



Fondazione Venezia 2000 cultura e impresa

Consiglio Direttivo

Aldo Bonomi, presidente

Cesare Annibaldi

Donatella Calabi

Giuliano Da Empoli

Giuseppe De Rita

Maria Luisa Semi

Lucia Bartoli Valeri

Porto Marghera
e la piattaforma Nord-Est

Fondazione Venezia 2000

Fondazione di Venezia
Dorsoduro 3488/u, 30123 Venezia

[www.fondazione

div

venezia.org](http://www.fondazionedivenezia.org)

Quaderni
n. 36/luglio 2007

Indice

- 9 La cultura del *Voyage en Italie* nell'epoca della globalizzazione
Aldo Bonomi
- 11 1. IL NORD EST COME RETE DI SISTEMI
- 13 Il modello della governance comunitaria nel Nord-Est
- 16 Economia e società: un profilo sintetico
- 23 2. LA NUOVA DIMENSIONE COMPETITIVA:
LE PIATTOFORME PRODUTTIVE
- 24 Cerniera logistica Nord-Orientale
- 25 Pedemontana Veneta
- 27 Porta dell'Est
- 29 L'asse pedemontano della piccola impresa, un policentrismo che perdura
cambiando
- 32 Verona, snodo logistico del Lombardo-Veneto
- 33 Il cono d'ombra di Rovigo
- 36 L'impatto territoriale dei fenomeni di internazionalizzazione
- 41 L'imperativo delle reti
- 48 Il cambiamento del modello Nord Est. Dalle rete di imprese all'impresa rete?
- 57 3. VENEZIA E IL NORD EST: DALL'ESTRANEITÀ
ALLA POSSIBILE RELAZIONE
- 57 Un profilo socio-economico sintetico
- 65 L'eredità fordista ed i beni collettivi per la competizione territoriale
- 79 INTERVENTI
- 79 Aldo Bonomi, *Fondazione Venezia 2000 / Aaster*
- 79 Stefano Micelli, *Venice International University*

- 81 Aldo Bonomi, *Fondazione Venezia 2000 / Aaster*
- 84 Daniele Marini, *Fondazione Nord Est*
- 85 Angela Daccò, *Associazione Industriali di Treviso*
- 87 Francesco Giacomini, *Unicredit Group*
- 87 Francesco Benevolo, *Rete Autostrade Mediterranee*
- 89 Francesco Sbeti, *Fondazione Venezia 2000*
- 91 Fabio Renzi, *Fondazione Symbola*
- 92 Paolo Possamai, *La Nuova Venezia*
- 93 Marino Folin, *Iuav*
- 95 Stefano Micelli, *Venice International University*

PORTO MARGHERA
E LA PIATTAFORMA NORD-EST

I testi della ricerca e degli interventi sono stati raccolti nel corso del convegno promosso da Fondazione Venezia 2000, Fondazione di Venezia, Comune di Venezia, Unicredit Group, *La dominante e la città-regione del Nord-Est*, 26 ottobre 2006, Mestre, e sono stati rielaborati dalla redazione.

Redazione: Francesco Sbeti, Manuela Bertoldo, Francesco Palazzo, Sara Russo

Aldo Bonomi

La cultura del “Voyage en Italie” nell’epoca della globalizzazione

È una grande occasione il Grand Re-Tour ideato dalla Fondazione per il Libro, la Musica e la Cultura. È un viaggio nell’identità italiana all’epoca della globalizzazione. Il leggendario *Voyage en Italie* che dal Cinquecento al primo Novecento è stato percorso di formazione per eccellenza degli intellettuali europei, questa volta si snoderà da Sud a Nord attraverso le grandi capitali dell’arte e della cultura. L’obiettivo è scattare una istantanea di un paese in grande trasformazione dentro i nuovi scenari mondiali. Vogliamo leggere la modernità che avanza attraverso la crescita e il cambiamento dei soggetti che se ne fanno interpreti dentro i territori.

L’identità, come scriveva un grande filosofo Levinas, non sta nel soggetto quanto nella relazione. È per questo il Grand Re-Tour prevede momenti di riflessione che riguardino la cultura, l’antropologia dei luoghi e i caratteri socio-economici in relazione tra loro.

Nell’ambito di questo grande programma, il gruppo UniCredito con il Salone del Libro ha deciso di attivare la rete dei Comitati Locali per interrogarsi su questi temi e ha affidato al consorzio AASTER il compito di realizzare una campagna di ricerca territoriale riguardante i temi socio-economici.

Il presente testo è un abstract del rapporto di ricerca finale basato su interviste in profondità a testimoni privilegiati dei territori protagonisti del Grand Re-Tour. Abbiamo interrogato gli attori per esplorare due grandi temi.

*Nella globalizzazione sempre più i processi sociali e le identità si situano nella relazione tra flussi e luoghi. I luoghi si definiscono per la loro natura localizzata, puntuale e fisico spaziale. Riguardano pratiche e culture che nascono e si affermano entro i confini di specifici ambiti territoriali. I flussi descrivono quelle caratteristiche della modernità che alludono alla comunicazione e interconnessione tra ambiti diversi e spesso lontani: economie, culture, stili di vita. Nella relazione tra flussi e luoghi si esprime il passaggio da una società caratterizzata dalla stabilità delle relazioni sociali ad una segnata dalla fluidità dei ruoli, dei fattori produttivi, delle comunicazioni, ecc. E in questa relazione tra flussi e luoghi il tema della crescita delle economie territoriali si declina come connessione tra i *big players*, ovvero quei grandi attori dell’economia capaci di generare effetti “di sistema” sul territorio e lo sviluppo locale caratterizzato delle migliaia di soggetti al lavoro nei sistemi locali.*

Il secondo tema è la *ricerca di tracce di neoborghesia* nelle decine di piattaforme produttive che innervano dal basso l'economia nazionale. E' nelle piattaforme che può avvenire l'incontro tra le reti corte e dense degli attori locali e i flussi della globalizzazione. Neoborghesi possiamo definire quegli attori che presiedono alla mediazione e al governo della connessione tra locale e globale. Il concetto di *neoborghesia* non descrive, tuttavia, un ceto dotato in sé d'autonomia ed esauritiva capacità di rappresentazione, né tanto meno una classe distinta dalla borghesia dell'Italia del fordismo; definisce, piuttosto, uno spazio socio-politico ove precipitano comportamenti innovativi e culture trainanti in ordine al rapporto tra società, economia e istituzioni. E' all'incrocio tra memoria delle origini (di ceto e di luogo) e percorsi d'innovazione e apprendimento personale e collettivo, dunque, che le tracce di *neoborghesia* s'infittiscono, iniziando ad esprimere quelle *leadership* di territorio intrinsecamente *glocal* che, sole, possono mediare e incorporare istanze sia internazionali sia *comunitarie*. Innovazione, obbligo sociale e magari coscienza di sé sono alcuni dei tratti che caratterizzano l'aggregato neoborghese.

Sarà nei Forum socio-economici in cui saranno invitati i protagonisti di questi processi, che cercheremo di discernere la tracce di un possibile nuovo ceto dirigente in grado di affrontare le sfide del futuro.

1. Il Nord-Est come rete di sistemi

Il Nord Est vive da qualche anno una fase che potremmo definire di *disincanto*. Una fase cioè in cui sembrano venir meno le immagini di sviluppo, ricchezza diffusa e benessere che l'avevano accompagnato negli scorsi anni. Con tutta la retorica conseguente a proposito di un modello territoriale in cui si concentravano in maniera virtuosa tutti i fattori che ne facevano in qualche modo un caso esemplare e magari anche da imitare da parte di altre aree regioni nazionali e non.

L'attuale fase di disincanto rappresenta un po' l'abbandono di questa visione contrassegnata da un ottimismo giustificato dagli elevati livelli di sviluppo ma anche da un orgoglio denso di aspirazioni, esplicite o implicite, a rappresentare il nuovo che andava emergendo nel capitalismo nostrano. Ora quella visione sembra essere stata abbandonata, anzitutto dagli stessi protagonisti di quello sviluppo, sotto l'incombere di problemi sociali ed economici che hanno finito per mostrare in tutta la sua evidenza la dura realtà da affrontare, fuori dai sogni e dall'incanto cui forse si era fin troppo concesso.

E forse non è oggi azzardato sostenere che in realtà il Nord Est non esiste. O almeno non esiste nella forma retorica nella quale ci eravamo abituati a rappresentarlo. Che poi in fondo era la forma che contava di più; non semplicemente una forma simbolica quindi, una volta che si riconosca l'importanza fattuale del linguaggio e dei simboli con cui la realtà viene raffigurata.

Oggi siamo quindi chiamati a farci una nuova visione del Nord Est, meno indulgente verso visioni pregiudizialmente apologetiche e cariche di magnifiche sorti e progressive, ma più aderente all'evoluzione dei processi reali. Intanto, però, vale la pena richiamare una costante, che anche in questi tempi di mutamento, si riproduce ormai come un tratto caratteristico: *una dimensione locale in costante stato di effervescenza.*

Coloro che si sono occupati del Veneto, studiandolo o operandovi, sono sempre stati colpiti da una dimensione locale ricca ed estesa a tutto il territorio. Una dimensione nella quale vivono tanti microcosmi contrassegnati da specifiche identità locali: identità produttive, culturali, istituzionali, in ogni caso identità in cui sono forti i sentimenti di appartenenza al proprio ambiente, alla propria sfera di interessi, al proprio orizzonte di progetto.

In sostanza, in Veneto la dimensione locale è una componente ineliminabile di qualsiasi prospettiva di lavoro che intenda coinvolgere e interessare gli attori della

regione. *Il localismo è forse il principale dei caratteri specifici del modello regionale.*

Vi si possono leggere aspetti di sicuro interesse per tutto ciò che implica senso di appartenenza, rispetto delle proprie tradizioni e del proprio passato. Tutte cose che poi hanno riflessi positivi sul presente e sulla possibilità di progettare un futuro aderente alle proprie radici e quindi meno astratto di quanto spesso non sia nei progetti fatti a prescindere dalle condizioni di contesto.

Nondimeno, il localismo può anche sortire effetti di segno opposto, dove cioè l'attenzione privilegiata al proprio orizzonte impedisce di fatto la comunicazione con altri localismi, a loro volta chiusi entro i confini del proprio ambiente e delle proprie identità. In sostanza, la cura del proprio contesto culturale, economico, istituzionale, ecc., è sì la condizione necessaria per considerare le diversità altrui nel senso del rispetto e della reciproca comunicazione, ma non è condizione sufficiente. Il più delle volte è all'origine di comportamenti di valorizzazione delle proprie risorse e specificità, ma in cui questa valorizzazione è ricercata a prescindere o in alternativa agli stessi comportamenti di valorizzazione praticati da altri. Questo anche quando la razionale lettura del proprio vantaggio mette in evidenza la necessità di procedere in collaborazione, non in opposizione, con le altre diversità. Il localismo può così anche rivelarsi come il principale nemico della dimensione locale, come la negazione, certo non voluta ma realizzata nei fatti, del proprio interesse. In ogni caso, il localismo appare come l'impedimento principale di qualsiasi prospettiva di ampio raggio che intenda coinvolgere quanti non condividono l'appartenenza allo stesso ambiente.

Il locale nel Veneto si trova oggi di fronte a questa sfida: *preservare le proprie buone ragioni (locali) nel confronto con tutti gli altri contesti (locali)*. Questo non significa venir meno alle proprie identità, tradizioni, interessi; al contrario, significa ricercare i propri vantaggi in una dimensione più ampia in cui ammettere la possibilità che tanti altri contesti locali ricerchino i propri.

In ogni caso, questo il punto, la pluralità di contesti locali non è mai riuscita a produrre una città-regione capace di portare a sintesi le diversità entro funzioni strategiche di governo del territorio regionale. Una città cioè che svolga funzioni di governo e di immagine che, a partire dal contesto regionale, si estendano poi anche oltre i confini della regione. In definitiva, *il tanto declamato policentrismo veneto non è mai riuscito a sedimentare una città-regione degna di tal nome*. E' stato semmai l'origine di una "città scomposta" con la cui frammentazione oggi siamo chiamati a fare i conti.

Due sono quindi gli elementi da cui occorre prendere le mosse per contribuire a delineare un nuovo quadro interpretativo dell'assetto del capitalismo di territorio del Nord Est.

il Nord Est non è descrivibile in termini di area omogenea; se pure è utilizza-

bile il concetto di “sistema”, questo può dare i migliori risultati sul piano analitico se declinato in altra forma: “*rete di sistemi*”. La varietà di quest’area geografica non solo è irriducibile ad una rappresentazione unitaria degli assetti socio-economici e della loro evoluzione storica, ma costituisce uno dei punti di forza del “sistema”: mantenere un punto di vista che conservi questa varietà anche sotto il profilo della lettura che dell’area viene data è una precondizione per operare in maniera pertinente alle diversità territoriali;

il territorio non è semplicemente l’“ambiente” delle imprese, ciò che sta “a contorno” della produzione e che tutt’al più, se ben organizzato, la rende più agevole. E’ invece fattore produttivo esso stesso, cioè entità che a pieno titolo entra nella generazione di valore economico. Non tutte le reti presentano una base territoriale, ma in queste aree le reti territoriali rappresentano una componente fondamentale “di sistema”. Anche l’apertura a relazioni di più vasto raggio non necessariamente destituisce di importanza le reti locali, perché la proiezione verso l’esterno, soprattutto per le piccole e medie imprese, può esprimersi solo dove il tessuto locale delle relazioni è sufficientemente stabile e strutturato.

Questi due aspetti, che da diversi punti di vista appaiono rilevanti per descrivere il sistema delle relazioni tra le imprese dell’area e tra queste e i mercati internazionali, introducono il tema dell’“apertura” dell’economia locale ai processi di globalizzazione. Un’apertura, va subito detto che, oltre ad esprimersi secondo differenti modalità e ad interessare in misura diversa i territori in cui l’area si articola, si trova ad uno stadio di crescita che ancora attende una compiuta realizzazione. L’ampliamento delle reti (commerciali, di divisione del lavoro, ...) è sicuramente un percorso che, specie negli ultimi anni, è andato consolidandosi, in questo potendo contare su tessuti di imprese locali che forniscono le necessarie condizioni di integrazione produttiva e di reciproca conoscenza. Tuttavia, è *in questo percorso le imprese devono poter contare su un sostegno che si manifesta in maniera ancora incompiuta e frammentaria*. Pesa in altri termini la mancanza, o almeno l’insufficienza, di adeguati sostegni di politica economica internazionale, sui quali l’azione di istituzioni, Camere di Commercio ed associazioni imprenditoriali deve ancora svilupparsi in misura consistente e in maniera integrata.

IL MODELLO DELLA GOVERNANCE COMUNITARIA NEL NORDEST

Quando verso la fine degli anni ’80 l’etichetta di nordest acquista sempre più rilievo nel dibattito pubblico, il suo significato ha già assunto un sapore evocativo che va oltre la questione strettamente territoriale. Ciò a cui l’idea di nordest fornisce rappresentazione è soprattutto un modello complessivo di sviluppo. Per

dirla con le parole di Giacomo Becattini, il modello dei distretti industriali che per lungo tempo ha riassunto l'epopea dello sviluppo nordestino, si è sempre espresso nella "compresenza attiva" di una popolazione di imprese e di una comunità di persone¹. Più in generale nel modello della "Terza Italia", il territorio, inteso come costrutto sociale storicamente sedimentato e localizzato, ha sempre costituito il *presupposto originario e necessario* per lo sviluppo dei localismi produttivi.

Dentro questo schema, valido per un'area del paese comprendente non soltanto il triveneto ma anche le regioni del centro, il modello di capitalismo comunitario del nordest ha assunto caratteristiche peculiari che ancora oggi rappresentano il fondamento di lunga deriva sul quale si innestano i processi di cambiamento. Sono caratteristiche che attengono soprattutto al *modello di regolazione sociale e politica dello sviluppo* diffuso storicamente in questi territori e che possiamo riassumere nel modo seguente:

- elemento caratterizzante il modello è in primo luogo l'*autoregolazione comunitaria dello sviluppo*. Sono prevalentemente i soggetti della società civile e delle rappresentanze degli interessi che accompagnano il processo di decollo dello sviluppo industriale. La politica, assume un ruolo di semplice accompagnamento (ad esempio attraverso la figura del sindaco imprenditore della comunità) con uno stile amministrativo non-interventista da parte degli enti locali. Si tratta di una cultura politica caratterizzata da un localismo antistatalista che ha nella rete comunità locale (cattolica ma non solo) il luogo di regolazione del conflitto sociale, mentre vede l'ambito politico con una certa diffidenza, concependolo più come un luogo di scambio da cui la comunità locale può trarre risorse adeguate alla propria riproduzione economica e sociale in cambio di consenso politico verso le istituzioni politiche centrali. È chiaro che poiché *in questo modello, storicamente, il compito di produrre beni pubblici essenziali (infrastrutture e servizi collettivi) è affidato alla rete comunitaria locale*, le istituzioni pubbliche anche locali godono di una autorità e di un prestigio piuttosto bassi. Il rapporto con la sfera politica, in definitiva, rimane un rapporto che possiamo definire di *integrazione senza appartenenza*;
- gli attori fondamentali della fase di decollo dello sviluppo sono quindi *la famiglia* intesa come cellula economica fondamentale messa al lavoro per fare impresa, *l'imprenditore "mediocre"*, inteso positivamente come soggetto che costruisce un proprio percorso di crescita oltre la dimensione della microimpresa artigiana, *il sindaco imprenditore* che accompagna la comunità economica locale, le rappre-

¹ G. Becattini, *Piccole e Medie imprese e distretti industriali nel recente sviluppo italiano*, in "Note Economiche", n. 3, 1989.

sentanze degli interessi che mediano il governo dello sviluppo e diffondono saperi contestuali fondamentali per fare impresa. Le reti di relazione tra questi soggetti sociali strategici e con le imprese sono prevalentemente di tipo informale, corte e chiuse con un capitale sociale di tipo *bonding*, cioè chiuso verso l'esterno;

- la *sfera territoriale* del modello regolativo che ne deriva è di tipo strettamente *localistico* caratterizzato da un marcato policentrismo delle reti di *governance* fatte di una pluralità di circuiti locali, molto spesso non comunicanti tra loro. Questo fa sì che per lo più i beni per la competitività territoriale erogati dai soggetti comunitari abbiano più un carattere di beni di club che di beni pubblici in senso stretto. Si tratta quindi di un assetto che se da un lato si orienta a incentivare l'autorganizzazione della società, dall'altro implica la grande difficoltà di esercitare un coordinamento al di là della dimensione locale, con una ridotta capacità di "fare sistema", di costruire integrazione attraverso una cooperazione tra imprese e istituzioni politiche a livello di area vasta regionale.

Questo modello identitario, che potremmo definire del localismo proliferante, affonda a sua volta le radici nella particolare configurazione delle fratture sociali e culturali storicamente consolidateasi nell'area del Triveneto. In particolare la società veneta appare caratterizzata fin dal XVII secolo dalla presenza di una *frattura tra città e campagna* che, assumendo configurazioni differenti nelle diverse fasi storiche, rimane attiva fino ad oggi e condiziona le forme dello sviluppo economico ma anche sociale e politico sotto tre punti di vista.

In primo luogo, la forza di una cultura della diffidenza e della estraneità tra Venezia e il resto del Veneto. Venezia, fin dall'epoca della riconversione da classe commerciale a classe terriera del suo patriziato nel XVI secolo viene sempre più vista come un centro amministrativo e politico che consuma risorse prodotte sulla terraferma. Se anticamente la città lagunare costituiva la porta sul mondo per la regione alle sue spalle, a partire dalla chiusura delle grandi rotte dei traffici mediterranei, il rapporto tra la capitale e la terraferma si trasforma e diviene puramente politico-amministrativo; un rapporto caratterizzato da relazionalità reciprocamente passiva. *In secondo luogo, a partire dal secolo della controriforma, il mondo rurale diviene terreno privilegiato di insediamento della Chiesa* le cui parrocchie si consolidano come veri e propri centri di organizzazione sociale e culturale della comunità rurali. In particolare con lo svilupparsi del conflitto tra Stato e Chiesa nella fase post-unitaria, si sviluppa una contrapposizione tra le parrocchie insediate nella campagna e le città controllate dalle élite che fanno riferimento allo Stato centrale. La Chiesa non tende a recuperare a sé i ceti borghesi delle città, preferisce agire sugli effetti della crisi che l'urbanizzazione produce nella campagne. In particolare nella fascia pedemontana, caratterizzata da una società contadina fondata sulla piccola proprietà, la Chiesa difende le comunità locali

dall'ingerenza dello Stato sul piano culturale e dagli effetti del mercato sul piano economico costruendo un fitto reticolo di istituzioni in campo mutualistico, creditizio e cooperativo. Questo tessuto istituzionale, riesce a preservare una struttura sociale tradizionale fondata su tradizioni di lavoro autonomo e costituirà una delle risorse fondamentali per il decollo dello sviluppo successivo che avverrà dunque prevalentemente *all'esterno delle città*. Le città Venete non si configurano come i luoghi dello sviluppo, che invece avverrà, appunto, nelle campagne. Infine la particolare conformazione dell'armatura urbana del Veneto sviluppatasi a partire dal tardo medioevo, con *la prevalenza di una dorsale di città medie di pari peso lungo la fascia pedemontana*, tende a rendere difficile l'esercizio di qualsiasi egemonia di un centro in particolare. Verona, Padova, Vicenza o Treviso si configurano come perni di una struttura policentrica senza che nessuno (ma nemmeno Venezia) abbia la forza di imporsi alle altre.

Insomma, i caratteri di fondo del modello di sviluppo del nordest (policentrismo, sviluppo diffuso nel territorio, scarsa capacità egemonica delle città) hanno radici storiche profonde che ne influenzano i caratteri di fondo.

ECONOMIA E SOCIETÀ: UN PROFILO SINTETICO

L'effettiva performance produttiva e occupazionale delle regioni del nordest ha per lungo tempo giustificato l'appellativo di "locomotiva dell'Italia" per quest'area del paese. È tuttora così? Cercheremo di capire le tendenze attuali dell'economia e della società nordestina leggendone alcuni trend quantitativi relativi in particolare alla situazione della regione Veneto.

Originariamente terra di emigrazione e di sostanziale sottosviluppo, a partire già dagli anni settanta il sistema produttivo veneto inizia un processo di crescita che nel decennio successivo assumerà le sembianze di un vero e proprio decollo. In quest'area, complessivamente, le variazioni del PIL per gran parte degli anni '80 si sono mantenute mediamente al di sopra del livello nazionale e la fase recessiva dei primi anni novanta esercita un impatto sulla produzione e sull'occupazione un impatto decisamente più attenuato rispetto a quello riscontrato a livello nazionale. In una situazione di generale declino dell'occupazione industriale sul piano nazionale, negli anni '80, il Veneto diviene la seconda regione industriale d'Italia e Vicenza la provincia con il più elevato tasso di industrializzazione. La crescita trainata dai sistemi territoriali di piccola impresa ridisegna anche la geografia interna del nordest, segnando un ulteriore rafforzamento di tutta la fascia pedemontana veneta.

Nel 2005 il sistema imprenditoriale veneto presenta alcune caratteristiche

generali peculiari, come ad esempio una percentuale di imprese manifatturiere (14,6 %) superiore a quella delle altre regioni del nord-est (13,5 %) e della media nazionale (12,5 %), un'incidenza di imprese (13,3 %) del terziario di servizio finanziario, assicurativo, informatico, ecc. all'impresa leggermente superiore alla media nazionale (12,1 %), ma inferiore al dato delle regioni del nord-ovest come Lombardia (19,8 %) o Piemonte (16,1 %).

L'industria manifatturiera

Al centro del modello nord-est c'è senz'altro la manifattura. I distretti industriali sono prima di tutto luoghi dove le imprese in rete hanno prodotto e producono beni. Il cuore del nord-est manifatturiero è l'area della pedemontana veneta, ed è soprattutto qui che l'industria manifatturiera sta affrontando un delicato processo di ristrutturazione in cui se da un lato produzione e fatturato delle imprese appaiono in crescita, dall'altro lato ciò è stato raggiunto attraverso una forte selezione delle imprese attive nel settore manifatturiero, una diminuzione degli addetti al settore e con una maggiore strutturazione organizzativa delle imprese. I dati regionali del Veneto mettono bene in luce questi andamenti del settore. Se nel 2000 le imprese manifatturiere attive in Veneto erano 68.973, a fine 2005 erano divenute 66.776 con un calo degli addetti al settore industriale dal 31,0 % del 2004 al 26,4 % del 2005. Il dato viene confermato dal calo degli occupati nell'industria, i quali dopo essersi mantenuti costantemente sopra il 40 per cento dal 1990 al 2003, nel 2005 scendono per la prima volta al 39,2 % per quanto con differenze notevoli a livello provinciale, visto che i dati oscillano dal 48,9 % di Belluno (Vicenza è al 46,7 %, Treviso al 44,0 % e Padova al 39,7 %) al 30,2 % di Venezia (preceduta dal 33,7 % di Verona e 33,8 % di Rovigo).

I dati quantitativi mostrano anche una tendenza ad una maggiore strutturazione aziendale con il passaggio a forme di *governance* interna più solide, visto che la percentuale di società di capitale tra le imprese manifatturiere tra il 2000 e il 2005 passa dal 19,5 % al 24,4 %.

Il mercato del lavoro

Per quanto attiene al mercato del lavoro il tasso di attività dell'aggregato nord-est è cresciuto ininterrottamente dal dopoguerra, anche se è soprattutto a partire dalla fine degli anni settanta che la dinamica dell'offerta di lavoro si è sempre più nettamente staccata da quella demografica. Infatti, se tra il 1971 e il

1991 la popolazione del Triveneto è cresciuta del 4,7 %, nello stesso periodo la popolazione attiva in condizione professionale (quella cioè che ha già maturato una qualche esperienza lavorativa) è aumentata del 24 % con un contributo più che doppio da parte della componente femminile: in sostanza, pur in presenza di una debole dinamica demografica, il numero di donne che si offrono sul mercato del lavoro erano già a metà degli anni novanta il doppio di vent'anni prima.

Dal punto di vista delle trasformazioni strutturali di medio periodo, gli anni novanta costituiscono un decennio cruciale per il mercato del lavoro del nordest, sia dal punto di vista dell'offerta che della domanda di lavoro, segnalando nel contempo modificazioni profonde della stratificazione sociale. Possiamo accennare ai principali mutamenti.

In primo luogo, sul lato dell'offerta di lavoro si registrano processi di modernizzazione rilevanti costituiti dall'*aumento della componente femminile*, dalla *crescita del livello culturale e scolastico* della forza lavoro e dall'*entrata dell'immigrazione* nel mercato del lavoro dipendente. Sono fenomeni di cambiamento che influenzano profondamente su stili e comportamenti di vita: l'aumentato accesso femminile al mercato del lavoro accentua i processi di "democratizzazione" dell'istituzione familiare riducendo di fatto il tasso di fertilità, mentre l'aumento del tasso di istruzione rende l'offerta di lavoro molto più selettiva rispetto alle caratteristiche della domanda da parte del sistema delle imprese; un fattore, quest'ultimo, che infatti si intreccia con il crescente ruolo dell'offerta di lavoro di provenienza extracomunitaria, meno selettiva.

Sul fronte della domanda di lavoro tra metà degli anni '80 e fine anni novanta il divario tra la "locomotiva" nordest e il resto del paese si approfondisce. Se, infatti, nel 1984 il tasso di disoccupazione nazionale superava quello delle tre regioni nordestine per meno di due punti percentuali, nel 1991 il gap era salito a sei punti e quattro anni dopo a ben nove punti percentuali, tanto che nel 1995 Trentino A.A. e Veneto erano in assoluto le regioni italiane con il più basso tasso di disoccupazione. Focalizzando l'attenzione sul caso Veneto e avvicinando la prospettiva temporale all'ultimo quinquennio, si nota che dopo aver toccato la crescita record del 2 % nel 2000 *l'offerta di lavoro rallenta il tasso di crescita allineandosi al dato nazionale*. Nel 2005 l'occupazione veneta è aumentata di circa 20.000 unità in linea con le altre regioni del centro nord con un aumento percentuale ancora migliore del dato nazionale (+ 1 % rispetto allo 0,7 % dell'Italia) e in linea con il resto del nordest (+1,1 %). Il tasso di disoccupazione veneto tra 2000 e 2005 sale dal 3,7 % al 4,2 % principalmente ad opera della componente maschile che passa dal 2,2 % al 2,9 %, mentre la componente femminile rimane sostanzialmente stabile approfittando della crescita del settore dei servizi. È da notare che la crescita dell'occupazione negli ultimi anni ha riguardato soprattutto

to la componente dipendente e meno quella relativa al lavoro autonomo (in calo del 4,4 % sul 2004). Tuttavia, i dati congiunturali non devono oscurare il fatto che tra 1981 e 1991 e poi nel decennio successivo il processo di imprenditorializzazione del lavoro è cresciuto moltissimo a conferma di un'ulteriore pervasività dei meccanismi di autoregolazione produttiva tipiche del modello nordest. La categoria degli imprenditori e liberi professionisti sul totale delle tre regioni passa da 92.816 nel 1981 a 205.142 nel 1991 con un aumento percentuale nel settore dell'industria pari al 216,9 %.

I dati per settore confermano il proseguire del trend negativo per il settore primario e una situazione di difficoltà per l'industria manifatturiera, con un -0,2 % nel 2005. In sostanza i dati congiunturali del 2005 mostrano il proseguire di una tendenza alla contrazione dell'occupazione e del numero delle imprese nella manifattura (più forte tra le imprese artigiane che in Veneto perdono 2.750 lavoratori e 200 imprese tra 2004 e 2005. Si conferma, cioè, una tendenza iniziata nel 2001 legata ai processi di delocalizzazione.

Il modello della scomposizione proliferante nell'uso del territorio

Nel corso degli anni Novanta tutta la pedemontana veneta è stata percorsa da una singolare, ma insistente, dissociazione tra un discorso di ricerca di sistema e un ulteriore processo di dispersione territoriale. La cosiddetta città diffusa, infatti, non è solo l'esito di un decentramento in ambiente rurale di insediamenti e funzioni precedentemente accorpati nella dimensione urbana ma è anche l'effetto della densificazione di preesistenti nuclei sparsi. La natura addizionale del processo non è secondaria nel determinare reti di antropizzazione pervasive: il modello insediativo è quello determinato ancora dalla civiltà veneziana della villa, in cui il *continuum* città campagna si costituisce sulla base di una articolazione diffusiva dell'abitato.

I numeri del diffuso sono deducibili da una serie di indicatori:

Per quel che riguarda la tendenza demografica Vicenza è la provincia che in Veneto cresce di più, con Treviso, sia negli anni Ottanta che nel decennio trascorso. L'intensità della crescita demografica è tripla della media regionale (anni ottanta) e doppia per gli anni novanta:

Tab. 1. *Andamento demografico in Veneto (2001)*

Provincia	Popolazione 1991	Variazione 1991-1981	Popolazione 2001	Variazione 2001-1991
BELLUNO	212.085	- 3,7	209.033	- 1,4
PADOVA	820.318	1,3	853.304	4,0
ROVIGO	248.004	- 2,2	240.102	- 3,2
TREVISO	744.038	3,3	793.209	6,6
VENEZIA	820.052	- 2,2	800.370	- 2,4
VERONA	788.343	1,6	814.295	3,3
VICENZA	747.957	3,0	788.374	5,4
VENETO	4.380.797	0,8	4.498.687	2,7

Fonte: Censimento popolazione ISTAT

Nel corso degli anni Novanta la variazione in termini di densità abitativa mostra una crescita omogenea di Vicenza, Padova (+ 15 abitanti per kmq), Treviso (+ 20), Verona (+8) mentre scendono le tre province “esterne”: Belluno (-1), Rovigo (- 4) Venezia (- 8). Se riportiamo il dato di crescita demografica correlato a quello delle abitazioni quest’ultimo mostra un andamento molto più sostenuto: la densificazione abitativa è molto maggiore di quella demografica:

Tab. 2. *Dinamica delle costruzioni in Veneto (2001)*

Provincia	Abitazioni 2001	Variaz. 2001/1991	Abitazioni occ.	Abitazioni occ. su totale
BELLUNO	136.676	4,0	86.263	65,0
PADOVA	335.414	13,9	311.890	93,0
ROVIGO	105.433	5,3	90.146	85,5
TREVISO	318.399	15,1	290.175	91,1
VERONA	355.141	10,0	309.646	87,2
VENEZIA	381.822	8,2	306.155	80,2
VICENZA	345.958	13,7	292.289	84,5
VENETO	1.974.843	11,0	1.696.564	85,4

Fonte: Censimento popolazione ISTAT

In una ricerca della Fondazione Benetton “*Insediamiento e mobilità nel Nordest: un territorio al limite. Elaborazione di dati relativi all’area veneta*” è riportato un significativo indicatore, quello della concentrazione. Definisce quanti centri abitati, ovvero case aggregate e separate da altre aggregazioni da spazi vuoti (piazze, strade, verde).

Tab. 3. *Indice di concentrazione in Veneto (2002)*

Provincia	Centri abitati	Distribuzione %
VERONA	385	18,1
VICENZA	377	17,7
TREVISO	347	16,3
PADOVA	332	15,6
BELLUNO	308	14,5
VENEZIA	212	10,0
ROVIGO	169	7,9
VENETO	2.130	100,0

Fonte: Fondazione Benetton

Questo indice di concentrazione è estremamente interessante perché fornisce un elemento fondamentale della morfologia del territorio: dove maggiore è la crescita demografica e abitativa, più intensa è anche la diffusione spaziale di questa crescita. Non vi è una necessaria correlazione tra crescita e diffusione, ma questo significa che quest’ultima si sta consolidando anche in anni recenti e arriva a caratterizzare la stessa attualità. Altri dati mostrano come in Veneto nel corso degli anni novanta la superficie delle aree urbanizzate aumenta considerevolmente (+ 2,95 %) attraverso l’incremento del cosiddetto *territorio urbano discontinuo* espressione dell’estendersi della superficie extra-urbana circostante i centri maggiori.

Nella stessa ricerca vi è riportato un approfondimento sulla crescita del segmento industriale – artigianale tra il 1990 e il 1998:

TAB. 4. *Concessioni industriali in Veneto (2002)*

Provincia	Volume concesso	Mc/ha
TREVISO	20.963.737	84,64
VICENZA	19.131.031	70,28
PADOVA	15.759.080	72,68
VERONA	14.761.719	47,66
VENEZIA	8.666.614	35,23
BELLUNO	3.301.885	8,98
ROVIGO	3.069.262	17,16
VENETO	2.130	100,0

Fonte: Fondazione Benetton

Da queste elaborazioni quantitative si evince che gli indici più forti di crescita demografica, di insediamenti abitativi e produttivi correlata a una diffusione che non densifica ma spalma ulteriormente residenza, capannoni e servizi. Nel 2000 la superficie dedicata agli usi industriali, commerciali ed infrastrutturali arriva al 19,2 % con un incremento del 10,9 % nel corso del decennio precedente.

Se ne possono trarre alcuni spunti di riflessione. Anche in un decennio di accelerazione della globalizzazione come gli anni novanta il localismo è il principio di fondo che ha caratterizzato il modello veneto visto che gli indicatori quantitativi di crescita sono tutti correlati a fenomeni di distribuzione e non di concentrazione spaziale. Questa diffusione, in realtà, ha ulteriormente indebolito il proposito di costruzione di un'area metropolitana intesa come istituzione di governance unitaria del territorio o comunque di una città-regione centro veneta poiché ha coinvolto con le stesse dinamiche e intensità sia la provincia di Treviso che quelle di Padova e Vicenza.

Ma l'aspetto che ci deve far riflettere di più è che l'estenuazione del territorio da parte dell'azione dei localismi, infatti, viene potentemente distorta dai processi di globalizzazione che pongono in crisi tutte le relazioni orizzontali tra i diversi localismi e le scompongono: il Veneto, oggi, soprattutto nella sua area centrale, è una città-territorio policentrica e scomposta in cui i processi di diffusione urbana appaiono modellati tuttora sullo stereotipo delle origini basato sulla proliferazione quantitativa di fabbriche e capannoni che replicano all'infinito lo stesso modello.

2. La nuova dimensione competitiva: le piattaforme produttive

Nell'attuale fase competitiva le chance di successo del complesso sistema territoriale di imprese (manifatturiere e dei servizi) dipende in modo sempre più stringente dalla capacità e dalle modalità di produzione di tutte quelle risorse funzionali a connettere e a organizzare la circolazione di beni e servizi.

In questo scenario la dimensione territoriale competitiva è rappresentata dalle *piattaforme produttive*, ovvero da quei sistemi territoriali in cui si realizza la modalità più efficace di incontro tra locale e globale, uno spazio nel quale si apre una prospettiva interessante anche sul piano della ricomposizione sociale e della formazione di una nuova classe dirigente².

Se la piattaforma produttiva diventa lo spazio competitivo della modernità, occorre ricostruire gli elementi identitari alla base di questa trasformazione del modello di capitalismo di territorio che, nell'area del quarto cerchio, vede manifestarsi una delle punte più avanzate del Paese. Con i termini "capitalismo di territorio" si intende fare riferimento ad uno specifico modello di sviluppo capitalistico incentrato sullo straordinario impasto tra capitale economico, capitale sociale e capitale culturale che si intrecciano in una miriade di sistemi produttivi localizzati che, almeno nella prima fase di crescita, hanno avuto nel Comune il primo riferimento territoriale e amministrativo di accompagnamento allo sviluppo e che si è profondamente ridefinito per adattarsi al mutamento del contesto competitivo, oggi sempre più complesso e internazionalizzato.

Le interpretazioni del modello di capitalismo di territorio del Nord Est geografico del Paese si sono sempre mosse su due scale, quella della polverizzazione dei comuni, troppo piccola per comprendere le ricadute dei flussi globali sul territorio (enfaticandone semmai le forme di resistenza), e quella della macroregione del Nord Est, come detto, termine evocativo ma piuttosto evanescente sul piano della rappresentazione dei processi socioeconomici reali.

Da questo punto di vista lo spazio *meso* della piattaforma produttiva appare come uno strumento utile a cogliere i mutamenti della dimensione competitiva dei diversi sottosistemi territoriali collocati nel Nord Est. Tre sono le piattaforme produttive che interessano il territorio del Nord Est del Paese: Cerniera logi-

² A. Bonomi e E. Rullani, *Il capitalismo personale. Vite al lavoro*, Einaudi, Torino, 2005.

stica Nord Orientale, Pedemontana Veneta e Porta dell'Est. Questa ridefinizione spaziale, che impatta sulle lunghe derive storico-culturali sottese alla dimensione identitaria del territorio, hanno a che fare con il passaggio, che va consumandosi in questi anni, da un capitalismo manifatturiero ad un *capitalismo delle reti*. Ciò non significa ovviamente che l'industria non abbia più alcun peso nel produrre reddito e ricchezza, ma che la transizione di volta in volta denominata come economia informazionale, della conoscenza, etc., pone al centro un attore cruciale: il detentore delle risorse collettive per lo sviluppo. Cruciale perché la capacità competitiva delle piattaforme produttive appare in chiara relazione con la modernizzazione delle reti infrastrutturali e di servizi che alimentano il sistema produttivo (dalla finanza alle Fiere, dalla logistica alle utilities, alle Università), terminata la stagione in cui l'impresa italiana compete grazie ad una combinazione mobile tra protezionismo, flessibilità e politiche di svalutazione competitiva.

CERNIERA LOGISTICA NORD-ORIENTALE

La fascia territoriale che si estende tra Bolzano, Trento, Verona, Mantova e Cremona, con alcune propaggini verso l'area di Ferrara e Rovigo, si caratterizza, come già quella occidentale, per la sua natura di piattaforma logistica di snodo, che incerniera tre delle più importanti piattaforme produttive del sistema-Paese: quella della pedemontana lombarda (città infinita), quella della pedemontana veneta e quella della Via Emilia, incuneandosi a Nord nella piattaforma dell'Arco Alpino.

Sono proprio le funzioni strategiche di carattere logistico a connotare questa piattaforma che presenta una debole connotazione identitaria di area vasta, delineandosi più come geocomunità per opportunità che per affinità di vocazioni, mentre ha saputo sviluppare alcune situazioni territorialmente significative dal punto di vista della propria natura di piattaforma competitiva, proprio perché area di espansione e di compenetrazione tra le tre citate piattaforme produttive.

In sostanza, considerando questa vasta area transregionale si rendono chiaramente visibili le forti omogeneità che connettono in maniera per così dire spontanea territori contigui e al contempo le aggregazioni che si realizzano fra territori non necessariamente contigui sulla base di intenzioni e progetti razionalmente condivisi. Se tutte le geocomunità sono, almeno in certa misura, aggregazioni territoriali sia per affinità che per opportunità, la piattaforma della cerniera nord-orientale esibisce questo carattere in maniera ancora più evidente: la vastità e la multipolarità di questo territorio ne sono le ragioni.

Né è testimonianza il fatto che in quest'area si incrociano corridoi infrastrutturali fondamentali per la connessione Est-Ovest e Nord-Sud nelle sue varianti adriatica e tirrenica. Caso emblematico, da questo punto di vista, è Verona con il suo interporto Quadrante Europa, ambito territoriale in cui massima appare la consapevolezza che la nuova direttrice di sviluppo passi attraverso la capacità di consolidare proprio posizionamento internazionale dentro la nuova fase del capitalismo delle reti. La notevole apertura internazionale del territorio veronese è testimoniata anche dall'elevato numero di imprese nord-europee che hanno scelto di localizzarsi all'interno dell'interporto di Verona, uno dei poli di interscambio più importanti di tutto l'ambito geocomunitario.

Il Consorzio ZAI, che controlla l'interporto di Verona, ha attivato già da qualche tempo diversi progetti con gli enti pubblici dell'area mantovana al fine di favorire la crescita e l'infrastrutturazione dello scalo fluviale di Valdarò. Tra le città di Verona e di Mantova potrebbe nascere, dunque, uno snodo di livello europeo grazie alla completa gamma delle modalità di trasporto: le autostrade del Brennero e Serenissima, la linea ferroviaria per il Nord Europa e il raccordo sull'asse Trieste-Torino, l'aeroporto Catullo ed il sistema della navigazione interna. Di particolare interesse per l'area sarà la possibilità di utilizzare il Porto di Valdarò in stretta sinergia con il Quadrante Europa per aprire anche all'interoperabilità fluviale la già ricca offerta dell'interporto veronese, che verrà sempre più a configurarsi come il polo di riferimento medio padano. La forte vocazione dello scalo aeroportuale ad essere polo di riferimento di area vasta è testimoniato anche dalla struttura societaria che tra i soci annovera sette province (Verona, Trento, Brescia, Bolzano, Mantova, Rovigo e Vicenza) e sei Camere di Commercio (Verona, Brescia, Mantova, Rovigo, Trento e Vicenza).

PEDEMONTANA VENETA

L'asse che da Vicenza giunge fino a Pordenone si qualifica come la piattaforma produttiva della pedemontana veneta. L'area che più ha conosciuto lo sviluppo accelerato di sistemi produttivi oggi alla ricerca di una nuova identità nella competizione globale, tra localismo metodologico e proiezione internazionale, tra saturazione del territorio e fenomeni di delocalizzazione e medio raggio, tra mancanza di una città-regione e nuove funzioni metropolitane complesse.

Si tratta di un territorio che non è descrivibile in termini di area omogenea; se pure è utilizzabile il concetto di "sistema", questo può dare i migliori risultati sul piano analitico se declinato in altra forma: "sistema di sistemi". La varietà di quest'area geografica non solo è irriducibile ad una rappresentazione unitaria degli

assetto socio-economico e della loro evoluzione storica, ma costituisce uno dei punti di forza del “sistema”: mantenere un punto di vista che conservi questa varietà anche sotto il profilo della lettura che dell’area viene data è una condizione per operare in maniera pertinente alle diversità territoriali. Peraltro, pur in questa diversità emerge nel territorio una posizione comune a proposito dell’importanza che le reti messe a disposizione dai contesti locali svolgono nella crescita dell’economia. Ora, non necessariamente le reti presentano una specifica configurazione territoriale; si pensi alle relazioni che si sviluppano entro specifiche reti di imprese (imprese-rete, alleanze strategiche, gruppi,...). Tuttavia, la dimensione territoriale delle relazioni produttive conserva una importanza che nel frattempo i processi di internazionalizzazione non hanno fatto venir meno. Al contrario, l’aumento della pressione competitiva e in generale della complessità che questi processi inducono, rende necessario il ricorso a quelle economie esterne (economie di agglomerazione, di urbanizzazione,...) che rivestono una valenza territoriale di assoluto rilievo, costituendo il retroterra economico più prossimo delle imprese.

Questo per l’appunto non significa certo concepire l’asse Vicenza-Padova-Treviso-Pordenone alla stregua di un sistema integrato di relazioni economiche e sociali (tanto meno lo è l’intero Nord Est). Non è nemmeno, come si è detto, un’area omogenea, coesistendo una varietà di sistemi locali dove permangono forti riferimenti a specifiche identità territoriali. Semmai proprio questa irriducibile varietà costituisce un tratto specifico dell’area (come dell’intero Nord Est del resto), da molti sottolineato come un punto di forza.

Questo significa vedere nel territorio, e in particolare nelle specifiche caratteristiche dei territori in cui quest’area si articola, un fattore chiave di organizzazione e coordinamento delle attività economiche, nonché una delle principali fonti di identità sociale.

L’agire economico, in quanto attività situata in un contesto, attribuisce al territorio il ruolo di connettore nel sistema della produzione e degli scambi. Un ruolo di “forza produttiva” a tutti gli effetti dal momento che sul territorio - nelle diverse sub-aree territoriali - vengono a generarsi e stabilizzarsi quelle relazioni che consentono alle imprese di far fronte alla crescente pressione competitiva dei processi di globalizzazione.

In sostanza, il territorio non è semplicemente l’“ambiente” delle imprese, ciò che sta “a contorno” della produzione e che tutt’al più, se ben organizzato, la rende più agevole. E’ invece fattore produttivo esso stesso, cioè entità che a pieno titolo entra nella generazione di valore economico. Non tutte le reti presentano una base territoriale, ma in queste aree le reti territoriali rappresentano una componente fondamentale “di sistema”.

La piattaforma territoriale del confine orientale coincide, essenzialmente, con gli snodi di Gorizia e Trieste, e le infrastrutture puntuali del sistema portuale di Trieste-Monfalcone, dell'aeroporto Ronchi dei Legionari, dell'interporto di Cervignano e le funzioni logistiche collegate a questi nodi. Nella tipologia territoriale proposta, la Porta dell'Est non corrisponde ad una *piattaforma competitiva*, bensì ad un territorio *identitario* che svolge funzioni di *snodo* strategico lungo due direttrici transnazionali (*corridoi*); snodo che tuttavia appare da potenziare sul piano dell'efficienza, pena il decadimento ad area di transito, a vantaggio dei poli forti della piattaforma veneta.

Da sempre connotata per la compresenza di differenti culture e dialetti, la regione Friuli Venezia Giulia si scompone nei due contenitori principali dell'identità friulana e veneto-giuliana. E se il 1976, anno delle scosse sismiche che hanno sconvolto il Friuli centrale, è stato l'anno zero per il capitalismo molecolare di Udine e Pordenone, il 1989 è stato lo spartiacque per la Venezia Giulia. Ossia, la fine di un modello che si reggeva sui duplici vantaggi derivanti dall'essere frontiera tra blocchi: il sistema degli aiuti statali, da una parte, e dall'altra le porosità locali tollerate da Italia e Jugoslavia, che consentivano una prospera relazionalità di confine, seppure nel quadro formale dell'incomunicabilità fra sistemi.

Il nuovo contesto geopolitico ha comportato una perdita di ruolo, che s'accompagna alla ricerca di una rinnovata progettualità rinvenibile nella posizione di potenziale snodo logistico e sede d'attività terziarie al servizio della macro-area transnazionale che, idealmente, costituisce il retroterra storico di Trieste e Gorizia.

Entrambe le possibilità, per Trieste, sono ostacolate da carenze di sistema. Problemi d'infrastruttura, pesante eredità della cortina di ferro, con i suoi assi comunicativi tronchi e le strozzature viarie e ferroviarie. Problemi di dualismo con il Friuli pedemontano del capitalismo diffuso, e della competizione con le sue istituzioni per l'insediamento di attività di servizi a valenza regionale. Problemi di un'apertura ad Est trainata finora dal movimento autonomo dell'imprenditoria friulana, ma priva di una prospettiva istituzionale; è indicativa, in tal senso, la circostanza che oppone Trieste a Capodistria, importanti sedi portuali separate da pochi chilometri di costa, ed oggi interessate da crescenti dinamiche di tipo concorrenziale.

La crisi della condizione confinaria è ancora più marcata a Gorizia, a lungo vissuta su un'economia assistita, con il pubblico impiego, i militari, gli insegnanti, i pensionati. Le Partecipazioni Statali hanno cominciato a smantellare i loro

stabilimenti siderurgici e tessili negli anni ottanta, la presenza di caserme comincia a ridimensionarsi negli anni novanta. Con la caduta del Muro e con la nascita della Slovenia indipendente si acuisce un paradosso: la Gorizia *oscurata* era, economicamente e culturalmente, un vivace punto di riferimento per un'area che guardava verso l'Austria con la ferrovia transalpina, verso le valli slovene e verso la pianura friulana e il litorale. Era ciò che si potrebbe definire *una piccola capitale relazionale*. Oggi, invece, c'è il rischio concreto di un'emarginazione, ossia di una declassificazione a mera area di passaggio.

E tuttavia, la frontiera si è trasformata in pochissimo tempo da luogo della separazione in punto di contatto per una molteplicità di flussi (lavoro, merci, capitali). La piattaforma della Porta dell'Est, in questo rinnovato contesto, punta a capitalizzare i vantaggi derivanti dalla posizione lungo la sola frontiera "che respira" dell'arco alpino. Le aspettative future sono da ricercare nella posizione geografica d'intersezione tra il Corridoio V e quello Adriatico.

Portualità e infrastrutturazione logistica e ferroviaria sono il primo asse da privilegiare nell'idea di riconquistare a Trieste il cuore dell'Europa. Nonostante le difficoltà, e la concorrenza dei porti limitrofi, nel corso degli anni '90 l'andamento delle attività di imbarco e sbarco di merci nel porto di Trieste ha rappresentato un fattore di crescita rilevante. Inoltre il Porto, accanto ai problemi legati alla viabilità stradale, vanta anche alcuni vantaggi differenziali, come quello d'essere lo scalo marittimo "più ferroviario" del Sud Europa (con 75 km di ferrovia interna) e la specializzazione nel traffico petroli. Il potenziamento del sistema dei trasporti su rotaia in direzione Austria e Baviera costituirebbe il volano per il definitivo decollo. Decisiva sarebbe la costituzione di un vero sistema portuale integrato dell'Alto Adriatico – Trieste, Monfalcone, Capodistria.

Portualità implica necessariamente sistema logistico retroportuale. Gli autoporti che a partire dai primi anni '70 erano stati costruiti in prossimità dei confini nazionali sulle principali direttrici di traffico (Tarvisio e Gorizia), stanno vivendo un periodo di grande incertezza. In compenso, negli anni più recenti sono stati attivati gli interporti di Cervignano e Alpe Adria, praticamente adiacenti, di dimensioni non significative ma collegati direttamente con il sistema portuale di Trieste e Monfalcone. Il potenziamento del corridoio infrastrutturale verso Est, ed il potenziamento dell'asse Mestre-Trieste, naturalmente sono opere irrinunciabili per la valorizzazione di questa potenziale *piattaforma-snodo*.

Che a Trieste può contare su altre reti di grande importanza, a partire dall'Università con i suoi oltre 1.000 studenti stranieri, in maggioranza arrivati dalla Slovenia e dalla Croazia.

Anche nel territorio della pedemontana veneta, in questi anni, l'aumento della complessità delle dinamiche economiche e sociali ha visto una accelerazione molto marcata in conseguenza di nuovi intrecci tra i processi della globalizzazione e il territorio. In particolare, la globalizzazione ha cambiato forma ai problemi e ha spiazzato i meccanismi tradizionali della loro gestione, mettendo in mora alcuni pilastri canonici del modello localistico.

Le basi del “miracolo della bisettrice Verona-Treviso” avevano una matrice storica che ha sviluppato un intero ciclo raggiungendo traguardi straordinari grazie ad alcune dinamiche caratterizzate proprio dalla funzionalità e potenza propulsiva del modello localistico. Ne indichiamo solo alcune:

la ricchezza di energie imprenditoriali e di propensioni al rischio;

l'abbondanza di manodopera dotata di saper fare diffuso: il lavoro dipendente dei distretti conciari, tessili, meccanici, orafi, ceramici è permeato dall'abilità di mestieri storici, lungamente affinati e poi accumulati nelle nuove imprese industriali e artigiane;

la formazione di catene di fornitura tutte con un denominatore comune territoriale che consentono la crescita dei rendimenti delle economie esterne all'impresa: nel territorio si trovano i fornitori, i riparatori, i venditori di macchine e di ricambi, i subfornitori;

la natalità di nuove imprese come veicolo dell'innovazione per cui chi si mette in proprio viene “delegato” dall'impresa di provenienza a mettere a frutto una particolare mansione di cui può beneficiare anche lei con la condivisione di conoscenze integrate per risolvere i problemi di un'intera filiera produttiva.

Come si vede, tutti gli ingredienti del modello hanno natura locale, sono endogeni al territorio e costituiscono la spinta per l'internazionalizzazione di un'economia industriale di eccellente varietà di prodotti e di grande capacità di penetrazione commerciale.

In questo modo l'area della pedemontana si è andata configurando come una delle più cospicue piattaforme produttive della globalizzazione nel nostro Paese per il dinamismo delle imprese e dei processi di internazionalizzazione, per la vivacità e corposità delle loro delocalizzazioni, per l'intensità delle relazioni costruite sia con l'Europa orientale che con i mercati asiatici e americani, per la mobilità delle forze di lavoro che si è caratterizzata per l'arrivo di migliaia di immigrati extracomunitari.

Le eccezionali virtù che hanno fatto la forza del miracolo economico e sociale, lo spontaneismo, la comunità locale, il fare da sé e l'autorganizzazione mostra-

no ancora tutta la loro vitalità e potenzialità, costituendo la “base operativa” per l’aggancio ai flussi dell’economia globalizzata. Tuttavia, questo aggancio, da solo, oggi non assicura più automaticamente processi armoniosi di crescita generale. Anzi, ha messo in crisi i soggetti, gli strumenti e il metodo tradizionali della programmazione. Ma su questo ritorneremo.

In generale, nel corso degli anni novanta, quelli definiti della globalizzazione “dolce”, l’economia locale ha dimostrato prove di maturità riuscendo ad affrontare la competizione globale con l’allargamento del potere di mercato, ovvero attraverso reti non gerarchiche d’impresa. Il sistema industriale e artigianale deve ora innovare le sue *performances* e per farlo deve agire sulla modernizzazione degli elementi di connessione tra le imprese leader e il territorio in termini di infrastrutture, offerta logistica, servizi a rete, formazione delle risorse umane, applicazione di tecnologie innovative, servizi finanziari e di informazione sui mercati. In una parola da *presupposto* dell’economia il territorio si trasforma sempre più in “prodotto”.

Diversi sono i nodi nevralgici che gli attori locali mettono in evidenza a questo proposito:

i percorsi evolutivi dei distretti industriali in rapporto all’internazionalizzazione, alle delocalizzazioni e all’integrazione con i nuovi servizi richiesti dalla competizione globale;

il fabbisogno di specifici spazi e servizi per il consolidamento del tessuto di medie imprese ad alta apertura internazionale, le cosiddette “multinazionali tascabili” che nelle loro specifiche nicchie presidiano i mercati globali e che per mantenere la loro collocazione territoriale di origine devono poter disporre di precise economie esterne;

la crescita del segmento dei servizi avanzati che sono a sostegno non solo dell’industria manifatturiera locale, ma che possono trovare un eccellente sbocco di mercato in tutte le realtà, soprattutto dell’Est, in cui vengono delocalizzate attività ad alta intensità di lavoro.

l’accompagnamento delle imprese a un processo di ricambio generazionale che garantisca l’evoluzione dell’attività produttiva verso formule gestionali in cui le responsabilità siano articolate su una varietà di figure manageriali, qualora la famiglia non possa o voglia garantire la continuità aziendale.

L’evoluzione del territorio, avendo sposato l’industrializzazione diffusa con la campagna urbanizzata, ha plasmato una società orizzontale, pochissimo gerarchizzata e per molti versi poco incline a fare del nuovo ceto dell’intrapresa un’*élite* coesa e progettuale.

Il policentrismo, di cui fino a dieci anni fa si cantavano solo le lodi per le grandi *performances* industriali, è anche frantumazione della città-regione possibile,

con delle vischiosità poste a freno delle fonti di nuova creazione del valore economico.

I pilastri sociali del vecchio localismo rimangono importanti, ma non si vedono ancora le forme di una geocomunità in grado di fare i conti fino in fondo con gli effetti sociali della globalizzazione.

Su questa matrice originaria del policentrismo, quella che esaspera i tratti del localismo e delle dimensioni micro, si sono innestati nuovi caratteri di complessità che sono istituzionali, economici e culturali.

In particolare, dal punto di vista economico, si può dire che non si tratta di una crisi “organica” del sistema, ma di una profonda trasformazione dei suoi assetti. Una trasformazione che seleziona verso il basso, con la perdita di linee di produzione ad alta intensità di lavoro nel tessile, nell’orafo e nella concia. Ma anche con la selezione di energie imprenditoriali che esauriscono il ciclo di prima generazione, quello dell’impresa “padronale-familistica”.

Tutto questo però pone come un vero punto critico l’uso del territorio. La diffusione di insediamenti produttivi senza una programmazione di minima ha comportato diseconomie per le reti dei servizi, l’arretratezza delle aree produttive, la congestione agli accessi viabilistici. Tanto da porre all’attenzione di numerosi operatori l’interrogativo se si riuscirà a controllare ancora questo sistema produttivo delle piccole e medie imprese in un territorio che invece soffre di tutte le carenze da congestione.

Resta il fatto di un modello di policentrismo che si esaspera in localismo proprio nel momento in cui il territorio si apre verso le più ampie dinamiche della globalizzazione. In pratica, fin quando il sistema territoriale aveva una propria operatività autonoma il localismo poteva esprimere nel senso dello sviluppo le sue qualità virtuose. L’apertura all’esterno ha portato invece alla luce il problema di fondo: un localismo che si esprime non tanto in termini di campanilismo quanto di difficoltà ad apprendere comportamenti di coesione dei sottosistemi locali.

Da questi indicatori del cambiamento emerge nondimeno un sistema di grande complessità, in cui il policentrismo spaziale viene abitato da molte reti dotate di un alto grado di autoregolazione e di innovazione spontanea, dal basso - non sempre in equilibrio nei rapporti con l’esterno - per negoziare risorse, fare massa critica, alimentare coesione sistemica. E’ una coesione che qualcuno definisce “*sottocutanea*”, un sistema reticolare informale e non codificato che viene attivato principalmente dagli imprenditori, soprattutto di quelle piccole e medie imprese per le quali le reti appaiono ormai come risorsa ineludibile per potersi confrontare in termini competitivi nella dimensione globale.

All'incrocio tra la piattaforma logistica nord orientale, rispetto alla quale occupa una posizione baricentrica, e l'asse pedemontano lombardo-veneto, Verona occupa una posizione strategica rispetto ai flussi di merci e persone che mettono in comunicazione tre tra le piattaforme produttive più importanti del Paese (Città infinita, Pedemontana Veneta e Via Emilia). Quando un'azione di sistema più organica prendesse forma non sarebbe azzardato prefigurare per quest'area la formazione di una geocomunità territoriale in cui riuscire a combinare le "virtù" di saperi e relazioni di tipo contestuale con la "potenza" di strumenti, conoscenze e reti di tipo formale e di vasto raggio. Concretamente, dal punto di vista geo-economico le potenzialità dell'area vengono evidenziate soprattutto dagli intervistati veronesi allorché *l'area di Verona viene individuata come lo snodo strategico delle comunicazioni tra il Mediterraneo e il Centro-Nord Europa, da un lato e tra la penisola iberica e l'Est europeo, dall'altro.*

Mentre sul primo asse (Nord-Sud) l'internazionalizzazione si manifesta con una propensione delle imprese tedesche, austriache e olandesi a investire nell'area veronese maggiore di quanto le imprese dell'area facciano in quei Paesi, sul secondo asse (Est-Ovest) è ormai consolidata un'attenzione delle imprese venete verso la penetrazione dei mercati nella ex-Jugoslavia, in Romania, Bulgaria, Moldavia, lungo la direttrice che parte da Trieste ma che vede nell'area di Verona un passaggio obbligato.

"Verona è la chiave, la porta d'accesso dell'Europa. Non la porta d'accesso per la provincia di Verona o per la regione Veneto, ma per l'Italia. La Germania è il principale mercato che noi abbiamo come sistema Italia e Verona è il punto di partenza della principale arteria di collegamento: Verona-Monaco-Berlino (...). Verona deve darsi questa responsabilità. Fino a qualche anno fa Verona l'aveva vissuta come una grande opportunità, oggi credo che sia una grande responsabilità" (F. B., Presidente CCIAA di Verona).

"Un sistema ambivalente, con andata e ritorno potrebbe essere facilmente strutturato con i Paesi dell'Est: Romania, Bulgaria, Moldavia, ecc. Lì abbiamo aziende che si sono delocalizzate per mille motivi. Mentre per il cono Germania-Olanda-Austria il risultato non è ottimale per le aziende, perché noi facciamo più fatica ad andare là di quanta non ne facciano loro a venire qua, nei Paesi dell'Est, con quel cono che parte da Trieste, si potrebbe fare un discorso molto più concreto" (Presidente Consorzio Z.A.I. di Verona).

“Verona è il balcone sul Mediterraneo dell’Europa Centro-Nord, dell’Europa che esiste al di là delle Alpi” (4Italy Verona).

Le metafore “edilizie” utilizzate in queste citazioni – *porta, balcone* – sono indicative di un’apertura dell’area che non è solo allo stato potenziale. E’ già una realtà che fa di Verona il punto nevralgico di una *geocomunità* nascente, ancora da sviluppare, come si è detto, nella quale gli altri territori potranno giocare le proprie *chances* di posizionamento competitivo a livello internazionale. Per concretizzare tale prospettiva occorrerà procedere al potenziamento di quelle infrastrutture della mobilità la cui attuale insufficienza penalizza l’intero territorio: la galleria del Brennero con il doppio tunnel, il quadruplico della tratta ferroviaria Verona-Austria, con la Baviera come principale punto di riferimento. Su questo asse potrebbero trovare collegamento altre infrastrutture come i porti sul Tirreno da una parte e i porti sull’Adriatico dall’altra che – via Bologna – verrebbero a collegarsi con l’interporto di Verona e da qui con il Nord Europa.

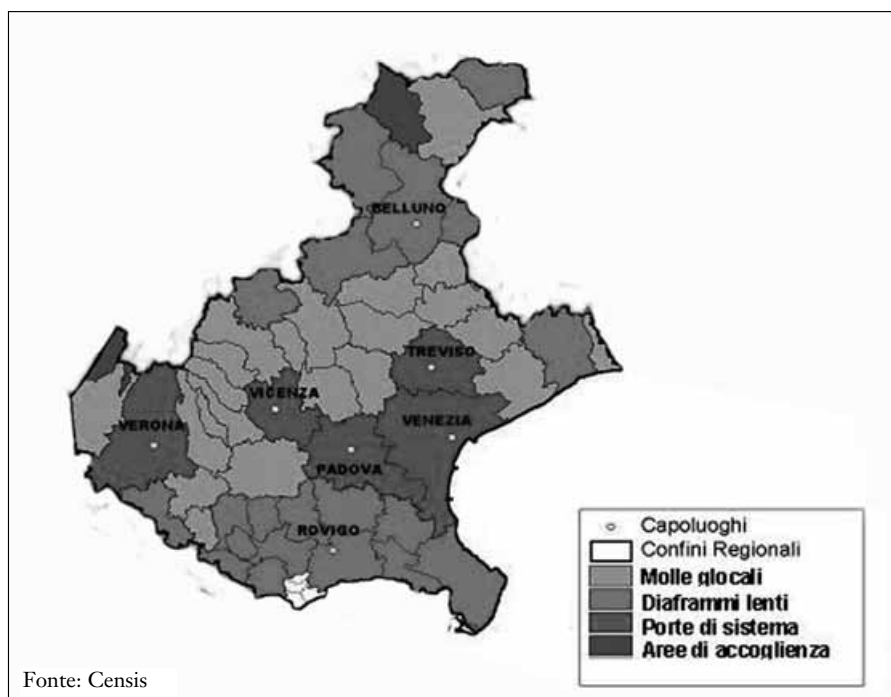
IL CONO D’OMBRA DI ROVIGO

La pubblicitaria riguardante lo sviluppo della provincia di Rovigo ha spesso sottolineato l’isolamento geografico del territorio polesano rispetto alle grandi direttrici di sviluppo e come, la mancanza di infrastrutture adeguate, abbia in passato tenuto lontani dalla provincia l’iniziativa imprenditoriale ed il capitale esterno, determinando un massiccio esodo della manodopera e la fuga di larga parte del risparmio polesano. Nel vitalismo economico del Nord emergono aree cerniera deboli, attraversate, ma non alimentate dalla modernizzazione. La realtà rodigina era considerata una di queste, collocata tra il tanto decantato modello veneto, la consolidata Bologna e la linea adriatica che la lambisce senza coinvolgerla. In sostanza, queste aree vitali finivano per proiettare su Rovigo ed il suo territorio un “cono d’ombra”. Parte della sua debolezza derivava dal fatto di essere zona di frontiera tra regioni diverse; dove le regioni si toccano c’è il rischio di vuoto. L’essere punto minimo contiguo ad un punto massimo fa dire ad alcuni che il Polesine è il meridione del Nord-Est con il 9% di disoccupazione, che riguarda soprattutto lavoratori espulsi e giovani in cerca di prima occupazione. Questo dato diventa un dramma quando si è contigui ad aree di piena occupazione. Eppure non scatta la legge dei vasi comunicanti tra la contigua Vicenza “vuota ed in cerca di manodopera” e la Rovigo “piena di disoccupati”.

Oggi, il forte sviluppo dei territori dell’intero Nord Est, ha finito per interessare inevitabilmente anche il Polesine, proprio in ragione della sua posizione “di

cerniera”. La crescita per “debordamento” dei flussi dinamici delle aree contigue rischia tuttavia di non risolvere i problemi di fragilità strutturale dell’economia polesana proprio a motivo del carattere di “residualità” di cui potrebbe connotarsi rispetto alle economie territoriali più forti e con vocazione al decentramento delle attività produttive più povere. Le caratteristiche della provincia (in particolare la sua disponibilità di aree) in un contesto di zone adiacenti che tendono a “debordare” fanno sì che questo processo di sviluppo dall’esterno tenda a proseguire e ad accelerare, ma nell’attuale logica di decentramento della manifattura a livello mondiale, si tratta di sviluppi precari, se non accompagnati da un mutato ruolo del contesto in cui si collocano. L’ambiente locale deve cioè passare al ruolo di “terminale intelligente” apportando abilità, conoscenze, competenze distintive.

MAP. 1. *I luoghi dello sviluppo del Veneto (2001)*



Box. 1. Il caso del Quadrante Europa

L'interporto Quadrante Europa è ormai considerato uno dei principali punti di contatto tra la piattaforma produttiva veneta e le reti mondiali. Il Consorzio ZAI, che controlla l'interporto di Verona, fin dal 1948 opera nell'area veronese a favore dell'infrastrutturazione economica dell'area scaligera ed oggi è un gruppo che oltre alle strutture dell'interporto gestisce e controlla: aree industriali, centri servizi ed ha importanti partecipazioni in altri interporti quali Rovigo e Mantova. Un disegno certamente ambizioso ma anche realistico, considerate le potenzialità geoeconomiche dell'area. Un disegno anche obbligato, si potrebbe aggiungere, se si vuole procedere ad un riequilibrio con la maggiore dinamica "internazionalizzante" delle imprese centro-nord europee e ad una penetrazione nei mercati dell'Est meno ancorata ai fattori di costo.

L'interporto Quadrante Europa è posto all'incrocio delle linee ferroviarie per Brennero-Bologna e Milano-Venezia e dell'incrocio tra l'autostrada Serenissima e l'Autobrennero, nonché direttamente collegato all'attiguo aeroporto Catullo. Non può sfuggire la strategica localizzazione del polo, all'esatto incrocio tra due corridoi Europei. Infatti, il mitico corridoio 5 Lisbona-Kiev interseca nell'area veneta il Corridoio 1 denominato Berlino-Palermo, quindi, il Quadrante Europa si trova nell'ideale posizione di baricentro tra i flussi nord-sud ed est-ovest.

Il Quadrante Europa si sviluppa a partire dalla seconda metà degli anni'60 su una superficie iniziale di 400 ettari.

Attualmente l'intero struttura interportuale si sviluppa per oltre 2.500.000mq di cui:

- 800 mila metri quadrati destinati alla zona ferroviaria
- 160 mila metri quadrati occupati dal terminal trasporti combinati che sfrutta 17 fasci di binari.
- 65 mila metri quadri destinati alle strutture della Dogana
- 70 mila metri quadri a disposizione del centro spedizionieri
- 150.000 metri quadri è la superficie che Autogerma spa utilizza per lo stoccaggio e la successiva distribuzione alla rete di vendita delle autovetture dei principali marchi tedeschi (Volkswagen, Audi, Seat e Skoda).

L'Interporto è il punto di incontro ideale per il trasporto merci stradale, ferroviario ed aereo, nazionale ed internazionale: in esso viene realizzato circa il 30% di tutto il traffico combinato italiano e oltre il 50% del traffico internazionale con un servizio incentrato sul treno completo. All'interno del Quadrante Europa operano oltre 105 aziende con oltre 4.000 operatori. Attualmente il traffico ferroviario dell'**Interporto Quadrante Europa** movimentata più di **6 milioni di tonnellate di merci**, suddivise tra container, semirimorchi, casse mobili e vagoni tradizionali e circa 14 milioni di tonnellate di merce su strada. L'Interporto veronese può a ragione essere considerato come un'unica infrastruttura logistica a supporto della produzione che riunisce 3 principali categorie di operatori: le attività produttive, ossia "i caricatori"; le aziende di spedizione; gli operatori logistici. Il polo veronese ha il vantaggio di interconnettere le differenti modalità di trasporto: ferro, gomma ed anche aria data la vicinanza con lo scalo aeroportuale "Catullo" che può essere considerato come integrato al sistema logistico del Quadrante Europa.

Tab.5. Lo sviluppo del trasporto container (TEU)

	Tonnellate		TEU	
	2003	2005	2003	2005
Terminal Fs	2.556.137	3.585.202	189.007	204.711
Terminal RTC	1.842.516	2.430.068	136.240	156.482

La progettazione a breve medio termine ha previsto uno sviluppo per ulteriori 1.500.000mq a completamento del Quadrante Europa. In particolare la realizzazione del Centro Agro-Alimentare, renderà il polo veronese come il più importante centro logistico di rilevanza sovranazionale per la distribuzione dei prodotti agro-alimentari.

Di grande rilevanza le partecipazioni del Consorzio Zai nei due piccoli poli intermodali di Mantova (6,7%) e Rovigo (8,33%). Tra le città di Verona, Mantova e Rovigo potrebbe nascere, dunque, uno snodo di livello europeo grazie alla completa gamma delle modalità di trasporto. Con lo sviluppo dell'intermodalità fluviale poggiante sui due scali partecipati dal Consorzio il Quadrante Europa verrà sempre più a configurarsi come il polo di riferimento medio padano.

Box. 2. I luoghi dello sviluppo del Veneto

Se nel paragrafo precedente sono state delineate le piattaforme che interessano il Nord Est, in questa parte del lavoro si utilizza la lente di ingrandimento dei sistemi locali del lavoro (SLL) - dimensione intermedia tra province e comuni - per la loro capacità di evidenziare le caratteristiche dei luoghi da cui quello stesso territorio è composto.

I risultati che vengono proposti sono il frutto di elaborazioni ottenute attraverso tecniche di statistica multivariata (cluster analysis) che hanno permesso di suddividere in quattro gruppi tipologici i SLL che compongono la macroarea sin qui considerata. Attraverso tale metodologia, le caratteristiche e la dislocazione geografica dei gruppi sono emerse come sintesi di un'ampia batteria di variabili descrittive:

- aspetti demografici (popolazione residente, dinamica nell'ultimo decennio, immigrazione, ecc.);
- aspetti economici (tessuto produttivo, impieghi e depositi bancari, nuova economia, terziario avanzato, turismo, ecc.);
- aspetti sociali (volontariato, distribuzione del reddito, qualità della vita, ecc).

In estrema sintesi, gruppi riscontrati sono:

-le molle glocali (45% del campione). Oltre quattro SLL del lavoro su dieci rientrano nel gruppo delle molle glocali. Sono territori caratterizzati in misura prevalente dalla presenza di un solido e dinamico tessuto produttivo. Sono le aree del modello distrettuale, dove un buon livello di benessere si accompagna a tendenze demografiche e immigratorie decisamente superiori alla media generale. Le aree dove più alta è la loro presenza sono quelle di Verona, Vicenza e Treviso: province contigue che formano una sorta di "bisettrice produttiva" trasversale all'intera area;

-i diaframmi lenti (40,4% del campione). Sono l'anello "debole" del sistema (le virgolette valgono a sottolineare che tale debolezza è decisamente condizionata dall'alto livello medio dei territori limitrofi riscontrato in tutti gli aspetti indagati). Qui un tessuto produttivo mediamente sviluppato garantisce una condizione di benessere accettabile, ma non nasconde la "lentezza" generale nell'adeguamento alle dinamiche socioeconomiche prevalenti nel resto della macroarea. I SLL che ne fanno parte sono perlopiù rintracciabili nelle province di Rovigo e Belluno;

-le porte di sistema (10,6% del campione). Fa parte di questo gruppo la porzione prevalente dei SLL afferenti ai capoluoghi di provincia delle aree considerate (ad esclusione di Rovigo e Belluno). Sono le porte, i perni di riferimento del territorio (a prescindere dalla sua vocazione specifica, sia essa industriale o turistica), baricentri della relazionalità interna ed esterna con le loro caratteristiche (compreso l'alto livello di terziario avanzato e attività economiche legate alle nuove tecnologie) poste al servizio dei sistemi circostanti;

-le aree di accoglienza (4,0% del campione). Si limitano ad alcune aree a ridosso della piattaforma turistica trentina. Aree dove la vocazione turistica rappresenta il principale punto di riferimento per un contesto socioeconomico (quello del Trentino-Alto Adige) che fa sistema a sé rispetto al resto del Nord Est. Per disporre di un tessuto produttivo meno sviluppato che altrove e un livello di benessere inferiore alla media generale, attirano in misura limitata i flussi migratori.

L'IMPATTO TERRITORIALE DEI FENOMENI DI INTERNAZIONALIZZAZIONE

Internazionalizzazione e delocalizzazione sono i due principali processi attraverso i quali lo spazio si modifica. In particolare anche per questa area vale una considerazione di base. Non necessariamente le catene di delocalizzazione che si irradiano verso altri Paesi sono da vedere come un gioco a somma negativa: il territorio che "perde" questa o quella fase del ciclo produttivo, con i relativi posti di lavoro. Se le conoscenze contestuali e l'organizzazione del ciclo rendono conveniente all'impresa delocalizzatrice il mantenimento dei rapporti con il territo-

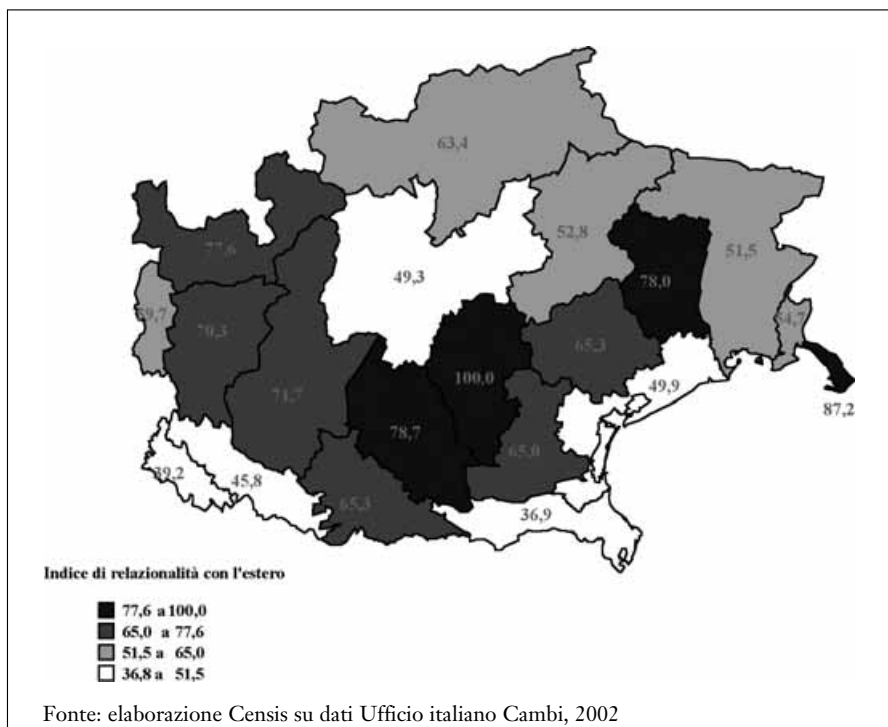
rio d'origine o addirittura lo sviluppo in loco di altre attività più adatte al contesto e più aderenti ai vantaggi dell'impresa, la delocalizzazione si rivela come una strategia che può andare a beneficio dell'impresa e del territorio. Lo stesso per le *acquisizioni*, quando queste riguardano fasi del ciclo precedentemente localizzate nel territorio d'origine e che ora si rivela più vantaggioso destinare alle produzioni di imprese localizzate in altri paesi. Molte imprese dell'area hanno proceduto ad acquisizioni all'estero in tale logica. In realtà, non esiste una lettura univoca del processo di internazionalizzazione che da tempo ha interessato l'area. Accanto a chi sottolinea l'inevitabilità di un processo del quale occorre valutare attentamente le condizioni della sua realizzazione, c'è chi è decisamente orientato a sottolinearne le opportunità per le imprese e per il territorio, oltre a soggetti preoccupati degli effetti di disgregazione del tessuto sociale e imprenditoriale che aveva dato origine a distretti industriali di rilevanza nazionale: lo *sport system* di Montebelluna, l'area dell'elettrodomestico di Conegliano, il sistema produttivo del mobile del Livorno e del Solighese, il distretto bellunese dell'occhiale, l'orafa e la concia di Vicenza, etc.

Comune alle diverse posizioni è comunque la constatazione che la globalizzazione rompe la complementarità di interessi tra chi si può muovere nelle reti globali utilizzando a proprio vantaggio la diversità dei contesti territoriali con i quali entra in rapporto e chi, soprattutto le piccole imprese subfornitrici, rimane ancorato al territorio subandone i contraccolpi delle delocalizzazioni. Una situazione che rompe l'integrazione interna dei distretti in forza del fatto che alcune imprese si muovono in una logica di mobilità transterritoriale alla ricerca delle potenzialità di crescita rese disponibili da altri insediamenti territoriali. Le imprese leader e gli specialisti di qualità, anche di piccole dimensioni, trovano ovvi vantaggi in questo tipo di scelta strategica. Altri operatori, invece, restando legati ad una logica tutta locale di insediamento e di relazioni territoriali, si trovano più esposti al rischio di vedersi sottrarre gli spazi di mercato ad opera dei subfornitori di quei Paesi che spesso le imprese delocalizzatrici tendono a preferire. Sono al contempo gli operatori che vedono accrescersi la distanza psicologica e culturale dalle imprese maggiormente proiettate all'esterno, così che la rottura dell'integrazione interna ai sistemi produttivi non rimane circoscritta alla sfera degli interessi ma si estende alla dimensione socio-culturale dello sviluppo locale.

Tutto questo come panorama ampiamente condiviso. Dove le letture cominciano a differenziarsi è nella diversa enfasi che viene riservata agli effetti che una tale situazione può avere in termini di evoluzione o di "blocco" delle dinamiche di sviluppo.

Chi mostra una visione più "preoccupata" del processo di internazionalizza-

MAP. 2. *Indice di relazionalità con l'estero (2002) L'indice di relazionalità con l'estero delle province di Verona, Vicenza e Belluno. Anno 2001*



zione tende a vedere l'apertura internazionale delle aziende locali come lo spostamento di interi "sistemi di produzione", non semplicemente il trasferimento di lavorazioni o di fasi produttive. Implicita in questa posizione è la rilevanza (e il timore) di uno spostamento all'estero del capitale cognitivo che è necessario per la ricerca di nuova competitività delle produzioni locali. La conoscenza che si trasferisce altrove non può che deprivare il territorio delle risorse umane sulle quali la società deve poter contare per abbracciare una qualche prospettiva di sviluppo. In effetti, viene colto qui un punto di criticità essenziale: i problemi dello sviluppo di questo territorio riguardano ormai in maniera ineludibile il valore aggiunto di un capitale di conoscenza che anche le produzioni tradizionali devono incorporare. Di qui i toni preoccupati verso una internazionalizzazione che contempla delocalizzazioni non previste e soprattutto non regolate e che inte-

ressa non più soltanto le funzioni professionali di profilo medio-basso, ma anche quelle qualificate, quelle da cui dipendono in definitiva le strategie di innovazione dei processi produttivi.

Diversa la posizione di chi vede nell'internazionalizzazione delle imprese locali una opportunità non solo per le imprese, ma anche per l'intero territorio. In effetti, l'apertura alla competizione internazionale ha contribuito alla creazione di nuove filiere produttive; una dinamica che certamente non ha riguardato il sistema produttivo locale nel suo insieme, ma che viene vista come una prospettiva da incentivare e che in ogni caso non sarebbe di esclusiva pertinenza delle maggiori imprese o delle imprese leader.

In questa dinamica evolutiva "di sistema" un fattore certamente strategico viene individuato nella posizione geografica, che mette il territorio nella condizione privilegiata di interlocutore delle produzioni che possono nascere oltre la frontiera orientale. Non solo, ma anche nella condizione di un territorio dal quale partire per "portare il nostro modello di produzione in quelle aree". Di conseguenza, i fenomeni di internazionalizzazione non vengono assunti semplicemente alla stregua di "inevitabili" accadimenti di un'apertura dalla quale non si può prescindere. Molto di più, diventano occasione di una trasmissione dei modelli produttivi e di organizzazione territoriale che qui hanno avuto origine e che una volta "trasferiti" oltre frontiera possono facilitare l'interscambio e la comunicazione con altri territori.

Resta il fatto che questa visione più positiva rivela anche la molteplicità di motivi che inducono le imprese a trasferire parti del ciclo produttivo o ad acquisire imprese già attive: presidio di nuovi mercati, ricerca di nuove complementarietà nei sistemi di subfornitura, esaurimento delle riserve di manodopera, di management e di territorio in sede locale, inferiori costi del fattore lavoro, maggiore snellezza delle procedure burocratiche nei Paesi d'oltre frontiera,... E proprio questa molteplicità di fattori alla base delle delocalizzazioni descrive una importante trasformazione in corso: il passaggio ad un sistema economicamente e cognitivamente integrato, ma geograficamente multilocalizzato. In altri termini, il territorio trevigiano vede cambiare le risorse elementari su cui contare per il proprio sviluppo: non più, o non tanto, la compresenza fisica di attività fra loro complementari; non più, o non tanto, l'integrazione fra le imprese e fra queste e la società (vocazioni produttive, istituzioni, culture del lavoro,...); quanto piuttosto il patrimonio di conoscenze, di interdipendenze, di volontà a ricercare vantaggi altrove. Tutte risorse che assumono a premessa la rottura della complementarietà di interessi tra chi può muoversi a scala globale e chi invece rimane legato al proprio territorio. Ma che pongono la ricerca di nuove complementarietà, questa volta a scala più vasta, come finalità della loro attivazione. Un siste-

ma multilocalizzato è quello in cui ciascuno dei luoghi conserva una vitalità in grado di produrre idee originali, apporti creativi, oltre che convenienze localizzative su singoli fattori. E la sua integrazione economica e cognitiva prende il posto di una integrazione fisico-spaziale che tutt'al più costituisce soltanto il punto di partenza di attività che infatti ormai ricercano altrove le proprie condizioni di redditività.

In questo modo però non perde importanza il radicamento territoriale come fattore capace di utilizzare saperi e relazioni del territorio. Semplicemente si tratta di saper collegare a rete più territori, ciascuno dotato delle competenze e delle relazioni che dovrebbero favorire una integrazione allargata. Perché se un territorio – vale anche per quello di Treviso – è povero di competenze, idee e relazioni, fatalmente pone le imprese in condizioni di agire da sole, con i propri mezzi, per sopperire a mancanze che riguardano la generalità degli operatori. E dunque non c'è scelta: quanto più ci si inserisce in reti globali tanto più è necessario sviluppare il tessuto relazionale e aumentare l'investimento cognitivo locale. Cercando, per quanto possibile, business complementari da integrare per presentarsi sullo scenario globale con una rete locale di divisione del lavoro sufficientemente dotata di massa critica. Semmai questo aspetto – la disponibilità di una grande massa critica – è caratteristica del manifatturiero su cui questa area ha prosperato, non tanto invece di quei settori innovativi nei quali si potrebbero giocare le vere chances di futuro per l'economia.

Del resto, non dissimili sono le ragioni che spiegano il processo inverso di internazionalizzazione “in entrata”, cioè gli investimenti operati da imprese straniere nella provincia di Treviso per insediare proprie linee di produzione o acquisire imprese locali. Anche qui le ragioni sono diverse: l'acquisizione dei mercati su cui operano le imprese del territorio, l'acquisizione delle conoscenze e soprattutto delle competenze delle piccole e medie imprese, la condivisione del “clima” di innovazione e di interscambio fra le imprese dei locali distretti industriali, il reclutamento di manager responsabili del marketing,...

E' tuttavia opinione comune, pur con diverse accentuazioni, che si tratti di una dinamica più limitata di quella sopra illustrata di internazionalizzazione “in uscita”. E questo forse a causa della scarsa attrattività che questo territorio presenterebbe agli occhi degli investitori stranieri. È in questi termini che infatti tende a venir letta la dinamica degli investimenti stranieri sul territorio: non tanto come l'”appropriazione” da parte di altri del patrimonio di imprenditorialità, quanto piuttosto come lo scarso interesse che gli investitori manifestano verso le condizioni ambientali favorevoli alla dinamica imprenditoriale e allo sviluppo dei rapporti fra imprese.

In effetti, non bastano le idee di business, la specializzazione produttiva e la

flessibilità nell'adattamento alle variazioni della domanda dei mercati per rendere "appetibili" le produzioni locali. Servono anche le condizioni capaci di stabilizzare questi requisiti nel corso del tempo, come per l'appunto una dimensione manageriale che fornisca al contempo la possibilità di dividere il rischio di impresa responsabilizzando più persone e figure dirigenziali. Da questo punto di vista le imprese locali presentano nella maggioranza dei casi una struttura organizzativa che risente della loro origine familiare e quindi ancora poco differenziata sotto il profilo della definizione di quelle competenze "terziarie" da cui attendersi un contenuto superiore di conoscenze formali e di condivisione delle responsabilità.

Naturalmente, poi, questa situazione non è priva di conseguenze sul piano dell'eredità imprenditoriale. Un tessuto imprenditoriale non del tutto managerializzato non può che affidare la propria continuità soprattutto ai canali familiari intergenerazionali di trasmissione del patrimonio di impresa. E questo costituisce una sorta di percorso obbligato, per definizione selettivo: riguarda infatti solo le imprese i cui titolari possono contare su "eredi" in ambito domestico o comunque della cerchia familiare, e riguarda, per di più, solo le imprese i cui "eredi" siano effettivamente disponibili a raccogliere l'eredità delle generazioni precedenti. Lo vedremo fra poco.

In definitiva, managerialità incompiuta e difficoltà nella trasmissione del patrimonio di impresa sono un freno alla stabilizzazione dei fattori che sono stati alla base dello sviluppo imprenditoriale di questo territorio. E questo, ostacolando la definizione di strategie in cui prevedere effetti accettabilmente prevedibili, erige di fatto barriere all'entrata per investitori pure interessati al clima di dinamismo e innovazione del sistema locale.

L'IMPERATIVO DELLE RETI

In tutto questo permane comunque la profonda consapevolezza che si debbano rafforzare, oltre che innovare, le condizioni alla base della costruzione di un ambiente locale favorevole alla dinamica imprenditoriale. L'ampliamento dell'orizzonte territoriale provocato dal processo di internazionalizzazione e i limiti di attrattività del territorio per gli investimenti stranieri non hanno fatto venir meno le ragioni del contesto locale come ambiente sul quale operare per favorire sia le dinamiche "in uscita" che quelle "in entrata". In questo senso, si è consapevoli che non si tratta di opporre il locale al globale, nell'idea perdente di difendere il primo contro il secondo. Bisogna semmai fare in modo che la dimensione globale entri a far parte dell'orizzonte di riferimento degli interessi che costituiscono il "cuore" del locale: gli artigiani, le piccole imprese, i lavoratori, i

cittadini. I soggetti cioè che devono imparare a pensare e muoversi come elementi di un gioco globale. In questo c'è un ruolo insostituibile delle associazioni e delle istituzioni locali, come gli attori che dovrebbero assolvere al compito di accompagnare le imprese locali nella loro apertura verso l'esterno e di sviluppare un "gioco di squadra" che permetta alle imprese esterne di integrarsi con il territorio diventando elemento di fertilizzazione dell'imprenditorialità locale.

La metafora del "gioco di squadra" indica uno stile di lavoro che deve riguardare sia le singole imprese che l'associazionismo e le istituzioni. Vi sono quindi coinvolte le catene di subfornitura, ma anche le strutture locali di istruzione, formazione, ricerca, sostegno all'export,... In definitiva, gli attori su cui basare un network di interessi pubblici e privati in grado di esercitare governance in ambito locale. Nessun attore infatti – istituzioni pubbliche, rappresentanze economiche, imprese – può operare da solo per migliorare le capacità competitive del territorio. Il territorio – questa la comune consapevolezza – è il risultato dei comportamenti e delle strategie di attori che vi abitano e vi operano, il prodotto delle loro attività e delle relazioni che instaurano fra loro. Per questo, è altrettanto comune la convinzione che sia necessario partire anzitutto dal processo di frantumazione delle complementarietà locali per ricomporre i frammenti in un sistema di interdipendenze più vasto all'insegna dell'affidabilità e della cooperazione. In altri termini, le reti che nascono dalla scomposizione della grande impresa o quelle nate spontaneamente – i distretti industriali – hanno bisogno di qualcosa di più dello spazio di mercato che deriva dalle specializzazioni. Hanno bisogno di sistemi di comunicazione e garanzia che mettano in contatto imprese che non si sono mai incontrate e che sanno fare cose diverse l'una dall'altra.

La costruzione delle reti diventa così per gli attori locali un imperativo. E questo non riguarda solo le imprese che fanno parte di reti deboli e circoscritte nello spazio e nelle funzioni. Riguarda anche le imprese che fanno parte di reti più strutturate ed estese, come sono le reti di distretto o quelle dell'indotto di una grande impresa. Costruzione delle reti significa in questi casi passare da reticoli "spontanei", non progettati, oppure monocentrici (l'indotto) a reti volute, progettate, policentriche. In ogni caso, la costruzione delle reti è una condizione ineliminabile perché possano affermarsi l'autonomia, le competenze, la creatività delle singole imprese.

Le imprese non possono essere lasciate sole nella costruzione delle reti. Il compito di costruire reti richiede infatti anche attitudini e competenze di cui sono tipicamente depositarie le associazioni e la politica pubblica. Le funzioni di sensori nell'intercettare i fabbisogni, di interpretazione ed elaborazione della domanda, di intermediazione con le politiche pubbliche, di canalizzazione delle risorse, configurano attività che in certa misura richiedono la presa di distanza

dall'interesse immediato, di breve periodo e individuale. Proprio la logica nella quale sono le strutture organizzate, più delle singole imprese, a poter operare con efficacia.

Allo stesso modo, diventa sempre più importante la funzione di associazioni ed istituzioni nell'assistenza alle imprese per la costruzione dei legami con l'ambiente di riferimento. Tanto più importante tale funzione quanto più l'ambiente di riferimento si allarga a dismisura oltre il contesto territoriale locale.

Emerge quindi una posizione comune a tutti gli attori locali a proposito dell'importanza che le reti messe a disposizione dai contesti locali svolgono nella crescita dell'economia. Ora, non necessariamente le reti presentano una specifica configurazione territoriale; si pensi alle relazioni che si sviluppano entro specifiche reti di imprese (imprese-rete, alleanze strategiche, gruppi,...). Tuttavia, la dimensione territoriale delle relazioni produttive conserva nelle opinioni degli intervistati una importanza che nel frattempo i processi di internazionalizzazione non hanno fatto venir meno. Al contrario, l'opinione comune è che l'aumento della pressione competitiva e in generale della complessità che questi processi inducono, renda necessario il ricorso a quelle economie esterne (economie di agglomerazione, di urbanizzazione...) che rivestono una valenza territoriale di assoluto rilievo, costituendo il retroterra economico più prossimo delle imprese.

Questo non significa certo concepire l'asse pedemontano veneto alla stregua di un sistema integrato di relazioni economiche e sociali (tanto meno lo è l'intero Nord Est). Non è nemmeno un'area omogenea, coesistendo una varietà di sistemi locali dove permangono forti riferimenti a specifiche identità territoriali. Semmai proprio questa irriducibile varietà costituisce un tratto specifico dell'area (come dell'intero Nord Est del resto), da molti sottolineato come un punto di forza.

Questo significa vedere nel territorio, e in particolare nelle specifiche caratteristiche dei territori in cui quest'area si articola, un fattore chiave di organizzazione e coordinamento delle attività economiche, nonché una delle principali fonti di identità sociale. Ed è esattamente quello che gli intervistati mettono in evidenza, al di là delle diverse valutazioni espresse a proposito dello stato di salute dei diversi sistemi territoriali. L'agire economico, in quanto attività situata in un contesto, attribuisce al territorio il ruolo di connettore nel sistema della produzione e degli scambi. Un ruolo di "forza produttiva" a tutti gli effetti dal momento che sul territorio (nelle diverse sub-aree territoriali) vengono a generarsi e stabilizzarsi quelle relazioni che consentono alle imprese di far fronte alla crescente pressione competitiva dei processi di globalizzazione. Si genera in questo modo una co-evoluzione di territorio e organizzazione di impresa: allo stesso modo in cui quest'ultima ricerca all'esterno le risorse eccedenti le proprie

capacità produttive, il territorio (i diversi sistemi territoriali) tende a specializzarsi su alcune esternalità (“ambiente” istituzionale, centri di ricerca e di servizio,...) ed al contempo viene sollecitato a cercare agganci al processo di divisione internazionale del lavoro nelle catene globali del valore economico.

L'internazionalizzazione in senso proprio sembra privilegiare al momento percorsi di “medio raggio” che interessano soprattutto i Paesi dell'Europa centro-orientale. In questi Paesi, oltre alle delocalizzazioni di impianti e a strategie ancora iniziali di acquisizione, trova posto l'apertura di filiali, uffici di rappresentanza e quant'altro si configura come avvio di una presenza destinata ad andare oltre la vendita di prodotti.

Il più delle volte, poi, l'ingresso in nuovi mercati si avvale di contatti e rapporti con coloro che in quei Paesi già operano, e solo successivamente si fa strada l'idea di organizzare una presenza con appropriate strategie di marketing. Ne è un esempio il Consorzio Z.A.I. di Verona, specializzato nella infrastrutturazione di aree industriali.

“Quando le aziende che sono là interloquiscono con i soggetti rumeni e bulgari portano l'esempio del nostro interporto di Verona. Ora stiamo facendo marketing territoriale nei confronti dei Paesi dell'Est che ci richiedono professionalità e know how per realizzare sistemi simili all'interporto di Verona. Richiedono questo aiuto perché non ne sono forniti e perché sono incentivati a richiedere questo intervento da aziende che operano anche qua” (Presidente Consorzio Z.A.I.).

L'apertura verso altri Paesi, specie dell'Europa centro-orientale, riguarda ora anche le attività di produzione di “beni pubblici” in cui operano società di gestione delle *multiutilities*. E' il caso di Acegas-Aps di Trieste e Padova che ha stipulato un accordo con la Petrol, la principale società slovena energetica, per la realizzazione di un gasdotto per le località costiere della Slovenia e per servizi di distribuzione del gas. Accordi commerciali sono stati siglati con una società di Lubiana anche per la gestione del servizio gas a Capodistria e a Sesana mentre sono allo studio iniziative per lo smaltimento dei rifiuti. In Croazia Acegas ha una convenzione con il Comune di Pola per fornire consulenza per la creazione di una multiutility locale.

Resta il fatto che le sfide della competizione a scala globale richiedono l'intervento di altri soggetti per migliorare le *performances* di sistema sotto diversi aspetti:

- reperimento e qualificazione della manodopera,
- ricerca e formazione del management,
- sostegno all'internazionalizzazione,
- potenziamento delle infrastrutture di comunicazione,
- modernizzazione del sistema bancario.

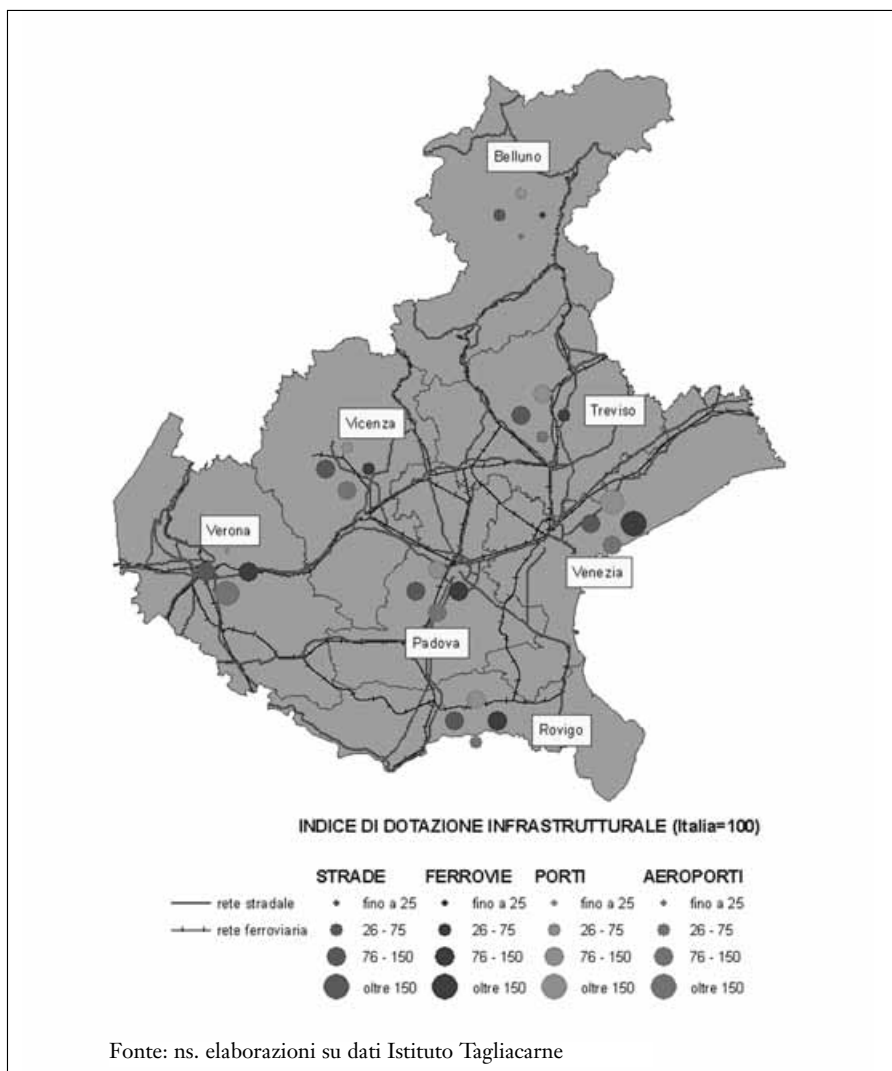
Tutti aspetti cui le imprese, grandi o piccole che siano, da sole non possono provvedere.

TAB. 6. Indici di dotazione infrastrutturale della regione Veneto (2004)

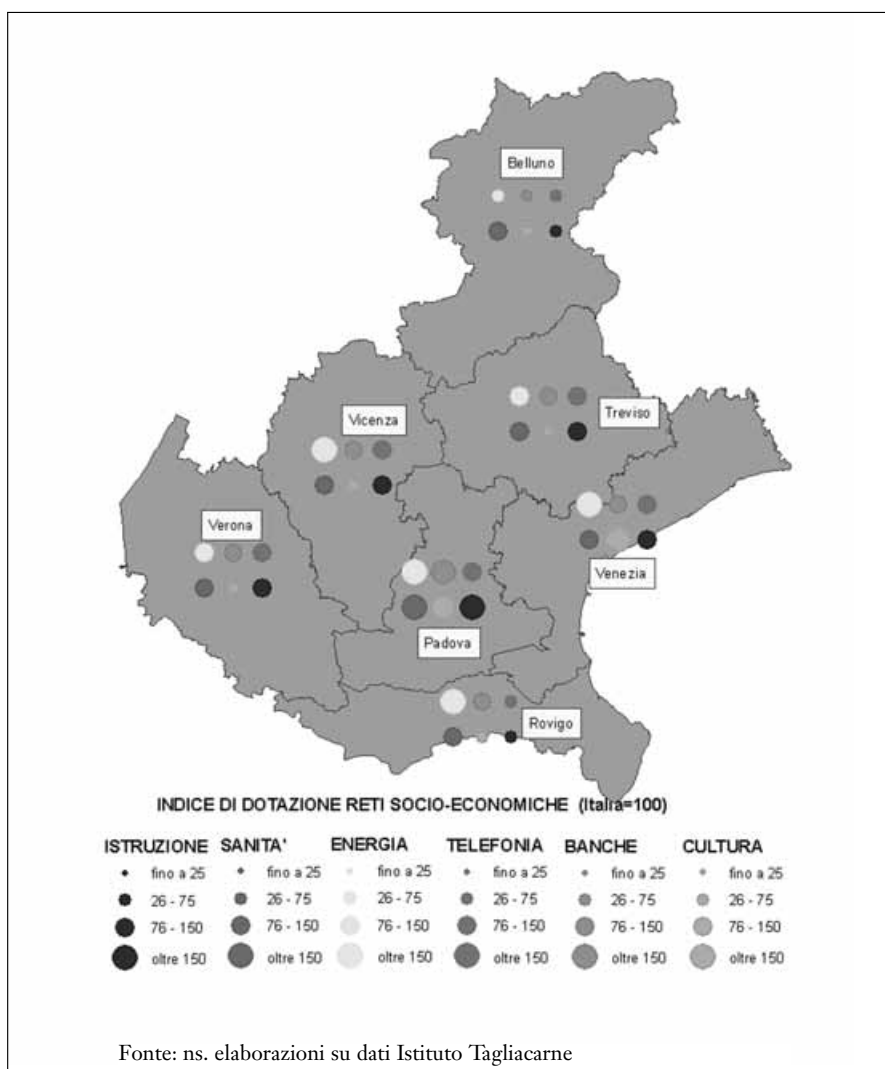
	VE	PD	RO	VR	VI	TV	BL	Italia
Indice di dotazione infrastrutturale di trasporto	130,6 (23)	112,6 (36)	96,4 (48)	155,0 (15)	84,3 (58)	83,4 (59)	35,1 (102)	100
Indice di dotazione della rete stradale	106,6 (46)	113,3 (39)	91,2 (55)	129,2 (28)	117,0 (34)	125,5 (30)	71,9 (72)	100
Indice di dotazione della rete ferroviaria	167,7 (17)	137,3 (25)	136,1 (26)	110,1 (41)	55,6 (78)	64,5 (69)	11,4 (100)	100
Indice di dotazione delle strutture aeroportuali	117,6 (29)	87,3 (42)	61,8 (64)	225,6 (8)	80,4 (48)	60,3 (65)	22,0 (87)	100
Indice di dotazione delle strutture portuali	690,5 (6)	25,0 (26)	86,1 (32)	15,6 (85)	34,1 (58)	116,1 (27)	28,4 (66)	100

Fonte: ns. elaborazioni su dati Istituto Tagliacarne

MAP 3. *Indice di dotazione infrastrutturale (Italia=100) (2004)*



MAP 4. *Indice di dotazione reti socio economiche (Italia=100) (2004)*



Qual è la risposta dei distretti produttivi della pedemontana veneta alle pressioni crescenti della globalizzazione? Come si è modificato il sistema della *governance* locale dello sviluppo? Possiamo cercare di leggere l'evoluzione del modello regolativi ponendo il caso Veneto lungo un continuum teorico definito da due modelli opposti di *governance* della produzione³.

Da un lato, abbiamo il *modello delle reti di impresa*, in cui le relazioni tra imprenditori sono strutturate da norme di carattere tacito ed implicito derivanti da legami di natura comunitaria e tendenzialmente di tipo orizzontale. A questo tipo di struttura nel caso Veneto si è associata la tendenza della classe politica a delegare le attività di regolazione delle sfera produttiva alle imprese e alle associazioni di categoria. È il modello che in sede introduttiva abbiamo definito dell'autoregolazione comunitaria e che ha favorito la grande dinamicità della crescita del nordest. Dall'altro lato, abbiamo invece il *modello dell'impresa rete*, una nuova formula di organizzazione della produzione basata sul ruolo centrale di imprese di dimensione medio-grande capaci di organizzare reti complesse reti di subfornitura. Si tratta di un processo attraverso il quale una impresa leader, ovvero capace di modificare la struttura organizzativa del distretto attraverso i suoi processi decisionali, gerarchizza le reti di subfornitura e nel medesimo tempo realizza una serie di misure volte a rafforzare e migliorare la competitività economica dell'intero network da essa controllato. L'impresa rete, in altre parole, è capace di erogare beni competitivi territoriali che assumono il carattere di beni di club per il resto del sistema locale. Dunque, mentre nel primo modello di *governance* le istituzioni locali fondamentali erano la comunità e le associazioni, nel secondo modello acquista rilievo l'elemento della gerarchia organizzativa, per quanto strutturata per linee esterne alla fabbrica.

Ora, l'impatto della globalizzazione sui sistemi distrettuali locali della pedemontana veneta durante gli anni novanta, ha facilitato l'innescio di un *processo di transizione da un modello di governance fondato prevalentemente sulle reti di impresa ad uno fondato in modo rilevante sul modello dell'impresa rete*.

Che l'incidenza del fenomeno della media impresa leader in Veneto sia aumentato durante gli anni novanta lo mostrano anche i dati riguardanti l'andamento dei sistemi produttivi locali. Tra 1991 e 1996 l'incidenza degli addetti alla manifattura dei sistemi produttivi di piccola impresa scende dal 23,8 % al 15,4 % mentre

³ L. Burroni e C. Trigilia, *Crescita economica e percorsi di sviluppo locale: il caso italiano*, in C. Crouch, P. Le Galés, C. Trigilia e H. Voelzkow, *I sistemi di produzione locale in Europa*, Il Mulino, Bologna, 2001.

contemporaneamente cresce dal 57,5 % al 64,3 % quella degli addetti dei sistemi di piccola e media impresa. Questo spostamento di baricentro viene evidenziato anche dai dati relativi all'incidenza degli addetti manifatturieri per classe dimensionale, con un incremento percentuale nella classe tra 50 e 249 addetti soprattutto nelle province del Veneto centrale.

Le medie imprese rappresentano un modello organizzativo in grado di spiegare il successo che alcune fasce del *Made in Italy* riescono ancora oggi a conseguire sui mercati nazionali e internazionali. Il loro ruolo è evidente non tanto in termini quantitativi (sono pari appena allo 0,7% delle imprese industriali in Italia e all'1,2% in Veneto), quanto soprattutto per la capacità di collegamento con altre aziende, sia attraverso il controllo proprietario (come nel caso dei gruppi), sia attraverso formule variabili nel tempo quali gli accordi produttivi o commerciali. La presenza sul territorio delle medie imprese si concentra soprattutto lungo l'asse da Verona a Treviso, mentre è meno diffusa nel contesto veneziano, dato anche il modello di specializzazione della città lagunare – orientato, come visto anche con riferimento ai gruppi, soprattutto alle attività terziarie (in particolare quelle del turismo, dei trasporti e della logistica). Secondo i criteri di mediobanca e Unioncamere, le medie imprese sono 105 in provincia di Padova, 133 in provincia di Verona, 186 a Treviso e 226 a Vicenza, mentre soltanto 49 in provincia di Venezia. Interessante è poi il modello di strutturazione in filiera, dove l'acquisto di beni e servizi per la produzione ormai avviene per oltre l'80 per cento in filiere di subfornitura esterne alle mura dell'azienda (tab. 2).

Tab.7: La media impresa in Veneto e nella provincia di Venezia. (2002)

Produttività lavoro (.000 euro)	Venezia	Veneto	Italia
Medie imprese industriali (al 2002)	49	727	3966
Dimensione media (n. medio addetti)	124,7	127,7	145,5
Fatturato per impresa (.000 euro)	27.774	30.066	32.359
Export/totale fatturato (in %)	31,6	37,7	33,5
Valore aggiunto per impresa (.000 euro)	6.474	6.773	7.853
Costo del lavoro/valore aggiunto (in %)	63,5	58,9	59,7
ROA	50,9	51,8	52,9
Inserimento in filiera (acquisti beni e servizi/ fatt.)	5,8	7,0	6,6
Variation in filiera (acquisti beni e servizi/ fatt.)	88,5	80,6	79,1
Variation % fatturato per impresa (*)	0,5	1,2	1,7
Variation % export per impresa (*)	1,2	1,0	1,6
	2,1	2,6	2,2

(*) Variazione media annua 1996-2002

Fonte: Unioncamere – Mediobanca

Per ricostruire il ruolo delle imprese leader, possiamo focalizzare l'attenzione su uno dei processi evolutivi che in modo più caratteristico contraddistingue il sorgere del modello dell'impresa rete, la formazione di gruppi d'impresa. In Veneto agli inizi del 2004 erano presenti oltre 7.000 gruppi d'impresa che controllavano oltre 16.000 imprese assorbendo nel complesso oltre 450.000 addetti (il 20,9 % del totale) e producendo il 22,7 % del valore aggiunto totale. Il 25,1 % delle imprese in gruppo appartiene al settore industriale contro il 39,0 % dei servizi all'impresa e il 20,9 % del commercio. La propensione alla costituzione di gruppi è più elevata nelle tre province centrali della pedemontana manifatturiera, Verona, Vicenza e Treviso (ultima colonna della tabella 3) con oltre il 5 % delle imprese totali riunite in gruppo, mentre valori decisamente più bassi caratterizzano le altre province, compresa Belluno.

Tab 8. *Il ruolo dei gruppi nell'economia Veneta. (2006)*

	Gruppi per sede	Imprese capogruppo per sede	Controllate per sede	Imprese capogruppo e controllate per sede	Addetti totali in gruppo	% sul totale addetti del territorio	% valore aggiunto del territorio	% imprese in gruppo sul totale imprese del territorio
Verona	1532	468	3203	3671	88353	22,5	30,1	5,31
Vicenza	1655	522	3322	3844	91554	22,6	24,1	5,77
Belluno	189	63	391	454	18846	19,0	18,1	3,01
Treviso	1633	534	3353	3887	75560	19,8	22,8	5,77
Venezia	989	338	2156	2494	68070	19,0	16,6	3,96
Padova	1525	455	3236	3691	99063	24,2	23,8	4,79
Rovigo	209	61	443	504	9086	8,7	9,1	2,62
Veneto	7732	2441	16104	18545	450532	20,9	22,7	4,92
Nordest	17891	6158	38060	44218	1114744	21,4	22,2	4,91
Nordovest	27758	8644	54494	63138	2058403	28,7	34,6	5,18
Centro	16470	5013	35372	40385	1206554	23,6	35,1	4,69
Italia	71287	22686	19905	170517	4800657106	19,8	25,2	

Fonte: Rapporto Unioncamere

Che nei distretti del nordest il fenomeno della formazione dei gruppi e di network gerarchici di subfornitura abbia assunto una particolare rilevanza è confermato anche dai dati relativi a tre importanti sistemi locali produttivi del Veneto⁴: in primo luogo il cosiddetto sistema Benetton nel travisano, vero e proprio prototipo della costruzione di un sistema di *governance* produttiva *top-down* centralizzata e verticalizzata fondata sul ruolo egemone dell'impresa rete leader.

In secondo luogo l'esperienza del distretto bellunese dell'occhiale, dove fin dalla metà degli anni novanta tre realtà aziendali (Luxottica, Safilo, De Rigo) hanno da tempo acquisito un ruolo dominante sia sul piano produttivo che commerciale, il distretto della calzatura sportiva di Montebelluna, dove il dinamismo delle principali aziende locali di proprietà familiare si affianca alle acquisizioni di imprese distrettuali da parte di grandi gruppi internazionali.

Un particolare significato per questo secondo distretto ha assunto l'ingresso nell'area e nello *sport system* del gruppo Benetton. Acquisendo aziende locali di prestigio come Nordica, Asolo, Prince, Kastle e Rollerblade, Benetton ha impresso una forte spinta verso la formazione di gruppi di grandi dimensioni, tracciando al contempo quella strategia di diversificazione produttiva omogenea nel settore allargato *sport system* che, oggi, sembra costituire uno dei possibili percorsi di trasformazione per l'intero distretto di Montebelluna. In realtà, alla metà degli anni novanta le imprese e i gruppi internazionali che avevano investito nell'area di Montebelluna erano diversi: Rossignol, che oltre a Lange rileva Caber, uno dei marchi più prestigiosi dello scarpone da sci; il gruppo Htm (Head-Tyrolia-Mares), fondendosi con Brixia, ha coinvolto nella propria rete Sanmarco e Munari, due nomi storici sia nello scarpone da montagna che in quello da sci; Salomon controlla la Rover e successivamente ha acquistato la Sangiorgio. Anche le grandi aziende locali di proprietà familiare hanno intrapreso già in quella fase una loro politica di espansione: Diadora ha avviato una aggressiva politica di marketing e una strategia di penetrazione nei mercati esteri; Lotto ha acquistato Arkos e Montebello-Stonefly (quest'ultima ceduta di recente per liberare la liquidità necessaria a nuovi investimenti tecnologici); Tecnica ha sviluppato una chiara strategia di diversificazione, assorbendo il Calzaturificio Pivetta, poi rinominato Fortyniner Shoes (calzature casual), Gb International, più conosciuta con il marchio Think Pink (abbigliamento per il tempo libero) e la tedesca Lowa, uno dei marchi-leader in Europa nel comparto delle scarpe da trekking di alta qualità⁵.

⁴ Consorzio AASTER e Laboratorio Network, *L'evoluzione dei distretti industriali italiani*, Rapporto di ricerca per Confartigianato, 1998.

⁵ La struttura del gruppo è completata da Nevada Sport, *joint venture* fondata in Slovenia con un partner locale (e successivamente acquisita completamente) per effettuare alcune fasi di lavorazione al servizio della casa-madre e di Lowa.

Nonostante tutto, tuttavia, una recentissima ricerca della Fondazione Nord Est⁶ mostra come nel complesso tra gli imprenditori veneti prevalga ancora una diffusa cultura individualista che li rende restii a partecipare ad una qualche forma di aggregazione. L'84,1% dei testimoni privilegiati intervistati nel corso della ricerca erano d'accordo nel definire gli imprenditori del Nord Est restii ad aderire a progetti di alleanza. Tra le motivazioni principali che dovrebbero spingere un'impresa ad aggregarsi vengono segnalate al primo posto il rendere più facile il superamento delle difficoltà ad entrare nei mercati esteri (25,1%) e lo sfruttamento di economie di scala (22,8%). Un aspetto interessante è poi la necessità ravvisata dagli imprenditori di un soggetto terzo come facilitatore della costruzione di reti d'impresa: il 59,3% trova opportuno che "ci sia un soggetto terzo rispetto alle imprese che partecipano all'aggregazione" affinché quest'ultima possa offrire risultati operativi vantaggiosi. A livello Nord Est il 58,1% degli imprenditori intervistati dichiara di star sperimentando o di aver sperimentato in passato una qualche forma di aggregazione. Che, comunque, un cambiamento culturale negli orientamenti degli imprenditori dell'area sia in atto è mostrato dal fatto che il 51,1% ritenga che ormai la piccola dimensione dell'impresa "sia diventata un limite alla competitività", mentre il 45,1% la ritenga un fattore di vantaggio soltanto nel caso di produzioni di nicchia. Insomma, solo il 3,8% rimane ancora legato al modello "piccolo è bello" senza alcuna qualificazione. A conferma, il 60,4% ritiene che per rimanere competitiva una piccola impresa dovrebbe partecipare ad una qualche forma di aggregazione tra imprese e il 27,8% creare fusioni tra aziende.

Oltre ai processi di transizione nei modelli di reti d'impresa, anche sul fronte del ruolo delle istituzioni locali e del tessuto associativo negli ultimi anni vi sono stati alcuni mutamenti in direzione di una maggiore formalizzazione delle reti di *governance* e di un ruolo non più soltanto supplente da parte dell'attore pubblico. Se, infatti, verso l'alto l'impresa rete si conferma soggetto capace di produrre reti di sistema, per il restante tessuto di piccole imprese continua a mantenere un ruolo determinante il sistema delle associazioni di rappresentanza come soggetto erogatore di una serie di servizi e beni competitivi. Tuttavia, è da notare che dal punto di vista delle reti di *governance* locale è sul fronte dell'attore pubblico che paiono essersi prodotti nel corso degli ultimissimi anni alcune modificazioni importanti.

A partire dall'importante passaggio della legge regionale veneta del 2003 e poi con le modifiche del marzo 2006 relative al processo di riconoscimento ed istituzionalizzazione dei distretti produttivi, l'orientamento di policy dell'attore pub-

⁶ S. Oliva (a cura di), *Aggregazioni tra imprese: opportunità e prospettive*, Fondazione Nord Est, settembre 2006.

blico (in questo caso regionale) sembra tentare un cambiamento di rotta nello stile amministrativo che aveva fino ad ora caratterizzato il Veneto, proponendo non senza difficoltà una politica redistributiva, anziché distributiva, che tenta di attribuire al governo regionale un ruolo di coordinamento del processo di regolazione del tutto inedito rispetto al passato. Riconoscendo i distretti produttivi in base ai “patti di sviluppo di distretto” definiti dagli attori locali (ora 100 imprese locali), la legge tenta di introdurre una metodologia di definizione dei confini dei distretti affidata alla capacità di *networking* degli attori locali, secondo una metodologia *bottom up* tipica dei patti territoriali e soprattutto rendendo più elastici i confini del distretto introducendo la possibilità di individuare *metadistretti d'area vasta*. Il tentativo di costruire reti di cooperazione artificiali e formalizzate è espresso anche dalla figura interessante del *manager di distretto*⁷, figura che si pone come mediatore sia all'interno del distretto tra le aziende che tra il distretto e gli enti di ricerca, i partner commerciali e le istituzioni interessate, cercando di garantire una *governance* meno spontaneistica rispetto alla precedente fase in cui prevalevano meccanismi di tipo comunitario. In sostanza la *governance* dei sistemi produttivi locali sembra stia muovendosi verso un maggiore ruolo di reti gerarchiche formali e in direzione di un ruolo più incisivo dell'attore pubblico.

Che poi, tra la dimensione del locale e la necessità di aprirsi al globale, stiano maturando lentamente tracce di orientamenti che possiamo definire di neoborghesia è in parte mostrato dall'emergere di una differenziazione negli orientamenti degli attori dello sviluppo locale. Già qualche anno fa⁸, abbiamo potuto identificare tre tipologie di attori, distinti sulla base dei loro orientamenti rispetto al rapporto con le economie flusso globali: i localisti, i localisti metodologici, i glocalisti.

I *localisti* sono imprenditori artigiani di piccole imprese, sindaci, a volte anche presidenti di Camere di Commercio e spesso rappresentanti di associazioni e di Consorzi Fidi che rivendicano come unico DNA del Nord Est e del suo fare impresa la dimensione del radicamento territoriale. L'impresa è ancora intrecciata con la famiglia e non è raro il caso di famiglie ricche e imprese opache e sotto-capitalizzate. Sono spesso imprenditori che definiamo “trivella”, in contrapposizione alle “molle”, nel loro continuare a scavare la dimensione di territorio, di ambiente, di forza lavoro locale o immigrata per reggere nella transizione. Hanno ancora il Comune o al massimo il distretto come unico punto di riferimento e l'associazione imprenditoriale come unico fornitore di servizi e spesso come mediatore con il sistema bancario attraverso i Consorzi Fidi.

⁷ *I manager di distretto in Veneto*, Unioncamere Veneto, settembre 2006.

⁸ Consorzio AASTER, *Le geocomunità del capitalismo italiano*, 2002.

Tab 9. Società industriali venete con più di 500 dipendenti e meno di 2 miliardi di fatturato annuo (2000)

	Provincia	Fatturato (000)	Export (000)	Addetti	% Export/ fatturato
De Rigo Vision	BL	456.602	420.259	4.630	92,04
Safilo	BL	687.846	570.999	5.528	83,01
Findest Technologies	PD	193.397	133.539	1.152	68,87
Arneg	PD	209.871	48.707	1.160	73,62
Acciaierie Venete	PD	231.121	46.791	527	20,25
Fashion box	TV	176.671	115.598	823	65,43
Tecnica	TV	252.679	180.522	928	71,44
Stefanel	TV	280.465	148.003	1.564	52,77
Chiari&Forti	TV	329.432	-	1.082	-
Carraio	TV	378.825	286.309	2.474	75,58
Permasteelisa	TV	381.337	348.792	1.781	91,47
Zoppas Industries	TV	418.630	280.313	4.886	66,96
De Longhi	TV	631.601	413.657	3.860	65,49
Nuova Pansac	VE	180.832	89.251	724	49,36
Compar	VE	181.851	26.692	1.119	14,68
Industrie Zignago Santa Margherita	VE	227.549	100.928	1.347	30,74
Pellegrini	VE	280.908	-	3.857	-
Aprilia ⁹	VE	584.524	371.663	1.815	63,58
Bauli	VR	157.015	6.385	780	4,07
Pastificio Rana	VR	158.040	-	605	-
Vemer Siber Group	VR	201.489	124.923	2.437	62,00
GIV Gruppo Italiano Vini	VR	221.593	185.575	509	83,75
Cartiere Fedrigoni&C	VR	316.708	134.284	1.088	42,40
Ferrolì	VR	351.603	233.926	1.897	66,53
Gruppo Bonazzi	VR	459.321	300.616	3.460	65,45
FIAMM	VR	560.216	397.753	3.774	71,00
Veronesi Finanziaria	VR	1.271.511	113.104	6.430	8,90
Elli Poli	VI	184.923	-	901	-
La Triveneta Cavi	VI	191.010	72.584	624	38,00
Conceria Mastrotto	VI	247.850	161.449	749	65,14
Zambon	VI	374.362	240.684	2.576	64,29
Diesel	VI	403.516	307.169	1.506	76,12
Amenduni Acciaio	VI	468.905	303.534	2.361	64,73
AFV - Acciaierie Beltrame	VI	558.397	-	1.663	-
Marzotto	VI	1.618.726	1.294.401	10.819	79,96
TOTALE		13.829.326	7.458.410	81.436	
MEDIA		395.124	248.614	2326	60,5

⁹ Poi acquisita dal gruppo Piaggio SpA.

Fonte: ns. elaborazioni su, Campione Mediobanca.

I *localisti metodologici*, sono invece imprenditori o attori istituzionali di rappresentanza evoluti che seguono storicamente tutte le tappe del sistema territoriale veronese vicentino e bellunese, dal localismo allo sviluppo locale, sino alla fase dei distretti e del sistema produttivo locale. Hanno incorporato nel loro fare impresa la dimensione locale, hanno cultura di territori in rete con altri territori contigui come il sistema Nord Est o lontani come la Romania ove delocalizzare e riprodurre dal basso il modello che ha funzionato. Ritengono però che questo sia un modello compiuto in grado di reggere anche nella fase del produrre per competere, della globalizzazione, purchè riesca a mantenere sul territorio le leve di controllo e comando. I *glocalisti*. Sono in questo territorio una avanguardia composta da imprenditori molla o manager di medie imprese leader che producono e commercializzano globalmente stando sui flussi degli IDE. Dirigono le imprese ove è stato risolto il nodo della eredità imprenditoriale e, a differenza dei localisti, hanno una cultura sincretica tra il dentro e il fuori le mura dell'impresa. Sono alleati dei pochi dirigenti di autonomie funzionali per la logistica e di quel terziario della net economy e di università che accompagnano il territorio, che sviluppano reti e saperi globali. Sono una élite, una neoborghesia in formazione che non ha il suo potere solo nel possesso dei mezzi di produzione e nel radicamento territoriale ma anche in saperi, competenze e cultura di reti lunghe adeguate ai tempi.

3. Venezia e il Nord-Est: dall'estraneità alla possibile relazione

È nel proporsi come territorio-snodo della piattaforma competitiva del Nord-Est, dunque, che bisogna ricercare il futuro ruolo di Venezia. “Snodo” inteso come bacino in cui risiedono alcune funzioni “metropolitane” al servizio dei tanti sistemi specializzati del mosaico veneto. Funzioni che domandano un moderno “capitalismo delle reti” legato al territorio, a quel Veneto “terragno” che costituisce il “negativo”, senza esserne complemento, della “città delle acque”, guidato da una neo-borghesia che nel legame con la cultura materiale del Nord-Est trovi la sua cifra distintiva e la leva per la sua legittimazione. Questo programma non può trovare pratica operatività senza iscriversi nella specifica evoluzione recente della società e dell'economia veneziane, e particolarmente sulla specificità del suo approdo oltre il modello fordista.

UN PROFILO SOCIOECONOMICO SINTETICO

Come altre città che hanno conosciuto, a partire dal secondo dopoguerra, uno sviluppo basato sul ruolo della grande industria (per quanto Venezia non sia mai stata un modello puro di *company town*), in questo caso legata alle materie prime, alla chimica ed alle costruzioni navali – un mix “tipico” delle città portuali – il capoluogo veneto ha conosciuto negli ultimi due decenni una fase di intensa trasformazione, che in parte è descrivibile anche come parziale declino. Alla spirale della de-industrializzazione, infatti, Venezia aggiunge specifiche problematiche, legate alla sua posizione di città lagunare ed alla contiguità spaziale con un territorio che, a partire dagli anni '70, ha raggiunto posizioni di vertice (nel contesto italiano) nelle produzioni industriali legate alla meccanica ed alla manifattura leggera. La scarsa integrazione produttiva e le difficoltà di coordinamento istituzionale con i principali poli di questo *outback*, che di fatto inizia alla periferia di Mestre, hanno finora escluso Venezia dalle ricadute positive di questo ciclo di sviluppo. Negli anni più recenti, l'effetto congiunto dei processi di riorganizzazione del tessuto industriale del Nord-Est con la possibilità, apertasi per Venezia, di capitalizzare alcune “eredità fordiste” e recuperare le proprie vocazioni commerciali, potrebbe favorire una superiore integrazione del capoluogo nel Nord-Est. L'analisi dei principali indicatori socio-economici relativi a

Venezia testimonia tuttavia di un presente dove, sia pure nel contesto di una città florida, i fattori di debolezza sono palpabili.

Il primo segnale è fornito dall'*andamento demografico*: tra il 1973, anno di massima espansione, e il 2001, il comune di Venezia è passato da una popolazione di 366 mila residenti ad una di 269 mila.¹⁰ La crescita registrata nello stesso periodo dai due principali comuni limitrofi non è sufficiente a compensare l'emorragia del capoluogo, determinata sia dal saldo naturale costantemente negativo sia dalla ridotta capacità di attrarre nuova popolazione e attività economiche, a fronte delle ben più dinamiche città della terraferma. Negli ultimi anni la situazione sembra essersi stabilizzata, facendo anzi registrare un piccolo incremento (nel 2005 la popolazione del comune era di 271 mila abitanti), ma anche negli ultimi anni il centro storico ha ulteriormente ridotto la propria base di residenti stabili (65.000 circa). Occorre infatti considerare che nel centro sono presenti nelle ore diurne più di 154.000 persone; le "altre popolazioni", ossia i pendolari, gli studenti ed i *city user* stanziali (senza considerare i turisti) sono diventate un fattore di vitalità insostituibile, anche se non ancora compiutamente assimilato dalla città.

L'analisi dei processi di *de-industrializzazione*, viceversa, è da interpretare anche alla luce delle specificità veneziane (rispetto alle città in cui lo sviluppo industriale fu trainato da investimenti e risorse "endogene").

Da sempre il ruolo economico di Venezia è collegato al suo essere una "porta" aperta sul mare; fin da quando, nel basso Medioevo, divenne uno dei poli trainanti del processo di urbanizzazione europeo, capitalizzando la propria posizione di scambio sulla rotta delle merci che provenivano da Oriente. A lungo questa vocazione relazionale si fondò sul ruolo del porto e dei commerci; in questo senso Venezia è sempre stata "città degli scambi", senza esercitare mai un vero ruolo di "città del potere" nei confronti del suo retroterra.

Nell'Italia industriale del '900 la posizione di città "portuale" ha favorito la nascita ed il consolidamento di una funzione industriale, che ha progressivamente sostituito quella commerciale e relazionale. Come è stato notato¹¹, Porto Marghera rappresenta il "*primo progetto di pianificazione statale di un'area destinata ad accogliere l'industria di base*". Il suo sviluppo prende avvio nel 1917, quando un accordo tra la Società Porto Industriale di Venezia, Stato e Comune di Venezia garantisce ad un gruppo imprenditoriale la concessione unica per la rea-

¹⁰ Sarebbero stati 287 mila qualora nel 1999 non si fosse staccato il nuovo comune del Cavallino.

¹¹ Gabriele Zanetto, Marina Zago, Stefano Soriani, *Dalle ciminiere all'high tech*, paper di ricerca.

lizzazione delle opere che avvieranno l'industrializzazione dell'area. La seconda area industriale si svilupperà a partire dagli anni '50, per ospitare la maggior parte degli impianti petrolchimici ed alcune tra le principali aziende che operano nella chimica di base e nella trasformazione delle materie prime, giungendo ad occupare complessivamente oltre 32 mila addetti.

Marghera ha rappresentato una delle maggiori concentrazioni industriali degli anni '60 e '70, con grandi impianti ad alta intensità di capitale ed una classe operaia protagonista di alcuni dei grandi conflitti capitale-lavoro che occuparono la scena alla fine degli anni '60. Differentemente da altre metropoli fordiste, alla guida di questi impianti non era un ceto imprenditoriale autoctono, in virtù della rilevanza assunta nel polo industriale dalle partecipazioni statali. Alla fine degli anni '60, comunque, Porto Marghera rappresenta il perno del sistema economico del Nord-Est.

A partire dalla seconda metà degli anni '70, come altre città portuali a forte presenza dell'industria pubblica (Genova è un esempio) il modello entra in crisi. Il declino della chimica di base (lievitazione dei prezzi delle materie prime, a partire dal petrolio) porta alla necessità di ridimensionare molti dei grandi impianti. A ciò si aggiunse la fine della fase "interventista" del pubblico nell'economia, e le grandi imprese di Marghera, a prevalente proprietà pubblica, cominciarono a registrare consistenti perdite. E' peraltro in questo periodo che prende avvio il dibattito sullo stato dell'ambiente lagunare, compromesso dagli interventi realizzati per l'ampliamento del porto e, soprattutto, dall'inquinamento prodotto dallo scarico d'inquinanti. L'occupazione nell'area di Marghera passa dai quasi 33 mila addetti del 1965 ai 14 mila del 1995.

Nello stesso arco temporale si materializza il miracolo veneto dei distretti di piccola impresa e delle partite IVA, processo che ridefinirà drasticamente la geografia dello sviluppo industriale del Nord-Est, determinando il declino dell'area di Marghera e la complessiva perdita di peso di Venezia. Un processo che interessò la stessa parte terrestre della provincia di Venezia, ove iniziarono a svilupparsi nuovi settori industriali che favoriranno la progressiva integrazione dell'immediato retroterra veneziano nel sistema produttivo regionale.

La combinazione di questi due processi (declino di Porto Marghera e sviluppo industriale della "terraferma veneziana") ha garantito una relativa tenuta del comparto industriale provinciale, che nel corso dei trenta anni che separano il 1971 dal 2001, mantiene quasi intatta la sua base occupazionale, a differenza di quanto si è potuto osservare in alcuni dei principali centri manifatturieri degli anni '70 (Milano e Torino).

TAB. 10. *Indice addetti industria 1971, 1981,1991, 2001 (1971 =100)nelle principali città italiane (2001)*

	1971	1981	1991	2001
Torino	100,0	94,2	74,1	59,6
Milano	100,0	88,8	73,0	59,1
Brescia	100,0	115,2	111,2	112,0
Verona	100,0	125,2	125,6	123,9
Venezia	100,0	105,1	102,1	96,3
Padova	100,0	122,9	129,2	130,9
Bologna	100,0	115,4	103,0	96,4
Firenze	100,0	113,7	99,2	88,5
Roma	100,0	109,6	107,8	101,4
Napoli	100,0	117,1	98,9	88,4
TOTALE	100,0	115,9	108,0	105,3

Fonte: ns. elaborazione su dati Istat – Censimento Intermedio Industria e Servizi

È tuttavia la fisionomia del comparto ad uscirne radicalmente modificata. Il comparto che al 2001 occupava il maggior numero di addetti nella “terraferma veneziana” è rappresentato ancora dalle imprese manifatturiere (32,4%), sebbene nel corso del decennio precedente l’incidenza degli occupati industriali in questa zona sia calata vistosamente, a fronte di un vistoso incremento dei servizi alle imprese, che nello stesso periodo hanno praticamente triplicato il numero di addetti¹², come rilevanti aumenti si sono avuti nel settore turistico, nei trasporti e nelle attività del credito. Il processo di terziarizzazione, in questa parte della provincia, è stato dunque trainato da servizi collegati alla produzione, coerentemente con quanto avviene in molti territori industriali del paese.

Ben diversa la composizione delle attività nel comune capoluogo, dove il peso occupazionale dell’industria (14,7%) è decisamente minore, ed in più drastico ridimensionamento (-27,5% in dieci anni). La terziarizzazione poggia principalmente sulle attività commerciali e turistiche, sui servizi pubblici, sui servizi alle imprese (consulenze professionali e informatica) e, soprattutto, sulle attività immobiliari, che in dieci anni hanno triplicato gli addetti. È da considerare che trasporti e credito hanno perso numerosi addetti; si è avuto pertanto ad un trasferimento di alcune importanti attività terziarie dal comune capoluogo ai comuni della terraferma.

¹² Fonte: CCIAA di Venezia, Bollettino di Statistica 1/2006.

Sotto il profilo dei dati aggregati, accanto ad una visione generale del sistema produttivo della provincia di Venezia, è utile fornire anche uno sguardo di tipo comparativo con le altre province venete, da una parte, e con le principali aree metropolitane del paese dall'altra.

La provincia di Venezia, nel 2001, vedeva un'occupazione industriale del 28,3%, un dato ampiamente inferiore a tutte le altre province della regione (dove Belluno e Treviso raggiungono percentuali vicine al 48%) ed alla media regionale (41%), ma comunque superiore alla media nazionale (del 25% circa). Al centro del sistema è ancora l'industria chimica ubicata nell'area di Marghera; un settore assottigliato nei numeri e dal futuro incerto (sia per le dismissioni che proseguono, come mostra il recente abbandono della Dow Chemical, sia per le pressioni della cittadinanza, sempre meno disposta a convivere con impianti inquinanti), ma che nel 2005 ha alimentato un flusso di esportazioni pari a 350 Mln di Euro.¹³ L'altra industria tradizionale è quella delle costruzioni navali, con gli impianti della Fincantieri che organizzano un sistema di fornitura "lungo" e frammentato: il settore nel corso degli ultimi dieci anni ha infatti perso il 15% degli addetti, incrementando nel contempo del 53% il numero di unità locali. Oltre alla produzione di navi da crociera il settore si compone di una miriade d'impresе di piccole dimensioni, attive nella cosiddetta *nautica minore* (dai piccoli natanti alle gondole).

Altre importanti specializzazioni presenti in provincia sono il settore calzaturiero della Riviera del Brenta, gli aeromobili, il settore dei cicli e dei motocicli (con lo stabilimento Aprilia entrato nel gruppo Piaggio) e più in generale il settore metalmeccanico (produzione di macchine per la lavorazione industriale) ed elettrico-elettronico, ed infine il comparto della trasformazione agro-alimentare, particolarmente importante nella pesca-acquacoltura, con il distretto agroalimentare-ittico Delta del Po-Chioggia.

Rispetto alle altre province venete, è più sviluppato il comparto dei servizi, che nel 2001 impiegava il 40,5% degli occupati, cui occorre sommare il 20% circa degli addetti ad attività di commercio e riparazioni; Venezia nel contesto del Veneto esprime una vocazione maggiormente terziaria, ma non su percentuali di molto superiori a centri come Padova e Verona.

È da osservare inoltre che, almeno rispetto alle altre principali città italiane (Tab. 11), il settore dei servizi a Venezia presenta:

¹³ Tra prodotti chimici di base, colori, vernici, prodotti detergenti, cosmetici e articoli in materie plastiche (per l'industria automobilistica e motociclistica, polistirolo, lastre plexiglas, polietilene, ecc.).

una più marcata specializzazione nelle attività collegate al turismo (alberghi e ristoranti) ed alla logistica (superata in questo solo da Genova e Roma, anche se per la capitale l'analisi deve tenere conto della presenza delle sedi direzionali di tutte le maggiori società di trasporti pubbliche);

una minore rilevanza delle attività finanziarie e, soprattutto, dei servizi alle imprese (settori in cui Venezia è assai meno specializzata, oltre che delle maggiori città, anche di Bologna, Firenze, Genova).

TAB. 11. Incidenza percentuale degli addetti alle unità locali per settore d'attività nelle principali città italiane (2001)

	PA	BA	NA	RM	FI	BO	VE	GE	TO	MI
Agricoltura e pesca	0,56	0,57	0,21	0,17	0,26	0,32	1,29	0,21	0,14	0,08
Industria Estrattiva	0,10	0,57	0,03	0,17	0,01	0,06	0,01	0,05	0,03	0,21
Industria manifatturiera	8,16	16,27	15,33	7,69	22,55	25,49	21,85	14,78	28,63	22,40
Energia, gas, acqua	1,44	0,82	0,87	0,75	0,47	0,59	0,87	0,74	0,71	0,51
Costruzioni	6,18	9,47	6,54	6,31	6,88	6,17	8,50	7,12	6,45	5,23
Commercio e riparaz.	17,96	18,10	17,18	15,12	17,18	15,41	16,38	16,88	14,09	16,91
Alberghi e rist.	3,73	3,04	4,08	5,16	5,45	4,63	7,96	5,17	3,41	3,57
Trasporti e Comunic.	7,33	5,88	8,21	10,35	6,51	7,19	7,86	10,66	6,55	7,04
Credito e assicuraz.	3,08	2,37	2,59	4,81	3,71	3,43	2,23	4,64	3,28	5,00
Servizi imprese	9,88	11,08	11,04	17,70	12,27	14,69	10,95	12,94	15,48	19,43
Pubblica Ammin.	10,68	4,84	7,15	9,76	4,29	3,97	4,08	5,74	3,28	2,50
Istruzione	14,50	10,06	13,42	6,88	5,17	5,15	5,67	6,47	5,71	4,82
Sanità servizi soc.	10,32	8,31	8,88	8,27	7,21	7,36	6,64	9,58	7,13	5,95
Altri servizi	4,49	3,46	4,18	6,63	4,09	3,43	4,69	4,43	4,03	3,67
TOTALE	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

Fonte: ns. elaborazione su dati Istat – Censimento Intermedio Industria e Servizi

Proprio nei servizi alle imprese¹⁴, comunque, tra il 2001 ed il 2005 si è registrato a livello provinciale un incremento del 24% di sedi d'impresa e unità locali; è questo il settore dove si è rilevato il più elevato aumento di operatori (insieme al turismo ed alle costruzioni) a livello provinciale.

Nell'insieme, questi dati testimoniano una situazione economica che, a livello provinciale, vede una sostanziale tenuta del comparto industriale, a fronte di importanti trasformazioni nella sua composizione settoriale e imprenditoriale. Una trasformazione che ha generato cambiamenti di rilievo nella stessa geografia metropolitana dello sviluppo. La combinazione dei processi sommariamente illustrati, ha infatti favorito il tendenziale scollamento tra l'area di Porto Marghera ed il territorio circostante, laddove il centro storico di Venezia si afferma come polo culturale e turistico e Mestre non ruota più intorno alle dinamiche occupazionali della laguna. Il processo di sviluppo terziario del *core* metropolitano appare ad oggi squilibrato sul versante delle attività legate al turismo, al settore immobiliare ed al mondo delle professioni tradizionali, laddove le attività più innovative e collegate al tessuto produttivo, se vedono una concentrazione più elevata che nelle altre province venete, sono ancora sottodimensionate rispetto a quanto rilevabile in altri poli metropolitani. Come peraltro individuato con lucidità nel documento relativo al primo Piano Strategico della città., Venezia può ripensare il proprio futuro partendo da un "portafoglio" di risorse d'assoluto primo piano, ma deve nel contempo fare i conti con conclamate difficoltà intrinseche al modello che ne favorì l'espansione *fordista* ed ai limiti funzionali intrinseci alla sua posizione.

L'analisi degli effetti di lungo periodo dello scenario "inerziale" vede una progressiva chiusura della città in una *enclave* incapace di fungere da polo attrattivo per le stesse aree esterne della città, che progressivamente vanno integrandosi nel tessuto di relazioni economiche del Nord-Est. Una città che ha certamente nella grande capacità attrattiva e nel suo patrimonio culturale (sia quello "fisso" dei beni storico-architettonici e culturali, sia quello vivo legato alla qualità di alcune sue istituzioni, come l'Università) degli innegabili *driver* di sviluppo ma che, in assenza di sforzi intenzionali volti a correggere la rotta, difficilmente potrà mantenere o recuperare il ruolo economico, funzionale e politico coperto in altri tempi. Peraltro, le prospettive e le strategie volte a riportare Venezia nell'alveo di una nuova traccia di sviluppo sono già da tempo oggetto di confronto e dibattito; non si tratta di pure intenzioni, poiché alcune importanti mosse sono già

¹⁴ Fonte: CCIAA di Venezia.

BOX 3: estratto dal Piano Strategico Città di Venezia

Punti di debolezza

struttura industriale determinata dalla presenza di Porto Marghera e condizionata dai suoi problemi;
presenza di attività economiche che usufruiscono di consistenti risorse pubbliche o godono di posizioni di rendita;
scarsa dinamicità dell'imprenditoria locale;
progressiva semplificazione delle funzioni della Venezia insulare;
accessibilità e mobilità di merci e persone;
fragilità ambientale dell'ecosistema;
scarsa capacità del sistema veneziano di rapportarsi alla realtà veneta e di produrre un valore aggiunto sufficiente a mantenere e valorizzare le proprie risorse.

Punti di forza

articolazione della sua base economica (turismo, cultura, logistica, grande industria, pubblica amministrazione);
presenza di centri di eccellenza istituzionali, amministrativi e direzionali;
ricchezza e articolazione del sistema culturale e formativo;
importante dotazione di nodi infrastrutturali;
patrimonio storico, artistico, architettonico, nonché valore simbolico dell'immagine Venezia;
ecosistema ambientale lagunare;
forza delle sue relazioni internazionali;
attenzione posta alla creazione di un sistema plurale, sostenibile e solidale.

Possibili effetti a lungo termine delle tendenze inerziali

Centro Storico e isole

- . sempre più monocultura turistica
- . indebolimento delle altre attività e funzioni

Porto Marghera

- . riduce progressivamente le attività manifatturiere
- . mantiene con difficoltà funzioni logistiche

Mestre

- . integrazione progressiva nel "sistema Veneto"
- . deve risolvere problemi di accessibilità e congestione

Cinture urbane inserite nell'economia metropolitana

- . sempre più autonome
- . meno riferite al capoluogo
- . più connesse all'economia regionale

state ideate, e promettono di produrre effetti rilevanti nello scacchiere geo-economico del Nord-Est.

L'EREDITÀ FORDISTA ED I BENI COLLETTIVI PER LA COMPETIZIONE TERRITORIALE

La linea condivisa di sviluppo di Venezia assume dunque come principio orientativo la valorizzazione di quelle risorse (potenziali o già parzialmente espresse) che possono derivare dalla propria vicenda economica e dalla specifica evoluzione che ha portato anche il capoluogo veneto, come altre città di mare, oltre lo sviluppo basato sulla duplice centralità del porto-emporio e della grande industria collegata al porto (chimica, petrolchimica, costruzioni navali). In questo senso le direzioni strategiche sono già segnate, anche in virtù di una rinnovata vitalità e capacità progettuale delle istituzioni locali. L'assottigliamento e la progressiva ritirata dell'apparato industriale (comunque ancora significativo) collegato al petrolio ed alla chimica, legato a ragioni di efficienza economica, ma anche all'insostenibilità ambientale, lascia comunque sul territorio alcune importanti eredità che possono essere valorizzate in chiave complementare alle risorse distintive di altri poli del Nord-Est .

La vera sfida rinvia alla capacità di produrre i *beni collettivi per la competizione territoriale* inscrivibili in una prospettiva sinergica (sebbene non priva di conflitti) con il più generale sistema produttivo regionale. Venezia ha la *chance*, per la prima volta da decenni, di proporsi come uno dei poli (probabilmente il principale, ma sicuramente non l'unico) trainanti del processo di qualificazione dell'economia e della società veneta, sui cui limiti ci si è già soffermati in sede introduttiva.

Questo ruolo dipende ampiamente dalla capacità di operare una definitiva transizione verso una moderna economia di tipo metropolitano, che se non può (per ragioni dimensionali e per la natura reticolare del processo d'urbanizzazione del Nord-Est) esprimere la "completezza" di altri sistemi urbani, può parimenti specializzare alcune funzioni "di sistema" di rilevanza prioritaria per il Veneto.

Il passaggio da un'economia basata sul contributo fondante delle produzioni industriali ad un'economia che pone al centro le attività di servizi alla produzione ed al consumo è alla base delle grandi trasformazioni che hanno investito le metropoli negli ultimi decenni. Questa considerazione generale è da inquadrare nella specificità di ciascuna città: diverse sono state infatti le vie di uscita da quel modello di produzione e d'integrazione sociale. In generale, possiamo affermare che tutte le maggiori città sono caratterizzate da processi evolutivi simili, che assumono però prerogative distintive e differenzianti. La prevalenza delle attività

terziarie è uno di questi denominatori comuni, ma ciascuna città ha seguito una propria traiettoria, combinando in proporzioni differenti:

- un terziario *tradizionale* di *servizi commerciali* e di *servizi pubblici*;
- un terziario di servizi legati alla *finanza*, alle *assicurazioni* ed al mercato *immobiliare*;
- un terziario di *servizi qualificati alla produzione* – attività professionali, di comunicazione, di servizi ICT, *design*, di *engineering*, formazione, ecc.
- le attività dei *servizi operativi a bassa qualificazione* – pulizia, facchinaggio, ristorazione collettiva, sorveglianza, logistica minuta, *customer care*;
- i *servizi culturali* e legati all’offerta di *entertainment* e di tempo libero.

La stessa produzione manifatturiera, che non scompare dalle città, da un lato ha seguito un percorso di qualificazione selettiva (una manifattura “intelligente” che incorpora funzioni immateriali) e dall’altro si è decentrata in attività di subfornitura, con diversi gradi di qualificazione. Questi processi, che hanno mutato in profondità l’organizzazione sociale e produttiva delle aree metropolitane, insistono in forme differenti da luogo a luogo, valorizzano competenze e vocazioni sedimentate, appropriano per nuovi scopi le forme d’organizzazione e le conoscenze maturate nella fase di sviluppo antecedente. Non si tratta di un semplice mutamento dei contenuti tecnico-produttivi, ma di un processo più generale che investe anche le dimensioni spaziali dell’organizzazione urbana e le stesse forme d’integrazione sociale.

Gli studiosi di geografia economica e di sociologia urbana hanno evidenziato un modello archetipico di successo delle strategie competitive urbane: il *milieu innovateur*, inteso nell’accezione di ambiente creatore d’innovazione. Secondo quest’impostazione, i vantaggi competitivi di un territorio metropolitano derivano dalla capacità di produrre, accumulare e utilizzare conoscenza meglio e più rapidamente di altri. Specificità dei centri urbani è l’essere luoghi d’accumulazione e circolazione delle conoscenze che determinano nuove gerarchie tra metropoli e città.

Quali sono, fatte queste premesse, le risorse distintive che Venezia può proporre con successo nel panorama del Nord-Est?

Alla luce delle direzioni intraprese negli anni più recenti, tre sembrano le prospettive di rilancio dotate di maggiori *chances* di successo.

La prima è la vocazione più antica del capoluogo veneto; l’essere crocevia di grandi linee di comunicazione ove far valere i vantaggi della multi modalit . Il porto rappresenta ad oggi la pi  concreta base di progettazione delle funzioni “di

sistema” che possono gravitare su Venezia. Un porto rinnovato, pivot di una moderna piattaforma logistica integrata, in grado di alimentare e valorizzare conoscenze di elevato valore che, proprio nella rivoluzione del trasporto, assume rilevanza prioritaria per le economie contemporanee.

La seconda è divenire un “*polo dell’immateriale*”¹⁵ al servizio della piattaforma competitiva veneta.

La progressiva “*parchizzazione*”¹⁶ del patrimonio storico-culturale può rappresentare la base per lo sviluppo di un *cluster* della cultura e del terziario legato all’immagine ed alle produzioni creative, a patto di sottrarre il governo di questo immenso patrimonio alle logiche di rendita che attualmente rappresentano l’espressione principale del settore turistico lagunare.

Logistica e shipping

La crescita quantitativa e qualitativa della domanda di servizi logistici ha rivoluzionato, negli ultimi anni, la modalità di distribuzione delle merci. In particolare i principi organizzativi del “*just in time*” e della produzione snella hanno ridotto i tempi di stoccaggio e di magazzino, riorganizzando ed estendendo la gestione logistica a tutte le fasi del processo produttivo e distributivo.

Si sono pertanto introdotti sostanziali mutamenti nelle modalità di gestione della rete degli approvvigionamenti e della distribuzione che, nella visione tradizionale, erano funzioni interne alle aziende di produzione. La logistica contemporanea non comprende più solamente attività fisiche come la preparazione, la trasmissione di ordini, lo stoccaggio, il trasporto, ma anche attività di acquisto, di gestione di materie prime, di pianificazione della produzione, di controllo e gestione della circolazione delle merci e di distribuzione.

È all’interno di questi cambiamenti generali che va rivisitata la rinnovata importanza delle strutture portuali, non più limitate ad una funzione di carico e scarico, ma divenute terminali intermedi di una catena logistica integrata, che inizia o prosegue nell’immediato retro-porto. L’Italia si trova in una posizione particolarmente strategica nell’ambito delle rotte internazionali, in quanto porta di ingresso meridionale del traffico merci del continente europeo e crocevia degli scali marittimi mediterranei, in particolare:

- per i traffici Nord-Sud, nel trasferimento delle merci provenienti dal Sud-Est Asiatico, nonché quale connessione tra Medio Oriente, Nord Africa e aree europee;

¹⁵ L’espressione è di G. De Rita, *Capolinea a Nordest*, Fondazione Venezia 2000, gennaio 2001.

¹⁶ Cfr. A. Bonomi, *Il distretto del piacere*, Bollati Boringhieri, Torino, 2001.

- per i traffici Est-Ovest, con il recente allargamento dell'Unione Europea, dal quale ne conseguirà probabilmente la crescita degli scambi commerciali tra paesi dell'area orientale e occidentale europea.

In particolare, il sistema dei porti dell'alto Adriatico risultano d'estrema importanza nella prospettiva del potenziamento dell'interazione con i paesi del quadrante sud-orientale europeo. Da questo punto di vista, Venezia rappresenta senza dubbio una delle principali "porte" del sistema, insieme agli scali di Trieste, Monfalcone, Ravenna, ma in posizione di vantaggio rispetto a questi.

È importante sottolineare infatti come l'area di Venezia, secondo alcuni studi,¹⁷ presenta il più elevato indice d'accessibilità infrastrutturale di tutto il paese. Ciononostante, dal punto di vista del traffico marittimo, le *performance* dei porti della costa Tirrenica sono oggi più considerevoli di quelle dell'Adriatico, in particolare nel segmento del trasporto *container*.

TAB. 12. *Containers movimentati nei principali porti mediterranei dell'Unione Europea (in migliaia di TEU) (2004)*

	2000	2001	2002	2003
Gioia Tauro*	2.653	2.488	3.009	3.149
Algeciras?	2.009	2.152	2.229	2.516
Valencia	1.310	1.506	1.800	1.993
Barcellona	1.388	1.413	1.500	1.652
Genova	1.501	1.527	1.531	1.606
Pireo*	1.150	1.166	1.398	1.605
La Spezia	910	975	975	1.007
Marsiglia	726	742	809	833
Taranto*	3	198	472	658
Livorno	501	502	520	541
Napoli	397	430	444	433
Salerno	276	321	375	417
Cagliari*	22	35	74	314
Venezia	218	246	262	284
Salonicco	230	234	240	270
Ravenna	181	158	161	160
Trieste	206	201	185	120
Capodistria	86	93	114	126

* Scali di transhipment

Fonte: Autorità portuali varie

¹⁷ Cfr. Indagine Isfort, 2000 in Isfort, *Venezia, nodo d'eccellenza della logistica*, Novembre 2004. La ricerca colloca Venezia al primo posto davanti a Milano e alla vicinissima Padova. Il valore attribuito a Venezia, infatti, tiene conto del suo inserimento all'interno di una rete di nodi logistici più ampia, mentre la consueta posizione di vertice di Trieste e Genova è strettamente connessa alle dimensioni e alla dotazione infrastrutturale in quanto tale. Gli stessi indicatori di dotazione infrastrutturale del Tagliacarne sono, per tutti gli indici, superiori largamente alla media nazionale.

Il porto di Venezia – pur rimanendo distanziato dai principali porti nazionali – mantiene tuttavia, per quanto riguarda la movimentazione dei *containers*, una posizione di *leadership* tra i porti che si affacciano sul quadrante settentrionale dell’Adriatico.¹⁸

La funzione logistica di Venezia non si esaurisce nella pure importante risorsa del porto. Le reti logistiche, oggi, non sono solo assi di movimentazione della merce. Una moderna piattaforma logistica, oltre a naturale area di smistamento delle unità di carico, può “contenere” parte del processo produttivo, ad esempio, come luogo di imballaggio o di assemblaggio di componenti o semilavorati prodotti altrove. È questo il modello dei Distripark, o se si preferisce dei “porti secchi”: luoghi ove si “mette mano alle merci”, si effettuano operazioni di assemblaggio, composizione dei carichi, certificazioni, e altre attività. Più in generale, le piattaforme logistiche divengono i luoghi ove si combina un complesso sistema di conoscenza e attività di servizio, divenendo a sua volta terminale di filiere produttive e di servizi. Allo stesso modo in cui i porti sono sistemi di attività terziarie di elevato valore; la filiera dello *shipping* include infatti imprese e professioni legate alle spedizioni, al *brokeraggio*, ai servizi assicurativi e legali, all’intermediazione, e via di seguito.

Il permanere a Venezia di una rilevante unità produttiva della Fincantieri (con 1200 addetti circa è la seconda del gruppo dopo Monfalcone, la principale sede costruttiva di navi da crociera) completa il sistema della portualità anche sul versante manifatturiero. Un tipo di produzione in rapida evoluzione sotto il profilo tecnico e dell’organizzazione produttiva, che ha nello stabilimento di Marghera uno dei principali centri a livello nazionale.¹⁹

È questo complesso di risorse che Venezia può proporre con successo a sostegno della propria volontà di riacquistare un ruolo di primo piano nel sistema del Nord-Est. Fondamentale, per il successo di questa prospettiva, sarà la crescita di una domanda di servizi logistici avanzati da parte delle imprese venete. I segnali in questa direzione non mancano, sebbene la cultura imprenditoriale delle PMI su questo tema sia tuttora ancorata ad una visione estremamente semplificata del ciclo logistico e dei possibili vantaggi ad esso collegati. Secondo alcuni recenti

¹⁸ Il porto di Venezia, nel 2005 ha movimentato complessivamente quasi 30 milioni di tonnellate di merci, ha registrato, rispetto al 2004, collocandosi comunque al terzo posto della graduatoria tra i maggiori porti italiani (esclusi gli scali transhipment come Gioia Tauro), dopo Genova e Napoli.

¹⁹ Si stima che tra attività di progettazione, costruzione dello scafo, allestimento e ancor più impiantistica per l’aerazione dei locali, pulizie, operino per conto della Fincantieri ben 200 imprese che a loro volta controllano un indotto di altri 700 operatori.

monitoraggi, tuttavia, la domanda di servizi di logistica delle piccole e medie imprese venete sembra evidenziare un'evoluzione non marginale, di tipo culturale prima che organizzativo.

Su questo specifico terreno si registrano alcune sinergie tra istituzioni veneziane e di altri territori del Nord-Est. Il "Consorzio Portualità Intermodalità e Logistica Venezia-Treviso", con sede a Marghera, vede la partecipazione ed il coordinamento tra le due province (oltre a numerosi altri attori)²⁰ al fine di sviluppare la cooperazione a favore dello sviluppo di un sistema logistico che può contare sui porti di Venezia e Chioggia, su tre interporti e su un aeroporto.

Più in generale, come lo stesso Piano Strategico della città evidenzia, si punta a qualificare il Porto di Marghera e la sua area retroportuale quale punto di riferimento delle attività logistiche dell'area, specificando a tal proposito la necessità di assicurare le condizioni di funzionamento e di sviluppo delle sue attività (escavo dei canali, bocche di porto, relazioni intermodali, ecc.).

È del tutto evidente come questa prospettiva presupponga il rafforzamento delle logiche cooperative ed un coordinamento d'area vasta, finalizzato innanzi tutto a risolvere il problema, o almeno ridurne le diseconomie, generate dalle grandi strozzature infrastrutturali (il famigerato passante di Mestre).

Il polo dell'immateriale

L'eredità fordista di Venezia, e segnatamente di Porto Marghera, non è fatta solo di esternalità negative di tipo ambientale e d'incertezza occupazionale. Gli spazi liberati dalla chimica, in un territorio intasato come il Veneto, rappresentano infatti una risorsa d'importanza capitale, riutilizzabili non esclusivamente per funzioni di tipo logistico.

La seconda scommessa di Venezia è incrementare il proprio peso specifico nell'area dei servizi ad alto valore, collegati al sistema produttivo ed in grado di favorirne l'evoluzione verso assetti tecnologici e competitivi all'altezza di una moderna *knowledge economy*. In altre parole, la scommessa di farsi città *dell'immateriale* a supporto del policentrismo industriale del Nordest.

²⁰ Il Distretto interprovinciale della portualità, intermodalità e logistica coinvolge tutti i global players della filiera produttiva compresa tra le Province di Venezia e Treviso. Il Distretto include numerosi e importanti nodi logistici istituzionali: i porti di Venezia e di Chioggia, gli interporti di Venezia, Portogruaro e San Stino, gli aeroporti di Venezia e Treviso, Trenitalia (FS). L'attuale offerta logistica include però anche altri operatori del settore con funzioni sinergiche: aziende di spedizione, terminalisti, autoparchi, consorzi di trasportatori, operatori multimodali, stabilimenti autorizzati ai servizi express courier (DHL, UPS, TNT), logistic service providers, società di gestione delle infrastrutture a rete stradali, ferroviarie, postali, di telecomunicazione.

Su questo specifico aspetto, tuttavia, è bene considerare preliminarmente alcuni dati di realtà. Da una parte, come si è detto, Venezia è maggiormente specializzata delle altre province venete nell'area dei servizi, ma dall'altra non rappresenta ancora un polo di riferimento per le attività più qualificate (ricerca, ingegneria, alta consulenza) da incorporare nel ciclo delle produzioni. Inoltre, come alcune ricerche hanno mostrato,²¹ negli ultimi dieci anni il peso specifico delle attività terziarie orientate al sistema produttivo (attività professionali, servizi alle imprese, informatica, ricerca e sviluppo) insediate a Venezia, rispetto al totale regionale, non ha conosciuto un incremento. A Venezia, in altri termini, è cresciuto il numero d'impresе e addetti di questi settori, ma anche in altre province si è registrata la stessa evoluzione. Non si può ancora affermare che, oggi, Venezia esercita una *leadership* regionale nell'area dei servizi immateriali.

Ciò non toglie che, almeno su parte di queste attività, Venezia possa ambire a ricoprire un ruolo più significativo di quello odierno. Di particolare rilievo, in questo senso, sono le iniziative realizzate o in fase di realizzazione nell'area di Marghera. Il progetto di riconversione delle aree dismesse prevede infatti la possibilità di collegare Porto Marghera con il sistema produttivo del Nordest realizzando un *network* in grado di dialogare con i poli di specializzazione veneti, offrendo loro servizi ad alto valore aggiunto attraverso l'impiego delle nuove tecnologie e dei sistemi innovativi. La costituzione del Parco Scientifico e Tecnologico risponde a quest'esigenza; nell'area gestita dalla società Vega (che vede la partecipazione degli enti locali, delle due Università, delle principali associazioni di rappresentanza degli interessi economici e di alcune delle aziende storiche del polo chimico) trovano già spazio numerose imprese attive nelle TLC e nelle IT, nella produzione di nuovi materiali, nelle biotecnologie e nelle tecnologie ambientali. Nel resto dell'area s'insedieranno laboratori di ricerca, tra cui il Consorzio Hydrogen per la sperimentazione dell'impiego dell'idrogeno in un contesto ad elevata concentrazione industriale, spazi destinati ad eventi e produzioni multimediali, progetti collegati all'Università.

Più in generale, la riconversione di Marghera è stata oggetto di un accordo di programma sottoscritto da Governo, Regione, Provincia, Comune, Enti Territoriali, Organizzazioni Sindacali, Unindustria, Autorità Portuale e gran parte delle imprese chimiche e petrolifere di Porto Marghera; l'accordo prevede tra l'altro la valorizzazione della funzione portuale, commerciale ed industriale dell'area, la creazione di condizioni di compatibilità tra la zona industriale e la città ed interventi di bonifica dei siti inquinati.

²¹ Fonte, CCIAA Venezia.

L'altra risorsa strategica di Venezia, nella prospettiva del polo dell'immateriale, risiede nelle due Università dello IUAV e di Ca Foscari, sedi che "completano" uno dei sistemi dell'alta formazione più rilevanti del paese, che può contare anche sull'Università di Padova (il più importante del Nordest) e di Verona (ed oltre i confini regionali di Udine, Trieste e Trento).

Si tratta (nel caso di Venezia e Padova) di poli universitari di primo piano, che accolgono un'ampia quota di studenti provenienti da altre regioni, e che insistono su un territorio che viceversa si distingue, nell'ambito delle regioni maggiormente sviluppate, per un sottodimensionamento della forza-lavoro laureata, nonché per una domanda complessiva di laureati decisamente inferiore a quella richiesta da regioni come Lombardia, Piemonte, Emilia-Romagna. Ciò non toglie che le università del Triveneto rappresentano importanti poli di accumulazione di capitale intellettuale, soprattutto in alcune facoltà e in alcune sedi. Nello specifico caso veneziano, peraltro, è il mondo universitario che, in modo sempre più deciso, assume un ruolo di *leadership* nei progetti strategici che riguardano la città, fino ad assumere direttamente responsabilità di governo locale.

Turismo ed economia dell'entertainment

La vera risorsa distintiva di Venezia, non solo in ambito regionale, naturalmente, è naturalmente l'immenso potenziale attrattivo di flussi turistici e di visitatori, cui nel corso degli ultimi anni si affianca una certa vitalità nella promozione di iniziative culturali da affiancare ai grandi eventi- vetrina.

I numeri relativi al comparto turistico sono rilevanti: alla fine del 2005 delle quasi 90.000 imprese iscritte al registro camerale della CCIAA, oltre 7.400 operavano nel settore, in ulteriore incremento rispetto all'anno precedente. Nel 2001 le imprese turistiche erano meno di 6.600; in questo periodo sono aumentati tutti i tipi di azienda del cosiddetto settore Ho.Re.Ca.: bar (+11,7%), ristoranti (+17,2%), alberghi (+13,3%). In aggiunta, affittacamere, *bed & breakfast* e agriturismi sono triplicati in soli quattro anni. È in corso una progressiva qualificazione dell'offerta alberghiera, che vede un lento ma costante calo dei posti letto negli alberghi ad 1 e 2 stelle, compensato dall'incremento dei posti letto negli alberghi a 3 e 4 stelle. Un'evoluzione dell'offerta che peraltro è coerente con quella della domanda: negli ultimi tre anni sono diminuite del 4% le presenze negli alberghi di livello inferiore, a fronte di un cospicuo incremento negli esercizi a tre, quattro (soprattutto) e cinque stelle, oltre che negli agriturismi e negli alloggi privati. Nel 2005 Venezia ha registrato oltre 6,6 milioni di arrivi e 30 milioni di presenze, oltre il 50% del totale del Veneto, regione che ha nelle Dolomiti Bellunesi ed in Verona (città, lago e Gardaland) altri poli attrattivi di primo piano.

Il successo turistico e la capacità attrattiva del *brand* possono tuttavia produrre un esito ambivalente: immobilizzare Venezia in un ruolo di città-simulacro, oppure fare del suo processo di “parchizzazione” la base per innescare un circuito virtuoso di accumulazione di conoscenze specialistiche nel trattare i desideri dei consumatori. In altre parole, Venezia può farsi “macchina per l'intrattenimento”, alimentata da un ceto terziario di professionisti e imprese specializzate nella *creative economy*; la realtà è ancora distante da questo prototipo, nonostante i grandi eventi-vetrina e le tante iniziative culturali che affollano i calendari della città.²²

Secondo alcune opinioni,²³ Venezia è praticamente “occupata” da un turismo economicamente “non intenzionale”, di tipo rituale. La città della laguna è infatti una tappa obbligata per qualunque visitatore, un vero *blockbuster* che non necessita di grande promozione esterna per attrarre visitatori; ciò alimenta un vasto indotto di attività commerciali, di ristorazione e di accoglienza, che tuttavia non sembra innescare nuovi cicli d'innovazione e produzione di conoscenze incrementali nell'arte di trattare il consumatore. Ne costituisce riprova il fatto che Venezia, se è città di grande successo nei servizi operativi correlati al turismo, occupa un rango tutto sommato minore nelle professioni legate alle produzioni “creative”, editoria, nuovi media, design, grafica, pubblicità, e via di seguito. In molte di queste attività infatti Venezia²⁴ ha concentrazioni relativamente ridotte di operatori e addetti, inferiore (per incidenza sul sistema produttivo) a quasi tutte le principali città italiane. È indicativo che nella città del festival cinematografico più importante d'Italia, gli addetti alle produzioni cinematografiche e video non raggiungano la quota di 200, ampiamente al di sotto (oltre che a Roma e Milano) di realtà come Bologna e Torino.

L'opzione di fare di Venezia un polo di riferimento della cultura e delle produzioni creative, non può fondarsi esclusivamente sull'organizzazione di eventi. Cruciale, viceversa, è l'attivazione di un circuito in cui eventi, distribuzione, consumo, creazione e produzione, siano le componenti di un medesimo disegno.

²² Nel corso del 2003 nel comune di Venezia sono state prodotte 1500 manife-stazioni di carattere culturale, religioso e sportivo; media-mente 28 eventi al giorno (in quanto molti durano più di un giorno), che rap-presentano un numero assolutamente rilevante e che indicano come la realtà veneziana sia fortemente permeata da una economia dell'evento. Cinque sono le tipologie di eventi che dominano la scena veneziana concen-trando oltre il 90% delle manifestazioni, precisamente: conferenze e conve-gni (30,5%), musica (21,3%), rassegne cinematografiche (15,3%), teatro (13,0%) e mostre (10,6%).

²³ G. De Rita, cit.

²⁴ Istat, Censimento Intermedio Industria e Servizi, 2001.

L'industria culturale e dell'*entertainment* si sviluppa infatti quando riesce a fare interagire tre sistemi d'azione:

- il sistema che organizza il tempo libero e distribuisce i contenuti (eventologi, gestori di strutture, istituzioni culturali, *promoter*, ecc.);
- il sistema che produce i contenuti (artisti, creativi, tecnici, fornitori di servizi, editori, critici, ecc.);
- il sistema che consuma i contenuti, creando o decretando il successo di tendenze e stili.

Il *network* degli operatori delle attività culturali e di *entertainment* a Venezia, per quanto in crescita, appare composto soprattutto da soggetti del primo e del terzo tipo; è un sistema di eventologi e utenti-clienti, laddove appare poco significativa la concentrazione e la rilevanza dei creatori di contenuti. Non si può certo affermare che cinema, arte, architettura – il festival del Cinema e la Biennale – non siano importanti per l'immagine e l'economia di Venezia, ma è corretto rilevare come, ad oggi, questi grandi eventi non abbiano seminato spinte innovative sul territorio. Questo, senza nulla togliere al respiro internazionale ed all'indubbio valore (anche attrattivo, di vetrina) che questi eventi hanno per l'immagine della città; la loro ricaduta economica sembra tuttavia esprimersi più in termini d'accoglienza turistica e di servizi collegati alla realizzazione degli eventi, che non in occasioni per lo sviluppo ed il consolidamento dei produttori di contenuti. Appare questa, però, la vera risorsa collettiva che Venezia può accompagnare e diffondere in tutto il sistema.

Da Venezia al Nord-Est

Tutti gli studi e le ricerche che hanno per oggetto il futuro di Venezia insistono su un tema d'importanza prioritaria: inscrivere le risorse metropolitane del capoluogo nel sistema competitivo dei distretti del Nord-Est.

Pure nelle contraddizioni poste in primo piano, è indubbio che le risorse che Venezia può giocare a favore del proprio riposizionamento competitivo nella cornice di una funzione di "snodo" (nel senso che si è illustrato nella seconda parte di questo contributo) della piattaforma veneta sono di primo piano. E' altrettanto doveroso rimarcare come allo stato attuale il capoluogo viva ancora in una condizione di relativo isolamento dal resto della regione. Le relazioni tra i sistemi produttivi territoriali e Venezia sono infatti relativamente scarse, né si può sostenere che le "reti internazionali" della città (turismo, cultura, eventi, portualità) rappresentino una vera risorsa al servizio dell'intero sistema. Fatta

eccezione per il protagonismo faticoso del porto, nella sua ricerca di integrazione sistemica e strategica di bacino allargato (Trieste, Monfalcone, Ravenna, ma anche Capodistria) Venezia oggi appare sostanzialmente estranea ai processi di ricomposizione sociale ed economica del Nord Est. In questo contesto, lo stesso primato del porto rischia di impaludarsi in un progressivo scivolamento, privo del sostegno necessario del proprio *hinterland*.

Al fine di non cadere nell'ingenua (e sostanzialmente errata) visione per la quale Venezia *entra* "naturalmente" nel Nord-Est recando in dote quei "beni collettivi per la competizione territoriale" che oggi rappresentano il principale limite del modello veneto – cresciuto grazie ad un sistema di vantaggi non più riproducibile e che fatica a generare beni collettivi e a darsi un coordinamento– occorre di conseguenza tenere sotto controllo la complessità dei problemi cui si è fatto brevemente riferimento.

Il Nord-Est è cresciuto secondo modelli proliferanti e diffusi, e proprio per questa ragione appare perennemente in bilico tra poliarchia e anarchia, nella congenita difficoltà a darsi un quadro condiviso di regolazione, valorizzare specializzazioni distintive e far valere i vantaggi della "divisione del lavoro". Non per questo è in attesa di un *leader* che imponga la propria gerarchia. Non lo ha infatti atteso in tutti questi anni: le città si sono dotate di Fiere, Interporti, Aeroporti, Università, Centri Servizi, Banche, quasi sempre a base territoriale e tra loro in competizione per la supremazia regionale.

Il policentrismo economico, col tempo, si è fatto "sistema" divenendo pluralismo istituzionale e moltiplicando i centri su cui imprese e attori locali fanno condensa e trovano le risorse esterne da incorporare nel ciclo della competizione. Un processo che ha visto come attori predominanti, nei processi di regolazione, le imprese (quelle che dai distretti si sono "sollevate" divenendo medie aziende con funzione di *leadership* locale) e le loro organizzazioni collettive (rappresentanze economiche, istituzioni camerale, gruppi d'interesse), laddove il ruolo della politica è rimasto sostanzialmente secondario. Ciò distingue il Veneto ed il Friuli dalle altre regioni del cosiddetto NEC, in cui lo sviluppo industriale ha seguito la via della "specializzazione flessibile", come la Toscana, le Marche, e la stessa Emilia-Romagna.

A dispetto della tesi che vede nel conflitto tra soggetti locali e nel proliferare delle funzioni di regia e di "snodo" solo gli svantaggi del basso coordinamento, occorre sottolineare come sia stata proprio questa ridondanza a favorire la crescita competitiva ed il potenziale innovativo degli attori territoriali. In qualche misura si può dire che il Veneto "di terra" abbia trasferito il modello del "competere cooperando" dal sistema delle imprese al quadro della regolazione. La ridondanza produce diseconomia, certo, ma costituisce anche un formidabile

incentivo per l'ottenimento di *performance* adeguate. Rappresentanze economiche, servizi collettivi, Fiere, poli logistici, Università, banche, confidi, *public utilities*, nel Veneto sono tra loro in competizione costante, non pervengono mai alla scala necessaria per sostenere adeguatamente gli investimenti in beni collettivi domandati dal nuovo ambiente competitivo (privato di quelle protezioni e di quella regolazione implicita che ne avevano facilitato l'innescio ed il decollo), ma ciò non significa che siano inefficienti e incapaci di produrre innovazione.

Per queste e altre ragioni Venezia non può far valere nella produzione di beni collettivi una supremazia "naturale", poiché non si misura con polarità marginali e "di provincia".

Venezia non è Bologna o Firenze, che rispetto ai loro territori di riferimento vantano una posizione naturale (geografica, culturale, dimensionale) di supremazia; né può avere (fatte le debite proporzioni) il ruolo che Milano esercita nei confronti della piattaforma della città infinita lombarda, o quello di Torino rispetto al Piemonte occidentale, città e territori che hanno storie e "civilizzazioni" completamente differenti. È significativo che su molti argomenti d'interesse comune non si siano mai dati veri processi di coordinamento, se non proprio una *governance* comune, all'interno di un territorio come Padova, Treviso, Venezia e Mestre, i cui estremi distano meno di trenta chilometri.

Negli anni più recenti si è assistito alla progressiva integrazione di alcune parti del sistema metropolitano (Mestre e altre cinture perturbane) nel sistema di relazioni economiche del Nord-Est, ma ciò appare più l'esito dell'indebolimento del capoluogo (iniziato negli anni '80 e proseguito per tutto il decennio successivo) che non il risultato di un disegno razionale e (soprattutto) guidato da Venezia. Ciò produce anzi il rischio di un ulteriore isolamento del centro storico, della Venezia insulare e di Porto Marghera. Il progetto di *désenclavement* di Venezia non può, per queste ragioni, fondarsi esclusivamente sulla constatazione "fredda" per cui il Nord-Est ha bisogno di Venezia e viceversa.

Inserire Venezia nella traccia di sviluppo del Nord-Est presuppone viceversa il riconoscimento, per dirla con Giuseppe De Rita, del fatto che "*in Veneto c'è bisogno di poliarchia*", equilibrio e distribuzione dei poteri. In questa prospettiva, dunque, il progetto di una Venezia "snodo" della piattaforma competitiva del Nord-Est richiede un disegno istituzionale adeguato, una capacità di produzione intenzionale di accordi che partano dal riconoscimento della natura reticolare del sistema Veneto, al cui interno è possibile tuttavia fare emergere specializzazioni distintive.

Quelle potenzialmente spendibili da Venezia sono senza dubbio importanti: logistica, portualità, alcuni servizi immateriali legati alla ricerca ed all'innovazione tecnologica, ma anche alle attività di cultura ed *entertainment* sono effettiva-

mente campi in cui il capoluogo può progressivamente assumere posizioni di rilievo nel sistema nord-estino.

Venezia è dunque nel corso di una nuova fase di svolta, con un portafoglio di competenze in grado di rilanciarne il ruolo economico e non solo in qualità di città-vetrina. Una transizione che appare oggi alle prese con una combinazione di fattori di debolezza che occorre tenere presente. Determinante, in questo passaggio, sarà la capacità delle istituzioni di costruire un regime di *governance* che non si esaurisca nell'ente locale, cui spetta però un importante ruolo promozionale e di volano propulsivo.

È infatti vero che se i tentativi, da parte del pubblico, di pianificare le città come poli di riferimento (economico, culturale, ecc.) hanno alle spalle una lunga serie d'insuccessi, i casi riusciti di riconversione economica, in Europa almeno, hanno quasi sempre visto all'opera istituzioni locali interventiste. Un pubblico tendenzialmente *regolatore* ma che al tempo stesso non rinunci alle proprie prerogative d'indirizzo e, nei limiti delle sue potestà, di "pianificazione" degli interventi a carattere strategico, appare un fattore irrinunciabile di questo percorso.

Al medesimo tempo, intorno ai progetti d'importanza prioritaria (com'è già avvenuto negli accordi che riguardano la riconversione di Porto Marghera e la costituzione del distretto della logistica), l'attore pubblico dovrà coagulare intorno alla propria *agenda prioritaria* risorse e investitori in grado di costituire il nucleo di una rinnovata classe dirigente locale. È proprio nell'intreccio tra poteri pubblici, investitori, detentori di reti e gestori/moltiplicatori di *beni collettivi* che potranno rinvenirsi le tracce di una neo-borghesia in formazione. A ben vedere, alcune delle principali debolezze risultanti dalla diagnosi delle risorse di Venezia (fragilità della "piazza finanziaria", limitata dimensione di fiere e congressi internazionali, ridotta presenza di grandi gruppi industriali) sono descrivibili anche come debolezza di in moderno *capitalismo delle reti*.

Il *capitalismo delle reti*, come si è detto in altra parte del rapporto, è l'attore cruciale del modello d'accumulazione fondato sulla centralità dei beni collettivi per la competizione territoriali. Ed è di queste *reti*, prima di tutto, che Venezia necessita.

L'élite locale ha per priorità il compito più difficile, ricomporre quella frattura che separa l'*enclave* veneziana dalla piattaforma competitiva del Nord-Est. Un processo che non potrà risultare da accordi virtuali o da modelli astratti di negoziazione, ma che dovrà avvalersi della combinazione tra i successi ottenuti sul campo (in questo senso Venezia deve parlare veneto, un dialetto dove prevale la voce di chi sa realizzare i propri obiettivi) e la capacità di attivare con le altre città quei processi di coordinamento che, senza sacrificare la vitalità proliferante del Nord-Est, sappia proporre ed imporre i vantaggi dell'organizzazione.

Interventi

Aldo Bonomi

Per introdurre il dibattito, provo a ricostruire tre ipotesi. La prima. Credo che per tutto il '900 abbiamo pensato ed abbiamo organizzato la società come se il conflitto da governare fosse solo quello tra capitale e lavoro. Tutto l'impianto del welfare, quello dell'organizzazione sociale, dell'organizzazione politica, delle relazioni e delle rappresentanze, era organizzato intorno alle due polarità, capitale e lavoro, in conflitto tra loro e con lo Stato in mezzo. Anche il dibattito sull'ultima Legge Finanziaria è ancora tutto un dibattito tra capitale e lavoro e credo che la difficile transizione italiana sia proprio quella di non riuscire ad uscire da questa polarità del conflitto tra capitale e lavoro e delle sue rappresentanze. Penso sia utile invece cominciare a discutere dei conflitti tra flussi e luoghi, del rapporto tra la dimensione del territorio, la dimensione dei luoghi e la dimensione dei flussi. Sarebbe più utile ragionare non più solo intorno alla categoria classica del conflitto capitale-lavoro che era la coscienza di classe, ma sull'apparire della coscienza dei luoghi, perché ritengo che ogni territorio debba incominciare a valutare la sua coscienza di luogo. E su questo punto la prima cosa da capire per la propria coscienza del luogo è se esiste una neo-borghesia in grado di interpretare quei luoghi. Quindi il primo tema che pongo alla riflessione di questo tavolo è: il nord est ha percezione di questa nuova forma di conflitto tra flussi e luoghi? Se ha questa percezione, quale è la perimetrazione del territorio dentro il quale avviene questo conflitto tra flussi e luoghi?

Stefano Micelli

Nel mio intervento parto dalla questione posta da Aldo Bonomi sul conflitto tra capitale e lavoro. In prima battuta bisogna dire che il grande escluso oggi dalla trattativa, dalla negoziazione e anche dal tema della rappresentanza politica, è quel lavoro atipico che è stato sostanzialmente messo in secondo piano e rappresentato ad esempio da quel terziario che si pone come il nuovo complemento nei distretti e nei sistemi territoriali che stanno evolvendo. Le imprese leader che stanno nascendo nel Nord-Est e che anche noi studiamo da vicino, sono sogget-

ti “a tutto tondo” con una capacità manageriale e con un’intelligenza terziaria; sono aziende che hanno ricostruito un rapporto con il territorio, in parte legato alla manifattura e ricordo ad esempio che tutti i distretti hanno sicuramente perso molto della loro capacità produttiva, ma tutta la capacità di prototipazione e di riproduzione dei campionari, per esempio, nel tessile, abbigliamento e calzature è rimasto ed è un asset assolutamente importante ma complementare rispetto ai fenomeni di un terziario emergente. Penso al tema del design che è molto caro anche all’area torinese, in cui questo nuovo lavoro gioca un ruolo chiave, ma anche all’esperienza di Treviso, del design di Treviso. Questo gruppo di 200, 300 comunicatori, designer, uomini di marketing, accompagnano una nuova idea di impresa manifatturiera, un’impresa manifatturiera che aggiunge valore non tanto attraverso la riduzione dei costi ma attraverso l’aumento della qualità, attraverso funzioni nei materiali che questi nuovi lavoratori contribuiscono in maniera determinante a consolidare. Allora il vero problema è che questi nuovi lavoratori, che a livello nazionale nessuno riconosce, nel Nord-Est, invece, non solo devono essere riconosciuti, ma devono essere promossi perché altrimenti tutta la retorica sulla ricerca, l’innovazione, la creatività genera frustrazione, risentimento, contrarietà. Passo al secondo punto che è il tema della globalizzazione. Il tema della globalizzazione come processo livellante o il concetto di una globalizzazione come standardizzazione credo che a livello internazionale appartenga al passato; ormai a livello internazionale si è consapevoli del fatto che le specificità territoriali hanno un peso. Il mondo è pieno di capitalismi regionali, metropolitani e il vero problema nel mondo non è tanto cosa pensano le persone, gli economisti, credo che il vero problema siamo noi che siamo talmente in ritardo da abbracciare, con un tempismo veramente imperdonabile, una grottesca rappresentazione della modernizzazione capitalistica che è l’ultima cosa che dovremmo fare in questo momento. Ora cerchiamo di capire perché la classe dirigente stenta ad emergere, perché stenta a divenire realtà. Almeno nel Nord-Est, aldilà dei campanili, il problema è quello di superare un’identità locale collettiva, eccessivamente ancorata a un modello economico e a un modello produttivo. Il modello sta cambiando, perché quando parliamo di grande capacità di lavoro, quando parliamo di capacità manifatturiera o di distretti industriali oggi dobbiamo riconoscere che le imprese che piacciono di più sono quelle che delocalizzano di più, è duro da dire, ma questa è la verità, lo sanno molto bene le banche. Ad esempio il caso Geox è emblematico di questo nuovo rapporto tra crescita locale ed esternalizzazione dei processi produttivi. Il vero nodo è che in aree come il nord est c’è una generazione di economisti, giornalisti, sociologi, che hanno enfatizzato, giustamente a mio parere, questo legame profondo fra identità e modello produttivo, con tutto che oggi ci rendiamo perfettamente conto dei limiti di questa rappresentazione ma,

c'è anche il bisogno di uscire da questo schema e di chiamare in causa letterati, uomini di teatro, uomini di cultura, gente che fa film, che deve raccontare questo spazio in maniera diversa. Ma noi come classe dirigente, come tentativo di classe dirigente, non li viviamo come una presenza quotidiana, non li sentiamo, le loro narrazioni non sono nella nostra lingua; mi riferisco ai libri, ma potrei parlare dei film, potrei parlare del teatro che stenta a costruire rappresentazioni. Noi abbiamo ancorato eccessivamente la nostra identità culturale ad un modello produttivo che non è sufficiente in un mondo che parla di immaterialità, di scoperta, di frontiera del valore successivo. Rispetto a questo punto non voglio gettare la colpa sugli scrittori, che già guadagnano poco, però tutto questo genera un dibattito che è legato a come costruiamo questo tavolo, a come costruiscono il dibattito i giornali e anche a come l'università può costruire un proprio ruolo. Probabilmente questa nuova classe dirigente si affermerà se a questo tavolo ci sarà un bravo narratore, se nei giornali ogni tanto troverà spazio un dibattito letterario un po' più aggressivo, se nelle aule di università inizieremo ad abbandonare la logica del corso disciplinare e a fare intervenire qualcuno che non è necessariamente l'esperto di marketing, un tecnico della produzione ma che ha anche una capacità di lettura diversa. Credo che per il Nord-Est, ma non solo, il nuovo modo di fare marketing è principalmente narrazione, non è più produzione, comunicazione standardizzata, questa è la sfida che abbiamo di fronte, quella di un ripensamento complessivo del nostro modo di stare al mondo.

Aldo Bonomi

Lo scenario dentro il quale viviamo oggi è quello di un cambiamento di natura dei conflitti. I conflitti oggi sono rappresentati dal conflitto tra flussi e luoghi, il conflitto tra capitalismo manifatturiero e conflitto di rete e non c'è dubbio, tra l'altro, che le due questioni, il conflitto fra flussi e luoghi e tra manifattura e rete siano capaci di descrivere la situazione conflittuale del Veneto e del sistema produttivo veneto come pochi. Poi c'è la questione della globalizzazione, della natura del nostro capitalismo che è un capitalismo territoriale. Queste tre questioni, riferite al Nord-Est, pongono al centro dell'attenzione, il problema del territorio, che cosa è questo territorio? Esiste il problema dei flussi, il conflitto tra flussi e luoghi che pone il problema della perimetrazione dei luoghi e della perimetrazione dei flussi; esiste il problema di stabilire cos'è in questo nuovo scenario l'identità. Per quanto riguarda poi la necessità di ricostruire anche in termini di immagine e culturali, il Nord-Est, la difficoltà sta esattamente nel capire che questo territorio è un sistema policentrico, fatto da una molteplicità di luoghi. I governi che si sono susseguiti nella Regione devono aver seguito nella logica

delle attribuzione delle risorse pubbliche, una logica di campanile, il che dimostra una incapacità di fare una scelta, la incapacità di determinare gerarchie all'interno di questo territorio. Ora il conflitto che il Veneto sta vivendo, è quello di non capire che stiamo passando da una perimetrazione di luoghi di un certo tipo ad un'altra, sta cambiando la perimetrazione: che senso ha porre la questione di Venezia e Mestre, come se il problema fosse quello del riconoscimento dell'identità urbana di Mestre che è un tema vecchissimo e superato. Non è quello il problema, il problema non è quello di capire quale erano le identità urbana di Padova o di Venezia rispetto a Mestre, ma è quello di capire qual è l'identità di un territorio che ormai non si riconosce più nei vecchi localismi, ma ne mette in circolo di nuovi. Questo è il grande tema, qui c'è la fatica di cui parlava prima anche Micelli, l'incapacità anche nel mondo della cultura di rappresentare questo nuovo mondo, perché, ancora una volta, noi invece pensiamo che il problema dell'identità sia quello di dare riconoscibilità a quegli spazi locali dentro cui noi siamo stati e che con il tempo l'hanno perduta. Credo che sia vero quello che si dice, e cioè che siamo di fronte ad un problema di capitalismo fortemente territorializzato, ad un conflitto forte tra manifattura e flusso; è necessario riconoscere quali sono i nuovi locali. Oltre ai flussi dei servizi o delle reti dei servizi o delle reti dell'immateriale, nell'epoca della smaterializzazione dei rapporti, in realtà bisogna riconoscere che per la formazione di relazioni anche il luogo fisico è decisivo. Allora come riconoscerlo? Questo è il tema forte. Il sistema delle reti, dell'infrastrutturazione delle comunicazioni all'interno dei nostri sistemi urbani e territoriali, è riconducibile solo ad un problema di grande comunicazione o è anche un problema di comunicazione interna al sistema urbano territorializzato? Qui nel Veneto vediamo un conflitto molto forte, dovuto al fatto che siamo al centro di un sistema di relazione di carattere internazionale, il Corridoio 5 ad esempio, tanto per restare in tema, il fantasma che è costantemente presente, di cui parliamo tantissimo e alla fine non facciamo niente. Questa è una cosa inaudita, comunque esiste questa prospettiva e guai a noi se pensassimo di metterla da parte. Questa è una opportunità strepitosa per il Veneto e per il Nord-Est, straordinaria, possiamo di nuovo essere all'interno di un flusso di relazioni internazionali, di nuovo, perché non lo eravamo più. Però siamo anche un territorio che non si esprime attraverso città, regioni; cioè, la città che si sviluppa è una grande città metropolitana, non c'è Milano, non c'è Torino, ma un sistema policentrico che ha bisogno di comunicare al suo interno. C'è un problema di conflitto tra i flussi di attraversamento e i flussi di relazioni e riconoscere questo sistema è decisivo per costruire un sistema complesso. Se dobbiamo vedere e capire quale è il modello urbano del sistema del Nord-Est, è un sistema policentrico, non bisogna assolutamente pensare che vi sia una natu-

rale evoluzione verso il disseminato, lo sprawl; dobbiamo difendere e sostenere una struttura policentrica. In questo sistema policentrico, metto dentro la rete, metto dentro anche l'arco, nel senso che riconosco che molto probabilmente nel nostro territorio, esistono alcuni sottosistemi, come ad esempio la Pedemontana, l'area veronese-vicentina, veronese- mantovana. L'individuazione di questi sottosistemi ci invita anche a stare attenti a non rimanere solo all'interno della Regione Veneto: non solo i confini comunali o provinciali sono insufficienti, ma anche quelli regionali. C'è poi l'area Venezia-Padova-Treviso, che sarebbe assurdo considerare separatamente, c'è l'area della parte orientale della provincia di Venezia che comprende Portogruaro e Pordenone, che configura un sistema interregionale con il Friuli Venezia Giulia.

Il conflitto tra capitale e lavoro così come era considerato nell'800 in qualche modo si è stemperato, è diventato una nicchia, riguarda alcune parti, non è il tutto, ma sta emergendo un conflitto sempre più rilevante che non riguarda, non è riconoscibile nel rapporto capitale lavoro, non è in alcun modo riconoscibile in alcun rapporto di lavoro e riguarda semplicemente il conflitto tra il vivere quotidiano e le condizioni in cui possiamo vivere. Tutti i temi di carattere ambientale e dei relativi conflitti, nascono in relazione al modo in cui ciascuno di noi si rapporta all'ambiente in cui vive. I conflitti della TAV in Val di Susa sono i conflitti della popolazione, non sono i conflitti della popolazione dei disoccupati che protestano per la flessibilità del lavoro, sono conflitti che attraversano strati molto diversificati della popolazione che riguardano il rifiuto, il rapporto, l'attenzione, la qualità dell'ambiente in cui vive.

Nell'affrontare la questione della perimetrazione del territorio, del suo disegno, della sua configurazione, delle reti, di come tentiamo di dare risposta e risolvere il problema del conflitto tra flussi e reti, e fra manifattura e reti, abbiamo un problema, riferibile alla questione dell'ambiente, che non va messo da parte, se lo teniamo da parte non riusciremo mai a gestire alcun tipo di conflitto. Come entra la questione della borghesia in relazione ai temi di cui abbiamo parlato adesso riguardanti la costruzione di un territorio che riconosca la sua identità, che faccia della sua identità un progetto di trasformazione? Qualunque intervento all'interno del territorio presuppone un capitale, il capitale che sempre più è, non solo pubblico, ma anche privato. Le imprese autostradali classiche, le società autostradali, che quelle che stanno predisponendosi ad intervenire sulla scena, non mi sembra abbiano questa consapevolezza e cioè del fatto che operando, non devono pensare solo a come congiungere il tratto marino ma si tratta di costruire un sistema. Questa idea di sistema purtroppo è un'idea che è lontana dalla testa di coloro che poi operano e molto probabilmente, e qui ecco il tema della nuova borghesia, è una borghesia che deve capire questo, le caratteristiche di questa borghesia im-

prenditoriale, professionista. Qui ancora una volta c'è un problema culturale, perché occorre capire che oramai dobbiamo operare all'interno di leggi di sistema.

Daniele Marini

Riprendo le considerazioni di Bonomi e Micelli. In fondo il problema è di narrazione, dove nella narrazione c'è l'ideologia, ideologia intesa nel senso di raccontarsi quale è il nostro fine. Credo che il Nord-Est stia vivendo una fase di bivio, siamo al bivio di una serie di cose. Ma, subito vorrei fare una riflessione sul tema dell'identità, cioè del "chi siamo", soprattutto "che cosa è il Nord-Est". La mia sensazione è che per il Nord-Est, stiamo ragionando come se avesse avuto un'identità e adesso la deve ricostruire. Penso, invece, che in realtà il Nord-Est non abbia mai avuto un'identità propria. La nostra realtà sociale ed economica non ha mai espresso una sua identità collettiva, la quale gli è stata donata da altri. Oggi invece si trova in una situazione in cui vorrebbe avere una sua identità ma fatica a trovarla. La mia idea è che proprio per questa ragione, nel conflitto tra capitale e lavoro, il Nord-Est non riesca ad esprimere una sua identità precisa, anche se c'è un elemento che continua ad essere il filo rosso determinante che è dato dal tema del lavoro, lavoro con la "l" maiuscola, perché il lavoro ha rappresentato e rappresenta tutt'ora simbolicamente l'elemento che unisce i produttori, cioè gli imprenditori, con i lavoratori dipendenti, con una buona parte dei lavoratori dipendenti. Quasi il 58% degli imprenditori oggi viene dalle fila degli operai, c'è quindi un elemento simbolico forte che tiene uniti le diverse categorie di lavoratori ma, siccome il conflitto è ancora percepito in termini di conflitto tra capitale e lavoro, questi non riescono a venirne fuori perché non sono compresi dal resto del mondo, nello stesso tempo non riescono neanche ad esprimersi. Oggi, come diceva giustamente Micelli, non abbiamo più il lavoro ma abbiamo i lavori, e questo rimanda anche al tema di fondo, che è l'identità dell'area del Nord-Est. Il primo bivio da affrontare è il non avere un'identità e darsene una nuova, perché il punto è che uno si dà un'identità, se ha un minimo di consapevolezza di chi è e dove si insinua in mezzo al mondo. Ma qui nasce un altro problema. Qualcuno ricorderà un libro che è stato pubblicato dieci anni fa di Ilvo Diamanti che si chiamava "Idee del Nord-Est" in cui lui interpellando circa una trentina tra imprenditori, politici aveva identificato come Nord-Est l'area, Pedemontana, da Verona fino a Pordenone. Noi abbiamo avuto modo di fare la stessa cosa dieci anni dopo con un campione di imprenditori più ampio e ponendo la stessa questione. E allora viene fuori che il Nord-Est è un'altra cosa, il Nord-Est è dato in primo luogo dalle regioni Lombardia, Veneto, Friuli Venezia Giulia, poi Trentino, Emilia Romagna, Piemonte e Marche. C'è quindi

una consapevolezza di idea del Nord-Est che è andata ben oltre i propri confini perchè è legata ai rapporti economici, produttivi e relazionali che le imprese di quest'area hanno sviluppato sui territori. Se ci spostiamo in Europa il Nord-Est è Germania, Austria, Slovenia, Repubblica Ceca, Croazia, Romania, Francia. Allora questo ci dice che a proposito di spazio urbano il Nord-Est è esattamente al centro dell'Europa, che non è più il confine, ma è collocato lì, all'incrocio, non solo del Corridoio 5, ma anche delle potenziali autostrade del mare. Il problema è che questo territorio è cresciuto in queste relazioni e sta già trasformando i distretti questi si sono allungati nei flussi e nelle reti. Ora vorrei fare qualche battuta sul ceto dirigente. Intanto il paradosso è che il Nord-Est, un ceto dirigente forte l'ha avuto quando era povero; Rumor, Bisaglia, De Gasperi, sono alcuni esempi. Negli anni novanta abbiamo avuto un'élite che ha rappresentato il momento evocativo di questo Nord-Est, che è stato di fatto il ceto degli imprenditori, che ha avuto la capacità di trainare e identificare questo territorio ed ha dato origine ad una istituzione, quella della "Fondazione Nord-Est" che è l'unica operazione di sistema perché raccoglie tutti gli imprenditori e tutte le camere di commercio dell'area, è l'eccezione che conferma la regola. Oggi quell'élite non è più così coesa come era negli anni novanta perché ha subito gli effetti dei processi di internazionalizzazione. Allora il problema è capire dove si ricrea, se si ricrea, una classe dirigente e chi la fa. In questo momento la classe dirigente c'è dove ci sono anche risorse economiche, questo è secondo me l'elemento, e il mondo bancario è oggi forse l'unico che dispone di questa possibilità, perché le imprese sono alle prese con i processi di ristrutturazione e riorganizzazione.

Angela Daccò

Dovendo agganciarci ai punti già discussi, volevo fare alcune considerazioni sul tema della cultura. Non credo che i gap culturali si possano recuperare nel giro di poco tempo, e riprendendo un punto, secondo me fondamentale, di Daniele Marini, si deve prendere atto che, anche la ricchezza crea cultura. Allora, si può dire che nel Nord-Est prima degli anni ottanta, il livello culturale era pur-troppo estremamente basso ed erano poche anche le famiglie imprenditoriali, Monti, Marzotto, Zoppas, poche le realtà industriali che potevano ritenersi tali, mentre il Nord Ovest aveva fondamentalmente una tradizione industriale che comunque ha sviluppato ricchezza. Non ci sono dubbi che non si può prescindere dai creatori di ricchezza. Tornando al discorso della classe dirigente e della identificazione di un territorio, il Nord-Est è diventato significativo, è stato raccontato molto dai media televisivi da quando è diventato centro di ricchezza, di sviluppo, di produzione. Fatto di mille microimprese che sono diventate medie,

che si sono imposte nel mondo senza nemmeno sapere l'italiano. Ho partecipato a missioni all'estero con imprenditori che avevano già filiali all'estero e parlavano il dialetto ma sapevano assolutamente intendersi e farsi capire in maniera splendida da francesi, tedeschi, da americani, croati senza alcuna difficoltà e hanno creato delle aziende che sono competitive. Chiaramente alcuni vincoli sono assolutamente pesanti. A partire dagli anni novanta, dal punto di vista ambientale, di sicurezza, il costo che sostengono le aziende è elevatissimo; siamo all'esasperazione di un concetto di sicurezza del lavoro. All'estero, in Francia, in Germania, le stesse norme sono adattate assolutamente in maniera meno rigida e quello è un costo competitivo che viene tolto alle aziende italiane rispetto ad altri paesi europei dove le stesse normative sono recepite in maniera molto meno difficile. Questo significa riduzione di margini e quindi riduzione di competitività. Allora, o ci decidiamo a ridare competitività alla parte che produce ricchezza e che poi può quindi produrre cultura e risorse per essere culturalmente pronti oppure non andiamo da nessuna parte e ci stiamo tagliando fuori da alcuni circuiti come i corridoi, la TAV piuttosto che il ponte di Messina. Per quanto riguarda poi l'innovazione e il rapporto tra centri di ricerca e imprese, la classe dirigente in Veneto, dovrebbe approfittare del livello di evoluzione tecnica, tecnologica delle aziende, creando delle strette sinergie con i poli scientifici veri cioè le università che si devono svecchiare e darsi una idea innovativa di gestione con le aziende, per le aziende, che non è prescindere dall'aspetto di pura ricerca scientifica, ma instaurare una stretta collaborazione. In questo modo ci potrebbe essere uno sviluppo di energie eccezionali partendo da quelle che ormai sono le caratteristiche positive del nostro territorio, che è l'essere manifatturiero di alto e medio livello. Ci sono aziende tecnologicamente avanzate nel Nord-Est e quindi questa evoluzione può aiutare le più piccole o le meno strutturate a darsi una ricerca finalizzata al business che è quello che poi produce ricchezza e crea quindi una sinergia molto forte che potrebbe far diventare il Veneto un polo tecnologicamente avanzato. Partire da questi presupposti potrebbe aiutare a sviluppare ricchezza, cultura e anche peculiarità e identità in questo territorio.

Francesco Giacomini

Rispetto al tema dell'identità del Nord-Est c'è da chiedersi quali sono i presupposti per la definizione di una nuova identità. Ad esempio, sono territoriali o valoriali? Quando sono a Trieste dico sempre più spesso che ho sette capitali in una distanza di tempi e di chilometri minore di quella che mi separa da Roma e questo perché in poche ore o minuti vado a Lubiana, Zagabria, Belgrado, Vienna, Bratislava, Budapest, Sarajevo. Ma non è solo ovviamente un fatto logi-

stico, fisico, è una potenzialità enorme anche nel ripensare un territorio, un punto di riferimento per ricostruire un meccanismo di identità del quale c'è una necessità enorme. Invito spesso a salire i campanili, a fare uno sforzo per salire i campanili e rendersi conto delle reti, delle connessioni del sistema. Per quanto riguarda poi la classe dirigente, va ricostruito un salotto perché c'è un problema di unire non selezionando ma allargando i soggetti che ora sono in tanti luoghi perché, se non c'è un salotto e dentro questo salotto non c'è un ruolo forte della finanza non si va da nessuna parte. Tutte le grandi trasformazioni richiedono forti investimenti che hanno bisogno di una modernità di approccio rispetto agli schemi tradizionali con cui la banca giudica un progetto. C'è poi il discorso dell'utilità della politica. In altri termini, c'è il grande rischio di considerarla ormai inutile, e questo purtroppo è un sentimento diffuso, però ritengo che tutte le cose di cui discutiamo in questo dibattito non siano possibili né con un concetto di politica inutile, né con un concetto di continua supplenza della politica. Solo se si esce da questi schemi, la politica può fare grandi trasformazioni, ricostruendo un ruolo di decisioni che sia programmazione che sia un luogo dove, senza il rigore della programmazione di un tempo, ci sia comunque, anche se blandamente, una sensazione di priorità e di copertura di un disegno che va oltre il quotidiano.

Francesco Benevolo

Proverò a intervenire nel dibattito dal punto di vista della logistica e delle reti. Se avessi dovuto dare un titolo, osservando da trasportista questo dibattito, l'avrei chiamato: "La logistica, prove di governance dello sviluppo". Nel Nord-Est non esiste il luogo della transizione della città-regione, in realtà qui non ci può essere, qui il luogo è un flusso, cioè, non puoi trovare, secondo me, in questa zona un luogo che rappresenti la transizione, perché il luogo è semplicemente un flusso. Inoltre, in queste prove di governance che sta facendo il Nord-Est attraverso la logistica, attraverso queste prove che sono veramente notevoli, ha capito e sta capendo inconsapevolmente, purtroppo, una cosa importantissima, che il capitalismo delle reti non si gioca nel fare sistema ma nel mettere a sistema. Rispetto al modello italiano, la logica non è fare sistema, la logica italiana ha bisogno di avviare un processo di governance per mettere a sistema giorno dopo giorno nel medio-lungo periodo tutto quello che c'è sul territorio. Su questa scommessa del mettere a sistema invece di fare sistema, e su questo discorso che il luogo della transizione è un flusso, credo che il Nord-Est sia molto in avanti, rispetto al resto del Paese, probabilmente è il laboratorio più interessante. E allora mi spingo oltre a quello che è il capitalismo delle reti, e dico che qui, in qual-

che modo, questo capitalismo delle reti sta già attuando prove di governance e queste prove di governance si stanno manifestando sul territorio, alimentano un circuito virtuoso: c'erano le imprese, poi sono arrivati i distretti, poi la logistica e infine dalla logistica e dalle reti, sono nate queste prove di governance che hanno alimentato lo sviluppo locale. Il fatto che sia un flusso il luogo della transizione è perché proprio attraverso questo circuito che si è creato tra esigenze di relazioni e modi di governare si sta uscendo fuori dal territorio. Il Nord-Est sta diventando una vera arena di prova di governance dello sviluppo attraverso la gestione di questo mettere a sistema le reti che è diventato veramente un esercizio atletico, esercitato ogni giorno e che sta cominciando a creare i famosi sottosistemi territoriali. Di questo non c'è ancora molta consapevolezza e quindi, come sottolineava Micelli, non ci può essere narrazione, perché di questo non c'è consapevolezza. Qui l'arena c'è già, ed è veramente notevole, la logistica e le reti non sono più soltanto un supporto tradizionale come si continua a vederle, cioè una funzione di sviluppo, sono dei modelli di governance. Nel testo di Aldo Bonomi si vede che si parla meno di distretti e più di imprese, meno di infrastrutture e più di logistica, meno di città e più di comunità, meno di strade e più di porti, meno di Europa e di Balcani e più di relazioni e di global, e soprattutto rimbalzano dappertutto le espressioni "fare rete", "fare sistema". Questo non è un Nord-Est al bivio, in quanto ha preso una strada che è quella di provare sistemi di governance, sta sperimentando, una vera e propria arena; si intuisce che c'è una effervescenza di governance comunitaria, e non è un caso, c'è una enorme effervescenza di governance che non è però una crisi di identità, ma in questo momento è la vera ricchezza che c'è: le imprese hanno spinto con delle esigenze funzionali di allungare, di mettersi in rete, di creare, di fare sistemi e questa spinta è diventata un modello di governance ed è l'unico in questo paese. Si parla, ad esempio, di Quadrante Europa; questo è un modello di governance e logistica di livello internazionale, non è un interporto, un normale sistema portuale, la portualità di cui stiamo parlando è una portualità di livello internazionale che ha lanciato reti in tutto il mondo. Anche la Pedemontana è un esempio di governance, e il rapporto che ha instaurato il porto di Trieste con la Turchia, l'accordo che è stato fatto tra Ravenna, Venezia e Trieste, sono prove di governance di sottosistemi territoriali unici in questo momento nel Paese. Sono convinto che questo territorio sia diventato un'arena interessante, che sta sperimentando il vero modello italiano che è un modello che non ha un luogo fisico di transizione ma ha un flusso in cui si gioca questa transizione. La transizione si gioca altrove, si gioca altrove il conflitto, gli imprenditori il conflitto se lo giocano da un'altra parte, in Romania, a Londra. Ad esempio, il miracolo del rilancio dell'economy di Cambridge fu un miracolo giocato su un processo di governance delle

reti, perché la rivoluzione la fecero un americano, un polacco e un austriaco, quindi tre persone non inglesi che combinavano insieme la ricerca, la grande impresa multinazionale e lo *start up* finanziario delle imprese che nascevano nell'ambiente inglese. Con questo semplice sistema hanno ricreato tutto un fenomeno di processo. Quindi credo fermamente che si sia creata quest'arena attraverso la versione del capitalismo delle reti, credo che qui nel Nord-Est, si sia innestato un circuito virtuoso che si sta autoalimentando silenziosamente, giorno dopo giorno, tra imprese che hanno spinto potentemente dal basso per creare delle funzioni e che queste funzioni stanno diventando un modello di sviluppo. Anche la logistica, come parte di capitalismo delle reti, in qualche modo sta guidando, paradossalmente, i modelli di sviluppo, cioè la logistica non è più al servizio dei modelli di sviluppo ma li sta guidando, li sta coprendo, li sta creando. Se è vero questo, è sicuramente necessario lavorare sulla consapevolezza, bisogna dare una narrazione, bisogna dare la rappresentazione di questi modelli di governance, bisogna trasformare questo capitalismo delle reti in una narrazione reale, bisogna conoscere veramente questi processi ed è necessario supportare i soggetti che ne sono coinvolti.

Francesco Sbeti

Nella questione del racconto e dell'identità, naturalmente per mia formazione, sento il bisogno di ritornare a più "fisicità", sento il bisogno di ragionare di nuovo sui territori. Nel dibattito di oggi i termini più usati sono stati "territori" e "sistemi", ho trovato molto poco e quasi mai città, allora penso che uno dei problemi dei nostri territori è che si è smesso alla fine dell'altro secolo di investire nelle città. Gli ultimi investimenti che abbiamo fatto nelle città, le fognature e le infrastrutture, sono stati alla fine dell'800, in seguito non si è più investito sulle città e le città sono sparite dall'orizzonte dei nostri territori, sono sparite dall'orizzonte del nostro racconto al punto che noi quando raccontiamo il Veneto diciamo città/regione, città dai mille campanili, non riusciamo a raccontare e a descrivere le città. Penso che un'operazione forte, di discontinuità assoluta su cosa è la città oggi nel Veneto vada fatta, e a partire da cosa è la città nel Veneto si possa anche ricostruire l'identità, si possa fare un progetto di investimento su alcuni, che secondo me, sono gli oggetti dell'investimento, pubblico e privato. Nel Veneto ci sono poche città, c'è Verona che è una grande metropoli, come dice Bonomi, è una grande metropoli accentrata che sta svolgendo un grande ruolo di relazioni fuori dal Veneto, sta tra due mari, l'unica città che guarda al Tirreno e guarda anche all'Adriatico, sta sul famoso Corridoio 5 quando ci sarà, e comunque sta su tutti questi flussi; ma ci sta in modo fisico, non è solo flusso è

“fisicità” il modo in cui Verona sta in questi processi. La seconda grande città è Venezia/Padova, che è una realtà metropolitana come quella di Verona, che partecipa a fattori diversi che sono un po' meno logistica anche se su Venezia c'è tanta logistica, ma c'è tanto di più, legami con altri processi di rete. Poi c'è la terza città che chiamo la “Città della Pedemontana” la quale non ragiona per nodi ma si organizza molto per rete, è una città che sta su due livelli, uno più alto e uno più basso. Quello più basso comprende un'area che va da Vicenza fino a Treviso, quello più alto va da Schio fino a Conegliano. E' una città che se osserva attraverso i fenomeni fisici, demografici, di mobilità, di gestione amministrativa, li comprende tutti. Ho estremizzato molto per dire che ci sono poche città nel Veneto e su queste nuove città si può fare progetto. Si deve fare un progetto su questa forma diversa e la centralità diventano i servizi, i servizi di cui ha bisogno questa città, le multiutilities acquistano una logica completamente diversa se guardano a questa forma di città che non è quella dei cento campanili. In questa città diventa strategica la mobilità, sicuramente ce lo raccontano gli imprenditori, ce lo racconta Benevolo quando parla di logistica; la mobilità delle persone, che non sono i pochi studenti, i pochi extracomunitari che prendono il mezzo pubblico, ma è una mobilità diversa, forte, che non può che andare al collasso se sta solo sul mezzo privato. Servizi, accessibilità e mobilità sono un progetto su un modello di Veneto che va raccontato in discontinuità rispetto al passato. Credo che continuare a raccontarci che il Veneto è una città- regione, che il Veneto è solo la città dei mille campanili senza guardare a cosa significano fisicamente le relazioni e i flussi nella loro fisicità e nella loro densità si rischia di avere un'idea deviata.

Fabio Renzi

Innanzitutto farò un ragionamento sul problema della rappresentazione, abbiamo fatto anche riferimenti alle difficoltà dell'attuale fase politica e alla Finanziaria, per capire il mondo di cui stiamo parlando. In questi anni c'è stata un'egemonia culturale che il Sole 24 Ore da un po' di tempo sta cercando di contestare, che riguarda tutto il lavoro sui distretti, i microcosmi di Aldo Bonomi, ma in questi anni c'è stata una rappresentazione che veniva da un'impostazione di questo genere: questo tipo di territorio è finito quindi, bisogna omologarsi e quelle tendenze di internazionalizzazione e delocalizzazione che sono inevitabili, sono state rappresentate come una forma di smobilitazione di questo nostro capitalismo. Allora, questo è un dibattito, questa è una posizione, un'egemonia culturale, che è stata promossa da un certo tipo di lettura del capitalismo, dove, stranamente, chi doveva esprimere una cultura più critica rispetto agli anni del

capitalismo c'è andato dietro completamente e ha pensato di uniformarsi a questa lettura, replicando semplicemente che bisogna aderire alle dinamiche internazionali. Se il ragionamento è questo, è chiaro che il Nord-Est è quello che ci ha rimesso di più, in quanto era quello che aveva avuto lo sviluppo in tempi più veloci, ed era quello che passava come egoista, "cattivo" ma anche perdente e fuggente. Allora è chiaro che non ci potesse essere nessuna rappresentazione positiva di quello che dicevamo. Rispetto alla rappresentazione, in particolare del Nord-Est, è possibile, ad esempio, che non c'è qualcuno che ha voglia di raccontare qualche storia che è umanamente interessante? Noi andiamo al cinema e ci appassioniamo delle storie degli altri, ma quante persone conosciamo che ci hanno scommesso, che sono partite da un'idea che se fosse stata valutata dall'inizio solo sulla base di un programma economico non avrebbe riscosso alcuna considerazione. Come diceva Mark Twain, "non sapevano che fosse impossibile e per questo l'hanno fatto", e molte delle nostre storie sono queste, quanta creatività, quanta energia, quanta capacità associativa in un mondo che si è aperto, in un mondo globale. Per il Nord-Est, e qui c'è il fascino delle cose che abbiamo detto, c'è questa riapertura della geografia, queste geografie che cambiano, i Balcani diventano vicini, come diceva nel suo intervento Giacomini, quando sono a Trieste sono più vicino a sette capitali europee che a Roma. Per quanto riguarda l'ambiente, ma anche rispetto ad altri temi, la politica ci deve dare un racconto, poi anche la tecnicità, la metodologia, ma se la politica diventa discussione sugli strumenti, diventa cosa arida. Il problema dell'ambiente, non è l'ambientalismo e lo dice uno che ha avviato studi e critiche a Monfalcone per il rigassificatore, a Melfi per la discarica o ad Acerra dove la gente protesta contro l'inceneritore ma non dice niente sul fatto che si devono uccidere migliaia di capi di bufale perché nel loro latte c'è la diossina a causa degli incendi delle discariche innescati di notte dalle organizzazioni mafiose. Allora rispetto al tema dell'ambiente, la politica deve dare una visione, la politica deve avere la capacità di costruire un racconto e di saperlo rappresentare ai cittadini; il successo della politica si gioca proprio sull'equilibrio tra territorio, ambiente e rappresentazione.

Paolo Possamai

Vorrei reagire ad alcune delle provocazioni che sono state messe sul tavolo, anche ad alcune delle riflessioni che sono emerse, in modo particolare, mi riallaccio agli interventi di Francesco Giacomini, quando poneva al centro del dibattito il tema della nuova classe dirigente, di questa possibile neoborghesia. Giacomini poneva il tema vero di questa stagione nel Nord-Est, quando parlava degli ingredienti che possono aiutare a comporre la torta, io dico che gli ingre-

dienti oggi non ci sono, in quanto banche e banchieri da queste parti non ne vedo, sono altrove. Quanti consiglieri capaci ha saputo esprimere il sistema delle fondazioni nordestine all'interno del sistema bancario nazionale? Io mi occupo di economia da una quindicina di anni, anche per Repubblica, ho viaggiato un pò e francamente quando si riunisce il consiglio di amministrazione del San Paolo quello che dicono le fondazioni venete è tra le "varie ed eventuali". Un'altra questione che ha a che fare con il tema delle reti, è che noi non abbiamo le autostrade, ma non intendo dire che non abbiamo le infrastrutture, ma non abbiamo qualcuno che sappia immaginare come spendere i miliardi di euro che "ci tolgono dalle tasche" ogni volta che passiamo per i caselli autostradali. Questa è un'attività da "grassatori medievali" e se uno va a guardarsi quei bilanci vede che le opere sono ammortate da decenni e allora qualcuno deve spiegare il significato di quelle imprese. Per quanto concerne le società autostradali del Nord-Est, la società Brescia-Padova ha circa 240 milioni di euro di ricavi, con il 10-15% netto di utile; Autovie Venete ha 300 milioni di euro di ricavi, allora, rispetto a tutti questi soldi, c'è qualcuno in grado di esercitare un controllo, una regia, una prospettiva oppure è pura autoreferenzialità? La mia risposta banale, osservando i fatti, è purissima autoreferenzialità. Quando si parla di città metropolitana, vorrei sapere quanti di noi sanno che Brescia/Padova ha depositato all'ANAS, ormai tre anni fa, il progetto per unire le tangenziali di Brescia, Verona, Vicenza e Padova, per realizzare una complanare fisica, non sto parlando di reti immateriali, ma di una complanare fisica che va da Brescia fino alle porte di Mestre. Complanare fisica vuol dire che alle sei corsie dell'attuale autostrada dovete immaginare quattro corsie della tangenziale che viaggiano in affiancamento rispetto all'autostrada. Questa è Los Angeles, ma non mi sembra che Los Angeles sia francamente un'ipotesi da abbracciare. Questo è il cosiddetto territorio delle reti. Ma, qualcuno si è reso conto che la ferrovia ad alta velocità è finanziata fino a Milano, c'è un progetto definitivo, approvato fino a Verona e da Verona in avanti non c'è neanche un segno vero sulla carta? Siamo senza una città-regione, non c'è e probabilmente non si sarà mai, perché tra le altre cose, scusate se avanzo una provocazione, questa è ad esempio una città metropolitana che non ha la metropolitana. Nessuno fa un investimento vero sulla metropolitana perché, torno al punto di partenza, non esiste la cabina di regia. Vorrei chiudere con una nota di speranza. Non ho visto la governance fino ad oggi in questo territorio, non l'ho mai vista, ci sono soggetti slegati, ci sono anche figure importanti, anche pezzi di politica rilevanti ma una rete proprio non la vedo. Quello che mi pare interessante di avere colto in questi ultimi mesi, è l'effetto possibile del passaggio generazionale, l'ingresso dei "quarantenni" in un potenziale luogo di incontro, di mescolamento di esperienze, di riconoscimento. C'è

stato un meeting interessante promosso dalla Fondazione Nordest, dove si sono incontrati soggetti che hanno ruolo nell'università, nell'impresa e che, probabilmente, forse per la prima volta in modo strutturale, hanno avuto questo punto di incrocio. In quell'occasione sono venuti fuori molti imprenditori giovani, di seconda generazione, che manifestano una cultura, non solo una cultura di impresa, ma una consapevolezza del loro ruolo possibile nel tessuto sociale, che mi fa ben sperare. Ora, facendo un po' di autocritica, devo dire che tutti quelli che negli ultimi dieci anni si sono affannati a dire che il Nord-Est era moribondo hanno sbagliato tutti, hanno avuto torto, perché questo è un territorio che evidentemente ha dei meccanismi di autoregolazione che io non conosco, che mi sembra sfuggano alla lente di ingrandimento di tanti e che ha saputo determinarsi regole nuove, orizzonti diversi. Francamente mi pare che il sistema abbia una buona tenuta, il livello dei fallimenti è basso, gli indicatori relativi all'occupazione ci dicono che il sistema tiene, la delocalizzazione che doveva generare i disastri non mi pare che li abbia generati: quindi, è un laboratorio pieno di contraddizioni ma anche pieno di fermenti e di vitalità che mi pare debba essere guardato con speranza.

Marino Folin

Volevo aggiungere qualche altro elemento di speranza. Sono assolutamente d'accordo con l'osservazione che faceva Paolo Possamai per quanto riguarda l'assenza di governo, però credo che sarebbe sbagliato assumere che siamo al momento zero da cui dobbiamo ricominciare. Non c'è solo tenuta. Secondo me nel modello veneto ci sono anche in atto i processi di trasformazione che vanno nella direzione di dare una risposta ai quesiti che sono stati posti in questo dibattito. Volevo citare tre casi che denotano il fatto che siamo all'interno di un processo di trasformazione che ha lacerazioni, contraddizioni, ma che in qualche modo presenta anche dei punti positivi. Cito a caso la provincia di Treviso. Per prima tra le provincie italiane, ha fatto uno studio assieme ad Unindustria di Treviso, rilevante, anche sotto il profilo metodologico, sulla distribuzione territoriale, sulla disseminazione territoriale delle piccole zone industriali del trevigiano, ne sono state contate 350 circa. Partendo dall'ipotesi che è bene finire con la disseminazione territoriale e occorre fare sistema, bisogna interrogarsi su come mettere in relazione fra loro le diverse aree, insomma si è posto un problema vero e autentico di costruzione di sistema e di cessazione di un modello di sviluppo fino ad ora asservito. La provincia di Venezia non lo ha fatto, la provincia di Padova non lo ha fatto, lo ha fatto Treviso, e questo è un dato importante. E' altrettanto importante che un partito come la Lega Nord sia la forza politica

che si è schierata contro quel modello dei mille campanili, e che invita a razionalizzare, a non sprecare più l'ambiente. L'altro punto riguarda sempre Treviso. A Treviso sono presenti tre università, Padova, Ca' Foscari, Iuav. Noi siamo presenti con dei corsi di disegno industriale finanziati dalla Camera di Commercio, c'è un sistema importante che stiamo creando, workshop in comune con le imprese, insomma un cammino verso la creazione di un sistema universitario veneto che è fondamentale nell'ottica della creazione di sistemi, e momenti di sinergia tra il mondo delle imprese e dell'università sono in corso. C'è questa consapevolezza, è un processo importante e anche questo fa capire che ormai è in corso un sistema che va oltre i confini locali. La terza e ultima considerazione, forse la più interessante di tutte, per capire come al di là della narrazione, che è necessaria, si sta diffondendo una nuova consapevolezza di costruzione di città più ampia rispetto a quella all'interno della quale siamo costretti, viene da una questione urgente che ci dice moltissimo sulla trasformazione delle città in corso verso una nuova dimensione. Oggi c'è il problema dello spostamento, dell'ingrandimento, di che fare della Fiera di Padova, è un tema che è all'ordine del giorno, sia del Comune che della Provincia di Padova. La Fiera di Padova ha un interrogativo davanti, se deve svilupparsi, deve essere collocata altrove, ma nel collocarsi altrove allora deve porsi anche il problema se ha senso che la Fiera di Padova resti la Fiera di Padova o non diventi qualcosa di più grande. L'idea è che, forse, è più opportuno pensare ad una fiera di Padova-Treviso- Venezia, si comincia a ragionare in una scala più ampia, e questo è importante, è un segnale di come c'è un luogo e di come la localizzazione non vada ricercata necessariamente dentro al territorio della provincia di Padova. Credo che questi siano segnali importanti che in qualche modo ci dicano che la costruzione della nuova classe politica forse è in corso, che alcuni processi significativi sono in atto, che il nostro lavoro non è solo quello di inventarci ma è anche quello di aiutare a crescere le cose che transitano, a riconoscere che si stanno muovendo.

Aldo Bonomi

Vorrei fare tre osservazioni telegrafiche: la prima è che quando si è parlato di identità, credo che questa non stia nel soggetto ma nella relazione, ad esempio, penso che dalla discussione di oggi sia emersa una grande traccia di inizio della relazione e che questo sistema territoriale, quello del Nord-Est cominci a non percepirsi più nella sua autoreferenzialità. Per rafforzare questo processo bisogna lavorare su due categorie, quella di Benevolo e quella di chi invece fa cronaca e giornalismo tutti i giorni, di chi fa la presentazione attraverso mezzi di comunicazione, fra spazio di posizione e spazio di rappresentazione. Queste sono le due

categorie su cui bisogna parlare, non c'è dubbio che chi rimane fermo solo allo spazio di posizione rimane ancorato ad una visione localistica. Ma anche chi ha solo come unico punto di riferimento lo spazio di rappresentazione dentro ai flussi a mio parere poi perde la capacità di rispondere alle istanze locali. Ed allora il problema è, il tema della narrazione, e su questo a me piacerebbe molto, che la mia teoria dei flussi fosse animata da soggetti in carne ed ossa che riuscissero a fare governance di sistema, non a fare sistema ma ad imporre il modello di sistema; occorre mettersi in mezzo ed affinare gli strumenti di narrazione. Se posso prendere le "tre giacchette" che ho in questo momento, e quindi parlo come consulente di Unicredit da una parte, come ricercatore da un'altra e come Presidente di Venezia 2000, potremmo usare l'opportunità di oggi per cercare anche attraverso altri incontri, di mettere a sistema quelle poche reti che rappresentiamo, che sono poi l'università, un istituto di ricerca di un grande gruppo bancario, per incominciare a lavorare su questo problema della rappresentazione, come ad esempio i giovani imprenditori possono entrare nei flussi, come possono rappresentarsi. Credo anche nei prossimi dibattiti dobbiamo continuare a porci il problema di aumentare la capacità di rappresentazione, questo mi sembra un punto nodale, la rappresentazione si può fare in molti modi, ma faccio un esempio concreto. L'unica rappresentazione di cui vado orgoglioso è quella che ho fatto rispetto alla pedemontana lombarda. Per la pedemontana lombarda ho fatto uno sforzo, perché non appartiene al mio settore di ricerche territoriali e socio-economiche, ma quando ho fatto la rappresentazione in Triennale della città infinita e ho rappresentato in uno spazio di 3.000 mq tutto il territorio della pedemontana lombarda, l'ho rappresentato rispetto a Milano con tutte le merci che venivano prodotte, ottenendo tre effetti. Il primo è che tutti i brianzoli sono venuti alla Triennale a calpestare il loro territorio, a cercare il loro capannone, la loro casa ma, quando si ritrovavano davanti questa immagine di potenza che andava nel mondo hanno incominciato a porsi un problema diverso. Secondo effetto. La vecchia borghesia del '900 di Milano ha capito che era finita un'epoca, quella perimetrata dentro le mura e che iniziava l'epoca in cui se voleva essere classe dirigente doveva appartenere a quella enorme città infinita. Terzo effetto. Finalmente si è aperto un discorso con Formigoni, Benati e la Moratti sul ruolo e sul problema del sindacalismo istituzionale e su come accompagnare questi processi dal punto di vista della governance.

Finito di stampare nel mese di luglio 2007
da Grafiche Veneziane, Venezia

