ambiti completamente autonomi e tra loro indipendenti, in quanto sono comunque presenti e riconoscibili alcuni elementi di interazione fisica e funzionale.

### 3. L'area metropolitana di Venezia

All'interno dell'area metropolitana di Venezia-Padova-Treviso si possono distinguere ambiti di relazione a densità variabile, determinati, in particolare, dalle dinamiche di sviluppo dei sistemi di trasporto e delle infrastrutture, e dall'organizzazione dell'assetto insediativo e delle relative funzioni.

Se consideriamo la rete delle infrastrutture e della mobilità, esistono o sono previsti interventi che rivolti a consolidare e rafforzare la dimensione metropolitana dell'area veneziana.

Tra gli interventi più significativi ricordiamo:

- **il sistema aeroportuale:** che comprende gli aeroporti di Venezia e Treviso, gestiti dalla società Save spa di Venezia. Attualmente tale società si occupa anche della gestione dell'aeroporto civile di Padova e dell'aeroporto Nicelli del Lido di Venezia;
- **il sistema portuale e interportuale:** per quanto riguarda le attività portuali, queste si sviluppano principalmente nelle aree di Porto Marghera a Venezia e di Chioggia. Il sistema interportuale fa perno sulle città di Padova e Venezia. L'Interporto di Padova è specializzato in attività di logistica e movimentazione merci su gomma e ferro, mentre nel caso di Venezia l'interporto funziona come piattaforma logistica e intermodale per le merci che viaggiano via mare. Tra l'Interporto di Padova e l'area portuale e interportuale di Porto Marghera è prevista la realizzazione dell'Idrovia che attraverso il fiume Brenta e quindi il Novissimo, arriva in Laguna raggiungendo il canale di grande navigazione di Malamocco.
- **il sistema autostradale e ferroviario:** si sviluppa lungo il Corridoio V e comprende l'autostrada A4 e la linea ferroviaria AV/AC. Per il sistema autostradale assume grande rilevanza il Passante che oltre a risolvere l'attraversamento di Mestre ha ridisegnato il sistema degli accessi alla rete autostradale della città di Treviso e di alcuni comuni di cintura e dei comuni attraversati dall'A4 localizzati tra le province di Padova e Venezia. Per quanto riguarda l'Alta Velocità, il tratto attualmente in esercizio è quello compreso tra Venezia e Padova.

Dal punto di vista della distribuzione insediativa, la geografia dei processi di urbanizzazione delinea il continuum urbano presente nell'area centrale, dove le città di Venezia, Padova e Treviso sono andate definitivamente saldandosi attraverso i rispettivi comuni di prima e seconda cintura, mentre a nord l'area centrale si innesta in un sistema che si distribuisce lungo l'asse pedemontano.

Il quadro demografico conferma questa interpretazione. Nell'ultimo decennio la popolazione del Veneto cresce con un ritmo di 3,3 persone all'anno ogni 1000 abitanti. L'espansione demografica interessa il 74% dei comuni del territorio regionale, localizzati essenzialmente nella fascia centrale del territorio regionale nei quali risiede il 62% della popolazione.

#### **4. Il grande corridoio metropolitano e i nodi di addensamento delle città metropolitane**

Le città sono ancora oggi il luogo specifico della compresenza di un'alta concentrazione di funzioni di servizio relative ad un ambito vasto e di un'elevata densità di urbanizzazione del suolo. Sono però profondamente mutati gli indicatori e le modalità di lettura e contemporaneamente i parametri che qualificano un insieme in quanto città, mostrando quanto tutto ciò che abbiamo storicamente associato all'idea di città sia sottoposto a profonda riconfigurazione.

L'effetto città in spazi che tradizionalmente non sono considerati urbani è un tema che è stato al centro di molte riflessioni avanzate negli scorsi decenni. È un effetto che ha generato categorie e immagini che si sono alternate nella spiegazione del fenomeno urbano allargato: da città-regione a regione urbana, da regione-città a megalopoli, da area metropolitana a città diffusa, solo per richiamarne alcune.

Al di là della disputa tra immagini e interpretazioni distinte, quella che sembra definitivamente maturata in questi ultimi decenni è la consapevolezza dell'avvenuta dissociazione tra la città e l'urbanizzazione, dove con il secondo termine non si pensa più solo alla crescita di ciò che intendiamo con il primo - la città - per contiguità fisica; ma anche, e sempre più di frequente, a fenomeni spazialmente discontinui che investono reticoli urbani decentrati e contesti locali del tutto esterni alle principali direttrici di crescita del paese.

Le più recenti tendenze dello sviluppo economico in Italia, ma non solo, mostrano una tendenziale ri-concentrazione della crescita nei nodi metropolitani. Ambiti che rappresentano le aree di maggiore densità di opportunità e di fattori di innovazione, nodi di connessione ed integrazione tra scala globale e dimensione locale, luoghi della raccolta ed elaborazione delle conoscenze, dove è possibile realizzare sempre nuove sintesi.

<sup>1</sup> Legge 5 marzo 2009 n. 42, “Delega al Governo in materia di federalismo fiscale in attuazione dell’art. 119 della Costituzione (art. 23).

Nell’ambito metropolitano del Corridoio V il Piano Territoriale Regionale di Coordinamento, lo strumento predisposto per *“disciplinare il territorio (...) in un’ottica di coerenza con i processi di integrazione e sviluppo dello spazio europeo”* riconosce un ruolo di primaria importanza:

- all’ASSE METROPOLITANO CENTRALE che facendo perno su Venezia e Treviso arriva passando per Padova fino a Vicenza, coinvolgendo la direttrice adriatica da Chioggia a Jesolo-Eraclea-Bibione;
- all’ASSE METROPOLITANO OVEST, aperto verso la Lombardia che facendo perno su Verona si propende fino a Vicenza lungo il corridoio centrale e si estende a sud fino a Legnago.
- alla CITTÀ ESTESA che si articola lungo l’asse della pedemontana e costituisce il cuore del sistema produttivo del Veneto; ambito che si innerva a partire dai nodi di Vicenza, Treviso e comprende i comuni a nord dei due capoluoghi tra i quali, di fatto storicamente e geograficamente, si è ormai creata una completa continuità urbana, in relazione alla residenzialità, ai servizi e alla produzione.

La scelta di delimitare in questo modo il territorio metropolitano definito dall’asse centrale dove sono insediate le maggiori città e le funzioni di eccellenza del Veneto, deriva dalla consapevolezza che siamo in presenza di dinamiche e tendenze competitive e cooperative che richiedono una visione progettuale di prospettiva incardinata su processi di governance piuttosto che di governo dei perimetri e che a questa dimensione per rispondere ai problemi servono “geografie variabili” in ragione dei fattori da governare: economici ambientali, territoriali, infrastrutturali e della mobilità.

## **5. Un progetto di perimetro**

Le condizioni legate alle dinamiche in atto ci pongono nella prospettiva di superare difficoltà incontrate nella costruzione delle città metropolitane attraverso una operazione puramente amministrativa, affrontando invece la necessità di sviluppo contemporaneamente globale e locale connessa con la competitività dei sistemi urbani nell’ambito dell’Unione Europea. Ci troviamo comunque nella necessità di utilizzare la legge<sup>1</sup> valorizzando il concetto di adesione cooperativa e volontaria, ma per fare questo risulta necessario sviluppare una visione strategica da implementare, producendo quadri di riferimento condivisi che registrino i termini dell’accordo di volta in volta raggiungibile, superando quindi un approccio piramidale delle decisioni.

Non si tratta di una fuga dalla responsabilità della “perime-

trazione”, quanto piuttosto della costruzione di una via “alternativa” che a fianco della dimensione economica rappresentata dal livello “globale” assume le dimensioni sociali ed ambientali insite nella problematica dello sviluppo sostenibile come risorse potenzialmente attive nei processi di sviluppo e valorizzazione delle risorse locali.

La città metropolitana di Venezia non ha precisi confini geografici: essa ha oggi soltanto una forma geopolitica definita dai confini amministrativi. In Italia finora i confini amministrativi sono geometrici e piramidali (Stato, Regioni, Province, Comuni) e il caso della città metropolitana di Venezia si colloca nell’ambito delle tre province (Venezia, Padova, Treviso) per le quali esiste una ampia documentazione statistica. La scelta di includere il territorio di tutte e tre le province deriva dalla consapevolezza che è attualmente in corso uno sforzo di delimitazione del territorio e che comunque si tratta di un processo di governance piuttosto che solo di governo dei perimetri. Le tre province individuate rappresentano troppo e nello stesso tempo troppo poco. Infatti nelle tre Province alcuni comuni sono troppo esterni al nucleo metropolitano e gravitano più verso altre aree che non verso la città metropolitana. Si tratta della pedemontana (Bassano-Castelfranco-Conegliano) e della bassa pianura padovana (Este-Montagnana).

Alternativamente in alcune aree confinanti con le tre Province si è definita una forte relazione con il nucleo metropolitano, a sud nell’area intorno al comune di Adria (appartenente alla Provincia di Rovigo) e ad est intorno al comune di Pordenone (appartenente addirittura ad una altra Regione, quella del Friuli-Venezia Giulia).

Una ipotesi di lavoro può andare dunque nella direzione della individuazione di un ambito che comprende oltre all’intera provincia di Venezia, una parte delle province di Padova e Treviso, oltre ad alcuni comuni delle province di Rovigo e Pordenone, con un’estensione complessiva di oltre 3.800 kmq e una popolazione pari a circa 1.800.000 abitanti.

## **Una possibile capitale di uno spazio europeo**

Giuliano Segre\*

\* Presidente Fondazione di Venezia

### **1. 2010: il Veneto cambia marcia**

Sette province che rappresentano l'8 per cento della popolazione e il 9 per cento del PIL italiani: sono cifre importanti ma non impressionanti. In effetti il Veneto è davvero una delle macchine dinamiche della nazione, ma non la sola, né la più efficiente: vale la pena quindi di smentire subito una insistente e pericolosa convinzione, ripetuta un po' ovunque nella regione: "se si ferma il Veneto, si ferma l'Italia". Vi sono ragioni di buon senso nel non radicare questo pensiero intransigente nella coscienza degli abitanti, intanto perché non vero (semmai, si è fermata l'Italia e il Veneto tiene con fatica), ma anche perché il mondo veneto potrebbe avere due reazioni, tipiche dell'assetto socio-psicologico di questa realtà: da un lato aumentare l'orgogliosa voglia di separatezza dal resto dell'Italia (raggiunta per ultimi nel 1866), ma dall'altro accollarsi ancor di più il lavoro quotidiano, per quello stile produttivo che non ha quasi mai visto lo sfruttamento della classe operaia, ma che sovente ha rasentato lo sfruttamento di se stessi. Due ipotesi solo formalmente opposte, in realtà destinate a sfociare in confuso esito inerziale. Fuori da questa auto-definizione di specialità del Veneto, cerchiamo invece di analizzare gli elementi attuali essenziali di queste terre.

### **2. Un nodo europeo**

Più rilevante che in quella nazionale appare la posizione relativa del Veneto nel contesto europeo, nel quale rappresenta l'1 per cento della popolazione e quasi l'1,5 per cento del PIL dell'Unione. Tuttavia al di là dei parametri demografici e macroeconomici, il ruolo europeo del Veneto (e di tutta l'area che chiamiamo Nord Est, la cui determinazione geografica non è però consolidata, come vedremo) divenne di essenziale importanza a partire dal 1989. Da quella data si apre con irruenza un fenomeno che serpeggiava addirittura fin dagli anni sessanta, quando Venezia era la vera porta (almeno commerciale) della Jugoslavia verso l'occidente: l'apertura delle terre venete all'Est europeo. Infatti è dopo la caduta del Muro che milioni di automezzi con tutte le targhe della Europa comunitaria e della nuova Europa dell'Est percorrono nei due sensi un "valico" che non aveva alterna-

tive nello straordinario budello di sette chilometri e mezzo che “divideva” l’autostrada Torino-Trieste, movimentando quasi duecentomila veicoli al giorno e producendo un danno eccezionale per il numero spaventoso di vittime, per le estenuanti code e per un altissimo inquinamento.

Questa catena di sciagure fu però il lato orribile di un fenomeno complesso che ha fermamente collocato a partire da quegli anni il Veneto al centro dell’Europa in movimento. Così oggi, dopo l’apertura di quello speciale raddoppio noto come il “passante di Mestre” (con la possibilità addirittura di una triplicazione sotterranea quando verrà a congiungersi in quell’area tutto il traffico proveniente dalla Nuova Romea) quel nodo della concentrazione est-ovest si è districato nel traffico, ma è ancor più confermato nella logistica. Anche se la geografia localizza in particolare nella terraferma della città di Venezia questo transito concentrato, tutta la regione è un luogo di relazioni importanti sopranazionali con i vicini, che si esprimono talvolta in formali strutture come la Comunità Alpe-Adria, fondata nel 1978 tra e tuttora capace di relazioni importanti fra undici fra Länder, Regioni, Repubbliche e Contee, seppure a partire da assetti politici differenziati.

### **3. Una dispersione locale**

Il tentativo di compattare i rapporti esterni si confronta però nel Veneto con una estrema frammentazione del tessuto interno. Non è facile spiegare il lato territoriale della Regione: forse un semplice ricorso ai dati demografici può aiutare. Sette province, cinque delle quali gemelle, ciascuna con una popolazione appena sopra o sotto ai 900.000 abitanti, e due a loro volta affini intorno ai 250 mila abitanti. Questa dimensione astratta, duplice ma compatta, inizia a frammentarsi nella realtà a partire ovunque dallo scarso peso del capoluogo sul contesto provinciale, che non supera mai il terzo della popolazione (anche se Venezia vi è vicina) per scendere a Treviso ad appena il 9 per cento della provincia. Di conseguenza altri trenta centri urbani di una certa consistenza costellano le sette province; i parametri di regioni simili sono assai inferiori.

Questo quadro parcellizzato è all’origine di molti fenomeni problematici che caratterizzano un territorio che si protende oltre la Regione amministrativa coinvolgendo ampie fasce delle due contermini Regioni a statuto speciale e determinando così un Nord Est socialmente ed economicamente omogeneo, che prende però luce politica da tre diversi statuti regionali.

#### **4. Assetto mutevole e virata politica**

Il primo e fondamentale problema riguarda la mancata gerarchizzazione del territorio, che rende evidente la mancanza di un centro identitario e produce un pulviscolo abitativo che si esprime in quella che Enzo Rullani ha definito la “città infinita”, tutta case, fabbriche e minuscoli appezzamenti coltivati, dove “la trama ordinata degli insediamenti preindustriali è stata consumata dallo sviluppo” che ha portato i singoli a ritenere lo spazio comune piegabile alle proprie esigenze. Così gli iniziali insediamenti della diffusa abilità manifatturiera dei singoli nuclei familiari avvengono prima nei sottoscala e poi sacrificando una parte del campo accanto alla casa, che per la parte residua non perde comunque la propria natura agricola.

Il nuovo insediamento produttivo alimenta un traffico che non riesce più a districarsi nell'angusta viabilità contadina e il Veneto si ferma. Un popolo di immobilizzati chiede quindi alla rinfusa soluzioni urgenti per questa o per ogni altra emergenza quotidiana. Questo è il secondo fondamentale problema: i poteri pubblici – per inerzia, per troppo rapida sostituzione, per carenza finanziaria, per incomprendimento – non riescono a rispondere. Roma è accusata di ogni inadempimento e quindi anche di ogni nefandezza. Il terreno dei veneti, massacrato da loro stessi, soffre per inadeguatezza del governo centrale: si sfiora la secessione, ma poi il senso pratico dei veneti capisce che uscire da un mercato grande come l'Italia non sarebbe una buona soluzione. L'adesione elettorale prima a una forza politica liberale e poi ad una proposta molto più locale, determina l'attuale quadro politico, che è assai mobile e che gioca il futuro sull'attuazione di un percorso federalista tutto da definire. La bozza in circolazione propone una formula di federalismo fiscale assai complessa da attuare e comunque tutta ancora da definire; e i numerosi sindaci leghisti intanto stanno combattendo, come gli altri, con i vuoti di bilancio lasciati dall'abolizione dell'Ici.

#### **5. L'aggregazione industriale e il distretto culturale**

Una via di razionalizzazione intanto si presenta: le fabbriche sparse si radunano merceologicamente e nascono i distretti industriali che per vent'anni guidano la cultura aziendale. L'essenza dei distretti, “concorrenza e collaborazione”, allontana e avvicina continuamente gli imprenditori fra loro, come la bella immagine di Giovanni Costa dei porcospini che si ammassano per combattere il freddo e si allontanano subito per le ferite mutuamente inferte, per poi riavvicinarsi sotto la sferza del gelo e così via. La Regione accompagna i

distretti con ripetute norme ad hoc, ma la loro esperienza non supera i mutamenti della geopolitica e le imprese iniziano a decentrare i loro impianti prima in Europa e poi nel mondo.

Il distretto lascia però di sé una traccia evolutiva in due settori del terziario avanzato: quello dell'ingegno progettuale e quello dell'apporto culturale. Il distretto si è smaterializzato nella sua dimensione spaziale, ma si è ricomposto per materie, sia nel distretto scientifico tecnologico, analizzato da Giancarlo Corò e Stefano Micelli (nella bella serie Nord Est Europa della Marsilio Editori, alla quale si riferiscono anche le citazioni precedenti), che nel distretto culturale evoluto di recentissima definizione da parte di Pier Luigi Sacco, professore all'Università IUAV. Nel primo caso una recente ricerca presentata al convegno annuale degli economisti dei distretti indica il Veneto ai primi posti in Italia, per il recente sviluppo dei brevetti negli ultimi anni; ma soprattutto il Veneto sale al sesto posto in Europa per numero di addetti nei settori dell'alta tecnologia, prima di molte zone della Germania, e il Nord Est si colloca avanti rispetto alla regione di Londra. Nel secondo caso non occorrono ricerche specifiche, poiché è universalmente confermato il primato mondiale di Venezia.

Qui è necessaria una postilla: il punto in evidenza non è quello della frequentazione della città lagunare, quest'anno intorno ai 20 milioni di visitatori, ma piuttosto quello della produzione culturale. È vero che la folla dei visitatori attratta dalla città storica può uccidere il pensiero innovativo soffocandolo, ma ciò non toglie che la produzione di interventi e manifestazioni nuove enumeri nell'ultimo anno più di 1.800 occasioni culturali secondo una stima della Fondazione di Venezia con una media di sei interventi al giorno, molti dovuti alla grande platea universitaria cittadina, che ha aggiunto alle due storiche università Ca' Foscari e IUAV, una struttura universitaria internazionale, partecipata da dieci università sparse nel mondo e dalla Provincia, ed una autonoma facoltà di diritto canonico. A queste si affiancano la Biennale, la Fenice e le altre organizzazioni culturali mondiali, da Palazzo Grassi ora francese alla da sempre americana Fondazione Guggenheim, che integrano il tessuto museale delle trenta unità esistenti nella città storica, undici delle quali raccolte nella Fondazione dei musei civici appena inaugurata.

## **6. Oggi, ma non è un punto di arrivo**

Su queste considerazioni si chiude il cerchio: la grande nebulosa urbano-rurale del Veneto deve trovare un punto di unione anche per compattare le sue virtù nel contesto glo-

balizzato. Il punto di aggregazione non può essere che l'area centrale che connette Padova, Treviso e Mestre capiente di circa un milione di abitanti, ormai capaci di percorrerla come si transita da un quartiere all'altro in qualsiasi grande città: si tratta di un'area a lungo frazionata da sentimenti di concorrenza urbana inesistente, che sta per esser unificata spazialmente dalle aperture del passante autostradale e della ferrovia metropolitana disegnata dalla Regione, nella quale la città di Venezia sta inserendo rapidamente pezzi pregiati di architettura urbana di qualità, alcuni in essere come una grande struttura alberghiera e il nuovo Ospedale, altri in progetto come la porta d'acqua di Frank O. Gehry o il nuovo centro museale sul Novecento previsto a Mestre, legittimando così sul territorio quella primazia culturale che la città insulare ha maturato nel suo fantastico millennio di grande storia.

## **7. L'embrione della città metropolitana**

Nasce una nuova città nel Veneto? Certo la sintesi a oriente fra Padova e Venezia non ha la stessa forza dell'analogo progetto fra Torino e Milano, ma qualcosa in effetti si sta palesando: collegamenti veloci e aggiornati "sopperiscono alla continuità dell'edificazione" e creano qui un "sistema di rapporti funzionali, di interrelazioni e di scambi fra le diverse attività e funzioni" analoghi a quelli del nord ovest.

Tuttavia le differenze sono grandi: qui una popolazione pari al 40% di quella, il riferimento ad una sola regione anziché a due, un PIL di 15 miliardi di euro mentre là è di 80 (nel 2000 per il Censis); ma il pro-capite non è poi così differente e riapre i termini di un raffronto che forse presenta solo differenze di scala. Anzi qui vi sono in più sia un dato metasociale individuato nel "distretto culturale evoluto" unitario, sia soprattutto un dato politico rappresentato dal Protocollo stipulato fra le due amministrazioni, al fine – fra gli altri – di favorire nuove forme e modelli di sviluppo.

A questa realtà venezian-padovana complessiva e complessa ha dato corpo formale, con la felice formula del "bilanciere veneto", il nuovo Piano Territoriale Regionale di Coordinamento (PTRC) della Regione Veneto (al quale si rifanno i precedenti virgolettati) adottato a febbraio dalla Giunta anche se poi il Consiglio regionale non l'ha approvato in questa Consigliatura: dunque presto (forse) il Veneto si sarà data una carta di identità e una visione di sviluppo. Il Piano adottato è fatto con modernità di approcci e completezza di elaborazioni: non vi è nessuna nostalgia per i "libri dei sogni" della prima pianificazione italiana, né per le modalità a scorrimento negoziale degli ultimi venticinque anni. È invece il prodotto di una società matura che sembra

cessare la rincorsa individuale alla crescita assumendo finalmente un unico progetto di lungo periodo per il recupero di quella qualità della vita personale e sociale, che ormai sentiamo essere – oltre a tutto – l'unica strada di uscita dalla crisi finanziaria attuale, tutta originata dalla rincorsa al risultato nel breve termine.

Il policentrismo nel Triveneto era un valore nel momento dello scatto originario dell'economia nordestina: dai sottoscala delle grandi metropoli non derivava altro che degrado, qui furono invece la culla dell'industria veneta. La specializzazione distrettuale ne è un derivato importante, ormai all'attenzione di tutti i progetti di sviluppo industriale del mondo, ma lo sparpagliamento dei distretti nel territorio crea ostacoli relazionali ormai insopportabili e soprattutto obbliga a nuclei urbani che, ancorché demograficamente modesti, debbono essere polivalenti per seguire sul posto ogni vicenda economica. Così ogni città – e non solo i capoluoghi – aspira ad avere la sua fiera, la sua università, il suo aeroporto, le sue public utilities e, ancora e malgrado tutto, la sua banca. Dunque policentrismo significa ora dispersione, miniaturizzazione urbana e frammentazione territoriale e sociale. È evidente ovunque lo scarso peso del capoluogo sul contesto provinciale, che non supera mai il terzo della popolazione della provincia, anche se Venezia vi è vicina; di conseguenza altri trenta centri urbani di una certa consistenza costellano le sette province: i parametri di regioni simili sono assai meno problematici.

## **8. Elementi di piano**

Il Piano riaffronta un antico problema che a partire dagli anni ottanta era ormai sparito dal dibattito locale: la scarsa gerarchizzazione del territorio, che rende evidente la mancanza di un centro identitario e produce un pulviscolo abitativo di quella che venne definita la "città infinita". Il Piano finalmente prende posizione individuando, in una splendida illustrazione grafica a pagina 100 della relazione illustrativa, due centri: l'area veronese e il bilanciare Padova-Venezia. Anche se questa descrizione binaria appare più uno sforzo politico di compromesso che una lettura scientifica, va comunque salutata con entusiasmo poiché segna la fine dell'opzione policentrica che sta per rallentare la crescita della regione e dell'intero nord-est italiano. Inoltre, pur nella necessità di mostrare un certo equilibrio interno, appare chiara la definizione dell'unico centro motore veneto nel nucleo territoriale Padova-Mestre, connesso per le funzioni amministrative generali, a cominciare dalla localizzazione degli uffici regionali, all'antico insediamento veneziano aperto anche ad alcune funzioni mondiali. La lettura del PTRC è coraggioso-

sa e incentivante; ma è ancora timida: il fenomeno in atto è ben maggiore.

Il primo e fondamentale problema che il PTRC affronta riguarda quindi la scarsa gerarchizzazione del territorio, che rende evidente la mancanza di un centro identitario e produce un pulviscolo abitativo, tutto case, fabbriche, minuscoli appezzamenti coltivati e improvvisate strutture commerciali, che ha mortificato finora ogni spazio comune. Il Piano finalmente prende posizione leggendo – seppure con un certo intimo pudore politico – due Veneti in uno: l'area veronese e il bilanciare Padova-Venezia. Non più l'esaltazione di un magmatico policentrismo, ma anzi entrambi i luoghi sono visti anche come centri di attrazione transregionale e transfrontaliera. A ben leggere però appare chiarissima la definizione del centro motore veneto nel nucleo territoriale Padova-Mestre, aperto nelle funzioni amministrative generali all'antico insediamento veneziano, dal quale promanano pure gli aspetti internazionali più rappresentativi. Non tutto è accettabile in questa lettura del PTRC, anzi essa appare piuttosto sommaria rispetto alla sua stessa definizione e potrà essere ulteriormente affinata: ma almeno per la prima volta ufficialmente si individua un vero centro motore per la realtà veneta contemporanea.

## **9. La nuova città**

In effetti una forte mutazione è in corso nel territorio che potremmo definire – con un forte richiamo a categorie storiche vissute per una metà dello scorso millennio – la terraferma veneziana: occorre subito osservare che il connotato maggiore di questo evento è la sparizione come città compiuta della stessa Venezia, intesa nella tradizionale dimensione insulare, che ne fa un pilastro della cultura mondiale, ma anche un luogo scompensato rispetto alla vita contemporanea. La mutazione fondamentale invece avviene intorno e a fianco della antica Venezia: più o meno un milione di persone (un quinto dei veneti) vive in un territorio che appare oggi emergere da uno sconnesso e articolato intreccio residenziale, industriale e agricolo in un altrettanto scomposto, ma genuino assetto unitario in via di composizione. Con crescente evidenza si va innervando di infrastrutture ormai di dimensione metropolitana un ambito territoriale consistente, la cui perimetrazione amministrativa non è interessante ed è anzi fuorviante. L'ansia geografica della descrizione dei confini formali deve cedere di fronte alla evidenza strutturale e – si potrebbe ormai dire – esistenziale di un unico spazio urbano in via di metabolizzazione.

Una espressione geografica invece può essere individuata in una semplice figura geometrica che traccia sul territorio

un esagono, i cui lati sono assai corti, fra i nuclei urbani di Chioggia, Padova, Castelfranco, Treviso, San Donà, Mestre. Rispetto a questa area la città storica di Venezia è sia la matrice che un complemento: appare come un elemento di una città complessa, tanto quanto lo è la struttura storica di Amsterdam rispetto al Randstad olandese. Esattamente come quella, la “città-anello” veneta non ha un centro, ma diversi luoghi di evoluzione dell’antica civiltà veneziana che producono forti categorizzazioni lungo l’anello: un’area portuale industriale, un aeroporto intercontinentale, un luogo delle funzioni di governo ed amministrative, una diffusa presenza di PMI nel contorno, un ambito culturale mondiale, un luogo del design e della moda ed un sistema universitario di rilievo e un cuore agricolo ancora di un certo rilievo; fra poco anche una sorta di Afsluitdijk, un globale sistema di difesa a mare. E intanto la trama dei collegamenti interni è improvvisamente sbocciata in tre autostrade urbane con i relativi caselli, in un sistema ferroviario metropolitano a cinque linee ed in una viabilità minore che – esaurito il sistema delle tangenziali urbane – sta completando l’intreccio extraurbano.

Questo impianto in via di definizione ha un importante luogo di rigenerazione urbana nella struttura novecentesca di Mestre, un’unica e consistente occasione di forte recupero alla modernità, proprio perché si tratta di “restaurare” una modernità recente facilmente riaggregabile, solo che il sistema dei diritti di proprietà lo consentisse. Poiché la dispersione di questi è assai alta, gli interventi più interessanti si presentano dove la dimensione proprietaria è o sarà compatta: importanti progetti – non solo edilizi – stanno definendo un ammodernamento globale della città esagonale, possibile capitale di uno spazio europeo.

## **Le missioni OCSE a Venezia**



## OCSE – Rapporto sulla struttura urbana a carattere metropolitano della città di Venezia

### PRIMA MISSIONE OECD A VENEZIA 3-6 FEBBRAIO 2009

#### DELEGAZIONE OCSE

Odile Sallard, Direttore della Direzione Governance Pubblica e Sviluppo Territoriale dell'OCSE

Mario Pezzini, Vicedirettore della Direzione Governance Pubblica e Sviluppo Territoriale dell'OCSE

Lamia Kamal-Chaoui, Responsabile del Programma Sviluppo Urbano dell'OCSE

Michael Donovan, Esperto in Urbanistica presso l'OCSE e coordinatore della redazione del Rapporto

Colin Crouch, Professore di Governance and Management Pubblico Business School, Warwick

#### LOCAL TEAM

Lucia Bartoli Valeri, Fondazione Venezia 2000

Stefano Micelli, Venice International University

Francesco Sbetti, Fondazione Venezia 2000

Gli incontri si sono svolti in inglese, lingua ufficiale OCSE/OECD oltre il francese, con il supporto della traduzione simultanea.

#### INCONTRI

<b>Martedì 3 febbraio 2009</b>	
Istituzioni di Governo dell'area metropolitana	Regione Veneto Presidente, Giancarlo Galan Assessore Trasporti e Mobilità, Renato Chisso
	Presentazione degli strumenti di programmazione (PRS) Piano Regionale Sviluppo e Piano Territoriale Regionale di Coordinamento (PTRC). Il grande corridoio metropolitano e i nodi di addensamento delle città metropolitane di Venezia, Padova, Treviso e Verona.

**Mercoledì  
4 febbraio 2009**

Istituzioni di Governo  
dell'area  
metropolitana

**Tema dell'incontro:**

Gli attori del governo metropolitano:  
competenze e politiche delle Province  
e dei Comuni. Azioni di governance  
istituzionale: protocolli, accordi, società di scopo

Ambasciatore Antonio Armellini,  
Rappresentante Permanente per l'Italia  
presso l' OECD

- Provincia di Treviso – Franco Conte,  
Assessore all'Urbanistica
- Comune di Venezia – Laura Fincato,  
Assessore Pianificazione Strategica
- Provincia di Treviso – Leonardo Muraro,  
Presidente della Provincia
- Provincia di Padova – Stefano Peraro,  
Assessore Politiche Urbanistiche
- Comune di Padova – Ivo Rossi,  
Assessore alla Città Metropolitana
- Provincia di Venezia – Danilo Lunardelli,  
Assessore Turismo

**Mercoledì  
4 febbraio 2009**

Rappresentanti  
dell'economia  
e Infrastrutture  
dell'area  
metropolitana

*Vega Parco Scientifico e Tecnologico di Venezia  
Visita al Parco Scientifico e Tecnologico  
di Venezia e ai laboratori di nanofab*

**Tema dell'incontro:**

Struttura economica dell'area, demografia,  
economia e infrastrutture. Gli attori  
della governance e lo sviluppo delle  
interconnessioni funzionali dell'area  
metropolitana. Le relazioni nell'economia reale  
e il governo dell'infrastrutture fisiche

Ambasciatore Antonio Armellini,  
Rappresentante Permanente per l'Italia  
presso l' OECD

- Autorità Portuale di Venezia – Paolo Costa,  
Presidente
- Vega Parco Scientifico e Tecnologico di  
Venezia – Massimo Colombari, Presidente
- Unioncamere Veneto – Gian Angelo Bellati
- Aeroporto di Venezia Marco Polo-SAVE spa –  
Camillo Bozzolo, Direttore Sviluppo Aviation
- Camera di Commercio di Venezia –  
Roberto Crosta
- Expo Venice spa – Piergiacomo Ferrari,  
Presidente
- Fondazione di Venezia – Massimo Lanza,  
Direttore
- Fondazione Gianni Pellicani – Nicola Pellicani,  
Segretario Generale

**Giovedì  
5 febbraio 2009**

Salvaguardia  
dell'ecosistema  
lagunare

**Tema dell'incontro:**  
Mose e Arsenal. L'impegno dello Stato  
Italiano per la salvaguardia  
dell'ecosistema lagunare

- Venice International University,  
Umberto Vattani, Presidente
- Consorzio Venezia Nuova –  
Flavia Faccioli e Francesca de Pol
- Thetis spa – Antonio Paruzzolo, Presidente

**Giovedì  
5 febbraio 2009**

Unindustria Treviso

**Tema dell'incontro:**  
Il sistema delle Piccole e medie imprese  
e i distretti industriali.

- Luciano Miotto, Vicepresidente Settore  
Metalmeccanico
- Flavio Sgambaro, Vicepresidente Settore  
Agroalimentare
- Antonio Zigoni, Settore Federlegno

<b>Venerdì</b> <b>6 Febbraio 2009</b>	
Rappresentanti Istituzioni Universitarie	<p><b>Tema dell'incontro:</b>            L'Università e la ricerca come motore di sviluppo a sostegno del sistema produttivo e alla struttura dei distretti industriali. La città metropolitana come piattaforma territoriale per la competizione internazionale.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Università di Padova – Vincenzo Milanese, Rettore</li> <li>• Vega Parco Scientifico e Tecnologico di Venezia – Massimo Colombari, Presidente</li> <li>• Galileo Parco Scientifico e Tecnologico di Padova – Luigi Rossi Luciani, Presidente</li> <li>• Università IUAV di Venezia – Carlo Magnani, Rettore</li> <li>• Thetis spa – Antonio Paruzzolo, Presidente</li> <li>• Veneto Sviluppo, Gianmarco Russo</li> </ul>

<b>Venerdì</b> <b>6 Febbraio 2009</b>	
Istituzioni Culturali	<p><b>Tema dell'incontro:</b>            Il sistema dei distretti culturali evoluti e le potenzialità dell'area metropolitana di Venezia, Padova e Treviso. Conservazione e innovazione del patrimonio culturale. Modelli di governo di una ricca realtà policentrica.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fondazione Musei Civici di Venezia – Matteo Agnetti</li> <li>• Teatro Stabile del Veneto – Laura Barbiana, Presidente</li> <li>• Fondazione Querini Stampalia – Marino Cortese, Presidente</li> <li>• Fondazione Giorgio Cini – Pasquale Gagliardi</li> <li>• Peggy Guggenheim Collection – Philip Rylands, Direttore</li> <li>• Biblioteca Marciana – Maria Letizia Sebastiani, Direttrice</li> <li>• Teatro La Fenice – Gianpaolo Vianello, Soprintendente</li> <li>• Agenda Venezia – Manuela Bertoldo</li> </ul>

**OCSE – Rapporto sulla struttura urbana a carattere  
metropolitano della città di Venezia**

**SECONDA MISSIONE OECD A VENEZIA  
25-28 MAGGIO 2009**

**DELEGAZIONE OCSE**

Mario Pezzini, Vicedirettore della Direzione Governance  
Pubblica e Sviluppo Territoriale dell'OCSE

Lamia Kamal-Chaoui, Responsabile del Programma Sviluppo  
Urbano dell'OCSE

Pedro Liberato, Consigliere per l'ambiente, lo sviluppo del  
territorio, l'energia, l'agricoltura della Delegazione del  
Portogallo presso l'OCSE

Michael Donovan, Esperto in Urbanistica presso l'OCSE e  
coordinatore della redazione del Rapporto

Raffaele Trapasso, Esperto in Economia Regionale presso  
l'OCSE

**ESPERTI OCSE**

Karen Bakker

Marcos Bonturi

Malte Bornkamm

Colin Crouch

Jane Da Mosto

David Everatt

Danielle Mazzonis

Raffaella Nanetti

Lance Pressl

Sara Topelson de Grinberg

**LOCAL TEAM**

Marino Folin, Fondazione Venezia 2000

Stefano Micelli, Venice International University

Lucia Bartoli Valeri, Fondazione Venezia 2000

Francesco Sbetti, Fondazione Venezia 2000

Gli incontri si sono svolti in inglese, lingua ufficiale  
OCSE/OECD oltre il francese, con il supporto della traduzione  
simultanea.

## INCONTRI

<b>Lunedì</b> <b>25 maggio 2009</b>	
Esponenti del governo regionale, delle istituzioni locali, esperti economici e giuridici	<p><b>Tema dell'incontro:</b> Pianificazione economica strategica in Italia e nella città metropolitana del Veneto – la prospettiva delle politiche per le aziende e dello sviluppo economico</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Regione Veneto – Adriano Rasi Caldogno, Segretario Generale della Programmazione</li><li>• Sistema Statistico Regionale – Maria Teresa Coronella</li><li>• Venice International University – Enzo Rullani</li></ul> <p><b>Tema dell'incontro:</b> Sfide per la Regione Veneto – la prospettiva dei gruppi della società civile</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Regione Veneto – Egidio Pistore, Dirigente Flussi Migratori</li><li>• Provincia di Venezia – Enza Vio, Assessora alle Pari Opportunità</li><li>• Comune di Venezia – Beppe Caccia, Capogruppo Verdi</li></ul> <p><b>Tema dell'incontro:</b> Politiche regionali in Italia – la prospettiva complessiva della governance</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Comune di Venezia – Laura Fincato, Assessore Piano Strategico</li><li>• Giorgio Orsoni – Docente di Diritto Amministrativo</li><li>• Fondazione Gianni Pellicani – Nicola Pellicani</li><li>• Regione Veneto – Paolo Ceccato, Direzione Programmazione</li></ul>
Gli imprenditori	<p><b>Tema dell'incontro:</b> Sfide dell'area metropolitana Padova-Treviso-Venezia – la prospettiva delle aziende</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Unindustria Treviso – Mario Vizzotto</li></ul>
<b>Martedì</b> <b>26 maggio 2009</b>	
	<p><b>Visita di studio della città metropolitana del Veneto</b></p> <p>Visita Azienda Dressing e Cottoveneto (Silea) Povincia di Treviso, Comune di Casier</p> <p>Fiorenzo Zanin, Architetto Sindaco Comune di Casier, Daniela Marzullo</p>
Fondazione di Venezia	<p><b>Tema dell'incontro:</b> Presentazione Progetto Museo M9 Mestre Guido Guerzoni</p>

**Mercoledì  
27 maggio 2009**

**Gruppo A**

**Tema dell'incontro:**

Pianificazione dell'uso del suolo e governance

Iuav – Anna Marson  
Iuav – Domenico Patassini  
Università di Padova –  
Vittorio Pollini  
Iuav – Bruno Dolcetta

**Gruppo B**

**Tema dell'incontro:**

Occupazione, istruzione e mercato del lavoro

CGIA di Mestre – Paolo Zabeo  
Provincia di Venezia –  
Alessandro Sabiucciu,  
Assessore Politiche  
del Lavoro  
Provincia di Padova – Roberto  
Tosetto Assessore Formazione  
e lavoro  
Studio Sintesi Mestre –  
Catia Ventura  
Veneto Lavoro – Bruno Anastasia

**Tema dell'incontro:**

Gestione dell'acqua e governance

Veritas – Francesco Favaretto  
Consorzi di Bonifica Dese Sile –  
Paolo Dalla Vecchia  
Regione Veneto –  
Fabio Strazzabosco, Direzione  
Tutela Ambiente

**Tema dell'incontro:**

Competitività internazionale

Unioncamere del Veneto –  
Valentina Montesarchio,  
Dirigente

**Tema dell'incontro:**

Sostenibilità ambientale, “lavori verdi” e cambiamento climatico

Università Ca' Foscari –  
Ignazio Musu  
Consorzio Venezia Nuova,  
Giovanni Cecconi  
WWF Veneto – Stefano Gazzola

**Tema dell'incontro:**

Imprenditorialità e PMI

Apindustria Padova – Davide  
D'Onofrio, Direttore  
FRAL – Alberto Gasparini

**Tema dell'incontro:**

Infrastrutture, il progetto dell'aeroporto Marco Polo

One Works – Giulio De Carli

**Tema dell'incontro:**

Innovazione – A. Ricerca (pubblica e privata)

Laboratori Nazionali di Legnaro (PD) – Gabriele Pugliarin, Direttore

**Tema dell'incontro:**

Il settore abitativo e il rinnovamento urbano

Sinloc – Andrea Martinez  
Sinloc – Giuseppe Pelliccioni  
IVE – Ezio Micelli, Presidente  
ANCE Veneto – Enrico  
Ramazzina, Direttore

**Tema dell'incontro:**

Innovazione – B. Commercializzazione

TTP lab – Sara Giordani

**Sfide della Regione Veneto – la prospettiva intellettuale/ artistica**

Intellettuali e artisti nella regione

Laura Barbiani, Cesare De Michelis, Tiziano Scarpa,  
Giovanni Montanaro, Guido Guerzoni

<b>Giovedì 28 maggio 2009</b>	
<p><b>Tema dell'incontro:</b> Coordinamento intergovernativo I (orizzontale)</p> <p>Comune di Venezia – Roberto Pugliese Comune di Padova – Gianfranco Zulian</p>	<p><b>Tema dell'incontro:</b> Sfruttare gli Investimenti Stranieri Diretti e le multinazionali</p> <p>Università Ca Foscari – Jan Van Der Borg</p>
<p><b>Tema dell'incontro:</b> Coordinamento intergovernativo II (verticale)</p> <p>Cristina De Benetti, Avvocato Regione Veneto – Romeo Toffano Comune di Venezia – Giovanni Battista Rudatis</p>	<p><b>Tema dell'incontro:</b> Politica dei distretti</p> <p>Fuoribiennale – Cristiano Seganfredo</p>
<p><b>Tema dell'incontro:</b> Finanza locale nella città metropolitana del Veneto</p> <p>Regione Veneto – Mauro Trapani, Direttore Generale Bilancio Comune di Venezia – Michele Mognato, Assessore Bilancio</p>	<p><b>Tema dell'incontro:</b> Il sistema bancario e il capitale di rischio</p> <p>CARIVE – Biagio Vincenzo Rapone Banca Infrastrutture Sviluppo Gruppo Intesa - Marino Binetti</p>
<p><b>Tema dell'incontro:</b> Politica dei trasporti e mobilità regionale</p> <p>Autorità Portuale di Venezia – Franco Sensini Autorità Portuale di Venezia – Antonio Revedin Roberto Rossetto, consulente Piano Trasporti Veneto</p>	<p><b>Tema dell'incontro:</b> Marketing delle città e promozione del Veneto</p> <p>Università Cà Foscari di Venezia, Mara Manente Comune di Venezia – Piano Strategico – Roberto Pugliese</p>

## **OCSE – Rapporto sulla struttura urbana a carattere metropolitano della città di Venezia**

### **TERZA MISSIONE OCSE A VENEZIA 20-21 OTTOBRE 2009**

#### **DELEGAZIONE OCSE**

Mario Pezzini, Vicedirettore della Direzione Governance  
Pubblica e Sviluppo Territoriale dell'OCSE  
Lamia Kamal-Chaoui, Responsabile del Programma  
Sviluppo Urbano dell'OCSE  
Michael Donovan, Esperto in Urbanistica presso l'OCSE  
e coordinatore della redazione del Rapporto

#### **LOCAL TEAM**

Marino Folin, Fondazione Venezia 2000  
Stefano Micelli, Venice International University  
Lucia Bartoli Valeri, Fondazione Venezia 2000  
Francesco Sbetti, Fondazione Venezia 2000

Gli incontri si sono svolti in inglese, lingua ufficiale OCSE/OECD oltre il francese, con il supporto della traduzione simultanea.

#### **INCONTRI**

##### **Martedì**

**20 Ottobre 2009**

##### **Tema dell'incontro:**

Esponenti del governo locale dell'area metropolitana

- Comune di Venezia – Laura Fincato, Assessore Pianificazione Strategica
- Provincia di Venezia – Raffaele Speranzon, Assessore Cultura
- Provincia di Treviso – Franco Conte, Assessore Urbanistica

##### **Mercoledì**

**21 Ottobre 2009**

##### **Tema dell'incontro:**

Formazione e forza lavoro

CISL Venezia – Giulio Fortuni

Regione Veneto – Pier Angelo Turri, Formazione Lavoro

Economia e lavoro sommerso

CGIA di Mestre – Paolo Zabeo, Segretario generale

Area Metropolitana

Fondazione Venezia 2000 – Marino Folin, Presidente

Comune di Venezia – Roberto Pugliese

Coses – Giuliano Zanon, ex Direttore

**Presentation and ratification of the OECD Review of Venice**  
(OECD Conference Centre, Paris – December 2009)

**Presentazione e approvazione del Rapporto OCSE su Venezia**  
(OECD Conference Centre, Paris – Dicembre 2009)

## **OECD Territorial Reviews: the case of Venice Assessment and Recommendations**

### **On the surface, Venice seems to be a productive and dynamic city-region**

One of the largest economies in Italy is situated in the Venice city-region, defined as the totality of the provinces of Venice, Padua and Treviso along with the Venice Lagoon and its archipelago of 117 islands. The Venice city-region ranks as among the most dynamic and productive cities in Europe. Although Venetians are richer than the average Italian, they have a per capita GDP (USD 32 941) comparable to that of Toronto or Barcelona, which rank behind the OECD average. However, the Venice city-region is catching up fast. Compared to OECD metro-regions, its economic growth rate can be compared to that of London, Stockholm or Houston, placing it among the top ten performers in Europe. Its average annual economic growth rate, at around 3%, is 50% higher than that of the average OECD metro-region, and from 1995 to 2005, it grew at three times the rate of Randstad in Holland and such high-tech cities as Seattle. This economic growth has been fuelled by productivity gains. Although the Venice city-region's labour productivity levels are still only 4% lower than the average for OECD metro-regions, they are nevertheless comparable to rates found in Frankfurt, London, Munich, Sydney and Tokyo. Average annual productivity growth (1995-2005) grew at double the speed of Stockholm and almost triple the rate of New York. This has allowed Venice to slash the gap between its productivity levels and those of the average metro-region to one-third of what they were in 1995.

### **Economic complementarities among Venice, Padua and Treviso, and a rich entrepreneurial milieu, are the city-region's strongest assets...**

The Venice city-region (with a population of 2.6 million) encompasses three important provinces (Padua, Treviso and Venice) that complement each other economically and have thrived under a model of entrepreneurship. In the Veneto Region, where the Venice city-region is located and which accounts for approximately 55% of the population and roughly the same percentage of value added, one firm exists for every ten inhabitants. Small and medium-sized

**In superficie Venezia appare come una città-regione produttiva e dinamica**

La città-regione Venezia, che comprende la totalità delle province di Venezia, Padova e Treviso, la laguna e il suo arcipelago di 117 isole, è una delle maggiori economie italiane e tra le aree più dinamiche e produttive d'Europa. La sua popolazione è più ricca della media della popolazione italiana, con un PIL pro capite (pari a 32.941 USD) paragonabile a quello di Toronto o Barcellona, che si colloca però sotto la media OCSE. Tuttavia la città-regione Venezia sta recuperando velocemente. Rispetto ad altre regioni metropolitane OCSE, il tasso di crescita economica della città-regione Venezia può essere comparato a quello di Londra, Stoccolma e Houston, collocandola tra i primi dieci posti in Europa. Il suo tasso annuale di crescita economica (attorno al 3%) è superiore del 50% rispetto alla media delle regioni metropolitane OCSE; tra il 1995 e il 2005 il tasso di crescita è stato tre volte superiore a quello di Randstad in Olanda e di città high-tech come Seattle. Tale crescita economica è stata alimentata da un aumento della produttività. Nonostante i livelli di produttività del lavoro della città-regione siano ancora inferiori del 4% rispetto alla media delle regioni metropolitane OCSE, sono comunque paragonabili a quelli di Francoforte, Londra, Monaco e Tokyo. La produttività media annuale (nel periodo 1995-2005) cresce a una velocità doppia rispetto a quella di Stoccolma, e a una velocità tripla rispetto a quella di New York. La città-regione Venezia è stata dunque in grado di ridurre la distanza tra i propri livelli di produttività e i livelli medi di una regione metropolitana a solo un terzo rispetto al 1995.

**Le complementarità economiche esistenti tra Venezia, Padova e Treviso, insieme a un ricco milieu imprenditoriale costituiscono i principali punti di forza della città-regione...**

Con una popolazione di 2.6 milioni di persone, la città-regione Venezia comprende tre importanti province (Padova, Treviso e Venezia), come complementari da un punto di vista economico, e la cui ricchezza è legata a un preciso modello imprenditoriale. Nella Regione Veneto – all'interno della quale si trova la città-regione, con una popolazione pari al 55% del totale e circa la stessa percentuale di valore

enterprises (SMEs) have been able to adapt quickly to shifts in consumer trends across a broad range of industries. Although only around 2% of the city-region's population lives in the historical centre of Venice, it remains one of the world's main tourist destinations. Padua has specialised in knowledge-intensive activities and Treviso in manufacturing. Together, this area has become legendary in the field of economic development: its industrial districts and the involvement of small and medium-size enterprises (SMEs) are often referred to as the "Veneto miracle" or the "Third Italy" model.

This success was fuelled by an export-oriented strategy. While in 1970, less than 10% of the Veneto's GDP derived from exports, by 2000, that figure had more than tripled. The Venice city-region alone accounts for around one-quarter of all Italian exports and for over 40% of Italian "luxury" goods sold abroad. Manufacturers have taken advantage of the growing global appeal of the "Made in Italy" label. The district of Montebelluna, for example, produces three-quarters of all ski boots and half of all technical hiking and climbing apparel in the world. A network of highly specialised subcontractors provide the stitching and finishing for garment companies such as Benetton, whose headquarters are in Treviso.

**...but it remains vulnerable to shocks  
from a changing global economy**

However, it is precisely its economic success that renders the city vulnerable to external shocks. Productivity has fuelled economic growth, but not all sectors have grown at the same pace. Non-tradables have become distinctly more productive than tradables and have shifted employment towards knowledge-intensive business services. Such productivity differentials yield higher wages in the services sector and raise costs in agriculture and manufacturing. To compete, the Venetian economy has temporarily adapted by off-shoring or out-sourcing parts of the production processes to regions where labour costs are cheaper. Simultaneously, it has either concentrated on highly differentiated and design-driven products or simply relied on informal workers attracted from other countries by the city-region's higher wages.

To date, Venice has enjoyed a marked success, but questions remain as to the limits and adaptability of its model. The Venice city-region is undergoing a period of rapid economic evolution in response to a series of economic shocks.

aggiunto – si conta un’azienda per ogni dieci abitanti. Le piccole e medie imprese sono state in grado di adattarsi velocemente alle trasformazioni dei trend di consumo grazie a un’ampia gamma di industrie. Solo il 2% circa della popolazione totale della città-regione vive nel centro storico di Venezia, una delle principali mete turistiche del mondo. Padova si è specializzata in attività knowledge-intensive, mentre Treviso nel settore manifatturiero. Nella sua totalità, quest’area è diventata un esempio nel campo dello sviluppo economico: in riferimento ai suoi distretti industriali e al coinvolgimento delle piccole e medie imprese (PMI) si è spesso usata l’espressione “miracolo Veneto” o modello della “Terza Italia”.

Il successo di questo modello è stato alimentato da una strategia orientata all’export. Se nel 1970 meno del 10% del PIL della regione Veneto proveniva dall’export, nel 2000 il dato è più che triplicato. La città-regione Venezia da sola copre circa un quarto dell’export nazionale e più del 40% dei prodotti di lusso venduti all’estero. Le industrie hanno approfittato del crescente interesse globale verso il “Made in Italy”. Per esempio, il distretto di Montebelluna produce i  $\frac{3}{4}$  di tutti gli scarponi da sci e la metà di tutte le attrezzature per l’escursionismo e l’alpinismo prodotte nel mondo; una rete di subappaltatori altamente specializzati garantisce alle aziende legate all’abbigliamento la finitura e il confezionamento dei capi, come accade per Benetton che ha sede a Treviso.

### **...essa rimane però vulnerabile ai traumi provocati da un’economia globale in trasformazione**

Tuttavia è proprio tale successo economico a rendere la città-regione più vulnerabile agli shock provenienti dall’esterno. La produttività ha alimentato la crescita economica, ma non tutti i settori sono cresciuti allo stesso modo. I non-tradable sono divenuti molti più produttivi dei tradable, provocando uno spostamento delle possibilità di impiego verso i knowledge-intensive business services. Questi differenziali di produttività hanno fruttato salari più alti nel settore dei servizi e hanno accresciuto i costi dell’agricoltura e dell’industria. Per continuare a essere competitiva l’economia veneziana si è temporaneamente adattata tramite l’offshoring o l’outsourcing di parte dei processi produttivi in aree che garantiscono un minore costo del lavoro. Allo stesso tempo, la città-regione si è concentrata sulla differenziazione dei prodotti e sull’attenzione al design o, semplicemente, si è affidata a lavoratori informali stranieri, attratti dagli alti salari.

Finora il modello della città-regione si è rivelato di successo, ma si aprono alcune questioni riguardo i suoi limiti e la sua

These include the introduction of the euro in 1999, which prevented Italy from taking advantage of competitive currency depreciation to increase its market share. A new competitive model emerged based on innovation and knowledge-intensive activities. Competition from Asia administered a second shock, particularly in the textile, clothing and footwear industries, catching many companies off guard. Imports from China to the Venice city-region increased sevenfold between 1995 and 2007.

**The region has experienced a profound change in its industrial mix that the local labour force may not be able to fully support...**

Like many OECD metro-regions, Venice is undergoing a profound industrial shift towards services and knowledge-intensive activities, which has increased demand for qualified and knowledge workers. From 1970 to 2004, value added in Veneto's service sector almost tripled. At the same time, the contribution of new knowledge-intensive activities to national employment (such as information and computer technologies and research and development) grew rapidly. The manufacturing firms that managed to thrive in this changing environment focused on differentiation and a more intensive use of knowledge rather than low value-added production. However, survival under this emerging manufacturing model relies heavily on a pool of qualified labour, and Venice has not been able to produce enough qualified workers to support such a change. Despite positive increases in educational attainment, only one in ten Venetians have a tertiary education degree. Amongst OECD metro-regions, only Istanbul and Izmir in Turkey score lower. In addition, the polytechnical training prevalent among SMEs does not generally result in business skills at the requisite level for entering global markets. Human capital could therefore pose a critical obstacle to the city-region's transformation.

Relatively low spending by the Veneto Region on research and development (R&D) and the modest numbers of patents generated leave the Venice city-region at a disadvantage. With less than 80 patents per million inhabitants in 2005, it ranks 20% below Milan; the average OECD metro-region produces more than twice the patents Venice does, and its close neighbours Munich and Zurich, produce at least three times more patents. This is due, in part, to low R&D expenditure in the Veneto. In 2003, only 0.72% of Veneto's GDP was dedicated to R&D, as compared to the EU15 average of

possibilità di adattamento. La città-regione Venezia sta attraversando un periodo di rapida evoluzione economica in risposta a una serie di shock economici; tra questi, l'introduzione dell'euro nel 1999, in seguito alla quale l'Italia non ha potuto approfittare della svalutazione competitiva per aumentare le proprie quote di mercato. Occorre registrare la nascita di un nuovo modello competitivo basato sull'innovazione e su attività knowledge intensive. Un secondo shock è venuto dalla competizione asiatica che ha preso alla sprovvista molte aziende, in particolare quelle del settore tessile dell'abbigliamento e delle calzature. L'import dalla Cina al Veneto è aumentato di sette volte tra il 1995 e il 2007.

**La regione ha subito una profonda trasformazione del suo mix industriale che la forza lavoro potrebbe non riuscire a sostenere completamente...**

Come molte regioni metropolitane OCSE, la città-regione Venezia ha assistito a una profonda trasformazione industriale verso il settore dei servizi e delle attività knowledge intensive, con un conseguente aumento della domanda di lavoratori qualificati. Dal 1970 al 2004 il valore aggiunto nel settore dei servizi in Veneto è quasi triplicato. Allo stesso tempo, il contributo di attività knowledge intensive (quali il settore della Information and Computer Technology e della Ricerca e dello Sviluppo) nell'ambito dell'occupazione nazionale è aumentato rapidamente. Le industrie che hanno cercato di crescere in questo ambiente in mutamento si sono concentrate sulla differenziazione e su un uso più intensivo della conoscenza piuttosto che su una produzione con un minor valore aggiunto. Tuttavia, la sopravvivenza in questo nuovo modello di produzione si basa in maniera consistente su una forza lavoro qualificata, mentre la città-regione Venezia non è stata in grado di formare una quantità sufficiente di lavoratori qualificati per sostenere tale cambiamento. Nonostante gli aumenti positivi nella preparazione scolastica, solo un veneziano su dieci possiede un titolo di studio superiore; tra le regioni metropolitane OCSE solo le regioni di Istanbul e Izmir, in Turchia, presentano un tasso inferiore. In più la formazione politecnica, prevalente nelle piccole e medie imprese, non si traduce generalmente in un livello adeguato di competenze per entrare nei mercati globali. Il capitale umano potrebbe dunque rivelarsi un ostacolo critico alla trasformazione della città-regione.

Gli investimenti relativamente bassi da parte della Regione Veneto nella Ricerca e Sviluppo, insieme a un basso numero di brevetti lasciano la città-regione in una posizione di svantaggio. Il dato di 80 brevetti per 1 milione di abitanti nel 2005 è inferiore del 20% rispetto a quello di Milano; la media delle regioni metropolitane OCSE produce più del doppio dei

1.97% and the Italian average of 1.14%. While the overall levels are still comparatively low, Veneto should be applauded for its recent initiatives to fund R&D. Its R&D investment doubled from 2003 to 2007 from EUR 365.4 million to EUR 731.0 million. On the national level, Italy ranks eighth-lowest in OECD rankings for both public and private per capita R&D expenditure and number of researchers per 1 000 of population. However, as in other regions, many of the innovative techniques used by manufacturing firms in Venice, e.g. in footwear and furniture production, are often not patented.

### **...and demographics and labour market trends could prove problematic**

Venice's economic model is not only challenged by external shocks and low human capital development, but also by demographic trends linked to poor labour market performance. Population growth in the region is critically low, and its labour markets do not encourage female participation and have heavily relied on informal workers. Low fertility rates in the Venice city-region (1.4 children per couple) are insufficient to sustain a population (at 2.1 children per couple or "replacement level fertility"). It is projected that Italy's labour force will shrink at an annual rate of 0.4% from 2000 to 2020 and at double this rate from 2020 to 2050. In addition, the city-region also has a rapidly ageing population. In 2005, it had the seventh-highest elderly dependency rate among OECD metro-regions, roughly equal to that of Milan, but below those of Turin and Osaka. Effects are particularly acute in Venice's historic centre, where the average age is 49 years old. Venice's predicament is typical of Italy, which has the highest elderly dependency ratio in the OECD, second only to Sweden. Likewise, in 2004, only about one-quarter of Veneto's workers between 55 and 64 were economically active, significantly less than the EU15 average of 42%. In addition, the elderly retire earlier, putting further strain on the pension system and reducing participation rates. Overall, the Venice city-region scores in the bottom quarter of OECD metro-regions in labour market participation.

Immigration may buffer Venice from the effects of ageing, although it has created new challenges, such as undocu-

brevetti della città-regione Venezia: città come Monaco o Zurigo, molto simili per altri valori, presentano un numero di brevetti tre volte superiore. In parte ciò dipende dagli scarsi investimenti nel settore della Ricerca e Sviluppo in Veneto. Nel 2003 solo lo 0.72% del PIL è stato destinato a questo settore; nello stesso anno la media dell'Europa a 15 si attestava all'1.97%, mentre la media italiana all'1.14%. Anche se i finanziamenti complessivi sono ancora insufficienti, occorre sottolineare le recenti iniziative del Veneto in questo campo: gli investimenti In R&S sono raddoppiati tra il 2003 e il 2007, passando dai 365.4 milioni di euro a 731 milioni. A livello nazionale, l'Italia si attesta agli ultimi posti della classifica OCSE per la spesa pro capite in R&S sia pubblica sia privata, e nel numero di ricercatori per 1000 abitanti. Tuttavia, come in altre aree, nella città-regione Venezia molte delle tecniche innovative usate dalle aziende manifatturiere, per esempio per la produzione di calzature e mobili, sono legate a brevetti non registrati.

**...anche i trend demografici e occupazionali  
potrebbero rivelarsi problematici**

Il modello economico della città-regione non è minacciato soltanto dagli shock esterni e da un basso sviluppo del capitale umano, ma anche da trend demografici legati a una scarsa performance del mercato del lavoro. La popolazione della regione cresce a un ritmo molto basso; il mercato del lavoro interno non incoraggia la partecipazione femminile, affidandosi in maniera consistente ai lavoratori informali. I bassi tassi di fertilità nella città-regione Venezia (1.4 figli per coppia) è sotto il livello necessario a sostenere la popolazione (2.1 figli per coppia, o "soglia di sostituzione").

Si prevede che la forza-lavoro in Italia si contrarrà dello 0.4% all'anno tra il 2000 e il 2020, e del doppio di tale percentuale tra il 2020 e il 2050. La popolazione della città-regione deve inoltre affrontare un rapido invecchiamento: nel 2005 la città-regione Venezia ha raggiunto il settimo posto per l'indice di dipendenza degli anziani tra le regioni metropolitane OCSE, un indice che è circa pari a quello di Milano, ma inferiore a quello di Torino o di Osaka. Gli effetti sono particolarmente evidenti a Venezia, dove l'abitante medio ha 42.7 anni. L'Italia intera presenta la stessa difficile situazione: il Paese ha il più alto indice di dipendenza degli anziani all'interno dell'OCSE, ed è secondo solo alla Svezia. Nel 2004 un quarto dei lavoratori anziani (tra i 55 e i 64 anni) era economicamente attivo, un dato che si attesta sensibilmente al di sotto della media del 42% dell'Europa a 15. Inoltre in Italia l'età del pensionamento è più bassa: per questo motivo la pressione sul sistema pensionistico aumenta, mentre si riduce l'indice di partecipazione. In particolare la città-regione

mented workers. The Venice city-region has become the second most diverse region in Italy, after Milan. Immigrants, mainly from Romania, Morocco and Albania, have helped to sustain the population and labour force. Their arrival has been described as a “youth movement”: while one-quarter of the population of the Venice municipality is 65 or older, less than 2% of foreign inhabitants fall into this range. In 2009, the documented foreign-born population in the city-region was around 8%, much lower than in Munich (23%) or Vienna (17%), although it was projected to rise to around 18% by 2027. As the Venice city-region continues to turn towards a service-oriented economy, knowledge workers will be critical, and highly skilled immigrants will be in demand. However, it has not attracted enough highly educated immigrants or instituted large-scale programmes to train its growing immigrant labour pool. Meanwhile, the hiring of informal workers has created new challenges, including a loss in tax revenue and of the social protection provided under labour legislation.

**These new economic challenges are amplified by a sprawling spatial structure ...**

Low-density, sprawling development was a by-product of the Veneto's decentralised form of production, which favoured SMEs and mini-factories in rural areas. Minimal enforcement of land use controls and inexpensive land encouraged residents to convert rural into industrial or commercial areas, and family-based businesses developed on the side. Many of these small businesses grew into mini-workshops or *capannoni*, resulting in what many Italian urbanists refer to as “*città diffusa*”, a sprawling “urbanised countryside” model. This enshrined an inefficient and non-economical rationale for infrastructure extension, elevating the capital costs of building more schools and extending roads, water and sewer lines, and storm water drainage systems. In the absence of a metropolitan transport network, traffic has increased: passenger traffic nearly doubled from 1990 to 2003. As many of the technologies in the *capannoni* become obsolete, and the regional economy shifts towards services, opportunities will arise for a more

Venezia si trova al quartultimo posto tra le regioni metropolitane OCSE per la partecipazione al mercato del lavoro. L'immigrazione potrebbe aiutare ad allontanare gli effetti negativi dell'invecchiamento della popolazione della città-regione, nonostante abbia sollevato nuovi problemi, quale quello dei lavoratori irregolari. La città-regione Venezia è al secondo posto in Italia, dopo Milano, per la varietà di provenienze della sua popolazione. Gli immigrati, originari soprattutto della Romania, del Marocco e dell'Albania, hanno contribuito a sostenere la popolazione e la forza lavoro. A questo proposito si è parlato di uno "youth movement" o "movimento di forze giovani": mentre un quarto della popolazione del comune di Venezia ha un'età pari o superiore ai 65 anni, meno del 2% degli abitanti stranieri cade in questo range. Nel 2009 la percentuale di stranieri regolari residenti all'interno della regione si attestava intorno all'8%, un dato molto inferiore a quello della vicina Monaco (23%) o di Vienna (17%); si prevede che raggiunga il 18% nel 2027. Se la città-regione Venezia prosegue nella sua trasformazione verso un'economia orientata ai servizi, i knowledge workers saranno fondamentali, e dunque anche gli immigrati altamente specializzati. La città-regione, tuttavia, non ha ancora richiamato un numero sufficiente di stranieri con titoli di studio superiori, né ha istituito programmi su larga scala per la loro formazione. L'assunzione di lavoratori informali ha creato nuovi problemi, per esempio una perdita nelle entrate fiscali e una mancata protezione sociale garantita dalla legislazione sul lavoro.

### **Queste nuove sfide economiche sono amplificate dalla dispersione urbana...**

La dispersione urbana è un sottoprodotto della forma di produzione decentralizzata del Veneto che ha favorito la crescita di piccole e medie imprese e di micro-aziende nelle aree rurali. Uno scarso controllo sull'uso dei terreni e il loro costo ridotto hanno incoraggiato i residenti a convertire le aree rurali in aree industriali o commerciali, sviluppando allo stesso tempo piccole aziende a conduzione familiare. Molte di queste sono poi divenute botteghe-laboratori o "capannoni", cresciuti in maniera capillare in tutto il Veneto, dando vita a ciò che molti urbanisti italiani chiamano "città diffusa" o "campagna urbanizzata".

Tale modello si fonda su un principio inefficiente e antieconomico, poiché eleva i costi per la costruzione di scuole e strade, condutture dell'acqua, fogne e sistemi di drenaggio delle acque piovane. Mancando un sistema di trasporto metropolitano il traffico è cresciuto: il traffico passeggeri è quasi raddoppiato tra il 1990 e il 2003. Nel momento in cui molte delle tecnologie utilizzate nei capannoni sono divenute

rational spatial model. For this reason, the Veneto has been described as a region suspended between a dying rural world and a nascent metropolis comparable to Los Angeles.

**Historic Venice has a globally recognised image with celebrity status...**

The waterbound historic centre of Venice and its canals endows the region with a distinct identity and instant international name recognition. The 39.5 million tourist visits to the city-region in 2007 testify to its appeal, making it one of the most toured destinations on the planet. Venice's architecture, its 150 canals and its 400 bridges, offer a built environment that is the envy of other cities, and Venice's image has been appropriated and replicated by cities from Las Vegas to Macau. Demand for housing in historic Venice is consequently very high, and it has become the most expensive urban real estate market in Italy.

**...yet does not function as an economic centre for the city-region**

Despite its appeal for tourists, the 7.6 square kilometres of Venice's historic centre cannot be considered a "downtown" in the sense of an area that pools talented professionals and concentrates advanced services. Such downtowns tend to facilitate the production and use of technical and organisational knowledge, and without a true economic centre, the city-region may be failing to create an environment that can transfer ideas across diverse sectors. The population of historic Venice has fallen from 180 000 in 1950 to 60 000 in 2000. Lower intra-urban transport costs could favour greater knowledge diffusion and face-to-face interaction among workers. Venice does not exist in a vacuum; it is part of an urban belt that includes Milan, 240 kilometres to the east. The service sector is generally reliant on Milan, and the Venice city-region might do well to complement its activities rather than compete with them.

**The city-region faces infrastructure dilemmas typical of polycentric areas ...**

A principal challenge is how to adapt the existing infrastructure network to cultivate synergies and agglomeration economies, given that the nodes are relatively unconnected. The low-density growth model gradually introduced in the Venice city-region has resulted in traffic congestion, higher

te obsolete e l'economia regionale si è spostata sui servizi, nuove opportunità sono sorte per un modello spaziale più razionale. Per questo motivo si è parlato del Veneto come di una regione sospesa tra un mondo rurale che sta scomparendo e la nascita di una nuova metropoli simile a Los Angeles.

### **Venezia possiede un'immagine riconosciuta in tutto il mondo...**

La particolarità del centro storico di Venezia conferisce alla città-regione un'identità precisa e un'immediata riconoscibilità internazionale. I 39.5 milioni di turisti che hanno visitato la città-regione nel 2007 testimoniano il suo fascino, qualificandola come una delle maggiori mete turistiche del mondo. L'architettura di Venezia, con i suoi 150 canali e i 400 ponti, offre un ambiente costruito che altri centri invidiano, al punto tale che città come Las Vegas o Macao si sono appropriate di questa stessa immagine replicandola. La domanda di abitazioni nel centro storico di Venezia è dunque alto: per questo è divenuto il mercato immobiliare più costoso d'Italia.

### **... ma non ha il ruolo di centro economico della città-regione**

Nonostante l'attrattiva che Venezia esercita sui turisti, i 7.6 km<sup>2</sup> del centro storico della città non possono essere considerati propriamente un "centro" che raccoglie professionisti e servizi avanzati per la città-regione. Tali centri facilitano la produzione e l'uso della conoscenza tecnica e organizzativa, dunque, essendo priva di un centro economico vero e proprio, la città-regione rischia di fallire nell'obiettivo di creare uno spazio per il trasferimento delle idee tra i diversi settori. La popolazione di Venezia è crollata dai 180.000 abitanti del 1950 ai 60.000 del 2000. Costi minori per i trasporti intraurbani potrebbero favorire una maggiore diffusione della conoscenza, così come l'interazione diretta tra i lavoratori. Venezia non si trova in mezzo al nulla: appartiene a una cintura urbana che include anche Milano, 240 km a est della città. Il settore dei servizi si appoggia a Milano; la città-regione Venezia dovrebbe integrare attività complementari invece di competere con Milano.

### **La città regione fa fronte a problematiche infrastrutturali tipiche delle aree policentriche...**

Una delle sfide fondamentali per la città-regione riguarda la capacità di adattare la rete di infrastrutture oggi esistente per coltivare sinergie ed economie di agglomerazione, dal momento che i suoi nodi sono per lo più disconnessi. Il modello di crescita a bassa densità gradualmente introdotto

infrastructure expenditure and a less dynamic urban core. Improving the infrastructure network is therefore vital for better integration. Though the Venice city-region is endowed with a greater availability of infrastructure than the regional average in Italy, it has shown significant weaknesses, which include:

(i) *a rail system that does not fully support intra-metropolitan connectivity.* The Veneto's road systems principally provide connections to their main cities, as opposed to an integrated metropolitan network. The metropolitan region lacks a unified fare system and adequate junctions between road and rail transit.

(ii) *a railway system disconnected from the north-west Italian and European urban systems.* The Venice metropolitan region has no high-speed rail connection to Milan, and in addition, only a small proportion of the goods produced in north-eastern Italy pass through Venice's port. Of the 1.3 million containers originating from the north-east, only 25% pass through the Port of Venice each year.

(iii) *increasing road traffic and congestion.* Though several infrastructure improvements have broken ground, the road network is operating far beyond its capacity. Traffic across the Veneto increased by 150% from 1985 to 2000.

(iv) *insufficient connections between airports and railways.* Passenger traffic has increased at the two airports, one in Venice and the other in Treviso, but they remain disconnected from the railways, which has constrained growth in their handling of freight. In 2007, the airports processed 11% less freight than they did in 2006.

(v) *lack of connections from the Port of Venice to the hinterland.* Although Venice's port scores reasonably well on several port performance indicators, the decline of the railways has resulted in traffic congestion, which has complicated road access from the hinterland and limited the region's competitiveness.

### **...but Venice's infrastructure is unusually vulnerable to climate change and flooding**

Average water levels in historic Venice are now almost 30 centimetres above those in the late nineteenth century, and the frequency of high water events has increased ten-fold. Flooding causes property damage – as in the 1966 flood – and accelerates the rate of decay of buildings. To safeguard historic Venice and other settlements on the Venice Lagoon, the Italian government is undertaking Italy's largest infrastructure project, the EUR 4.68 billion MOSE

nella città-regione ha portato a congestioni del traffico, spese più alte nelle infrastrutture e a un nucleo urbano non dinamico. Il potenziamento della rete di infrastrutture è dunque vitale per una migliore integrazione. Nonostante la città-regione presenti una disponibilità di infrastrutture maggiore rispetto alla media italiana, ha mostrato alcuni significativi punti deboli che comprendono:

*(i) una rete ferroviaria non adeguata per i collegamenti intra-metropolitani.* Il sistema stradale del Veneto garantisce connessioni tra le principali città, ma non costituisce una rete metropolitana integrata. Alla regione metropolitana mancano dunque un sistema di pedaggi unificato, così come punti di congiunzione tra il sistema di transito su strada e quello ferroviario.

*(ii) una rete ferroviaria relativamente disconnessa dai sistemi urbani del Nordest e da quelli europei.* Attualmente la regione metropolitana Venezia non ha un collegamento ad alta velocità con Milano, e, in più, solo una piccola parte dei beni prodotti nel Nordest passa attraverso il porto di Venezia: soltanto il 25% di 1.3 milioni di container che provengono dal Nordest transita ogni anno dal porto di Venezia.

*(iii) Un aumento del traffico e della congestione stradale.* Nonostante i diversi miglioramenti infrastrutturali, la rete stradale funziona oltre le proprie capacità. Il traffico in Veneto è cresciuto del 150% tra il 1985 e il 2000.

*(iv) connessioni insufficienti tra aeroporti e rete ferroviaria.* Il traffico di passeggeri nei due aeroporti della regione – uno a Venezia, l'altro a Treviso – è aumentato, ma essi rimangono disconnessi dalla rete ferroviaria, con una conseguente limitazione della loro capacità di trasporto merci. Nel 2007 i due aeroporti hanno processato una quantità di merci inferiore dell'11% rispetto al 2006.

*(v) mancanza di collegamenti tra il porto di Venezia e l'hinterland.* Nonostante il porto di Venezia registri buone performance rispetto a vari indicatori, l'inadeguatezza della rete ferroviaria ha prodotto una congestione del traffico, la quale ha a sua volta reso più difficile l'accesso stradale all'hinterland, limitando così la competitività della regione.

### **... ma le infrastrutture di Venezia sono particolarmente vulnerabili al cambiamento climatico e agli allagamenti**

Il livello medio delle acque nel centro storico di Venezia è oggi di quasi 30 cm superiore rispetto ai valori raggiunti alla fine del XIX secolo; la frequenza dei fenomeni di acqua alta è inoltre aumentata di dieci volte. Gli allagamenti danneggiano gli edifici (come è accaduto nell'alluvione del 1966) e accelerano la loro corrosione. Per salvaguardare la città e gli insediamenti all'interno della laguna, il governo italiano si è impegnato nel più grande progetto infrastrutturale del

flood barrier system (standing for *Modulo Sperimentale Elettromeccanico*, or experimental electromechanic module; Mose is also the Italian name for the Biblical figure Moses). Currently 63% completed, the flood barriers are nevertheless designed for use only when water levels exceed a 110 centimetre threshold. Consequently, the local government will continue to bear significant maintenance costs in responding to humidity-related damage as Lagoon water infiltrates Venice's buildings and degrades its infrastructure. The local government is currently involved in raising pavements and buffering banks in response to chronic flooding. The 12 global climate models used in the Intergovernmental Panel on Climate Change's Fourth Assessment Review indicated that by 2100, not only will sea levels at the inlets increase in Venice by an unknown amount, but that it should expect a 3° to 5°C increase in air temperature, a 10% reduction in rainfall, and an increase in solar insolation of the Lagoon.

### **Declining environmental quality may compromise the city-region's attractiveness**

In addition to future impacts of climate change, a number of other environmental challenges have increased costs for businesses and their workers and have compromised the city-region's attractiveness. These include poor water quality, strain on water resources and declining air quality.

(i) *Poor water quality*: Venice's water has been polluted by untreated sewage, atmospheric deposition and the ongoing release of contaminants sequestered in sediments originating from industrial activities. The Lagoon is still mired by a legacy of discharge of mercury, dioxins, and hydrocarburants from the petrochemical processing in Port Marghera, once the largest industrial complex in Europe. Also problematic are agricultural run-off and sewage from the historic centre, which is largely untreated and flows directly into the Lagoon.

(ii) *Strain on water resources and high network leakage*: The polycentric mode of development boosts water consumption. The Venice municipality has the highest rate of water usage among its European peers of between 250 000 and 499 999 inhabitants. Network leakage is still excessive: in 2006, the municipality lost more than 37% of its water through leaks.

(iii) *Declining air quality*: Air quality has declined in the Venice metropolitan region as a result of industrial pollution and increased automobile use. While nitrogen dioxide emissions are not a major concern – concentrations are, on aver-

Paese: il MOSE (acronimo che sta per Modulo Sperimentale Elettromeccanico, e che richiama la figura biblica di Mosè), un sistema di barriere anti-allagamento da 4.2 milioni di euro. Tali barriere, al momento completate per il 63%, sono concepite per essere attivate solo nel caso in cui il livello delle acque raggiunga la soglia dei 110 cm. Poiché l'acqua della laguna si infiltra negli edifici della città e danneggia le sue infrastrutture, il governo locale è costretto a sostenere comunque ingenti costi di mantenimento per contrastare i danni legati all'umidità. Il comune è attualmente impegnato nell'innalzamento del piano della strada e nella costruzione di sponde protettive.

In base ai dodici modelli climatici proposti nel "Quarto rapporto di valutazione" elaborato dall'Intergovernmental Panel on Climate Change (Gruppo intergovernativo sul mutamento climatico) si prevede un aumento del livello del mare di una quantità imprecisata, un aumento della temperatura dell'aria tra i 3 °C e i 5 °C, una riduzione delle precipitazioni pari al 10% e un aumento dell'insolazione della Laguna.

### **Il deterioramento della qualità ambientale può compromettere il fascino della città-regione**

Oltre ai problemi legati all'impatto del cambiamento climatico, altre sfide di carattere ambientale hanno accresciuto i costi per le aziende e i lavoratori, compromettendo inoltre il fascino della zona da un punto di vista turistico. Tra queste sfide si possono contare: la pessima qualità dell'acqua, una contrazione delle risorse idriche e una diminuzione della qualità dell'aria.

*(i) Pessima qualità dell'acqua:* è dovuta alle acque di scolo non trattate, alla deposizione atmosferica e al rilascio di sostanze inquinanti presenti nei sedimenti prodotti dalle attività industriali. La Laguna è ancora minacciata dall'eredità di Porto Marghera, cioè dagli scarichi di mercurio, diossine e idrocarburi derivati dai processi petrolchimici di quello che un tempo era il più grande complesso industriale europeo. Problematici sono anche l'abbandono delle pratiche agricole così come le acque di scolo di Venezia, in gran parte non trattate, che possono confluire direttamente nella Laguna.

*(ii) Diminuzione delle risorse idriche e perdite elevate nella rete idrica:* la modalità di sviluppo spaziale diffuso produce un elevato consumo di acqua. Il comune di Venezia ha il tasso di consumo di acqua più alto d'Europa tra le città con un numero di abitanti compreso tra i 250.000 e i 499.999. Le perdite nella rete idrica sono ancora troppo elevate: nel 2006 il comune ha registrato perdite superiori al 37%.

*(iii) Diminuzione della qualità dell'aria:* il calo della qualità

age, below the legal limits for the protection of human health – the presence of fine dust particle concentrations (PM<sub>10</sub>) exceeds legal limits on multiple days each year. One key cause of air pollution is the high volume of automobile traffic, due in large part to the Venice city-region's sprawling spatial structure and relatively under-developed rail network. Indeed, in 2008, road traffic accounted for 29% of all PM<sub>10</sub>, 64% of all carbon monoxide (CO), and 42% of nitrogen oxide (NO<sub>x</sub>) emissions in the Veneto.

#### **Four main policy issues remain to be resolved...**

In light of these critical transformations, the Venice city-region faces four main challenges to its competitiveness.

(i) *Developing innovation and labour market inclusion*: First, the Venice city-region may be in need of an economic upgrade, given its traditional dependence on tradable goods and in the face of recent foreign competition. The city-region could capitalise on market trends in a way that improves participation in its labour market. Especially for excluded groups (older workers, women and immigrants), much could be done to improve worker skills, expand innovation capacity and reinforce the entrepreneurship of SMEs.

(ii) *Improving mobility and interconnectivity between Padua, Venice and Treviso*: Second, given the benefits of agglomeration and densification for service-based economies, metropolitan integration may need to be made a priority. Several measures could help promote a more synergistic metropolitan economy, including building a metropolitan transportation network, curtailing urban sprawl, and fostering inter-firm linkages across the city-region.

(iii) *The recognition and integration into policy of environmental concerns*: Third, given its environmental vulnerability and the fact that 75% of the province of Venice is below mean sea level, the application of a "climate lens" could better protect the region's population and economy. Given its vulnerability to climate change, erosion, rising sea levels, rising temperatures and water pollution, an environmentally blind development model cannot be sustainable in the long-term.

(iv) *Incorporating a metropolitan vision of governance*: By and large, a spatial conceptualisation of the interconnected metropolitan area has not informed strategic policy decisions in the Venice city-region, which for example, has no metropolitan transport agency. A metropolitan spatial

dell'aria nell'area metropolitana di Venezia è il risultato dell'inquinamento industriale di Marghera e dell'aumento del traffico automobilistico. Mentre le emissioni di diossido di azoto non destano particolare preoccupazione – le concentrazioni di questa sostanza sono infatti mediamente sotto i limiti di legge – le concentrazioni di particolato (PM10) superano i limiti di legge diverse volte l'anno. L'inquinamento dell'aria è dovuto soprattutto al volume elevato del traffico automobilistico, a sua volta legato in massima parte alla dispersione urbana della città-regione e a una rete ferroviaria per lo più non adeguata. Nel 2008, infatti, il traffico è stato responsabile in Veneto del 29% delle emissioni di PM10, del 64% di quelle di monossido di carbonio (CO) e del 42% di quelle di ossido di azoto (NO).

#### **Quattro questioni di policy ancora da risolvere...**

Alla luce di queste profonde trasformazioni, la città-regione Venezia si trova a dover affrontare quattro grandi sfide in termini di competitività.

*(i) Sviluppo della capacità di innovazione e potenziamento dell'inclusione nel mercato del lavoro.* Primo: è possibile che la città-regione Venezia necessiti di un upgrade economico orientato al futuro, data la sua tradizionale dipendenza dai beni tradabile e il recente aumento di competitività da parte dei Paesi stranieri. La città-regione potrebbe capitalizzare sui trend di mercato per incrementare la partecipazione al mercato del lavoro. Si potrebbe fare molto per migliorare le competenze dei lavoratori, in particolare di quelli appartenenti alle categorie escluse (lavoratori anziani, donne e immigrati), aumentare l'innovazione e rafforzare la capacità imprenditoriale delle PMI.

*(ii) Miglioramento della mobilità e dei collegamenti tra Padova, Venezia e Treviso.* Secondo: dati i vantaggi derivanti dall'agglomerazione e dalla densificazione per le economie basate sui servizi, l'integrazione metropolitana deve diventare una priorità. Diverse misure potrebbero aiutare a promuovere un'economia metropolitana più sinergica, tra queste la costruzione di una rete metropolitana di trasporti, una riduzione della dispersione urbana e l'agevolazione dei collegamenti inter-aziendali all'interno della città-regione.

*(iii) Riconoscimento e integrazione di una sensibilità ambientale all'interno dell'agenda politica.* Terzo: data la vulnerabilità ambientale e il fatto che il 75% della provincia di Venezia si trova sotto il livello del mare, l'applicazione di una "lente climatica" potrebbe rivelarsi uno strumento funzionale per proteggere la popolazione e l'economia della città-regione. La vulnerabilità al cambiamento climatico, l'erosione, l'innalzamento del livello delle acque, l'aumento delle temperature e l'inquinamento delle acque rendono impraticabile sul

vision could improve the policy process, in setting agendas, policy formulation and approval, implementation and monitoring.

### **(i) Developing innovation capacity and enhancing labour market inclusion**

#### **A regional innovation system could operate as a catalyst for Venice's economic transformation**

Capitalising on its entrepreneurship and the export-driven approach of many of its firms, the Venice city-region could move towards a higher value-added regional innovation system. This would bolster competitiveness, which could improve the relative weakness of science-based technological innovation in the tradable manufacturing sector. Despite promising initiatives, the Venice city-region has struggled to compete with science-based regional innovation systems, like those in Sweden and Finland. Improving the regional innovation system could enhance the city-region's attraction of foreign direct investment, which accounts for only 0.5% of the total in Italy.

#### **Innovation capacity could be improved and links developed between universities and business...**

Like the Veneto, Italy as a whole has under-performed in creating structured relationships between innovative firms, local universities and other research centres. Italian universities suffer from organisational problems, and do not have a strong record of systematically providing meritocratic career routes for talented young researchers and building strong relationships with international scientific networks. Though Law N. 230/2005 allows for universities to establish partnerships with private corporations, projects are only just beginning to be designed and implemented that create incentives for university professors to work with the private sector and vice versa. New initiatives are of particular importance given the research clusters affiliated with the University of Padua and its 63 000 students.

lungo periodo un modello di sviluppo cieco ai problemi ambientali.

*(iv) Costituzione di una governance con un'ottica metropolitana.* In generale, la concettualizzazione spaziale di un'area metropolitana interconnessa non ha dato forma a decisioni politiche strategiche all'interno della città-regione, la quale, per esempio, non ha ancora istituito un'agenzia per il trasporto metropolitano. Una visione spaziale metropolitana può migliorare il processo di policy rispetto alla definizione dei programmi, alla formulazione e all'approvazione di proposte, e alla loro attuazione e monitoraggio.

### **(i) Sviluppare la capacità di innovazione e potenziare l'inclusione nel mercato del lavoro**

#### **Un sistema di innovazione regionale potrebbe funzionare da catalizzatore per la trasformazione economica della città-regione Venezia**

Capitalizzando sulla propria capacità imprenditoriale e sull'approccio orientato all'export di molte aziende, la città-regione Venezia potrebbe muoversi verso un sistema regionale di innovazione scientifica con un maggiore valore aggiunto. Tale sistema potrebbe dare un impulso alla competitività e risanare la relativa debolezza dell'innovazione tecnologica e scientifica nel settore della produzione di beni tradeable. Nonostante le iniziative promesse in questo senso, la città-regione Venezia ha lottato per competere con sistemi regionali di innovazione scientifica di Paesi come la Svezia e la Finlandia. Un miglioramento di tale sistema può attrarre maggiori investimenti stranieri nella regione, che ora rappresentano solo lo 0.5% dell'Investimento diretto all'estero (IDE) dell'Italia.

#### **Aumentare la capacità di innovazione e sostenere la costruzione di legami tra università e imprese...**

Come il Veneto, l'Italia nel suo complesso ha registrato scarse performance nella creazione di relazioni strutturate tra aziende innovative, università locali e altri centri di ricerca. Le università italiane soffrono di problemi organizzativi, non garantiscono ai giovani ricercatori carriere basate sul merito e mancano di un'integrazione all'interno dei network scientifici internazionali. Nonostante la legge n.230/2005 permetta alle università di stabilire partnership con i privati, i progetti per incentivare i professori universitari a relazionarsi con il settore privato e viceversa sono solo all'inizio. Nuove iniziative in questo campo sono di fondamentale importanza, visti i gruppi di ricerca legati all'Università di Padova e ai suoi 63.000 studenti.

### **...through the support of “bridging institutions”**

Innovation could be better supported through the promotion of industrial liaison programmes and “triple helix” organisations. These “bridging” institutions help commercialise activities through hybrid public-private research laboratories or specific projects to subsidise experimental collaboration, such as public programmes that encourage the movement of personnel between university and private laboratories, generate spin-offs and attract capital for research activities. Though the Venice university community announced that it would favour the development of such networks rather than the creation of a new technical university (the Politecnico), a robust network has not emerged. The Venice city-region could well benefit from the example of other OECD regions, such as Helsinki’s “triple helix” model, which has instituted a new regional innovation system to facilitate the flow of knowledge through the entire production framework. The Chicagoland Chamber of Commerce model, since it involves public-private coalitions to promote innovation, could also be profitably studied. Its programme was also operationalised at a metropolitan level, which is appropriate for the Venice city-region, given the merging of the Venice and Treviso Chambers of Commerce in 2009.

### **Provide business development services to facilitate SMEs' entry into global markets**

A regional innovation system is not a panacea; SMEs require business development services in order to expand and enter global markets. Though co-operation between small firms and district-level vocational training institutes is flourishing, such institutes tend to concentrate on reproducing existing techniques and craftsmanship, discouraging exploration of radical innovations. Connecting the Venice city-region’s vocational/polytechnic schools to worldwide networks and technical associations could provide a model for innovation and growth for SMEs. Bolstering the “scaffolding structures” (trade fairs, professional organisations, certification bodies and communication media) among SMEs could provide the tools needed. Though the Veneto Region has adopted a bottom-up policy (Law 8/2003) for recognising emerging “local development systems”, revisions to this law could help level the playing field and ensure that it can benefit smaller, less-organised groups that may not have the tools necessary to compete with bids from larger trade associations. Given appropriate support, SME manufacturing in niche markets could be compatible

### **... tramite il supporto di “istituzioni-ponte”**

L'innovazione potrebbe essere sostenuta attraverso la promozione di programmi industriali di collegamento e organismi sul modello delle organizzazioni “a tripla elica”. Queste istituzioni-ponte aiutano a pubblicizzare le attività attraverso laboratori di ricerca ibridi, pubblici e privati, o progetti specifici che sovvenzionano collaborazioni sperimentali, quali programmi pubblici che incoraggiano lo scambio di personale tra le università e i laboratori privati. Tali programmi generano una ricaduta economica e attraggono capitale per le attività di ricerca. La comunità universitaria della città-regione Venezia ha annunciato che favorirà lo sviluppo di tali network invece di creare una nuova università tecnica (il Politecnico), ma ancora le iniziative in questo senso sono insufficienti. La città-regione Venezia potrebbe prendere a modello altre regioni OCSE, come il modello a “tripla elica” di Helsinki, che ha istituito un nuovo sistema di innovazione regionale per facilitare il flusso della conoscenza all'interno del contesto produttivo. Il modello seguito dalla Camera di Commercio dell'area metropolitana di Chicago, Chicagoland, potrebbe fornire un altro riferimento proficuo per il modo in cui coinvolge coalizioni pubbliche e private per stimolare l'innovazione. Tale programma opera inoltre a livello metropolitano, dunque sarebbe appropriato anche per la città-regione Venezia vista la fusione tra la Camera di Commercio di Venezia e quella di Treviso avvenuta nel 2009.

### **Fornire servizi di business development per facilitare l'ingresso delle PMI nei mercati globali**

Un sistema regionale di innovazione non è una panacea: le PMI richiedono servizi di business development per espandersi ed entrare nei mercati globali. Nonostante la cooperazione tra piccole imprese e istituti di formazione professionale a livello distrettuale sia in aumento, è anche vero che tali istituti tendono a concentrarsi sulla riproduzione di tecniche esistenti e sull'artigianato, scoraggiando la sperimentazione di innovazioni davvero radicali. L'innovazione e la crescita delle PMI potrebbe avvenire mediante l'istituzione di un collegamento tra le scuole di formazione professionale/politecnici, i network mondiali e le associazioni tecniche. Potenziare le “strutture di sostegno” tra le PMI (fiere, organizzazioni professionali, organismi di certificazione, mezzi di comunicazione) può garantire l'acquisizione degli strumenti necessari. Nonostante la città regione abbia adottato politiche “dal basso” (*bottom up policy*; legge 8/2003) per riconoscere i nascenti “sistemi produttivi locali”, si potrebbe ritoccare la legge per assicurarsi che i suoi benefici ricadano su gruppi più piccoli e meno organizzati, che potrebbero non avere gli strumenti necessari per competere con le offerte

with growth, despite low patent rates and a labour force with low levels of tertiary education.

### **Improve the business environment through tax reform and a reduction of court backlogs**

Although tax payment and dispute resolution have been simplified in recent years, government agencies could help reduce the paperwork that business must contend with. As reported in the *Doing Business in Veneto 2009* report, “In Padua, a typical medium-sized company makes 15 payments, pays 73.6% of its commercial profit, and spends 351 hours per year on tax compliance. ... Within the EU, only Poland and Romania make paying taxes more burdensome.” Companies in Italy are required to maintain six separate accounting books for tax compliance purposes, which is particularly onerous for SMEs without full-time administrative staff. The Veneto’s inefficient court system is another bottleneck, and resolution of commercial disputes can take up to three times longer than in the rest of the EU. In Padua, for instance, the conduct of a typical court case involves 41 procedural steps, lasts approximately 1 808 days, and costs 27.3% of the value of the claim. It takes on average 30 days to file the case, another 1 406 days to conclude the trial, and an additional 372 days to enforce the judgement. According to the *Doing Business in Veneto 2009* report, Padua ranks 156th out of 181 regions in resolving commercial disputes. The exceptional duration of litigation in Italy has even attracted the attention of the European Court of Human Rights.

### **An explicit green innovation strategy could be introduced**

The city-region’s expertise in flood protection and associated renewable energy projects could be commercialised, supporting the creation of green jobs in infrastructure, clean-tech R&D, green building, hydrogen and fuel cell production, and wind and solar energy. Progress has been made at Port Marghera’s Fusina power station, which opened in 2009, becoming the world’s first industrial-scale, 16 megawatt, hydrogen-fuelled power station. It generates enough electricity to meet the needs of 20 000 households each year and avoids the emissions equivalent of 17 000 tons of carbon dioxide that are typically emitted when using

delle grandi associazioni di categoria.

Se sostenuta in maniera appropriata la produzione delle PMI nei mercati di nicchia potrebbe essere compatibile con la crescita, nonostante i bassi indici di brevetti e una forza lavoro con uno scarso livello di educazione terziaria.

### **Migliorare il business environment attraverso una riforma fiscale e una riduzione dei tempi processuali**

Anche se negli ultimi anni il pagamento delle tasse e la risoluzione di dispute sono divenute operazioni più semplici per le aziende, le agenzie del governo potrebbero agevolare una riduzione della burocrazia con cui le aziende devono confrontarsi. Come riportato nel documento *Doing Business in Veneto 2009*: "A Padova, un'azienda tipo di medie dimensioni compie 15 pagamenti, paga il 73.6% del suo profitto commerciale e impiega 351 ore all'anno per il pagamento delle tasse... All'interno dell'Unione europea, solo in Polonia e Romania il pagamento delle tasse è più gravoso." Le imprese italiane sono obbligate a tenere sei diversi registri contabili per il pagamento delle tasse, una procedura che pesa soprattutto sulle piccole e medie imprese, che spesso non possono contare su uno staff amministrativo full-time. L'inefficiente sistema giudiziario del Veneto è un altro ostacolo: il tempo necessario alla risoluzione di controversie di natura commerciale è tre volte superiore che nelle altre regioni europee. A Padova, per esempio, arrivare in fondo a un caso giudiziario richiede 41 passi procedurali, 1808 giorni e ha un costo pari al 27.3% del valore della richiesta. Serve inoltre una media di 30 giorni per aprire un procedimento, 1406 giorni per concludere il processo e altri 372 per l'esecuzione della sentenza. Secondo quanto riportato in *Doing Business in Veneto 2009*, Padova si trova al 156° posto su 181 regioni per la risoluzione di dispute commerciali. La durata eccezionale delle cause in Italia ha persino attirato l'attenzione della Corte europea per i diritti dell'uomo.

### **Si potrebbe introdurre un'esplicita strategia di innovazione "verde"**

La grande esperienza sviluppata nella protezione dagli allagamenti e i nuovi progetti in materia di energia rinnovabile potrebbero avere ricadute commerciali, sostenendo inoltre la creazione di lavori ecosostenibili nel settore delle infrastrutture, nella ricerca e nello sviluppo di tecnologie pulite, nella bioedilizia, nella produzione di celle a combustibile e a idrogeno, nell'energia eolica e solare. Un passo in avanti in questo senso è la costruzione della centrale di Fusina, da 16 megawatt e alimentata a idrogeno, che diventerà la prima centrale del mondo su scala industriale. Questa centrale produce una quantità di energia elettrica sufficiente a sod-

coal-fired plants. Promising initiatives have been launched in the historic centre of Venice, where the Arsenale, its traditional shipyard, has been converted into a seedbed of research in maritime engineering. Future projects could take advantage of EU funding available to stimulate the renewable energy sector. Part of the funding from the EU Operational Programmes could be applied to leverage co-funding from the Veneto to foster these new green activities and incorporate them into long-term strategies rather than short-term projects.

### **Continue to support programmes to help immigrant assimilation**

Immigrant entrepreneurs could become a vital economic force if more resources were dedicated to confronting the problems immigrants face in establishing businesses, including poor access to information, inadequate access to credit, limited business language skills, difficulty in obtaining recognition of professional skills, and obstacles to involvement in professional associations. Immigrants would benefit not only from incentives (finance, training and employment), but also from greater diversity in the business culture, which could be provided by international and migrant workers or groups. As its service economy develops and highly skilled immigrants arrive in the Venice city-region, the accreditation of foreign qualifications and recognition of foreign experience will be of cardinal import. Immigrant integration could be accelerated by professional associations with the authority to set standards of practice, assess applicants' qualifications and credentials and register or license qualified applicants. The example of Professional Engineers Ontario, which provides "bridge-to-work" programmes to help immigrants acquire the work experience necessary for professional certification, provides a useful reference for cultivating further input by professional associations. Business associations and networks in the Venice city-region could play a key role in spearheading such involvement, given their extensive contacts with local professional bodies.

disfare i consumi annuali di 20.000 famiglie, e impedirà l'immissione nell'atmosfera di 17.000 tonnellate di diossido di carbonio. Iniziative promettenti sono inoltre state promosse nel centro storico di Venezia: l'Arsenale, il vecchio cantiere navale della città, è stato trasformato in un'area di ricerca nel campo dell'ingegneria marittima. Progetti futuri potranno approfittare dei fondi europei mirati a stimolare il settore delle energie rinnovabili. Parte dei fondi provenienti dagli Operational Programmes dell'Unione europea potrà essere sfruttata per co-finanziare, insieme alla regione Veneto, queste nuove attività ecosostenibili e incorporarle all'interno di strategie a lungo termine invece di rimanere soltanto progetti a breve termine.

### **Continuare a sostenere i programmi per l'integrazione degli immigrati**

L'imprenditoria degli immigrati potrebbe divenire una forza economica vitale se fossero destinate maggiori risorse ad affrontare i problemi che gli stranieri si trovano di fronte nell'avviare un'attività; queste difficoltà comprendono: uno scarso accesso all'informazione e al credito, una conoscenza limitata del linguaggio specialistico, una difficoltà nell'ottenere il riconoscimento di abilità professionali e nell'essere coinvolti all'interno delle associazioni di categoria. Gli immigrati potrebbero trarre grandi benefici non solo dagli incentivi (finanziari, per la formazione e l'impiego), ma anche dalla grande varietà di business culture che potrebbe essere fornita loro da gruppi internazionali di lavoratori migranti. Se la città-regione Venezia svilupperà la propria economia dei servizi e se aumenterà il numero di immigrati altamente specializzati, l'accreditamento di certificazioni ed esperienze lavorative in Paesi stranieri saranno di fondamentale importanza. In questo contesto, l'integrazione potrebbe essere accelerata dal coinvolgimento delle associazioni di categoria che hanno il potere di stabilire standard di pratica, valutare le qualifiche e le credenziali dei candidati e registrarli. Un ottimo esempio di associazione professionale impegnata in questo senso è Professional Engineers Ontario, che fornisce "programmi-ponte" per il lavoro con l'obiettivo di aiutare gli immigrati ad acquisire un'esperienza professionale necessaria alla certificazione professionale. Le associazioni e le reti professionali della città-regione Venezia potrebbero giocare un ruolo cruciale nell'aprire la strada a questo tipo di coinvolgimento grazie ai loro contatti con gli organismi professionali locali.

### **Support the entry of women into the formal labour market**

Female participation rates could be increased in anticipation of the long-term challenges of an ageing population. The female participation rates in the Venice city-region are among the lowest in OECD metro-regions, exceeded only by those in Busan, Seoul and Naples. On the whole, trends are positive and the female employment rate is steadily increasing. As the labour force is increasingly called upon to sustain an elderly population and the pension system, further participation of women could make a difference, with the help of appropriate child care, parental leave and policies against gender discrimination. In 2007, male engineering graduates in Veneto's universities, for example, outnumbered female graduates by six to one. Social care and professionally provided care, given Veneto's ageing population, could also provide a wide range of employment opportunities.

### **Strengthen the employability of older workers through continuous training and job placement services**

Well-designed vocational training designed for older workers could increase their employability and participation in labour markets. Employers may be reluctant to give training to older workers because they do not expect them to remain long enough with a firm to gain a sufficient return on their investment. Older workers, in turn, may be reluctant to engage in training because programmes may not be suited to their needs or because the opportunity costs of further training may be too high given the expected financial returns. Older workers in the Venice city-region are particularly vulnerable, given their high activity rates in SMEs, which tend to offer less job-related training than larger businesses. Municipalities in the Venice city-region could usefully study policies implemented in Japan to help older people find jobs and become better prepared for the later stages of their careers. Such policies include the establishment of elderly employment support centres that provide assistance to older workers interested in developing more flexible pathways to retirement. These services would need to be complemented by efforts such as information campaigns intended to overcome employers' reluctance to employing older workers. In Italy, as in the Netherlands, Belgium and Portugal, the employment rate for older workers is particularly low, at around 4% or less.

### **Sostenere l'ingresso delle donne nel mercato del lavoro formale**

L'occupazione femminile potrebbe essere incrementata in previsione delle sfide di lungo periodo legate all'invecchiamento della popolazione. Gli indici di occupazione femminile nella città-regione Venezia si attestano tra i più bassi dell'OCSE; solo Busan, Seoul e Napoli presentano indici inferiori. Nel complesso, però, i trend sono positivi e la partecipazione femminile è in aumento. Poiché la forza-lavoro è chiamata sempre più a sostenere la popolazione anziana e il sistema pensionistico, una ulteriore partecipazione delle donne potrebbe fare la differenza, a patto che siano potenziate le strutture di assistenza all'infanzia, il congedo parentale e le politiche contro la discriminazione di genere. Per esempio, nel 2007 il rapporto tra laureati in ingegneria di sesso maschile e femminile era di sei a uno. Visto l'indice di invecchiamento della popolazione del Veneto, le attività di assistenza professionale socio-sanitaria potrebbero inoltre fornire un'ampia gamma di opportunità di impiego.

### **Rafforzare la possibilità di occupazione dei lavoratori anziani attraverso la formazione continua e i servizi di job placement**

Una buona formazione professionale calibrata sulla qualificazione dei lavoratori anziani potrebbe aumentare la loro possibilità di occupazione e la partecipazione ai mercati del lavoro. I datori di lavoro potrebbero essere riluttanti a formare i lavoratori anziani, convinti che questi non rimarranno abbastanza a lungo all'interno dell'azienda per trarre un profitto sufficiente dall'investimento sostenuto. Allo stesso modo, i lavoratori anziani potrebbero essere restii a impegnarsi nella propria formazione perché il programma proposto potrebbe non essere modulato sulle loro necessità, o perché il costo dell'investimento in una formazione ulteriore potrebbe essere troppo alto rispetto al ritorno economico previsto. I lavoratori anziani nella città-regione Venezia sono particolarmente vulnerabili a causa dell'alto indice di attività nelle PMI che tende a offrire minori opportunità di formazione-lavoro rispetto alle aziende più grandi.

I comuni della città-regione Venezia potrebbero valutare alcuni provvedimenti messi in atto in Giappone per aiutare i lavoratori anziani a trovare lavoro e a essere preparati agli ultimi gradini della loro carriera. Politiche di questo tipo includono l'istituzione di centri per l'impiego dedicati ai lavoratori anziani, allo scopo di assisterli nello sviluppare strade più flessibili in vista della pensione. Questi servizi dovrebbero essere accompagnati da opere, per esempio campagne informative che aiutino a superare la resistenza dei datori di lavoro a non assumere lavoratori anziani. In

**(ii) Connecting Venice, Padua and Treviso**  
**Policy makers have responded through a series**  
**of metropolitan infrastructure projects ...**

A series of infrastructure projects seeks to transform this inchoate city-region into a linked, polycentric metropolis. In 2005, Veneto's policy makers launched the ambitious Regional Metropolitan Railway System (*Sistema Ferroviario Metropolitano Regionale*, or SFMR) to increase intra- and inter-city mobility. Metropolitan commuting has accelerated with the opening of the Mestre Bypass (2009), a 30 kilometre highway that operates as a beltway connecting Mestre to Treviso, and has reduced the travelling time from Treviso to Padua from 45 minutes to 20 to 25 minutes. Connectivity is projected to increase after the construction of high-capacity and high-speed services on the Padua-Mestre line, where Italian Railways seeks to increase services fourfold. Additional plans are under way to connect Venice's Marco Polo Airport to the rail system, given the meteoric growth in airline passengers (6.2 million more tourists used this airport in 2006 than in 1990).

**...but a more synergistic metropolitan system**  
**is achievable**

A more tightly connected system could optimise local supply chains, which often spill over multiple districts and afford economies of scale in relation to the provision of urban infrastructure, services and amenities. Enhancing connectivity could allow for a more efficient use of land and help create a downtown capable of exploiting the network effects of businesses in the Venice city-region. Although its industrial districts benefitted from locating in smaller towns, the services sector may need a downtown to bring together talented professionals. Mestre, part of the Venice municipality located on the mainland, could act as a hub and gateway to north-east Italy. Given its central location and large population, Mestre could become the key hub of a larger metropolis, taking advantage of the plentiful land available for redevelopment and the brownfields and vacant space available for re-use. New developments could benefit from Mestre's position as the central hub of Veneto's Regional Metropolitan Railway System. A series of initiatives has been launched to capitalise on Mestre's new place at the centre of gravity. Indeed, while the historic or "amphibious" Venice has lost two-thirds of its population

Italia, così come in Olanda, Belgio e Portogallo, l'indice di occupazione dei lavoratori anziani è particolarmente basso, attestandosi a un valori pari o inferiori al 4%.

## **(ii) Collegare Venezia, Padova e Treviso**

### **I politici hanno risposto con vari progetti di infrastrutture metropolitane...**

Vari progetti infrastrutturali cercano di trasformare questa città-regione non coesa in una metropoli policentrica e collegata al suo interno. Nel 2005 è stato lanciato l'ambizioso progetto del Sistema Ferroviario Metropolitano Regionale (SFMR) per incrementare la mobilità tra città diverse e all'interno delle città stesse. Gli spostamenti metropolitani sono aumentati dopo l'apertura del Passante di Mestre (nel 2009), un tratto autostradale di 30 km che connette Padova e Treviso, che ha ridotto il tempo di percorrenza della distanza tra le due città da 45 a 20-25 minuti. Si prevede che la connettività migliorerà in seguito alla costruzione di servizi ad alta capacità e velocità sulla linea Padova-Mestre, per la quale le Ferrovie italiane progettano di aumentare l'offerta di quattro volte. Sono in progetto anche ulteriori piani per collegare l'aeroporto Marco Polo di Venezia alla rete ferroviaria, vista la sua enorme crescita in termini di passeggeri (6.2 milioni di turisti in più nel 2006 rispetto al 1990).

### **...ma è possibile raggiungere un sistema metropolitano più sinergico**

Un sistema più strettamente connesso può ottimizzare le catene di rifornimento locali, che spesso si estendono in distretti diversi, e sfruttare le economie di scala in relazione a future infrastrutture urbane, servizi e attrezzature varie. Potenziare la connettività può inoltre portare a un uso più efficiente dei terreni e aiuta a creare un centro capace di sfruttare gli effetti di rete delle aziende nella città-regione Venezia. Anche se i distretti industriali traggono beneficio dal fatto di trovarsi in piccoli centri, il settore dei servizi potrebbe avere bisogno di un centro che raccolga i professionisti. Mestre, una cittadina che fa parte del comune di Venezia ed è collocata sulla terraferma, potrebbe fungere da fulcro e da via di accesso al Nordest. Grazie alla sua posizione e a un numero consistente di abitanti, Mestre potrebbe divenire il fulcro di una metropoli più grande sfruttando la grande quantità di spazio disponibile per una riqualificazione, in particolare le aree dismesse. Nuove aree di sviluppo urbano potrebbero beneficiare della posizione di Mestre come centro del Sistema Ferroviario Metropolitano Regionale. Sono già state avviate alcune iniziative con l'obiettivo di capitalizzare Mestre come nuovo centro di gra-

since 1950, Mestre's population has more than doubled in size. If a metropolitan spatial vision informed mainstream public policy-making process, in policy formulation, implementation and evaluation, a synergistic urban system could result. A metropolitan vision has emerged in such areas as infrastructure planning, but it is still a novelty.

**Re-urbanise cities in the Venice region by minimising land consumption and promoting high-density, transit-oriented communities**

Sub-national governments can take a stronger stance against sprawl by prioritising transit-oriented developments and instituting fast-track development reviews for them. Several tools could be applied from increasing the density of urban development to zoning reform. Incentives could be created to increase mixed-use developments that combine residential with non-residential land uses. Ultimately, such improvements could decrease commuting times, preserve rural land and reduce the costs of providing infrastructure.

**(iii) Calibrating economic and spatial policy to safeguard the environment**

**Including watershed-related issues in economic development strategies would better protect Venice...**

Governance mechanisms are not yet adequate to correct the impact of poor water management on economic development. Mechanisms worth considering would include improving information to more broadly assess costs and benefits, and linking this information to optimising management strategies (for example, by approaches of proposed development projects that impose costs on polluters). Including watershed-related issues in economic development strategies at the regional and sub-regional scale may reveal under-exploited opportunities. For example, riverways offer potential for transport and tourism, particularly on the mainland, and traditional lagoon fishery activities, largely abandoned in the 1980s due to environmental factors, could be revived. Economic development strategies could benefit from taking all aspects of rivers: as tourist attractions, transport links, and as ecological agents contributing to water purification and flood attenuation.

vità. Infatti, mentre la Venezia storica o “anfibia” ha perso i 2/3 degli abitanti rispetto agli anni Cinquanta, la popolazione di Mestre è più che raddoppiata. Se il processo politico fosse permeato da una visione spaziale metropolitana in fase di formulazione, implementazione, valutazione di policy, si potrebbe mettere a punto un sistema urbano sinergico. Anche se questo punto di vista metropolitano nell’ambito della programmazione infrastrutturale ha già fatto la sua comparsa, si tratta ancora di una novità.

**Riurbanizzare le città della città-regione Venezia, riducendo al minimo il consumo del territorio e promuovendo comunità transit oriented ad alta densità**

I governi subnazionali possono prendere posizione contro la dispersione urbana dando la priorità a insediamenti *transit-oriented* istituendo inoltre meccanismi di controllo su di essi. A questo scopo si potrebbe ricorrere a diversi strumenti, dall’aumento della densità dei centri urbani alla zonizzazione, nonché a incentivi per potenziare insediamenti a uso misto che combinino aree residenziali e non residenziali. Tali progetti hanno la potenzialità di ridurre i tempi di percorrenza di alcune distanze, preservare i terreni agricoli e ridurre i costi degli interventi infrastrutturali.

**(iii) Calibrare politiche economiche e territoriali per salvaguardare l’ambiente**

**Includere le questioni legate al bacino idrografico all’interno di strategie di sviluppo economico potrebbe meglio proteggere Venezia...**

Gli attuali strumenti di governance non sono sufficienti a correggere l’impatto della gestione delle acque di scarsa qualità sullo sviluppo economico. Utili meccanismi di governance dovrebbero prevedere una migliore informazione per stabilire costi e benefici, e collegare tali informazioni per ottimizzare strategie di management (per esempio, attraverso progetti di sviluppo in cui i costi siano a carico di chi inquina). L’inclusione di questioni legate alla gestione del bacino idrografico all’interno di strategie di sviluppo economico a livello regionale e subregionale possono fornire opportunità importanti finora inesplorate. I fiumi, per esempio, possono rivelarsi importanti per il trasporto e il turismo, in particolare sulla terraferma; allo stesso modo si potrebbero riattivare le tradizionali attività di pesca nella laguna, in gran parte abbandonate negli anni Ottanta per problemi di natura ambientale. Le strategie di sviluppo economico possono trarre beneficio dall’uso dei fiumi come risorsa utile a più scopi: possono rivelarsi attrazioni turistiche o

**...land use planning and water governance need to be integrated...**

Water governance could be improved by better implementing existing mechanisms for integrated water and land use planning, and making water quality and quantity a key part of land use decisions. Regional strategies for limiting the “ecological footprint” of supply chains (including limiting water use, controlling water quality, and spatial planning strategies intended to limit impacts on water resources) could be better developed and systematically applied. This would imply, for example, investigating the water conservation benefits associated with urban densification and industrial clustering, as in the case of industrial zones where complementary production processes promote re-use of water. Joint urban planning and water governance intended to reduce sprawl could help achieve density goals. For example, urban planning frameworks could include protocols in which water security considerations might impose constraints on land use through more stringent siting of industrial and commercial facilities. This would require new municipal planning processes for water resources and tighter articulation of regional and municipal planning. The revitalisation of islands in the Venice Lagoon, many of which are uninhabited, could also afford additional opportunities.

**Implement watershed-based planning to safeguard water resources and the largest wetlands in the Mediterranean**

Many of the required elements (such as watershed plans) already exist in the city-region’s water governance structure, but some are not sufficiently implemented. It is essential that robust watershed plans are developed by all of the Veneto’s eight watershed authorities (*autorità di bacino*) and implemented, and for protocols to be developed for the integration of watershed plans in regional and municipal development planning. In particular, the regional development plan (*piano regionale di sviluppo*) and the provincial territorial co-ordination plans (*piano territoriale di coordinamento provinciale*) could emphasise the need to prioritise the development and comprehensive implementation of watershed plans, especially the integration of land use plan-

vie di trasporto e rivestire una funzione ecologica per la purificazione delle acque e di protezione dagli allagamenti.

**...anche la pianificazione territoriale e la gestione delle acque devono essere prese in considerazione...**

La governance delle acque può essere migliorata implementando i meccanismi esistenti di integrazione dell'uso del territorio e delle acque stesse, e rendendo il problema della qualità e della quantità delle acque una questione fondamentale nelle decisioni legate all'uso del suolo. Le strategie regionali per ridurre l'impronta ecologica delle catene di rifornimento (limitare gli sprechi, controllare la qualità dell'acqua e promuovere strategie di pianificazione dello spazio che riducano l'impatto sulle risorse idriche) potrebbero essere concepite e applicate con una maggiore sistematicità. Questo comporta, per esempio, un esame dei benefici del risparmio idrico associati alla densificazione urbana e alla concentrazione industriale, come nel caso delle aree industriali dove i processi di produzione promuovono il riutilizzo dell'acqua. Legare la pianificazione urbana alla governance delle acque finalizzata alla riduzione della dispersione urbana può essere d'aiuto a raggiungere gli obiettivi di densificazione. I progetti di pianificazione urbana potrebbero per esempio includere protocolli all'interno dei quali la tutela delle acque impone restrizioni allo sfruttamento del territorio, quale un posizionamento più attento di complessi industriali o commerciali. Ciò richiede di rendere operativi nuovi processi di pianificazione a tutela delle acque a livello comunale e una loro maggiore articolazione con i processi a livello regionale. Ulteriori opportunità in questo senso potrebbero venire dalla riqualificazione delle isole della Laguna, molte delle quali sono disabitate.

**Mettere in atto una pianificazione della gestione del bacino idrografico per salvaguardare le risorse idriche e la più estesa zona umida del Mediterraneo**

Molti degli elementi necessari (come i piani di bacino) fanno già parte della governance delle acque della città-regione, ma alcuni di questi elementi non sono applicati a sufficienza. In particolare è essenziale mettere in atto in atto i piani sviluppati dalle otto autorità di bacino del Veneto e, insieme, sarebbe utile sviluppare protocolli per integrare il Piano di bacino con i programmi regionali e municipali. Il piano regionale di sviluppo e il piano territoriale di coordinamento provinciale potrebbero mettere in rilievo la necessità di dare la priorità allo sviluppo e all'applicazione di piani di bacino più generali, che mirino soprattutto all'integrazione della pianificazione territoriale con le esigenze di tutela delle acque. La creazione di un archivio informatico centralizzato sulle

ning processes and watershed security requirements. The creation of a centralised online water data repository for the Veneto is critical in order to pool historical data and facilitate integrated planning. This is particularly important for medium and long-term planning efforts responsible for adaptation to and mitigation of climate change.

### **Build upon existing multi-level co-ordination of water policy to improve service provision**

Multiple authorities regulate water in the region through pumping plants, sluices and other hydraulic infrastructure in a highly complex hydrological system. This network surrounds the 550 square kilometres of the Lagoon, and is composed of 1 000 kilometres of channels, 200 kilometres of coastline, and a number of rivers that flow into the Lagoon or the Adriatic. Greater support for strategies for inter-agency co-ordination of water-related planning functions could economise service provision and maintenance. This might begin with voluntary and informal networking: for example, a regionally sponsored process providing incentives for the creation of inter-municipal sub-watershed networks organised on a hydrological basis, e.g. tributaries of the Sile River. These networks could address water quality and land use considerations, such as sediment and chemical loading into surface water sources. Efforts could expand upon the success of the consolidation of the water supply system in the Venice city-region. The “bulk” water supply system was consolidated in 2007 from four water suppliers into a single corporation (*Veneziana Energia Risorse Idriche Territorio Ambiente Servizi*, or VERITAS), which is owned by 25 municipalities and acts as a bulk water supplier to 18 municipal water providers.

### **(iv) Metropolitanise an economic and environmental agenda**

#### **Two ways to improve governance of the polycentric Venice city-region**

The implementation of these economic and environmental policy goals requires adaptation of governance arrangements in the Venice city-region, which has morphed into a polycentric entity. Polycentricity poses challenges for regional environmental sustainability and economic development, including cultural infrastructure and public transit, and requires increased regional strategic planning. Strong institutional fragmentation in the Venice city-region, which is comprised of 243 municipalities, adds an additional layer of complexity and puts pressure on intergovernmental co-ordination. In order to improve policy design and implemen-

acque si rivela cruciale per raccogliere una memoria di dati e facilitare la pianificazione integrata. Si tratta di un'operazione di particolare importanza per tentare una pianificazione a medio e lungo termine attenta a rispondere all'adattamento e all'attenuazione degli effetti del cambiamento climatico.

### **Migliorare l'offerta di servizi appoggiandosi alla rete esistente di gestione multilivello delle risorse idriche**

Diverse istituzioni regolano le acque all'interno di sistemi idrologici molto complessi attraverso impianti di pompaggio, chiuse e altre attrezzature idrauliche. Questa complessa rete comprende i 550 km<sup>2</sup> della laguna, ed è composta da 1000 km di canali, 200 km di costa e un certo numero di fiumi che sfociano nella laguna o nell'Adriatico.

Un maggiore sostegno a strategie di coordinazione tra agenzie diverse di funzioni legate alla gestione dell'acqua potrebbe portare a un risparmio sulla fornitura e il mantenimento. Il punto di partenza potrebbe essere una rete informale, un processo sostenuto a livello regionale che incentivi la creazione di un network inter-municipale di bacini organizzato su base idrologica, per esempio gli affluenti del fiume Sile. Tali network possono aiutare a concentrare l'attenzione sulla qualità delle acque e l'uso del territorio, in particolare sulla qualità delle acque che confluiscono nelle risorse idriche di superficie. Nel 2007 il sistema di fornitura di acqua si è consolidato in seguito alla fusione in un'unica società di quattro diversi fornitori (Veneziana Energia Risorse Idriche Territorio Ambiente Servizi, VERITAS) di proprietà di venticinque aziende municipali; eroga servizi a 18 fornitori municipali.

### **(iv) Dare all'agenda economica e ambientale un carattere metropolitano**

#### **Due strade per migliorare la governance nella città-regione policentrica di Venezia**

Il conseguimento di questi risultati nell'ambito delle politiche economiche e ambientali richiede l'adattamento degli assetti di governance all'interno della città-regione Venezia, che si è conformata come un'entità policentrica. Questa caratteristica impone diverse sfide alla sostenibilità ambientale della regione e allo sviluppo economico, compresa la creazione di una "infrastruttura culturale" e di un sistema di trasporto pubblico, e richiede una maggiore pianificazione strategica a livello regionale. Una forte frammentazione istituzionale all'interno di una città-regione formata da 243 municipalità, aggiunge un ulteriore aspetto di complessità e grava sul coordinamento tra i diversi governi locali. La pia-

tation, governance arrangements could be improved in two ways: stronger co-ordination between the region and local governments in the Venice city-region, and expansion of inter-municipal co-operation.

**First, increase vertical co-ordination between the Veneto Region and municipalities...**

Considering the relatively powerful positions of Padua, Treviso and Venice, a need for increased vertical co-ordination with the Veneto is called for. A common strategic agenda and sector-specific vertical agreements, as applied in other metropolitan areas in the OECD, are instruments that could be applied more frequently in the Venice city-region. Co-ordination might be strengthened by the introduction of performance standards, diffusion of best practices of area-wide policy and service agreements, and the facilitation of experimentation and pilot projects in area-wide policy co-ordination and service provision. The current Territorial Development Strategy could be extended to include economic development, such as innovation, skills and social integration. The Region might also direct more investment, incentives and support to programmes that stimulate metropolitan alignment and co-operation.

**...especially through co-ordinated land use planning**

Internal contradictions and frequent exceptions (*deroghe* and *varianti parziali*) weaken many of the plans approved in the Venice city-region. Though governments throughout the OECD accept variances to official plans in exceptional circumstances, these have been permitted excessively in the Venice city-region. For example, though the 1985 regional plan contained provisions to protect the traditional rural landscape, its power was diluted by Veneto Region Law 24/1984, which facilitated sprawling new rural developments. Likewise, despite the good intentions of the Veneto Region Law 11/2004, which established rules to promote development consistent with environmental sustainability and densification, conflicting developments are accommodated in many amendments to existing municipal plans (*piani regolatori generali*). Though Regional Law 11/2004 created a new municipal development instrument, the Structure Plan (*piano di assetto del territorio*, or PAT), to outline strategic policies for the layout of municipal areas, the PAT process is largely disconnected from the urban development policies enshrined in the provinces' territorial co-ordination plans.

nificazione politica e l'applicazione dei provvedimenti potrebbero essere migliorate in due modi: attraverso un rafforzamento della coordinazione tra la regione e i governi locali e la diffusione della cooperazione inter-municipale.

**Primo: aumentare la coordinazione verticale tra la regione Veneto e le municipalità...**

Considerando la posizione di forza delle città di Padova, Treviso e Venezia, servirà una maggiore coordinazione verticale con la regione Veneto. L'applicazione di un'agenda strategica comune e accordi specifici di settore, come accade in altre aree metropolitane OCSE, può avvenire con maggiore frequenza all'interno della città-regione. La coordinazione potrebbe essere rafforzata dall'introduzione di standard di performance, dalla diffusione di best practice nelle politiche di area e accordi di servizio e l'agevolazione della sperimentazione e di progetti-pilota. L'attuale Strategia di Sviluppo Territoriale potrebbe essere estesa allo sviluppo economico, includendo anche l'innovazione e l'integrazione sociale. La regione potrebbe inoltre destinare maggiori investimenti, incentivi e strumenti di sostegno ai programmi che favoriscono l'allineamento e la cooperazione.

**...in particolare attraverso una pianificazione territoriale coordinata**

Contraddizioni interne e frequenti eccezioni (deroghe e varianti parziali) indeboliscono molti dei piani approvati. Tutti i governi dei Paesi OCSE accettino varianti ai piani ufficiali in circostanze particolari, ma nel caso della città-regione Venezia si tratta di una pratica molto frequente. Per esempio, nonostante il piano regionale del 1985 contenesse provvedimenti atti a proteggere il tradizionale paesaggio rurale, la loro efficacia fu attenuata dalla legge 24/1984 della regione Veneto che favoriva lo sviluppo disordinato di nuovi insediamenti rurali. Allo stesso modo, nonostante le buone intenzioni della legge regionale 11/2004, con la quale si stabilivano le regole per promuovere uno sviluppo in accordo con la sostenibilità ambientale e la densificazione, vari emendamenti presenti nei piani regolatori generali hanno messo in discussione tali regole. In quella stessa legge regionale 11/2004 veniva creato inoltre un nuovo strumento per lo sviluppo municipale, il Piano di assetto del territorio (PAT), allo scopo tracciare politiche strategiche di definizione delle aree municipali; in seguito, però, lo stesso PAT si è rivelato in gran parte disconnesso dalle politiche di sviluppo urbano presenti nei piani provinciali di coordinazione territoriale.

### **Second, extend existing inter-municipal co-operation...**

Inter-municipal co-operation in the Venice city-region has increased over the last decade. In 2007, the mayors of Venice and Padua signed a protocol of understanding to exploit economic complementarities and expand functional connections. Numerous inter-communal plans among rural municipalities and joint services provision in utilities provide other examples of inter-municipal co-operation. Similar co-operative processes have emerged in the transport sector, such as the creation of the special administrator for Mestre's Beltway, who can act as the sole representative of all the competent organisations from the different areas, and the Company for Integrated Transportation in the Veneto (STIV), which aims to create a public transportation system in the Venice-Padua-Treviso metropolitan area. The Venice city-region could build on the example of these recent experiments to expand inter-municipal co-operation in economic co-operation and environmental planning.

### **...through pilot projects in the cultural and tourism sectors**

A metropolitan approach could provide clear benefits in the cultural sector. The three provinces have engaged in some co-ordination of cultural infrastructure, but additional programmes are warranted. Action is especially needed for the museums in historic Venice, given the limited space available to them and the exorbitant costs of archiving their collections. A project could be devised to provide an integrated storage facility on the mainland to house the archives on historic Venice and exhibit the collections elsewhere in the city-region. A regional tourism policy has the potential to encourage visitors to travel outside the mass tourism circuit and extend the tourist season beyond the peak periods. An explicit regional tourism policy could also entail the creation of a metropolitan tourism observatory such as that in Vienna. Changes in tourism statistics have implications for city operations, and more accurate data could better inform policy making. In 2009, the inclusion of commuters, tourists, students and other individuals into a population estimate would have increased the historic centre's user population to 143 000 people, or approximately 83 000 more inhabitants than the official number of residents.

### **Secondo: estendere la cooperazione inter-municipale già esistente**

Nell'ultimo decennio la cooperazione inter-municipale all'interno della città-regione Venezia è cresciuta. Nell'ambito della cooperazione economica, i sindaci di Venezia e Padova hanno firmato nel 2007 un protocollo di intesa per sfruttare gli elementi di complementarità economica ed espandere le connessioni funzionali. I numerosi piani inter-comunali tra municipalità rurali e la fornitura congiunta di servizi sono altri esempi di cooperazione inter-municipale. Processi simili sono emersi nel settore dei trasporti: ne è un esempio la nomina di un amministratore speciale per la tangenziale di Mestre, che ha la facoltà di operare come unico rappresentante di tutti gli organismi competenti di aree diverse, e l'istituzione della Società per il Trasporto Integrato nel Veneto (STIV) con l'obiettivo di creare un sistema di trasporto pubblico per l'area metropolitana di Venezia-Padova-Treviso. La città-regione Venezia può basarsi su queste recenti esperienze per espandere la cooperazione inter-municipale nel campo della cooperazione economica e della pianificazione ambientale.

### **...attraverso progetti-pilota in campo culturale e nel settore turistico**

Un approccio metropolitano può portare evidenti benefici in campo culturale. Le tre province si sono in qualche modo impegnate nella coordinazione di infrastrutture culturali, ma sono necessari ulteriori programmi. In particolare, è necessario prendere provvedimenti sul sistema museale di Venezia, a causa dello spazio limitato a disposizione e dei costi esorbitanti per creare un archivio delle collezioni. Potrebbe essere utile delineare un progetto per una struttura di deposito sulla terraferma che ospiti gli archivi di Venezia e curi le mostre delle collezioni in tutta la città-regione. Una politica del turismo a livello regionale ha il potere di incoraggiare i turisti a uscire dal circuito turistico di massa e ad allungare la stagione turistica oltre i picchi stagionali. Una politica del turismo regionale può inoltre portare alla creazione di un osservatorio metropolitano sul turismo simile a quello di Vienna: le variazioni nelle statistiche relative turismo hanno implicazioni che ricadono sulla città stessa; inoltre dati più accurati servono a informare meglio gli organi politici. L'inclusione nel 2009 di pendolari, turisti, studenti e altre categorie di individui all'interno di una stima sulla popolazione avrebbe elevato la popolazione di Venezia a 143.000, cioè a circa 83.000 abitanti in più rispetto al numero ufficiale di residenti.

### **...and inter-city joint flagship projects**

Establishing a think tank to facilitate the emergence of flagship projects might also be considered. This could concentrate on defining possible synergies between tourism and other important sectors within the Venice city-region, and the role that flagship projects could play. An eventual bid for the 2020 Olympics, as announced by politicians from the Veneto Region in October 2009, would only increase the need for regional co-ordination with respect to tourist infrastructure. The same applies for Venice's bid to be recognised as the European Capital of Culture in 2019. Such joint projects, combined with smaller events and fairs, could help build a metropolitan identity and neutralise the localism (*campanilismo*) and historical rivalries among municipalities in the city-region.

### **Respond to environmental issues, especially climate change, with metropolitan approaches**

A metropolitan approach would increase the effectiveness of the response to environmental issues and climate change. Carbon-relevant functions, flows of materials and energy, and transportation overlap across municipal jurisdictions. Climate change adaptation policies specifically need to be decided and implemented at a regional scale, especially given Venice's hydrological complexity. Authorities could adopt and tailor metropolitan-level climate change action plans, most notably those developed in London, Hanover and Portland. Local governments in the Venice city-region could also mainstream climate change considerations into the policy-making process, given that their environmental policy is mainly confined to environmental departments. Policies that might be considered include: a climate-policy steering group, an office of climate protection initiatives, or an inter-agency unit to mainstream climate change policy.

### **Create an integrated transit system led by a metropolitan authority ...**

Sustaining efforts to create a metropolitan transport system with regionally co-ordinated services and unified fares could improve inter-city mobility as well as efficiency in the transit system. To remain competitive, polycentric regions such as Venice require sophisticated public transport systems built upon a polynodal network, rather than on the classical radial model of monocentric cities. Most of the local public transport companies are now below the optimal size to

### **... e flagship projects comuni alle varie città**

Occorre prendere in considerazione la possibilità di attivare un think-tank per agevolare la nascita di “*flagship projects*”, grandi progetti di innovazione. Questo think-tank dovrebbe concentrarsi sulla definizione di possibili sinergie tra il turismo e altri importanti settori all'interno della città-regione Venezia, cercando di stabilire quale ruolo potrebbero ricoprire questi progetti di innovazione. L'eventuale scelta per le Olimpiadi del 2020, come annunciato dai politici della regione Veneto nell'ottobre 2009, non farà che aumentare la necessità di una maggiore coordinazione a livello regionale nell'ambito delle infrastrutture turistiche. Lo stesso varrebbe se Venezia fosse scelta come Capitale della cultura per il 2019. Progetti comuni di questo tipo, in combinazione con eventi minori e fiere, possono aiutare a costruire un'identità metropolitana e a neutralizzare i particolarismi e le rivalità storiche tra le municipalità della città-regione.

### **Rispondere alle questioni ambientali, in particolare al cambiamento climatico con approcci metropolitani**

Un approccio metropolitano potrebbe aumentare l'efficacia delle risposte ai problemi ambientali e al cambiamento climatico. I flussi di materiali ed energia e il trasporto tra attività diverse si sovrappongono a varie giurisdizioni. È necessario definire e applicare le politiche di adattamento al cambiamento climatico a livello regionale vista la complessità idrologica della città-regione. Le autorità possono adottare e delineare piani d'azione a livello metropolitano simili a quelli sviluppati a Londra, Hanover e Portland. I governi locali della città-regione Venezia possono inoltre far passare in primo piano il problema del cambiamento climatico all'interno del processo politico, visto che le varie politiche ambientali sono per lo più confinate in dipartimenti specifici. I provvedimenti da prendere in considerazione sono: la creazione di un gruppo che si occupi di politiche del clima, un ufficio che promuova iniziative a protezione del clima o una interagenzia che ponga in primo piano le politiche legate al cambiamento climatico.

### **Creare un sistema integrato di transito guidato da un'autorità metropolitana e...**

Il sostegno agli sforzi di creare un sistema di trasporto metropolitano che comprenda servizi coordinati a livello regionale e tariffe unificate può migliorare l'efficienza del sistema di transito e della mobilità tra città diverse. Per continuare a essere competitive, le città-regioni policentriche come Venezia richiedono sofisticati sistemi di trasporto pubblico costruiti su un network polinodale piuttosto che sul classico modello radiale delle città monocentriche.

allow for full exploitation of economies of scale and density. For instance, no fewer than 39 local operators offer bus services in the Veneto. This extreme fragmentation calls for merging firms operating in adjacent territories, in the case of small and medium cities, and for disaggregating services in the larger cities. Significant institutional designs have been crafted in several OECD metropolitan areas to achieve these objectives, as in Frankfurt and Vancouver. Ongoing efforts to create a metropolitan transit body should be sustained.

**... and prepare a strategic debate on more radical options, including the formation of a metropolitan city ("città metropolitana")**

More radical governance options in the Venice city-region might be needed, for which a strategic debate could be formulated. Co-operative agreements tend to be issue-based (water, waste management, etc.) rather than metropolitan and involve a limited number of parties, usually two to three municipalities. Serious reflection based on cost-benefit and sensitivity analyses is needed to assess the tools the Venice city-region could employ for its metropolitan future, such as a metropolitan government. The possibility of creating metropolitan cities was introduced in Article 114 of the Italian Constitution (2001). However, this has not been translated into concrete legislation, and no metropolitan city has so far been created. Considering the mixed outcomes of creating new institutions and regional and local government mergers in other OECD countries, an assessment of the potential value added of institutional reform in the Venice city-region would be necessary. The merging of local utilities in many OECD countries has produced cost savings for consumers, and future attempts at reform merit reflection informed by estimates of potential gains in efficiency. Consumer savings in utility prices could generate additional support for ambitious metropolitan governance structures.

**A metropolitan strategy is needed to build a more resilient system**

A better-connected metropolitan system – through political co-operation and improved infrastructure – would offer the Venice city-region more resilience to economic adversity and rapid change. Improved environmental management at a metropolitan level could be better aligned with an ecosys-

Attualmente la maggior parte delle società di trasporto pubblico locali hanno dimensioni inferiori rispetto alla soglia ottimale affinché le economie di scala e la densità siano sfruttate al meglio. Per esempio, solo nel Veneto 39 operatori locali offrono servizi di autobus. Questa estrema frammentazione necessita di una fusione tra aziende che operano in territori vicini nel caso di città di piccole o medie dimensioni, e di servizi separati forniti nelle città più grandi. Significativi progetti istituzionali sono stati delineati in diverse aree metropolitane OCSE per raggiungere tali obiettivi; è il caso di Francoforte e Vancouver. Occorre infine dare sostegno a sforzi ulteriori tesi a creare un sistema di trasporto metropolitano.

**...e intavolare un dibattito strategico su possibilità più radicali, compresa la creazione di una città metropolitana**

Potrebbero forse servire scelte di governance più radicali, per le quali si rende necessario intavolare un dibattito strategico. Gli accordi di cooperazione tendono sempre a concentrarsi su una sola questione per volta (acqua, gestione dei rifiuti, ecc...) invece di esprimere un punto di vista metropolitano; spesso inoltre si tratta di contratti tra un numero limitato di parti, solitamente due o tre municipalità. Una seria riflessione basata su un'analisi costi-benefici deve individuare gli strumenti che la città-regione può utilizzare nel proprio futuro metropolitano: uno di questi può essere l'istituzione di un governo metropolitano. La possibilità di creare città metropolitane è stata introdotta dall'Articolo 114 della Costituzione italiana (2001), ma non è ancora stata tradotta in una legge, né è ancora stata creata una città metropolitana. Considerando gli esiti diversi successivi alla creazione di nuove istituzioni e alla fusione di governi regionali e locali in altri Paesi OCSE, sarà necessaria una valutazione del potenziale valore aggiunto di una riforma istituzionale della città-regione Venezia che miri a stabilirne l'utilità. Poiché in molti Paesi OCSE la fusione di servizi locali ha portato a un risparmio per i consumatori, futuri tentativi di riforma meritano una riflessione sulla base di stime dei possibili vantaggi in termini di efficienza. Il risparmio per i consumatori nei prezzi dei servizi può dare ulteriore sostegno ad ambiziose strutture di governance metropolitana.

**Una strategia metropolitana è necessaria per creare un sistema flessibile**

Un sistema metropolitano maggiormente connesso – attraverso il potenziamento della cooperazione e delle infrastrutture – renderà la città-regione più resiliente nei confronti delle difficoltà economiche e delle trasformazioni rapide. Un management ambientale più efficace a livello metropolitano

tem-based approach, to protect against the impacts of climate change and rising sea levels in particular. Ultimately, effective public intervention depends on a resourceful system of metropolitan governance, which can dedicate resources to these questions and confront them in systematic and co-ordinated ways.

potrà meglio allinearsi a un approccio ecosistemico per difendersi dall'impatto del cambiamento climatico, nello specifico dal problema dell'innalzamento del livello del mare. In conclusione, un intervento pubblico efficace deve dipendere da un sistema di governance metropolitano che sia in grado di dedicare risorse a questi problemi, affrontandoli in modo sistematico e coordinato.

## **Introduction**

## **Presentazione**

\* President Fondazione  
Venezia 2000

Part of a series of “Territorial reviews on urban and metropolitan regions”, this OECD Review of Venice was made possible by Venice Foundation and Venezia 2000 Foundation, in collaboration with the city of Venice, the administrative provinces of Venice, Padua and Treviso and Veneto region.

With this initiative, we meant to bring to the attention of institutions and society the issue of the metropolitan area, analyzed and discussed through the framework provided by an international organization such as OECD.

This issue is not new to the city and its territory. Since the Seventies, it appears in various studies and researches focused on territorial, demographic, social and economical aspects conducted by Venetian universities (IUAV and Ca' Foscari). In the Nineties, the Italian government officially recognized the issue, and the will to create metropolitan cities was officially stated in 2001, when the fifth title in the second part of the constitution was amended in order to allow the creation of metropolitan cities, among them was Venice.

During this long process, the question of the Venice city region has always been characterized by the historical and “mythical” influence of Venice over its territory, as well as by the Veneto region's polycentric structure.

Unlike other big European capitals or the Milan city region in Italy, the territory lacks strong polarizing elements. Without a strong centralized authority, the improvement of governance is a key element for the initiation of cooperation policies in the provision of service (for citizens and firms) allowing for a stronger presence in the extended European landscape.

Preliminary studies, the discussion developed on the occasion of the three meetings with the Directorate of Public Governance and Territorial Development and the Review that is presented today, allowed and allow us to share analysis, to identify strengths and weaknesses and to welcome those indications able to lead us in the following years.

\* Presidente Fondazione  
Venezia 2000

La Fondazione di Venezia e la Fondazione Venezia 2000, in accordo con il Comune di Venezia, le Province di Venezia, Padova, Treviso e la Regione del Veneto, ha promosso presso l'OCSE la redazione di un Rapporto sull'area metropolitana che fa riferimento alla città di Venezia. Rapporto che si inserisce tra le pubblicazioni OCSE "Territorial Reviews on urban and metropolitan regions".

Con questa iniziativa, si intende portare all'attenzione delle istituzioni e della società il tema dell'area metropolitana, e sostenuto attraverso le chiavi di lettura che un organismo internazionale quale l'OCSE è in grado di fornire.

Il tema non è nuovo per la città di Venezia e per il suo ambito metropolitano e trova ragione in studi e ricerche condotte dalle università veneziane (IUAV e Ca' Foscari) a partire dagli anni '70 che fanno riferimento ai caratteri territoriali, demografici, sociali ed economici dell'area metropolitana e si formalizza prima con la volontà del Governo Italiano di istituire le città metropolitane negli anni '90 e quindi più strutturalmente con la riforma del Titolo V della Costituzione Italiana dove si prevedono le città metropolitane tra cui Venezia.

La questione della città metropolitana di Venezia in questo lungo percorso ha sempre presentato delle peculiarità determinate dalla forza del "mito" e dalla storia di Venezia rispetto al suo territorio di riferimento e contemporaneamente condizionate dalla struttura policentrica della regione Veneto.

In un territorio senza fattori particolarmente polarizzanti, come avviene per contro nelle grandi capitali europee e nella realtà di Milano, per quanto riguarda l'Italia, e senza una forte struttura centralizzata di governo, i temi della governance risultano i punti di forza anche nei confronti della necessità di avviare politiche cooperative nei confronti dei servizi (alle persone e alle imprese) in grado di raggiungere una massa critica capace di competere nello scenario europeo allargato.

Gli studi preliminari, gli incontri sviluppati nelle tre missioni condotte dal Directorate of Public Governance and Territorial Development e il Rapporto, ci hanno consentito e ci consentono di condividere le analisi, l'individuazione dei punti di forza e delle criticità, così come ci consentono di accogliere le raccomandazioni come un percorso che ci vedrà impegnati nei prossimi anni.

\* Deputy Permanent  
Representative  
Permanent Delegation of Italy  
to the OECD

I am delighted to be here today on the occasion of the peer review of the territorial policy of Venice.

My initial remarks will be brief, but hopefully meaningful. Italy is a very active partner within the framework of the TDPC, a committee whose activities we value very much as it has been demonstrated earlier this year through the presence of the Italian Minister for Economic Development, Mr. Scajola, at its meeting at ministerial level.

In addition to this, I would like to recall the rural review of Italy that has been successfully completed in December 2008 and later presented in Rome (September 2009); as to the innovation review of Piedmont, a very performing Italian region, the results of the analysis, completed in December 2008 have been the object of a dedicated symposium in Turin in May 2009.

I cannot fail to mention then the review of Milan done in 2005. In this context, let me underline that the OECD recommendations have been quite relevant, as witnessed by fact that Milan has later been selected to host the 2015 Expo and that, after Madrid and before Toronto, Milan has hosted the OECD conference on Competitive Cities and Climate Change. All the above leads us to the conclusion that the Venice review is one more significant building block not only as far as Italy is concerned but for the OECD area in general, and I'm happy to note that today we are in the good company of Catalonia and Sweden.

Venice is a city that does need no introduction and I believe that it is worth praising the approach that has conducted it to request an OECD review. If certain local problems may be peculiar to the Venice city-region - encompassing three provinces of the Veneto Region (Venice, Padua and Treviso) – the challenges of coordination between multiple actors are a common feature of the multi-level governance. At the same time, in Venice more than in other places we may be confronted by the global challenge of climate change and its potentially devastating effects.

While I would not want neither to prejudge nor to pre-empt the contents of the review, I think that I am not far from the truth if I state that the peer review is a mutually enriching process. On the one hand Venice, mutatis mutandis, will be able to learn from the experience of others, just as on the other hand various cities in the OECD region will consider for their own purposes the experience of Venice.

\* Rappresentante Permanente  
Aggiunto  
Delegazione Permanente  
dell'Italia presso l'OCSE

Sono lieto di essere qui oggi in occasione della revisione tra pari (*peer review*) delle politiche territoriali di Venezia. Il mio intervento sarà breve ma mi auguro non per questo meno significativo.

L'Italia è un partner molto attivo all'interno del Comitato per lo Sviluppo delle Politiche Territoriali, Comitato che teniamo nella più alta considerazione, come dimostrato quest'anno dalla presenza del ministro per lo Sviluppo Economico, On. Claudio Scajola, in occasione dell'incontro a livello ministeriale.

Inoltre, vorrei ricordare il rapporto sulle aree rurali in Italia completato con successo nel dicembre 2008 e poi presentato a Roma (Settembre 2009); così come il rapporto sull'innovazione in Piemonte, una regione italiana molto dinamica; i risultati dell'analisi, completata nel dicembre 2008, sono stati oggetto di discussione in un congresso a Torino nel maggio 2009.

Non posso poi omettere di menzionare il rapporto su Milano svolto nel 2005. In questo contesto, lasciatemi sottolineare che le indicazioni dell'OCSE sono state piuttosto rilevanti come testimoniato dal fatto che successivamente Milano è stata selezionata per l'Expo del 2015, e che dopo Madrid e Toronto, Milano ospiterà anche la conferenza OCSE sulle "Città Competitive e i Cambiamenti Climatici".

Quanto detto sopra ci porta alla conclusione che il rapporto su Venezia costituisca un importante passo non solo per l'Italia ma per l'OCSE stessa, e sono lieto di constatare che anche Catalonia e Svezia oggi sono qui presenti.

Venezia è una città che non necessita presentazioni e credo si debba lodare l'approccio che l'ha condotta a richiedere l'elaborazione di questo Rapporto. Se alcuni problemi locali costituiscono peculiarità dell'area metropolitana di Venezia – che comprende tre province del Veneto (Venezia, Padova e Treviso) – la sfida del coordinamento tra più attori è una caratteristica comune della governance multi-livello. Inoltre, a Venezia come in altri luoghi, ci troviamo ad affrontare la minaccia globale dei cambiamenti climatici e i relativi effetti potenzialmente devastanti.

Non intendo pregiudicare i contenuti del Rapporto, ma penso di non sbagliarmi nell'affermare che il processo di revisione prioritaria consenta un arricchimento reciproco. Da un lato, *mutatis mutandis*, Venezia sarà in grado di trarre insegnamento dalle esperienze altrui, così come altre città dell'area



OCSE potranno giovare dell'esperienza di Venezia per risolvere le proprie necessità.

## **Peer reviews**

## **Peer reviews**

\* Under Secretary of Urban Development and Territory Planning of Mexico (Summary by Margarita Pérez Villasenor, Officer of the Permanent Delegation of Mexico to the OECD)

### **What to do?**

To design and promote The Venice-Padua-treviso Metro Region Brand (the VPT)

### **Why is a regional brand needed?**

In a global world, where regions are becoming the main territorial development units and where markets, in terms of either acquiring or offering products and services, look up at additional options beyond their borders, it is required to give each region a distinguishing mark that differentiates one region from another. The Venice-Padua-Treviso Metro Region (VPT) is a very good example and perfect fit where this theory may apply since VPT offers a great variety of economic, tourist and social development options and has the potential to adopt a regional brand.

There are several reasons to support the idea of branding the Venice-Padua-Treviso Region. In the first place a regional brand may foster territorial identity among citizens, entrepreneurs and governments of both rural and urban areas, therefore facilitating regional governance. The relevance of this initiative lays upon the capabilities that are created on a cooperative win-win relationship among government and society, where citizens and private sector organizations are empowered to shape public policy, follow up its implementation and evaluate its results.

In the second place, but not less important, a brand name could offer an image of the region for visitors and potential investors. This impression should portray the opportunities and advantages that the Venice-Padua-Treviso Metro Region offers over other regions; it ought to convey the main characteristics that differentiate it from the other ones. This image may be that of a territory that offers industry services, knowledge and networking opportunities regarding specific economic sectors while tourist and leisure attractions are offered to executives working at that region or to client and supplier representatives during a business trip. This also may work in an opposite way, where tourism is attracted to this area not just because of its historic places and landscapes but also for the outlets and lower price products and services that could be offered by the industry and medium size enterprises located in it. A perception of this region could be that of a territory where business life may mix with pleasure and vice versa.

\* Sottosegretaria allo Sviluppo Urbano e alla Pianificazione Territoriale del Messico (sintesi a cura di Margarita Pérez Villasenor, Funzionario Delegazione Permanente del Messico presso l'OCSE)

### **Cosa fare?**

Ideare e promuovere un marchio per la regione metropolitana di Venezia-Padova-Treviso (il VPT).

### **Perché c'è bisogno di un brand regionale?**

Nel panorama globale le regioni stanno diventando le unità di sviluppo territoriale privilegiate, i mercati per l'acquisto o l'offerta di prodotti e servizi si rivolgono a soluzioni poste oltre i propri confini. È perciò necessario dotare ogni regione di un brand distintivo in grado di differenziare le une dalle altre. La regione metropolitana di Venezia-Padova-Treviso (VPT) offre un ottimo esempio, adattandosi perfettamente all'applicazione di tale teoria: molte possibilità di sviluppo economico, turistico e sociale che offre la VPT costituiscono infatti la premessa per l'adozione di un marchio regionale.

Ci sono molte ragioni per sostenere la creazione di un brand per la città-regione Venezia-Padova-Treviso. In primo luogo il marchio regionale è in grado di promuovere l'identità territoriale tra i cittadini, gli imprenditori e gli amministratori, sia nelle aree rurali che nelle città, facilitando la governance regionale. L'interesse dell'iniziativa si fonda sulle potenzialità che nascono dalla cooperazione tra governo e società in una relazione che sia vantaggiosa per entrambe le parti: a cittadini e operatori privati viene così conferito il potere di influenzare le politiche pubbliche, seguirne l'applicazione e valutarne i risultati.

In secondo luogo, aspetto non meno essenziale, il brand regionale sarebbe in grado di offrire ai potenziali visitatori e investitori un'immagine della Regione. Questa dovrebbe delineare le opportunità e i vantaggi offerti dalla città-regione di Venezia-Padova-Treviso rispetto ad altre regioni, comunicando le caratteristiche principali che la distinguono dalle altre. Rappresentare un territorio in grado di offrire servizi per le industrie, opportunità di conoscenza e networking rispetto a specifici settori economici, ma anche attrazioni turistiche e occasioni di svago per i manager che lavorano nella regione, per i clienti e rappresentanti in occasione dei viaggi di lavoro. Questo si applica anche nel caso opposto, in cui i turisti vengono attratti da una regione non solo per i suoi paesaggi e siti storici, ma anche per i punti vendita, i prodotti e i servizi a buon mercato offerti dalle piccole e grandi aziende che vi operano. La percezione di

These advantages turn to be a milestone to help the VPT region to stand in a specified place in the European market and in the global network, and to promote the region's awareness of its relative position compared to others as well as to set forth the uniqueness of this region.

### **How to do it?**

The means to reach these objectives could be based on the following aspects that rely principally on the concept of a region as a well balanced polycentric urban and rural system with great potential for complementary development, on the conception of identity axis of the region and on a comprehensive brand name that refers to the whole region, including its main cities and rural areas, instead of referring only to Venice.

The conception of identity axis should be fostered as the main characteristics and as means of strategic planning and marketing of the VPT region:

i. *Arts, crafts and industry* that offer the opportunity of establishing new business, creating supply chains, introducing small and medium size enterprises, identifying specific production of the region, generating clusters, among other benefits;

ii. *Commerce*, such as outlets, whose products and services are provided by the main regional factories and give a particular distinctive to the region where most visitors or clients may find a great variety of products within a certain sector or activity.

iii. *Culture*, such as industrial and architectural heritage, for instance, the old factories that still stand in the north-east side of the region that are part of the scene and remain as a reminiscence of the tradition and work related to the regional art and heritage of its productive activity; and

iv. *Landscape*, either natural or built up, that complements all the services and attractions mentioned before and offers another option for leisure and traveling as specific destinations or as optional ones while commuting.

The regional branding is aimed to attract both international and national visitors and investors, in this sense the brand formation process should create interest in the region from the beginning and involve both international and national communities in every stage.

Finally, establishing a Council for the development of the VPT Region is required in order to promote governance and collaboration between government and society. This may include representatives of private and public sectors, citizens, icon personalities, main economical activities, among others.

questa realtà potrebbe essere quella di un territorio in cui vita lavorativa e svago si combinano vicendevolmente.

Questi elementi si rivelano un punto di riferimento per aiutare la città-regione a posizionarsi in un punto preciso del mercato europeo e della rete globale, promuovendo in regione la consapevolezza circa la propria posizione rispetto agli altri e per valorizzarne l'unicità.

### **Come si procede?**

I mezzi per raggiungere questi obiettivi si basano su un concetto di regione come sistema urbano e rurale equilibrato e policentrico, dotato di buone potenzialità di sviluppo complementare, nonché sulla definizione di alcuni principi identitari da cui partire per la creazione di un marchio "inclusivo" in grado cioè di riferirsi all'intera regione comprendendo, oltre alla città di Venezia, anche le altre città e zone rurali presenti sul territorio.

L'ideazione di principi identitari dovrebbe essere posta come componente principale e mezzo di pianificazione strategica e di promozione della città-regione:

i. *Arte, Artigianato e imprese* che offrano la possibilità di fondare nuove attività economiche, creare catene di approvvigionamento, introdurre piccole e medie imprese identificando le produzioni specifiche della regione, generando cluster, e altri benefici;

ii. *Commercio*, Outlet in cui i prodotti e i servizi offerti siano realizzati nelle fabbriche regionali; così da attribuire un carattere distintivo alla regione nella quale visitatori e clienti possono trovare un'ampia gamma di prodotti provenienti da uno specifico settore o attività.

iii. *Cultura*, il patrimonio industriale e architettonico, come ad esempio le strutture industriali dismesse ancora esistenti nella parte nord orientale della regione costituiscono un paesaggio caratteristico e testimoniano la tradizione e il lavoro connessi con le arti, il patrimonio regionale e le sue attività produttive;

iv. *Il Paesaggio*, sia quello costruito che quello naturale, completa tutti i servizi e le attrattive prima menzionate, offrendo altre possibilità per lo svago e il turismo sia come destinazione principale che come tappa occasionale nel corso degli spostamenti di lavoro.

Il brand regionale dovrebbe essere volto al coinvolgimento di visitatori e investitori nazionali e internazionali. Per questo il processo di creazione del brand dovrebbe destare interesse nella regione fin dal principio e coinvolgere le comunità nazionali e internazionali in ogni suo passaggio.

Si rivela inoltre necessaria la costituzione di un organismo *ad hoc* per lo sviluppo della città-regione di Venezia che promuova una governance congiunta e la collaborazione tra

### **What is the basis for such a policy?**

The branding region policy emerges from both the need to reduce the unemployment rate and the available assets of the Veneto-Padua-Treviso Region.

#### *1. The need to reduce the unemployment rate*

During the past three decades the success of the Veneto Region in industry and tourism activities has attracted a large quantity of all kind of workers. Currently the Venice Metro region has a population growth rate of 1.2%, above the media in Italy (0.8%). Even though in the past, the region has attracted large immigrant flows, most of them entrepreneurs, as an effect of the world economic crisis, nowadays there is a lack of permanent employment in the region, especially in the manufacturing industry. The last unemployment rate registered is about 4.2%.

#### *2. The regional assets*

The VPT Region has a number of positive features that could help launch the region's brand. Some of these include the strong tourist tradition which can be used to make a profit. Additionally it is the first tourist region in Italy and one of the most popular destinations from the world: in 2007 the region registered 60 million of arrivals. The Veneto has a regional GDP of 135,000 millions of euros and most of this income is related with tourism industry. So it is a real strength of the region that could be raised up to foster economic growth from its regional attractive sites and the specificity of some tourist towns and villages complementary to those of Venice. Additionally, the region could attract more cultural, adventure and ecotourism visitors.

It is unquestionable that the Veneto has a cultural background and world celebrities recognized all over the world. Venice attracts thousand of tourists every year just with some of the main well known attractions: the Venice Carnival, the Venice International Film Festival or the Venice Bienale. Celebrities like Marco Polo, Antonio Canal -el Canaletto-, Tiziano Vecellio, Antonio Vivaldi, Giotto, among many others, are also directly related to the area. These incomparable cultural assets are advantages for the regional brand.

The regional branding is a mechanism that promotes territorial unity between the citizens, entrepreneurs, and governments. The use of a regional brand for the VPT region will help to reinforce the identity and the competitiveness of the partners. It could stimulate a regional innovation process and create synergies among the participants to reach common objectives and goals. Regional branding will improve the governance and could help region's sustainability.

le amministrazioni e la società. Con il termine società si intendono i rappresentanti del settore pubblico e privato, i cittadini, le personalità di spicco, gli attori economici importanti e molti altri.

### **Quali sono le basi di tale politica?**

La politica di branding regionale scaturisce sia dalla necessità di ridurre il tasso di disoccupazione che dalle possibilità offerte dalla regione di Venezia-Padova-Treviso.

#### **1. La necessità di ridurre il tasso di disoccupazione**

Nel corso degli ultimi tre decenni il successo della regione Veneto nell'industria e nel turismo ha attratto una grande quantità di lavoratori. Oggi la regione metropolitana di Venezia ha un tasso di crescita demografico del 1.2%, sopra la media italiana (0.8%). Benché in passato la Regione sia stata in grado di accogliere importanti flussi migratori, costituiti per la maggior parte da piccoli imprenditori, oggi in seguito alla crisi economica mondiale si registra una carenza di impieghi a tempo indeterminato nella regione, specialmente nell'industria manifatturiera. L'ultimo tasso di disoccupazione rilevato si attesta attorno al 4.2%.

#### **2. Le opportunità della regione**

La città-regione di Venezia possiede alcune caratteristiche positive che potrebbero agevolare la creazione del marchio regionale. Tra queste figura la forte tradizione turistica che può essere sfruttata per generare profitto. In Italia la regione è tra le prime in ambito turistico e una delle destinazioni più ambite nel mondo: nel 2007 la regione ha registrato 60 milioni di presenze turistiche. Il Veneto ha un PIL regionale di 135.000 milioni di Euro, la stragrande maggioranza delle entrate provengono dall'industria turistica. Si tratta di un vero punto di forza per la regione che potrebbe essere rafforzato per favorire lo sviluppo economico generato dai siti turistici regionali, dai piccoli centri turistici a Venezia. In più la regione potrebbe diventare meta di turismo culturale, ecologico ed eno-gastronomico.

Il branding regionale è un processo che promuove le unità territoriali tra i cittadini, gli imprenditori e gli amministratori. L'utilizzo di un marchio nella città-regione di Venezia aiuterà a rafforzare l'identità e la competitività dei partner, potrà stimolare i processi di innovazione e creare sinergie tra i partecipanti, per il raggiungimento di obiettivi e scopi comuni. Il branding regionale migliorerà la governance e potrà contribuire alla sostenibilità della regione.

\* Counsellor  
Permanent Delegation  
of Portugal to the OECD

To talk about the environmental dimension of the Venice review we should start by describing what it is called the Third Italy Model. This is a model based on SME on rural areas, where the traditional family farms became family small industries and now small services enterprises (capanoni) creating a sprawl model of development (citta diffusa). This model creates what we can call a non-rational economic demand of a permanent infrastructure extension (water supply, sewage treatment, energy supply, transport networks).

With this reality, there is a lack of awareness from all the different actors to the real value of environment and environmental services. With the sprawling of activities we have a real problem in terms of diffused pollution, unknown water abstraction and water discharges, with an uncertainty on water resources quantity and quality. The problem is how can the Venice authorities engage so many different actors (thousands of SME, the different levels of administrations and the populations) to fulfil the Polluter Pays Principle or the User Pays Principle, so that real costs and benefits can be taking into consideration in the decision making processes?

Continuing to talk about water but starting with the discussion on climate change, let me pay tribute to the huge works that you are conducting in terms of the barrier system (Mose project). When OECD was in Venice in 94, for the Environmental Performance Review, we also discussed this project, and let me underline your very good performance when we see that you have already accomplish almost 60% of the total works. And independently from the civil engineering point of view, I must confess that this a very good project of adaptation to a new reality, as it allows the continuity of the regular activities inside the Lagoon instead of closing the sensitive area to any activity. With all the past of heavy pollution coming from industries, the agriculture runoff and the Venice sewage discharges, the intensive movement due to the Venice Harbour was another factor to put more stress in this sensitive area. The recovery at all levels of the Lagoon quality is part of this new program of action.

But the Venice region, with this level of development, has an ethical responsibility versus the Climate Change issue.

\* Consigliere  
Delegazione Permanente  
del Portogallo presso l'OCSE

Per parlare della dimensione ecologica del Rapporto su Venezia dovremmo cominciare descrivendo quello che viene chiamato il modello della "Terza Italia". In questo modello, che si fonda sulla presenza di piccole e medie imprese nelle zone rurali, le tradizionali aziende agricole a conduzione familiare sono diventate piccole industrie e poi più recentemente piccole imprese di servizi, dando vita ad una tipologia di sviluppo urbano detta "città diffusa". Questo modello crea un bisogno continuo e non razionale di estendere la rete delle infrastrutture (rete idrica, smaltimento delle acque reflue, fornitura di energia elettrica e rete stradale). I vari attori che agiscono in questo contesto non riescono a percepire il reale valore dell'ambiente e dei servizi ambientali. Una tale dispersione delle attività crea un serio problema in termini di diffusione degli inquinanti, estrazione e scarico di acque non monitorati e la relativa incertezza in merito alla qualità e quantità delle risorse idriche. Il problema che si pone è in che modo le autorità venete possono coinvolgere un gran numero di soggetti (le migliaia di piccole imprese, i diversi livelli amministrativi e i cittadini) per rendere operativi i principi "chi inquina paga" oppure "chi usa paga", così che gli effettivi costi e benefici possano essere considerati durante il processo decisionale.

Continuando a parlare di risorse idriche, ma introducendo anche il tema dei cambiamenti climatici, vorrei potervi ringraziare per l'inestimabile lavoro che state conducendo per la creazione del Mose. Quando l'OCSE venne a Venezia nel 1994, in occasione del rapporto ambientale, si discusse anche di questo progetto; oggi nel constatare che quasi il 60% dei lavori è già stato ultimato, vorrei sottolineare l'ottimo lavoro che avete svolto. Poi, indipendentemente dalle valutazioni ingegneristiche, vorrei aggiungere che questo progetto, avendo permesso di continuare a svolgere le regolari attività in laguna, costituisce un'eccellente prova di adattamento ad una realtà nuova. Il pesante inquinamento provocato in passato dalle industrie, dagli scarichi agricoli e civili, insieme agli intensi movimenti generati dalla presenza del porto, sono fattori che incidono sullo stato di salute di un'area sensibile come la laguna, a cui bisognava prestare maggiore attenzione. Il recupero della laguna sotto tutti i punti di vista costituisce parte integrante del nuovo piano d'azione.

We were talking about actions on climate change but on the adaptation dimension. Venice should also act on the mitigation dimension. Coming back to the Third Italy Model, this Polycentric system demands a special and complex connections networks, with intermodal strategies using road, train, air and sea systems of transportation. And we all know the big efforts that the Authorities are implementing, but that are not sufficient for now. Another example can be shown with your initiatives on renewables like on the Fusina Station on Hydrogen and the solar and wind use. The question is again on the way you can involve all the different actors on the construction of a coherent common policy that more than the use of renewables, you can also have a new “cluster” of renewables providing another new direction for the regional development strategies.

As a conclusion, and starting with this sprawled model, it needs a consolidation in terms of reducing the land consumption trying to densify the economic value creation. This strategy can be a win-win approach perhaps with more than two dimensions. The concentration of activities can reduce the efforts on the infrastructure extension, cutting the costs of many of the environmental services and improving the efficiency of those services. The need for travelling should also decrease and the scale effect could also be very positive in terms of all the social and economical services that the administration must provide to the communities. Even the need of enforcement of the Laws would be more efficient as the Inspectorates activities could be more rational.

The challenge for the Venice Authorities is how to reinforce the planning system on Land Use and for instance on Water Management, and how to guarantee a correct implementation. But more important, it is to create synergies in the different levels of planning to achieve the full integration of the planning processes on land use, water management and permitting of economic activities.

Ma con tali livelli di sviluppo, la regione Veneto ha pur sempre una responsabilità etica nei confronti dei cambiamenti climatici. Certo, stavamo parlando delle misure prese a tale riguardo, ma solo per quanto concerne l'adattamento, mentre Venezia dovrebbe agire anche dal punto di vista della mitigazione. Ritornando al modello della "Terza Italia", questo sistema policentrico esige una rete di collegamento complessa, supportata da strategie intermodali che si avvalgano di mezzi di comunicazione su gomma e rotaia ma anche di trasporti aerei e marittimi. Conosciamo tutti il grande impegno che le autorità stanno mettendo in campo, ma questo non è ancora sufficiente. Un altro esempio di questi sforzi è la vostra iniziativa per le energie rinnovabili, con la centrale a idrogeno di Fusina e gli impianti eolici e solari. Ma la questione ruota anche attorno alla capacità di coinvolgere i diversi attori nella delineazione di una politica comune coerente, che invece di sfruttare le energie rinnovabili possa dare vita ad un insieme di energie rinnovabili in grado di imprimere una direzione inedita alle strategie di sviluppo regionale.

In conclusione, ritornando al modello di città diffusa, bisogna effettuare un'azione di densificazione, riducendo il consumo di territorio e aumentandone il rendimento. Questa strategia si può rivelare vantaggiosa per tutti e aprirsi in varie direzioni: la concentrazione delle infrastrutture permetterebbe di ridurre gli sforzi per l'estensione delle stesse, abbattendo i costi di molti servizi ambientali e migliorandone l'efficienza. La necessità di spostarsi diminuirebbe, e anche la riduzione di scala avrebbe ripercussioni positive sui servizi sociali che le amministrazioni devono garantire alla comunità. Anche l'applicazione delle leggi potrebbe risultare più efficace nel momento in cui le attività di ispezione si svolgessero in modo più razionale.

La sfida per le autorità è di riuscire a rafforzare il sistema di pianificazione del territorio, per esempio rispetto all'utilizzo delle risorse idriche, garantendone contemporaneamente una corretta implementazione. Ma anche più importante è la creazione di sinergie tra i vari livelli di progettazione, per raggiungere la piena integrazione tra la pianificazione del territorio, la gestione delle risorse idriche e l'autorizzazione delle attività produttive.

## Dennis Alvord\*

\* Acting Deputy Assistant  
Secretary for Regional Affairs  
Economic Development  
Administration  
US Department of Commerce

I was not fortunate enough to participate in the peer review of Venice, but I've read the thoughtful submission from the American from Chicago. I should say, however, that if you're ever in need of an American government official to come and opine on economic development matters, I'd be happy to volunteer for that assignment. Having travelled to Venice in the past, I know what an extraordinary part of the world you're from. Nevertheless, I hope that you may have the opportunity to communicate directly with Dr. Pressl regarding his really very thoughtful input to the review. I thought he did a tremendous job.

But today, rather than try to convey his points, for which I'm confident that I cannot do justice, I will offer a few observations from my own review of the material and from perhaps the U.S. experience as well. It strikes me in looking over the Review, that among the primary needs of Venice, that education and workforce development really seem to be at the heart of the needs of the region and this of course is not uncommon across the member nations here. We frequently grapple with these issues in our committee.

The importance of developing links between universities and the private sector cannot be emphasised enough. In the U.S. experience, this has been important for a couple of different reasons. One is the need to really target training and development to the needs of the firms and given your very large and diverse small enterprise base, I think that this could be a particularly powerful and compelling economic driver. And second is really the ability to take advantage of new innovations for which that type of training and opportunity and education is so critically important.

The emphasis on education would also help to address one of the deficiencies, that being the low rate of tertiary education. In fact, it would position you better for long-term economic opportunity throughout the region.

Finally, I would note that the U.S. experience in the evolution of the textile industry in the southeastern United States might be an instructive case for Venice or at least offer some examples for which you might be able to take away some lessons. In the United States, an enormous amount of offshoring of the textile industry occurred in the 1990s and the region has, in many ways, repositioned itself to take advantage of opportunities in the knowledge-based economy and

## Dennis Alvord\*

\* Vice sottosegretario  
per gli Affari Regionali  
Dipartimento per lo Sviluppo  
Economico  
Ministero del Commercio  
degli Stati Uniti d'America

Non sono stato abbastanza fortunato da partecipare alla revisione tra pari (*peer review*) del Rapporto su Venezia, ma ho letto il contributo ben ponderato scritto dal partecipante americano di Chicago. Vorrei aggiungere che se mai avrete bisogno di un rappresentante del governo americano per venire da voi ad esprimere un parere su questioni economiche, sarò molto lieto di offrirmi per l'incarico; infatti avendo spesso soggiornato a Venezia in passato, conosco la straordinaria parte del mondo da cui provenite. Ciò nonostante, spero che avrete la possibilità di parlare direttamente con Mr. Pressl a proposito del suo importante contributo al Rapporto, credo abbia fatto un ottimo lavoro.

Ma oggi, invece di cercare di riprendere le sue conclusioni a cui sono certo non potrei rendere giustizia, vorrei invece contribuire con alcune considerazioni tratte dalla mia analisi del materiale e forse anche dall'esperienza statunitense. Nel considerare il Rapporto mi stupisce notare che una delle principali necessità della Regione sia lo sviluppo dell'istruzione e della formazione professionale, anche se questo non costituisce un fatto insolito anche in altri stati membri qui presenti. Il nostro Comitato è spesso alle prese con queste problematiche.

L'importanza di sviluppare le relazioni tra università e settore privato non può mai essere sovrastimata. Per l'esperienza americana questo punto si è rivelato importante per varie ragioni. Una è sicuramente rappresentata dalla necessità di adattare la formazione e lo sviluppo ai bisogni delle imprese. Considerando la vostra ampia e variegata base industriale composta da piccole imprese, penso che questo potrebbe rivelarsi un fattore chiave per lo sviluppo economico. La seconda ragione si lega alla capacità di profittare delle innovazioni per cui quel tipo di formazione si dimostra così importante.

L'enfasi posta sull'istruzione potrebbe anche aiutare a colmare un'altra lacuna, legata questa volta al basso tasso di istruzione superiore, incrementando le opportunità economiche a lungo termine in tutta la Regione.

Infine, credo che l'esperienza americana per quanto concerne lo sviluppo del settore tessile nel Sud Est degli Stati Uniti potrebbe rivelarsi istruttiva per Venezia o quantomeno offrire alcuni esempi da cui possiate trarre degli insegnamenti. Nel corso degli anni Novanta, gli Stati Uniti hanno registra-

other emerging industrial clusters such as health care and other sectors. And it did this very deliberately and very strategically. And it was kind of a multi-staged process and it has evolved over a long period of time. There was no quick fix to the dislocation that occurred. It really has taken a decade or more to get us to the point where we're making some initial and very substantive infrastructure investments in this next generation of industries.

The process started with a very comprehensive review which resulted in a comprehensive regional economic development strategy which reviewed the strengths, weaknesses, the opportunities, and the threats after the textile dislocations occurred. Following that, and having identified opportunities to move forward, my bureau at commerce and other agencies made some very strategic investments, again in workforce development where they linked up with community colleges, vocational schools, and universities to put in place some workforce training and development centers in some of these emerging sectors. That, in fact, allowed the workforce that was previously involved in the textile industry to begin retooling their skills. At the same time, some strategic investments were made with some universities for business incubation and entrepreneurial programs to allow new opportunities to begin germinating and evolving. This in fact has been very successful and some of these businesses are to the point where they're expanding and are looking to make the next generation of investments that will lead to further economic growth and development.

I think it's worth considering in an economy that continues to transition the applicability of strategies such as this to your region as well.

to una massiccia ondata di delocalizzazioni nell'industria tessile, presente nella Regione, che ha perciò cercato di riposizionarsi, cercando di sfruttare nuove opportunità create dall'economia della conoscenza, e altri cluster economici emergenti come l'assistenza sanitaria o altri settori. Ciò è stato fatto in modo molto strategico e deliberato, secondo un processo graduale, evolutosi nel corso di molti anni. Non si è trovata una soluzione "istantanea" al problema delle delocalizzazioni, e infatti ci sono voluti quasi dieci anni perchè riuscissimo ad intraprendere i primi e sostanziali investimenti per le infrastrutture necessarie a questa nuova generazione di imprese.

Tale processo è cominciato con un'ampia indagine poi sfociata in una strategia di sviluppo economico regionale, che considerava i punti di forza e di debolezza, le opportunità e le minacce, che erano il risultato delle dislocazioni avvenute nel settore tessile. In seguito, dopo aver identificato l'opportunità dell'azione, il mio dipartimento del commercio e altre agenzie governative hanno intrapreso alcuni investimenti strategici. Questi in coordinamento con i Community College, le scuole professionali e gli atenei si sono rivolti allo sviluppo della forza lavoro per implementare programmi di formazione professionale e centri di sviluppo collegati con i settori nascenti, permettendo alla manodopera prima impiegata nell'industria tessile di riqualificarsi. Contemporaneamente, si sono messi in atto altri investimenti strategici nell'ambito della formazione universitaria per l'incubazione di impresa e lo sviluppo di nuovi programmi manageriali in grado di far germogliare e crescere nuove opportunità. Questi interventi si sono rivelati vincenti, alcune di queste imprese si stanno espandendo e si accingono ora ad intraprendere nuovi investimenti in grado di garantire crescita economica e sviluppo.

Credo che in un'economia in continua transizione valga la pena considerare l'applicazione di simili strategie anche nella vostra Regione.

\* Deputy Head of Division  
European Regional Policy  
Federal Ministry of Economics  
and Technology (BMWi),  
Germany

### **Introduction**

Two areas, where EU support has the potential to contribute substantially to the development of the Venice city region, are:

- 1) The implementation of EU cohesion policy, enhancing economic development and the improvement of the regional innovation system.
- 2) Options to improve the integration of the Venice city region in the European transport system, especially of its port, by measures co-funded by the Trans-European Transport Networks

### **Economic Development / Background (1)**

Veneto's economy benefits from a high concentration of small and medium-sized enterprises, which are often geared towards export. This network of family run exporting firms, which is also called the "Veneto model", is found mainly in the central plain area, which also forms the heart of a possible Venice metropolitan area.

However, the large share of micro-enterprises will be increasingly a challenge as companies have to compete more and more on a global scale.

#### *Additional challenges (report findings)*

- *A specific approach towards SMEs is required given their predominance in the Venice cityregion economy.*
- *There is evidence from Veneto that those small firms that are able to engage with higher levels of technology are likely to be more successful (Chiarvesio et al., 2009).*
- *Currently, there is a robust level of cooperation between small firms and district-level vocational training institutes.*
- *However, these institutes tend to concentrate on reproducing existing techniques and craftsmanship, which makes them poorly positioned to assist firms access radical new innovations.*
- *Likewise, the connection between SMEs and the research community is rather weak and many firms remain disarticulated from the broader tendencies of managerial and productive restructuring that are taking place throughout the regional economy.*

\* Vice Capo Divisione  
Politiche Regionali Europee  
Ministero Federale dell'Economia  
e della Tecnologia (BMW),  
Germania

### **Introduzione**

Sono due le aree in cui il supporto UE può contribuire sostanzialmente allo sviluppo della città metropolitana di Venezia:

- 1) L'implementazione delle politiche di coesione della UE, l'avanzamento dello sviluppo economico e il miglioramento del sistema regionale di innovazione.
- 2) Opzioni per il miglioramento dei collegamenti tra la città metropolitana di Venezia e la rete dei trasporti europei, in special modo il porto, avvalendosi di misure co-finanziate dal Sistema dei Trasporti Trans-europei. (TEN-T)

### **Sviluppo Economico / Contesto (1)**

Il Veneto trae vantaggio dall'alta concentrazione di piccole e medie imprese, spesso organizzate per l'esportazione. Questa rete di aziende esportatrici a conduzione familiare viene anche chiamata "modello veneto" e si estende nella zona centrale e pianeggiante della regione nel cuore della possibile città metropolitana di Venezia.

Questa moltitudine di micro-imprese è destinata a rivelarsi via via più gravosa in quanto le aziende si troveranno sempre più a competere su scala globale.

#### *Ulteriori sfide (risultati del rapporto)*

- *In ragione della loro predominanza nell'economia della città metropolitana di Venezia, le piccole e medie imprese necessitano di un approccio specifico.*
- *Il caso Veneto dimostra che le piccole imprese in grado di aumentare il loro grado di innovazione tecnologica potranno avere più successo (Chiarvesio e altri., 2009).*
- *Attualmente, si registra un forte livello di cooperazione tra imprese e la presenza di organismi per la formazione professionale.*
- *Tuttavia, tali istituti tendono a concentrarsi sulla riproduzione di tecniche e pratiche artigianali già esistenti, risultando poco idonei nell'assistere le imprese nell'adozione delle innovazioni più radicali.*
- *Anche i rapporti tra le piccole e medie imprese e la comunità accademica sono piuttosto deboli e molte aziende rimangono isolate rispetto alle tendenze di ristrutturazio-*

- *Many SMEs have not been able to promote a significant process of technological modernization and innovation, particularly with respect to marketing, and their efforts to interact with universities and research centres have been quite low.*

### **Economic development / Background (2)**

Many industrial or manufacturing activities take place in sectors not usually very innovative in terms of new technologies. A strong sector, for example, remains to be the textile industry, which is particularly open to competition from emerging economies.

The Veneto Region has therefore used support from the EU to fund the launching of its new regional innovation system. Committed to the EU Lisbon Strategy, Veneto has made innovation a priority, targeting 42% of total EU funding to innovation-related initiatives.

### **EU-sponsored regional innovation projects in Veneto (1)**

The first example is the environmental upgrading of the Porto Marghera area in Venice, by support the European Regional Development Fund, the ERDF. At this site the Scientific and Technological Park, called the Venice Gateway – VEGA, has been developed, with the task of providing assistance to companies wishing to develop innovative sectors, especially computer science and multimedia services. The site is located in a declining industrial area of Mestre, takes advantage of existing infrastructure, and provides a reference for both innovation incubation and brownfields redevelopment in the Venice city-region.

Report concludes, however, Innovation policy should not be exclusively targeted at science parks given that evaluation studies had not confirmed their significance for innovation (p. 86). Another example is the “Nanotechnology Fabrication Facility” (NanoFab). NanoFab seeks to transfer technological knowledge and results of industrial research to firms, especially local companies involved in heavy industry, *for example* the petrochemical industry. During its first year (2006), the facility participated in approximately 40 projects designed by regional companies and participated in three projects submitted to the 7th EU Framework Research Programme in 2007.

### **Infrastructure / port of Venice**

Despite Venice’s central location in Europe, its connection to the European transport networks could still be improved. Especially its port is currently not able to exploit the potential of its natural hinterland in North-Eastern Italy, Austria, Southern Germany and beyond. Improved rail transport

*ne manageriale e produttiva che si registrano all'interno dell'economia regionale.*

- *Molte piccole e medie imprese non sono state in grado di promuovere un adeguato processo di modernizzazione e innovazione tecnologica, soprattutto per quanto riguarda il marketing e i loro tentativi di interagire con università e centri di ricerca si sono rivelati estremamente timidi.*

### **Sviluppo economico / Contesto (2)**

Molte attività industriali o manifatturiere fanno parte di settori di solito poco inclini all'innovazione tecnologica; ad esempio, l'industria tessile continua ad essere un settore forte, ma particolarmente esposto alla competizione delle economie in via di sviluppo.

Per questo motivo la regione Veneto si è avvalsa dei finanziamenti della UE per finanziare un nuovo Sistema di Innovazione Regionale. In accordo con la Strategia di Lisbona, il Veneto ha fatto dell'innovazione una priorità, aggiudicandosi il 42% dei fondi UE stanziati per sostenere iniziative collegate all'innovazione.

### **Progetti di innovazione regionale finanziati dalla UE in Veneto**

Un primo esempio è la riqualificazione ambientale della zona di Porto Marghera a Venezia, realizzata con il supporto del fondo europeo per lo sviluppo regionale (ERDF). In questa zona è stato realizzato il Parco Scientifico e Tecnologico VEGA – Venice Gateway. Lo scopo del centro è di fornire assistenza alle imprese che desiderano sviluppare settori innovativi, soprattutto l'informatica e i servizi multimediali. Il centro è situato in una zona dismessa dell'area industriale di Mestre e rappresenta un punto di riferimento per lo sviluppo dell'innovazione e la riqualificazione delle aree dismesse nella città metropolitana di Venezia.

Il rapporto però suggerisce che le politiche per l'innovazione non devono concentrarsi esclusivamente sui parchi scientifici, così come confermano gli studi valutativi (p. 86). Un altro esempio è il NanoFab (Nano-technology Fabrication Facility), un laboratorio per lo sviluppo delle nanotecnologie. NanoFab cerca di trasferire la conoscenza e i risultati della ricerca industriale alle imprese, soprattutto le industrie pesanti locali, come ad esempio il settore petrolchimico.

Durante il suo primo anno di attività (2006), l'istituto ha partecipato a circa 40 progetti promossi da imprese venete e nel 2007 ha preso parte a tre progetti presentati all'interno della settima edizione del Programma Europeo per la Ricerca (7th EU Framework Research Programme).

infrastructure and inter-modal transport opportunities are crucial in this respect. The Trans-European rail network projects relevant for Venice received the highest contributions from the TEN-T budget, EUR 960 and EUR 755 million.

### **Infrastrutture / Porto di Venezia**

Malgrado la posizione centrale occupata da Venezia nel continente europeo, i suoi collegamenti con la rete dei trasporti europea potrebbero essere ulteriormente migliorati. Il porto, in particolare, non è in grado al momento di sfruttare il potenziale del suo entroterra naturale costituito da Nord-Italia, Austria, Germania meridionale e oltre. Per questo servono migliori infrastrutture ferroviarie e opportunità di trasporto intermodali. A Venezia i progetti per la costruzione di reti Transeuropee hanno ricevuto la cifra più alta stanziata dal TEN-T, ovvero 960 e 755 milioni di euro.

## Remarks

## **Contributi**

**Takeshi Abe\***

\* Advisor to the Ministry of Land,  
Infrastructure, Transport and  
Tourism Real Estate Transaction  
Improvement Organization  
(Senior Executive Director),  
Japan

First I congratulate the secretariat on this excellent review, which comprehensively describes the challenges Venice faces.

Japanese coastal areas have issues to be tackled in common with Venice. Adaptation to climate change is a very serious problem and vital for Venice. I agree that the Mose project is an imperative and lifeline project for Venice, protecting the city of world heritage from rising sea level.

An unique event called "the Summit of World Zero-meter Cities" was held last December in Japan, the members of which included City of Venice, New Orleans, Bangkok, etc. The event was very successful and the participating cities and provinces agreed to cooperate to counter the "threat of higher water levels" with sustained action. If a global warming proceeds more rapidly and unexpectedly, disasters beyond imagination or unknown phenomena might occur in coastal cities and attack the human habitation. Yet, from the civil engineering point of view, the flood protection of zero-meter areas still faces serious problems to solve, such as how to arrange a sewage system under the sea surface and how to avoid the pollution of sea water by drainage. We would be grateful to continuously share our knowledge and experience with you in order to tackle the climate change.

Lastly, some of you might know that a former 17th century custom house, standing just opposite Plaza San Marco, was renovated by a famous Japanese architect, Tadao Ando, and converted into a contemporary art center, called "Punta della Dogana". Let me say that in Japanese architecture circles this was regarded as a great honor.

\* Consigliere Ministero del Territorio, Infrastrutture, Trasporto, Organizzazione e Miglioramento del Settore Immobiliare Turistico (Direttore Esecutivo Senior), Giappone

Prima di tutto vorrei congratularmi con la segreteria dell'OCSE per questo ottimo Rapporto, capace di descrivere esaurientemente tutte le sfide che Venezia si trova ad affrontare.

Le zone costiere giapponesi presentano problematiche comuni a quelle veneziane. L'adattamento ai cambiamenti climatici è una questione molto seria e urgente per la città, e concordo sul fatto che il Mose sia un progetto quasi obbligatorio per Venezia, una vera ancora di salvezza, per proteggere Venezia, patrimonio dell'umanità, dall'innalzamento del livello dei mari.

Lo scorso dicembre in Giappone si è tenuto un evento unico intitolato "The Summit of World Zero-meter Cities" (convegno delle città costiere, n.d.t.), dove tra i partecipanti figuravano Venezia, New Orleans, Bangkok ecc. L'evento ha avuto esiti molto positivi, le città e le regioni partecipanti si sono impegnate a cooperare per contrastare con un'azione prolungata la minaccia rappresentata dall'innalzamento dei mari. Se il riscaldamento globale procedesse più rapidamente o in modo diverso dal previsto, nelle aree costiere si potrebbero verificare disastri inauditi e fenomeni sconosciuti in grado di distruggere gli insediamenti umani. Ciò nonostante, dal punto di vista ingegneristico, la nostra capacità di contrastare i fenomeni di allagamento delle città situate sotto il livello del mare è ancora limitata dalla presenza di seri ostacoli; quali ad esempio, l'evoluzione delle tecniche costruttive per la realizzazione di reti fognarie al di sotto del livello del mare o di misure capaci di evitare l'inquinamento marino causato dagli impianti di scarico. Saremmo lieti di poter avere ancora la possibilità di condividere le nostre conoscenze ed esperienze con voi nel tentativo di contrastare i mutamenti climatici.

Infine, come alcuni di voi probabilmente sanno, gli edifici della Punta della Dogana risalenti al XVII secolo, situati proprio di fronte a Piazza San Marco, sono stati da poco restaurati, sulla base di un progetto del famoso architetto giapponese Tadao Ando, per accogliere un centro d'arte contemporanea. Nell'ambiente degli architetti giapponesi questo evento è stato considerato come un grandissimo onore.

\* OECD Urban Development Unit,  
Coordinator for the Venice City  
Region Review

“We Are All Venetians Now”. These words were written by architect Witold Rybczynski in 2003 who observed in 2003 that upon observing a globalizing Venice was globalizing, shedding which had shed its industry, and expanded tourism, and embracing and the knowledge economy. This quote not only attests to the metropolitan interconnectedness of the world, but captures captures the zeitgeist of this committee’s comparative approach over the past decade, but also describes the comparative outlook of the OECD Metropolitan Review series in general.

This Review indeed depicts Venice as one node in the north-east Italian, European, and global systems. It is a city-region that, because of its geography and demographic patterns, confronts many challenges that other regions feel free to ignore. Yet, as an increasingly integral part of the global economy, Venice shares many of the problems that inevitably confront other cities throughout the OECD, such as immigrant assimilation, an ageing population, and vulnerability to flooding. Today, many of you have followed this approach and reflected on the similarities between the Venice city-region and other metropolises in the OECD. I’d like to continue this trend and reflect on three points where the Venice city-region could enhance labour market inclusion and resilience to climate change.

My remarks today will stress the importance of a metropolitan response to these three issues. Given that so many issues – from production systems to infrastructure – “spill over” multiple jurisdictions, a conceivingptualisation of the Venice city-region as one economic system or “functional area” could better inform policyaction. If cities are to be seen as “built thought”, the good news is that initiatives like the area’s Regional Metropolitan Railway System (Sistema Ferroviario Metropolitano Regionale) reveal an emerging metropolitan logic, which already is producing results. Nevertheless, building metropolitan synergies remains an unfinished project and cannot be confined to infrastructure provision alone. This brings me to three key areas where Venice could benefit from a metropolitan approach.

Rather than endorse one-shot projects, a metropolitan approach needs to be embedded throughout the entire policy-making process from initial debate through to policy

\* Unità di Sviluppo Urbano  
dell'OCSE, Coordinatore  
del Rapporto Venice City Region

“Ora siamo tutti Veneziani”. Queste parole sono state scritte nel 2003 dall'architetto Witold Rybczynski, dopo aver osservato come Venezia si stesse globalizzando estendendo la sua industria e il suo turismo, entrando nella cosiddetta “economia della conoscenza”. Questa citazione non da solo prova della interconnessione metropolitana globale, ma è anche in grado di catturare lo spirito che ha informato l'approccio comparativo di questo Comitato nell'ultimo decennio. Senza dubbio il rapporto presenta Venezia come uno dei nodi nel sistema del nord-est italiano, in quello europeo e mondiale. Una regione che a causa della sua geografia e dei suoi percorsi demografici è tenuta a confrontarsi con problematiche che altre regioni si sentono autorizzate ad ignorare. Anche se in quanto parte sempre più integrante di un'economia globale, Venezia condivide poi molti dei problemi con cui anche altre regioni dell'OCSE inevitabilmente si confrontano, quali l'assimilazione dei migranti, l'invecchiamento della popolazione e la vulnerabilità alle inondazioni. Oggi le mie considerazioni faranno emergere l'importanza di una risposta su scala metropolitana a tali problematiche. Se si considera che molte problematiche – a partire dai sistemi di produzione fino alle infrastrutture – coinvolgono più giurisdizioni distinte, concepire l'area metropolitana di Venezia come un sistema economico unico potrebbe migliorare l'azione.

Se vogliamo guardare alle città in termini di “pensiero materializzato”, la buona notizia è che iniziative come il Sistema Ferroviario Metropolitano Regionale rivelano l'emergere di una logica metropolitana in ascesa, che già produce dei risultati. Ciò nonostante, la costruzione di sinergie metropolitane rimane un progetto incompiuto che non può essere circoscritto alla sola creazione di infrastrutture. Questo mi riporta sulle tre aree determinanti in cui Venezia potrebbe beneficiare di un approccio metropolitano.

Innanzitutto, la regione metropolitana di Venezia ha registrato un rapido incremento della popolazione immigrata, la cui assimilazione dipende da programmi a livello metropolitano. Sebbene nella regione metropolitana la presenza documentata di popolazione nata all'estero si attesti all'8%, rimanendo più bassa rispetto a quella di regioni vicine come Monaco (23%) o Vienna (17%), si prevede che in meno di vent'anni il suo numero crescerà più del doppio; poche regioni

evaluation. My comments will also underscore the need for continual As Dwight Eisenhower once stressed, “Plans are nothing, planning is everything”. If cities are to be seen as “built thought”, initiatives like the Regional Metropolitan Railway System (Sistema Ferroviario Metropolitan Regionale) reveal an emerging metropolitan logic, which already is producing results. Nevertheless, building metropolitan synergies remains an unfinished project and cannot be confined to infrastructure provision alone. This brings me to three key areas where Venice could benefit from a metropolitan approach.

First, the Venice city-region has experienced a rapid influx of immigrants, whose assimilation depends on metropolitan-wide programs. Though at 8% the documented foreign-born population in the city-region is much lower than in neighbouring Munich (23%) or Vienna (17%), it is projected to more than double in less than 20 years. Few metropolitan regions have encountered such a meteoric rise. To effectively integrate these growing communities, authorities will need to reinforce and expand many of their promising programs, which have only recently been launched. Increasing the use of existing labour-matching services, which have been built to provide information to immigrants and employers, remains a priority. As the service economy develops and highly skilled immigrants arrive in the Venice city-region, the accreditation of foreign qualifications and experience will also be of cardinal import. More sophisticated monitoring tools at the metropolitan level could be used to evaluate the implementation and outcome of integration programmes. Given the resources accorded to immigrant integration, it is puzzling that governments in the Venice city-region have not undertaken an exhaustive audit of the services that are provided. Improved monitoring could be achieved by adopting indicators for assessing integration governance structures, e.g. the performance of inter-departmental committees for immigrant assimilation, the public reporting of results of immigrant integration policy, and the cost-effectiveness of inter-departmental work on these themes. A more rigorous system is required, especially given that integration services – housing, education and employment – are all handled by different departments.

Second, the Venice city-region contains one of the oldest populations among OECD metro areas, which raises particular challenges of how to integrate older workers into the metropolitan labour force. Effects are particularly acute in Venice’s historic centre, where the average age is 49 years old. Improvements could be made: in 2004, only about one-quarter of Veneto’s workers between 55 and 64 were economically active, significantly less than the EU15 average of

metropolitane sono andate incontro ad una crescita così vertiginosa. Per integrare efficacemente tali comunità, le autorità dovranno rinforzare ed estendere i già promettenti programmi lanciati solo recentemente. Migliorare l'efficienza dei servizi di incontro tra domanda e offerta di lavoro, costruiti per fornire informazioni a immigrati e datori di lavoro, rimane una priorità. Con lo sviluppo del settore dei servizi e l'arrivo nell'area metropolitana di Venezia di lavoratori altamente qualificati, diventa poi di primaria importanza anche il riconoscimento delle qualifiche e delle esperienze straniere. Per valutare l'attuazione e i risultati dei programmi di integrazione dovrebbero essere impiegati a livello metropolitano strumenti di monitoraggio più efficaci. Considerando le risorse allocate per l'integrazione degli immigrati, è sorprendente che l'amministrazione dell'area metropolitana non abbia predisposto una verifica approfondita dei servizi forniti. Un monitoraggio più efficiente potrebbe essere raggiunto attraverso l'adozione di indicatori che permettano di valutare le strutture di governance che si occupano dell'immigrazione. Ad esempio, la redazione di rapporti pubblici sui risultati delle politiche di integrazione e sull'utilità e la convenienza del lavoro svolto dai centri interdipartimentali per l'assimilazione dei migranti, permetterebbe di controllare meglio la situazione. C'è bisogno di un sistema più rigoroso, soprattutto se si considera che i servizi all'integrazione – la casa, la scuola e il lavoro – sono tutti gestiti da uffici differenti.

In secondo luogo, l'area metropolitana di Venezia possiede una delle popolazioni più vecchie tra tutte le aree metropolitane dell'OCSE e questo solleva particolari problematiche connesse all'integrazione dei lavoratori più anziani all'interno della forza lavoro metropolitana. Gli effetti più acuti di questa situazione si registrano nel centro storico di Venezia, dove l'età media è di 49 anni. Ma sono possibili dei miglioramenti: nel 2004, solo un quarto dei lavoratori tra i 55 e 64 anni era economicamente attivo, molto meno della media del 42% registrata nell'Europa a 15. Attraverso corsi professionali ben studiati è però possibile aumentare le potenzialità di impiego dei lavoratori più anziani in tutta l'area metropolitana. Nell'area metropolitana la vulnerabilità dei lavoratori anziani è particolarmente spiccata e questo dipende dal loro massiccio impiego nelle piccole e medie imprese, che rispetto alle grandi imprese investono meno sull'aggiornamento professionale. I comuni nell'area metropolitana di Venezia potrebbero adottare politiche per l'inserimento professionale dei lavoratori anziani e prepararli alle fasi successive della loro vita lavorativa. Queste politiche includono la creazione di uffici dedicati all'inserimento professionale dei lavoratori più anziani interessati a sviluppare percorsi flessibili verso il pensionamento. Tali servizi dovrebbero

42%. Well-designed vocational training designed for older workers could increase their employability throughout the metropolitan region. Older workers in the Venice city-region are particularly vulnerable, given their high activity rates in SMEs, which tend to offer less job-related training than larger businesses. Municipalities in the Venice city-region could adopt policies to help older workers find jobs and become better prepared for the latter stages of their careers. Such policies include the establishment of elderly employment support centres providing assistance to older workers interested in developing more flexible pathways to retirement. These services would need to be complemented by efforts such as information campaigns intended to overcome employers' reluctance to employing older workers.

Third, as we all know, Venice is burdened by extreme vulnerability to flooding whose complexity merits an ecosystem-based approach. The sensitivity of Venice derives both from geography – 75% of the province of Venice is below mean sea level – and the effects of climate change. The application of a metropolitan “climate lens” could materialise in concrete climate change action plans, which have already been developed at the metropolitan level in London, Hanover and Portland. Climate change adaptation policy in the Venice city-region would be more effective if it were drafted and implemented at a regional scale, especially given the area's complex hydrological system, encompassing not only the 550 square kilometres of the Venice Lagoon, but over 1,000 kilometres of channels and 200 kilometres of coastline. In terms of water policy, greater support for multi-level governance strategies could economise service provision and maintenance. This might begin with voluntary and informal networking and might expand upon the recent success of water supply consolidation in the Venice city-region. Together, such efforts will better safeguard the Mediterranean's largest wetlands and some of the world's most prized cities. Given projections of rising sea levels, temperatures, and changes in Lagoon morphology, programmes for climatic resilience will require continual adaptation and refinement. As Dwight Eisenhower stressed when preparing for the invasion of Normandy during WWII, “Plans are nothing, planning is everything”. Together, such efforts will better safeguard the Mediterranean's largest wetlands and some of the world's most prized cities.

I'm convinced that the city-region is well positioned to reorient itself to confront the three challenges I have mentioned. The accumulated work in transportation, economic development, and infrastructure planning clearly shows that Venice is entering a new metropolitan era. This era – as with previous eras – will provide an optic to observe trends which sur-

essere accompagnati da campagne informative volte a vincere la riluttanza dei datori di lavoro ad assumere i lavoratori anziani.

Infine, come tutti sappiamo, Venezia è gravata da una particolare suscettibilità agli allagamenti che necessita di interventi a carattere ambientale. La particolare situazione della città lagunare deriva in parte dalla sua geografia – il 75% del territorio nella provincia di Venezia giace sotto il livello medio del mare – e in parte è dovuta ai cambiamenti climatici.

L'adozione di una particolare sensibilità nei confronti dei temi ecologici a livello metropolitano, potrebbe materializzarsi in concrete azioni contro il cambiamento climatico, come quelle già sviluppate nelle aree di Londra, Hannover e Portland. Le politiche contro i cambiamenti climatici potrebbero rivelarsi più efficaci se fossero ideate e applicate su scala regionale, soprattutto in considerazione della complessità idrogeologica della Regione, che non si limita ai 550 Km quadrati della laguna veneziana, ma si estende agli oltre 1000 Km di canali e 200 Km di linea costiera. Per quanto riguarda la gestione delle risorse idriche, il supporto a strategie di governance territoriale di multi-livello potrebbe ridurre le spese per la fornitura di servizi e la manutenzione. Questo supporto potrebbe prendere avvio sotto forma di un coordinamento volontario e informale ed espandersi in conseguenza del consolidamento del servizio di fornitura d'acqua nell'area metropolitana di Venezia.

Tali sforzi congiunti potrebbero salvaguardare la più grande zona umida del mediterraneo e una delle città più preziose al mondo. Considerando le proiezioni circa l'innalzamento del livello del mare, delle temperature e i cambiamenti morfologici della laguna, le strategie per l'adattamento climatico richiederanno continui adattamenti e miglioramenti.

Come sottolineò Dwight Eisenhower mentre preparava l'invasione della Normandia durante la Seconda Guerra Mondiale, "I piani non sono niente, pianificare è tutto".

Sono sicuro che l'area metropolitana si trova in una buona posizione per affrontare le tre sfide che ho ricordato: il lavoro svolto sul versante dei trasporti, lo sviluppo economico e la pianificazione delle infrastrutture mostrano chiaramente che Venezia sta entrando in una nuova era metropolitana. Questo processo fornirà la chiave di lettura con cui studiare i trend che emergono all'interno delle aree metropolitane dell'OCSE e non solo.

Nel 1962 Italo Calvino nel suo libro "Le città Invisibili" ha chiarito elegantemente questo concetto. In uno dei racconti, Marco Polo narra a Kublai Khan dei suoi viaggi verso innumerevoli città dalle più varie forme e dimensioni. Alla fine queste si rivelano essere tutte differenti prospettive della stessa città, Venezia, capace di incarnare i molti diffe-

face throughout metropolitan areas in the OECD and beyond.

In 1972 Italo Calvino's *Invisible Cities* made this point elegantly. In this novel, Marco Polo tells Kublai Khan of his travels to countless cities of limitless scale and shape. In the end, they turn out to be different perspectives on the same city of Venice, which embodies different features of the world's urban heritage. When asked by Kublai Khan why he didn't specifically mention Venice, Marco Polo responded, "To distinguish the other cities' qualities, I must speak of a first city that remains implicit. For me it is Venice."

Venice is a bellwether for the future and a microcosm of the themes which emerged in each one of the city-region's analysed in the OECD Metropolitan Review series. WWe undoubtedly look forward to learning from the rich experience of this areayou in the future. After all, in a world of porous borders and expansive transnational networks, "we are all Venetians now".

renti aspetti del patrimonio urbano mondiale. Quando Kublai Kahn gli chiede perché non abbia parlato direttamente di Venezia, Marco Polo risponde: “per distinguere le qualità delle altre città devo parlare di una prima città che rimane implicita e che per me è Venezia.”

Il caso di Venezia può essere indicativo per il futuro e rappresentare un microcosmo privilegiato per l'osservazione di ognuna delle tematiche emerse all'interno della serie di rapporti metropolitani dell'OCSE. Speriamo di poter ancora imparare dalla ricca esperienze di questa regione in futuro. Dopotutto, in un mondo dai confini porosi, dove i collegamenti transnazionali si espandono, “ora siamo tutti veneziani”.

## **Conclusions**

## **Conclusioni**

## Mario Pezzini\*

\* Deputy Director Public  
Governance and Territorial  
Development Directorate, OECD

First of all, I would like to thank the Italian and Venetian authorities – the Region and in particular the City - that together with the foundations represented here offered remarkable support in performing this review. I would also like to thank the countries that “peer reviewed” the case of Venice: namely Germany, USA, Portugal and Mexico. I would finally stress that this review is not just an additional step in a series of metropolitan case studies. It actually helps underlining broader issues that are of high value for the OECD work. What I mean is that we have discussed up to now specific recommendations that we hope may inspire Italian policy makers in their work. The time is arrived to reverse the logic and see what other countries and regions can extract from the OECD Review of Venice.

In particular, I would like to pinpoint three issues that among others would merit to be further addressed in the future.

The first is about the relationship between the economic development of a region, or of a country, and its urban structure. The case of Veneto in itself and the debate that took place in the region highlight how different patterns of economic development demand different type of service delivery and, in turn, different forms of urban governance. Once again a “one fits all approach” is misleading.

In the 70s, some policy actors in Veneto were already and rightly concerned by the regional urbanization challenges. They perceived they were experiencing a phase of intense socio-economic change. In particular, they were concerned that urbanization was challenging the region with new threats and opportunities, requiring both a vision for the future and a consequent strategy. Their concern was relevant and the OECD Territorial Development Committee has frequently stressed the need for countries and regions to develop both a view for their structural perspectives and a strategy for their medium/long term policies. At that time, the future was often seen as synonymous with few large firms in “dominant” sectors (for example the chemical sector) further concentrating workers, services, and infrastructures in a metropolitan area. This metro area had to be built somehow around the large firm and had to be planned in advance. Consequently, policy makers were discussing ways to ensure metropolitan governance solutions capable

\* Vicedirettore della Direzione  
Governance Pubblica e Sviluppo  
Territoriale dell'OCSE

Prima di tutto vorrei ringraziare le autorità italiane e veneziane – la Regione e in particolare la Città – che insieme alle Fondazioni qui rappresentate hanno offerto un supporto notevole per lo svolgimento dell'indagine. Desidero anche ringraziare le nazioni che hanno revisionato il caso di Venezia: ovvero la Germania, gli USA, il Portogallo e il Messico. Infine vorrei sottolineare che questo Rapporto non rappresenta solo un passo ulteriore all'interno di una serie di casi studio, bensì, contribuisce a porre l'accento su problematiche più ampie che sono di grande rilevanza per l'operato dell'OCSE. Intendo dire che finora abbiamo discusso specifiche misure che ci auguriamo possano fungere da ispirazione per amministratori e politici italiani nello svolgimento delle loro funzioni, ma è tuttavia giunto il momento di invertire questa logica e verificare che cosa le altre nazioni e regioni possono ricavare dal Rapporto su Venezia.

In particolare, vorrei definire con più esattezza tre questioni che, tra le altre, meriteranno di essere ancora affrontate in futuro.

La prima riguarda la relazione esistente tra lo sviluppo economico di una regione, o di un paese, e la sua struttura urbana. Il caso del Veneto in sé e il dibattito che si è sviluppato nella Regione, dimostrano come differenti schemi di sviluppo economico necessitino di servizi differenti e, di conseguenza, di differenti forme di *governance* urbana. Ancora una volta l'approccio univoco risulta fuorviante.

Già negli anni Settanta alcuni amministratori veneti, consci della fase di intensi cambiamenti socio-economici che si stavano verificando, guardavano con giustificata attenzione alle problematiche urbane della Regione. In particolar modo, comprendevano come l'urbanizzazione crescente sarebbe stata foriera di nuove minacce e opportunità, rendendo necessarie una visione del futuro e una strategia ad essa coerente. I loro timori erano fondati e l'OCSE ha spesso ricordato l'importanza per le regioni e le nazioni di sviluppare sia un'idea sulle proprie prospettive strutturali che un piano per le politiche di breve e medio termine. All'epoca, si prefigurava un futuro caratterizzato dalla presenza di poche grandi aziende in alcuni settori "dominanti" (ad esempio quello chimico). All'interno dell'area metropolitana, questo avrebbe determinato una concentrazione crescente dei lavoratori, dei servizi e delle infrastrutture. Di conseguenza tale area dove-

to address the large scale of the future city and to plan in advance the large investments, networks of services, and public goods affecting the three administrative provinces of Venice, Padua, and Treviso.

Despite the fact that efforts to address regional threats and opportunities were remarkable, the future was different than expected. The vision those policy actors put together in Veneto was affected by a traditional version of modernization. The future was seen as a linear trajectory toward large scale firms and cities, with few entrepreneurs and many dependent workers. This vision was not fully capable to grasp what was actually going on in the region. The hypothesis of “lonely eagles” of economic development (large firms and a large city) in PATREVE was far from what actually happened. The Veneto region, as well as the centre north-east of Italy, benefited from an astonishing growth driven by a different structural path. The regional geography was shaped by a dispersed and dense fabric of many small firms: first dependent subcontractors and then competitive independent sub-contractors and small autonomous firms, were capable to be competitive and export, despite their small size. These firms were located in a kind of urbanized country-side, interspersed by small and medium sized cities, capable to offer basic services and infrastructures.

Success came almost without skyscrapers and unfortunately the debate about structural perspectives, development strategies, and metropolitan governance faded. From then on, policy makers in this area have often been looking at the Venice city-region through an optical illusion implying both the idea that the market was unconsciously going to provide the appropriate coordination for development and that public intervention and large scale projects were not required. For sure, the region benefited from thousands of citizens that gave birth to thousands of firms, but it also benefited from the coordination and co-operation between those citizens as well as from public action. Part of the region's progress, including the functioning of markets, has been the result of public and collective goods produced by civil society and by local or regional authorities. Those public or collective goods included such a thing as trust, which was capable to lower transaction costs in local inter-firms relationships. This in turn helped promote industrial districts and clusters that enhanced considerably regional competitiveness and success. But public goods included as well basic services that contributed to a significant social integration, despite the accelerated rhythm of change. For the last thirty years small cities and small firms coexisted and strengthened each other in a society which is far from

va essere costruita essenzialmente attorno a queste grandi imprese e progettata in anticipo. Gli amministratori definirono le modalità più adeguate per assicurare politiche di *governance* adatte ad affrontare le grandi dimensioni della città futura, nonché a predisporre per tempo i grandi investimenti, l'insieme dei servizi e le risorse pubbliche che avrebbero interessato le tre province di Venezia, Padova e Treviso.

Nonostante i notevoli sforzi messi in campo per fronteggiare le minacce e cogliere le occasioni, il futuro si rivelò diverso da quanto previsto. La visione prospettata da quegli amministratori in Veneto era ispirata ad un percorso tradizionale di modernizzazione, il futuro seguiva una traiettoria lineare verso aziende e città di grandi dimensioni, con pochi imprenditori e molti lavoratori dipendenti. Questo modello però non era in grado di comprendere appieno la situazione della Regione. Nella PATREVE l'ipotesi dei pochi "importanti" imprenditori fautori dello sviluppo economico era molto lontana da quello che effettivamente sarebbe accaduto. Il Veneto, come anche tutto il Centro e il Nord-Est dell'Italia, beneficiò infatti di una crescita eccezionale sostenuta da una struttura differente. La geografia della Regione era plasmata da un vasto e denso tessuto produttivo composto da piccole imprese: formate all'inizio da subappaltatori dipendenti, poi diventati subappaltatori competitivi e indipendenti, piccole ditte autonome in grado di essere concorrenziali ed esportare a dispetto delle loro ridotte dimensioni. Queste aziende sorsero in una sorta di campagna urbanizzata, frammiste a città piccole e medie, centri urbani capaci di garantire servizi di base e infrastrutture. Il successo arrivò anche senza i grattacieli e sfortunatamente il dibattito attorno alle prospettive strutturali, le strategie di sviluppo e la *governance* metropolitana si spense. Da allora i policy maker hanno spesso guardato al futuro della città metropolitana in Veneto attraverso un'illusione ottica, convinti che il mercato fosse in grado di fornire automaticamente le coordinate di sviluppo appropriate e che l'intervento pubblico e i progetti su vasta scala non fossero perciò necessari. Sicuramente l'iniziativa di migliaia di cittadini che hanno dato vita ad imprese ha giovato alla Regione, ma essa ha anche tratto beneficio dalla cooperazione e dal coordinamento di quegli stessi cittadini nonché dall'azione pubblica. Una parte del progresso della Regione, incluso il buon funzionamento dei mercati, è il risultato dei beni pubblici e privati prodotti dalla società civile e dalle autorità locali e regionali.

Queste risorse pubbliche o collettive includevano un valore come la fiducia, in grado di abbassare il costo delle transazioni tra le aziende locali, contribuendo alla formazione di distretti industriali e agglomerati, che a loro volta hanno portato maggiore successo e competitività. Ma come beni

being a universe of islands communicating through signal of prices in a sea of market.

At present, the debate on metropolitan governance should come back, associated with new development needs and challenges, for which efficient markets alone and localism aren't enough. The overall scenario has changed. In the new condition, being competitive requires more than a strong work ethic, on the job training, basic cooperation with other firms, low costs, and efficient small local authorities. Small firms have to deal with growing competitive pressures entailing permanent up-grading of products and processes. The point is that, given their size, small firms cannot internalize all they need for enhancing competitiveness, use research and development, and innovate. Therefore, they depend on the external supply of research, financial, administrative, communication, and advertisement services. Often jobs require higher skills, while talents are difficult to retain as they are increasingly attracted by countries and regions that offer better research facilities, work opportunities, and appealing life style. Citizens' preferences have evolved and so the requests for public goods and services, whose standards are often criticized when compared with those made available in other OECD countries or with those of the improved products and services produced by the private sector.

Small and medium sized cities have done a lot to raise living standards for their citizens and firms, but certain types of services may be out of their reach. These services require large scale facilities and are usually supplied by large cities that are often better capable of attracting talent, large investments, advanced services, and research. In fact, Milan or Barcelona or Toronto are not national capitals, but regional capitals with an economy based on small firms that they serve with an appropriate and improving supply of services for both the private sector and the citizens. At present, Veneto does not have a city of a similar nature. What should Veneto and similar regions do? Should they facilitate the access of their firms to the closest capitals such as Milan, Barcelona or Toronto (something which is already happening in part in Veneto)? Should they instead try to build their own regional capital? Or should they better integrate the existing cities into a "polycentric" metropolitan system?

Answering these questions is likely to require additional work and debate. But a point appears clear from now: arguing about economic development requires discussing at the same time about the form of cities – or the urban structure of a country. This is an important point for our Committee. It recalls the recent request we received from the govern-

pubblici si devono anche intendere quei servizi di base in grado di contribuire all'integrazione sociale a dispetto del ritmo accelerato dei cambiamenti. Nel corso degli ultimi trent'anni, piccole imprese e piccoli centri sono coesistiti rafforzandosi a vicenda: uno scenario molto differente da quello di un universo di isole che comunicano con il linguaggio dei prezzi nel vasto "mare del mercato".

Oggi, il confronto attorno alla governance metropolitana dovrebbe tornare attuale per riflettere sulle sfide nuove e le trasformazioni necessarie per le quali i mercati dinamici e il localismo non bastano. Lo scenario complessivo è cambiato e nelle nuove condizioni la pur forte etica del lavoro, la cooperazione di base tra le imprese, i costi contenuti e le autorità locali piccole ed efficienti non sono più sufficienti ad assicurare adeguata competitività. Le piccole imprese devono affrontare una pressione crescente che comporta il costante bisogno di aggiornare prodotti e processi; tuttavia le ridotte dimensioni non permettono loro di internalizzare i servizi di cui abbisognano per accrescere la competitività e l'innovazione: perciò dipendono da referenti esterni per i servizi amministrativi e finanziari, per quelli di comunicazione e promozione e per la ricerca. Spesso tali profili professionali richiedono competenze molto avanzate, ma questi talenti sono difficili da reperire dato che sempre più spesso chi ne è dotato è attratto in altre nazioni e regioni dove si trovano strutture più all'avanguardia, migliori opportunità di lavoro unite a uno stile di vita più attraente. Infatti, se insieme alle preferenze dei cittadini si è evoluta anche la domanda di servizi pubblici, gli standard di questi ultimi nel nostro Paese hanno spesso la peggio se comparati con quelli offerti in altri paesi dell'OCSE o con i prodotti e i servizi del settore privato.

I centri urbani piccoli e medi si sono adoperati per aumentare la qualità della vita dei loro cittadini. Alcuni servizi potrebbero però rivelarsi al di fuori della portata di tali centri, come quelli che necessitano di grandi attrezzature, spesso appannaggio esclusivo delle grandi città, maggiormente in grado di attrarre talenti, investimenti rilevanti, servizi avanzati e ricerca. Milano, Barcellona o Toronto, ad esempio, non sono capitali nazionali, ma capitali regionali sostenute da un'economia basata su piccole imprese, a cui forniscono servizi appropriati e in continuo miglioramento, destinati sia al settore privato che ai cittadini. Allo stato attuale il Veneto non possiede una città con tali caratteristiche. Che cosa dovrebbero fare il Veneto e regioni simili? Dovrebbero facilitare l'accesso delle loro aziende alla più vicina capitale regionale come quelle sopra descritte (cosa che in Veneto sta già parzialmente avvenendo)? Dovrebbero cercare invece di costruire la loro capitale regionale? O altrimenti cerca-

ment of the Popular Republic of China. Concerned by the type of urban structure that the country should target in the multi-annual plan, the government is asking us to brief them on the state of urbanization in OECD countries. A similar request comes from South Africa, another country with whom OECD is developing an enhanced engagement. In this perspective, the Review of Venice is a very helpful tool.

There is a second issue inspired by the review of Venice that merits further discussion. It concerns innovation policies in regions with economies based on small and medium-sized firms. It is an important issue indeed as the new competition affects regions in different ways. In particular, it challenges regions with small and medium-sized firms, specialized, for example in light industries, in mechanics, and in the production of machine tools. As in the case of the previous issue on urbanization, the debates that took place in Veneto could inspire some fruitful discussion. But, those debates unfortunately faded as the time went by.

In the 70s and early 80s, policy actors in Veneto and in other similar regions with an economic structure based on small firms were asking themselves if small firms were bound to be replaced by more efficient forms of industrial organisation. The prevailing approaches at that time were sceptical about the possibilities for small firms to survive. These approaches assumed that large and small firms produced the same product and had the same level of vertical integration (*i.e.*, the same type of operations performed inside the firm). Under these assumptions, large firms had a more advanced internal division of labour as they produced large batches of products. In turn, this meant higher productivity and the capacity to undertake long-term investment in innovative technologies or to develop specialised skills in their labour force. At most, small firms could rely on antitrust regulation, organisational limits to growth in large firms or uncertain portions of market demand to occupy marginal niches.

For this debate too, the future was different than expected. In the centre north-east of Italy many small firms found specific ways to be competitive. They produced different products than those produced by large firms. For example, goods for which substantial, stable demand never existed. Or they specialised only in a few phases of the production process, becoming part of a system. In short, local firms often moved from being *smaller* than large firms to becoming simply *different* from them. The strategic unit that competed in international markets was not a vertically integrated small firm, but a network or a system of firms (an “industrial district”, to use a common expression in Italy).

re di integrare più strettamente le città esistenti per creare un sistema metropolitano “policentrico”?

Per rispondere a queste domande credo sia necessario più tempo e un dibattito più esteso, ma un punto mi sembra chiaro fin d'ora: discutere di sviluppo economico implica al tempo stesso una riflessione sulla forma delle città – ovvero la struttura urbana di un paese. Questo è un punto importante per il nostro Comitato. Si collega alla recente richiesta pervenutaci dal governo della Repubblica Popolare Cinese, che impegnata nella definizione di un tipo di struttura urbana cui il paese dovrà tendere nel corso di un piano pluriennale, ci ha chiesto un ragguaglio sullo stato dell'urbanizzazione nei paesi dell'OCSE. Una richiesta simile è pervenuta anche dal Sud Africa, un'altra nazione con cui l'OCSE sta instaurando un rapporto più intenso. Da questo punto di vista lo studio svolto su Venezia si rivela uno strumento molto utile.

C'è inoltre un secondo aspetto emerso dal Rapporto su Venezia che merita un ulteriore approfondimento, ovvero le politiche dell'innovazione nelle regioni con economie basate su una rete di piccole e medie imprese. Questa si rivela una problematica importante proprio ora che la “nuova” competizione si ripercuote in vario modo sulle regioni, coinvolgendo in particolare i tessuti produttivi composti da aziende medio-piccole specializzate, ad esempio, nell'industria leggera, nel settore meccanico o nella produzione di macchine utensili. Come nel caso precedente relativo all'urbanizzazione, il dibattito che si svolse nel Veneto avrebbe potuto ispirare fertili scambi di idee, ma purtroppo con il passare del tempo quelle discussioni si sono estinte.

Negli anni Settanta e primi anni Ottanta, nel Veneto, così come in altre regioni affini con un'economia basata sulle piccole imprese, amministratori e politici si chiesero se queste realtà produttive erano destinate ad essere sostituite da organizzazioni produttive più efficaci; la maggioranza degli osservatori era al tempo molto scettica sulla loro possibilità di sopravvivenza. Si riteneva che grandi e piccole imprese avessero prodotto livelli di integrazione verticale identici (i.e. svolgessero all'interno della fabbrica lo stesso tipo di operazioni). Stando a queste ipotesi le grandi ditte si sarebbero perciò basate su una divisione del lavoro più avanzata che permetteva loro di produrre merci in grande quantità. Questo significava una produttività più alta e la capacità di intraprendere investimenti a lungo termine in tecnologie innovative o di sviluppare competenze specialistiche nella propria forza lavoro. In questo scenario, alle piccole imprese sarebbero rimaste nicchie marginali, all'interno di incerte porzioni del mercato, favorite anche dalle norme antitrust, e dai limiti di crescita imposti alle grandi imprese dalle difficoltà organizzative.

This network linked complementary skills to produce the same quantity of a product from a large firm, and so attain similar levels of specialisation and efficiency. In other words, the production process was in many sectors divided in small phases without efficiency losses and each phase had a size that could be operated efficiently by a small firm. At present, hopefully, policy makers are persuaded that small firms in local productive systems can be efficient and capable of using relatively sophisticated machinery. But new challenges require a renewed debate on policies to enhance small firms' competitiveness. The new competition cannot be faced by concentrating only on costs reduction. It mainly requires an increased capacity to innovate. In fact, firms in large developing economies and specialised in the same products produced by the local small firms can have both permanently increasing level of productivity and stable wages. On the one hand, they benefit from increasing market extension. On the other hand, they take advantage of a diverse and long-lasting supply of labour from rural areas. In short, they steadily decrease their costs and increase their competitiveness.

How can Veneto and similar regions strengthen their small firms' capacity to innovate faster than competitors can copy their goods and production techniques? To what extent are small firms capable of evolving new techniques of production or new products? Given that new technologies appear and increase competition on international markets, up-to-date marketing and sophisticated technical services are indispensable. How will these technologies and services diffuse within the regional fabric?

In many cases, small firms are capable not only to use, but also to produce new technologies by means of trial and error. They continuously improve product differentiation and put in place "incremental" innovations that are crucial in industries which involve advanced design. In markets such as those for clothing, footwear, furniture, toys, and micro-mechanics, differentiation of demand and competition about quality, variety of types, and fashion has increased. The result is differentiation and multiplication of products. Small firms are often able to quickly orient production on a few successful items within a wide range of new and seasonal products. They have flexible equipment that minimises downtime during changeovers. Moreover, they have an organisation of labour in which the tasks are less strictly defined and workers are more actively involved in problem solving. As such, they can manage to reduce the risks of innovations and to work in "just in time".

However, in many regions small firms have a problem of rhythm. As far as technical breakthroughs and rapid acqui-

Anche a questo proposito, il futuro si rivelò diverso dalle previsioni. Nel Centro e nel Nord-Est dell'Italia, molte piccole aziende trovarono modi specifici per essere competitive: producendo prodotti differenti rispetto alla grande industria, come ad esempio, merci per le quali una domanda stabile e consistente non esisteva, oppure specializzandosi soltanto in alcune fasi del processo produttivo e divenendo parte di un sistema. In breve, le piccole imprese passarono dall'essere semplicemente *più piccole* delle grandi industrie ad essere *differenti*. L'unità strategica in grado di competere sui mercati internazionali non era una piccola impresa verticalmente integrata, ma una rete o un sistema di aziende (un "distretto industriale", per usare un'espressione molto comune in Italia). Questo tessuto connetteva funzioni complementari per produrre quantità di prodotto equivalenti a quello di una grande azienda, raggiungendo pari livelli di efficienza e specializzazione. In altre parole, il processo produttivo era, in molti settori, suddiviso in più parti così che ogni singola fase potesse essere gestita con efficienza da una piccola entità senza che si verificassero cali di produttività.

Ci si augura che ormai i policy maker diano per assodato che le piccole imprese se organizzate in sistemi produttivi possano essere efficienti e in grado di utilizzare macchinari relativamente sofisticati. Le nuove sfide richiedono però un nuovo dibattito sulle strategie necessarie per aumentare la competitività di queste aziende, perché oggi per affrontare la concorrenza non è sufficiente ricorrere unicamente all'abbattimento dei costi. L'innovazione è di primaria importanza. Le aziende delle grandi economie in crescita che si specializzano nella produzione delle stesse merci prodotte dalle piccole aziende locali hanno dalla loro parte livelli di crescita in perenne ascesa uniti a costi per i salari stabili. Da un lato infatti beneficiano del grande allargamento dei mercati e dall'altro si avvalgono di una forza lavoro molto diversificata e quasi inesauribile proveniente dalle aree rurali. In pratica i loro costi decrescono costantemente mentre la loro competitività cresce.

Come può il Veneto, così come le altre regioni ad esso affini, rafforzare la capacità delle sue piccole aziende di innovare prima che i suoi competitori ne copino merci prodotte e tecniche di produzione? Fino a che punto le piccole imprese sono in grado di elaborare nuovi metodi produttivi e merci inedite? Considerando che l'introduzione di nuove tecnologie aumenta la competizione sui mercati internazionali, si rende indispensabile ricorrere a tecniche di promozione all'avanguardia e a servizi tecnologici sofisticati. Come si diffonderanno questi servizi e tecnologie all'interno del tessuto regionale?

sition of completely new skills are concerned, they need more time to adapt their working practices. This does not come as a surprise. The systems or districts in which they operate – a kind of large firm without a roof – are strong, but “slow giants”. It is strong because of *the many firms involved*. Once inside a specific technological trajectory, this “anthill of initiatives” can produce and even innovate in a competitive and flexible way and it can generate a wide range of different products. It is slow because of *the many firms involved*. When dealing with new major innovations, the system’s ability to innovate depends on the coordination and persuasion of hundreds of people with different roles. In other words, advantages and disadvantages come from the very nature of these systems: the functioning of the production process as well as the transfer and acquisition of skills depends on many heads instead of just one. It does not matter if only one firm adopts the innovation, it matters if the innovation is adopted in the process as a whole.

The point is that the prevailing policy tools for innovation weakly address the demand coming from regional systems of small firms for at least for three reasons.

First of all, the prevailing policy tools are designed for individual firms. But here the focus should be rather on *the many firms involved*, on the system itself. The policy aim should be to increase the level of knowledge and the introduction of new skills within the whole local fabric. The quality of the final product depends on the technological alignment of the each and every firm involved in the production process.

Secondly, the prevailing tools are often based on financial direct subsidies or tax reductions, while a priority should be given to direct provision of services. Political practice often relies on monetary incentives and subsidies, reinforced by the belief that in every circumstance the firm is the best judge. The point is that although the need for some services is there, the awareness of it is not. Thus, there is often an insufficient solvent demand to sustain a private supply of services. The support coming from subsidies cannot change the picture and transform the vague perception of a need into a solvent demand. In practice, this requires an actor *in situ* who diffuses information about a technology to a large number of firms, until acknowledgment of its importance is understood by the industrial community. At that moment the need for public provision of services will be over and the market will be left to operate. Thirdly, while the prevailing tools are governed by a single public actor, a formal policy network should implement the policy. Given that systems of small firms display a large

In molti casi le piccole imprese sono in grado non solo di utilizzare, ma anche di sviluppare nuove tecnologie attraverso un processo di prove ed errori, migliorando continuamente la differenziazione dei prodotti e mettendo in atto un'innovazione "incrementale", elementi fondamentali per le imprese attive nel campo del design avanzato. In settori quali quello dell'abbigliamento, del calzaturiero, dell'arredamento, dell'industria, dei giocattoli e della micromeccanica si è verificato un incremento sia per quanto concerne la differenziazione della domanda che nella competizione per la qualità, la varietà dei modelli e lo stile. Il risultato è una moltiplicazione di prodotti e la loro diversificazione. All'interno di un ampio ventaglio di prodotti nuovi e stagionali, le piccole aziende sono sovente in grado di orientare in breve tempo la produzione verso alcuni prodotti di successo; infatti l'attrezzatura flessibile di cui si avvalgono minimizza i tempi morti durante i periodi di transizione. Al loro interno, inoltre, la suddivisione del lavoro è più flessibile e i lavoratori sono più direttamente coinvolti nel "problem solving", questo riduce i rischi implicati dall'innovazione e permette di lavorare in un regime "just in time".

Ciononostante, in molte regioni le piccole imprese hanno un problema di ritmo. Quando si tratta di innovazione tecnologica o di acquisire competenze del tutto inedite, hanno bisogno di un tempo maggiore per adattare le loro procedure. Questo non coglie di sorpresa. I sistemi o distretti all'interno dei quali agiscono, praticamente delle grandi fabbriche senza tetto, sono dei giganti, molto forti, ma anche molto lenti. A renderli forti è *l'alto numero delle imprese coinvolte*, una volta avviati lungo una specifica traiettoria di innovazione questi "formicai dell'iniziativa" producono e addirittura innovano in modo competitivo e flessibile e riescono a garantire un'ampia gamma di prodotti differenti, ma questo è un processo lento proprio a causa *dell'alto numero di soggetti coinvolti*. Quando in gioco ci sono innovazioni considerevoli, la capacità di evolvere dipende dalla persuasione e dal coordinamento di centinaia di persone con ruoli differenti. In altre parole, vantaggi e svantaggi derivano dalla natura stessa dei sistemi: il buon funzionamento del processo produttivo così come il trasferimento e l'acquisizione di competenze dipende da una pluralità di individui, invece che da uno solo. Non è sufficiente che una sola azienda si adegui alla novità, ma il progresso dev'essere abbracciato dal sistema nella sua totalità.

In aggiunta, i principali strumenti a sostegno delle politiche dell'innovazione affrontano poco efficacemente la richiesta proveniente dai sistemi regionali di piccole imprese, e questo avviene per tre ragioni.

Prima di tutto le policy sono pensate per imprese singole,

diversity in economic performance, internal organisation and social complexion, no standard model of development, and consequently of policy, can be drawn. A regional “table” of negotiation and co-ordination is needed. The adoption of a completely new technology in a system of small firms cannot rely on a hierarchical structure, but rather on consensus. Plans of action developed only by experts and the public sector and suggested without participation from entrepreneurs and trade associations can face resistance.

In conclusion, traditional approaches are inappropriate to address the increasing needs for tailor-made innovation policies for systems of small firms. The Committee should further discuss this matter and support governments with an appropriate conceptual framework.

The third and final issue inspired by the Review of Venice is a specific application of some considerations developed in the previous points of my statement. It underlines the question just made by Portugal: what does it mean to deal with climate change, and more in general, with sustainable development in a regional economy based on small firms and small cities?

This issue makes a lot of sense, but it has been weakly debated.

The environmental impact of producing ceramic tiles or footwear or glasses in one large vertically integrated firm or in a system of many small firms is largely different. In the latter case, some of the internal facilities (roads among factories, utilities inputs, etc.) may appear as collective infrastructures maintained by municipalities. The same may happen with treatments of negative externalities whose source may moreover be difficult to identify.

The pro-environmental actions of firms, as well, may be different in the case of a large firm and in the case of many small firms. Once again many small firms will have to agree on aligning their environmental innovation in order to improve the impact of their actions. In looking for solutions, should the public sector be the main actor? Should we favor instead mergers and acquisition of firms? Or should we rely on market tools? And in the latter case, what could be the consequence for the level of vertical integration?

Some of these issues recall the debate on commons and the suggestion of Ostrom, the recent Nobel Prize winner, about new ways to manage the commons.

In short, also in this way the Review of Venice suggests to us a lot of questions that are extremely helpful. Sorry for underlining them at the end of the review, at the end of the day, at the end of the week. Have a nice trip back home.

mentre in questo caso bisognerebbe concentrarsi piuttosto sulle *molte aziende coinvolte*, sul sistema in sé. L'azione dovrebbe mirare ad aumentare il livello di conoscenza e l'introduzione di nuove tecniche nell'intero tessuto locale; la qualità del prodotto finale, infatti, dipende dall'allineamento tecnologico di ogni singola impresa coinvolta nel processo produttivo.

In secondo luogo le misure di sostegno prevalenti si basano spesso su sussidi economici o sgravi fiscali, mentre dovrebbe essere prioritaria la fornitura diretta dei servizi. I politici si affidano spesso agli incentivi e ai sussidi, sostenuti dalla convinzione che l'azienda sia in ogni circostanza in grado di scegliere ciò che più le conviene. Spesso però, benché vi sia il bisogno di determinati servizi, manca la consapevolezza di tali necessità, di conseguenza la domanda non è sufficiente a permettere il sostentamento di fornitori privati. Il supporto garantito dai sussidi non può cambiare questo scenario, trasformando una vaga percezione in una domanda sostanziale. In termini pratici, si rende necessaria la presenza sul territorio di un soggetto specifico che diffonda a molte imprese le informazioni su una determinata tecnologia finché non ne sia riconosciuta l'importanza anche dalla comunità industriale: solo allora l'azione pubblica può essere sospesa, passando il testimone al mercato.

Infine, le misure prese attualmente sono gestite da un solo agente locale mentre dovrebbero essere affidate ad un network. Infatti, considerando che i sistemi di piccole imprese presentano al loro interno una grande disparità di rendimento economico, di organizzazione interna e composizione sociale, non è possibile stilare un modello standard di sviluppo né di conseguenza applicare politiche uniformi. Si rende necessario la creazione di un tavolo di negoziazione e coordinamento a livello regionale, l'adozione di una tecnologia completamente nuova da parte di un sistema di piccole imprese non può fondarsi su una struttura gerarchica, bensì sul consenso. Infatti, i piani strategici se sono sviluppati solo da esperti e dall'amministrazione pubblica e sono suggeriti senza la partecipazione degli imprenditori e delle associazioni di categoria possono incontrare resistenza.

In conclusione, si può affermare che gli approcci tradizionali si rivelano inadatti per garantire ai sistemi di piccole imprese politiche dell'innovazione realizzate su misura per loro. Il comitato dovrebbe discutere ulteriormente questa questione e dotare i governi di una cornice teorica appropriata.

Il terzo e ultimo argomento emerso dalla valutazione del Rapporto è un'applicazione specifica di alcune delle considerazioni sviluppate nei punti precedenti del mio intervento. Fa riferimento alla problematica appena sollevata dal



Portogallo: che cosa comporta, nel quadro di un'economia basata su piccoli centri e piccole imprese, affrontare i cambiamenti climatici, e più in generale lo sviluppo sostenibile? Questo punto è molto rilevante, ma è stato poco discusso.

L'impatto ambientale derivante dalla produzione di piastrelle in ceramica, occhiali o calzature in una grande industria integrata verticalmente è molto diverso da quello di simili produzioni in un sistema di piccole imprese. Nel secondo caso alcune delle infrastrutture interne (come le strade di collegamento tra gli impianti produttivi, l'allacciamento alle forniture, ecc.) appaiono come infrastrutture collettive la cui manutenzione è a carico dei comuni, lo stesso succede per la gestione delle esternalità negative la cui fonte tra l'altro può essere spesso di difficile identificazione.

Le maggiori o minori dimensioni dell'impresa rendono differenti anche le iniziative "ecologiche" che queste intraprendono, e ancora una volta le piccole imprese potrebbero doversi accordare su una strategia comune di innovazione ecologica per poterne aumentare i benefici. Il settore pubblico dovrebbe fungere da attore principale nella ricerca delle soluzioni? Ovvvero si dovrebbe invece favorire la fusione e l'accorpamento delle imprese? Ci si deve affidare agli strumenti del mercato? E in questo caso, quali sarebbero le conseguenze sui livelli di integrazione verticale?

Alcune di queste questioni richiamano il dibattito sui beni collettivi e le proposte di Ostrom, recente premio Nobel, per trovare nuove modalità di gestirli.

Anche da questo punto di vista, il Rapporto su Venezia propone molte questioni estremamente utili.





