



ARSENALE 2022

IL VENETO OLTRE >

Sommario

PREMESSA

Il progetto Arsenale2022

I TAVOLI DI LAVORO

1. Impresa e lavoro: asset centrali per lo sviluppo e la crescita
2. Capitale umano, filiere formative, innovazione e ricerca
3. Veneto terra di relazioni: piattaforma logistica e presenza dei mercati mondiali
4. Territorio, sviluppo urbano e servizi
5. Relazioni impresa e lavoro
6. Assetto istituzioni, enti e autonomie locali
7. Finanza al servizio delle imprese e del lavoro

PREMESSA

Il progetto Arsenale2022

Le dieci associazioni di categoria del Veneto che a fine luglio avevano reso pubblico il loro impegno ad allearsi e assumersi una responsabilità economica e sociale, verso gli associati e il territorio, con l'obiettivo di creare una nuova cultura della rappresentanza e una nuova "classe dirigente" hanno lavorato nei mesi successivi, attraverso l'organizzazione di numerosi momenti di incontro e di confronto, per definire alcune proposte concrete su sette temi ritenuti rilevanti per il futuro di questa regione.

I temi individuati e approfonditi sono: 1) Impresa e lavoro; 2) Capitale umano, filiere formative, innovazione e ricerca; 3) Veneto terra di relazioni: piattaforma logistica e presenza dei mercati mondiali; 4) Territorio, sviluppo urbano e servizi; 5) Relazioni impresa e lavoro; 6) Assetto istituzioni, enti e autonomie locali; 7) Finanza al servizio delle imprese e del lavoro.

Il dibattito condotto nei sette tavoli, coordinati da studiosi e soggetti attivi nei diversi ambiti, ha visto impegnati i referenti delle diverse categorie nello sforzo di condividere una lettura comune della situazione attuale e dei fenomeni di trasformazione in atto, nella lettura critica delle esperienze e dei soggetti già presenti e attivi sul territorio e nella definizione di una proposta operativa concreta da sottoporre all'attenzione, in primo luogo, delle diverse associazioni.

Le pagine che seguono riportano le riflessioni e le proposte emerse nei sette tavoli da cui nascerà, successivamente, un documento di sintesi, un vero e proprio "piano di lavoro" articolato nella proposta di azioni concrete sui singoli temi, la cui realizzazione sarà costantemente monitorata e misurata. Il documento sarà condiviso all'interno delle associazioni, per accrescere la consapevolezza e l'impegno di tutti e per avviare per le stesse un percorso di formazione che contribuisca a creare conoscenza, consapevolezza e obiettivi condivisi nella futura classe dirigente.

Le considerazioni emerse, in alcuni casi anche molto consapevoli dei limiti e dei vincoli di natura culturale che frenano la crescita di questo territorio, tuttavia, provano a disegnare una nuova traiettoria di sviluppo in cui le associazioni di categoria vogliono tornare a essere protagoniste di un'azione di vera e propria capacità di rappresentanza degli interessi a partire da una condivisione del modello di riferimento che non può limitarsi a una fotografia dell'esistente, ma deve essere un *modello dinamico*, in grado di cogliere sia le forze motrici sia le linee di tendenza del contesto economico e territoriale.

Questa visione prospettica e dinamica deve tenere conto della necessità di ricostruire e riprogettare il Veneto come un luogo attrattivo, non solo per le imprese e i capitali, ma anche per i lavoratori e le giovani generazioni che oggi, come dimostrano i dati sulle cancellazioni anagrafiche, non trovano qui un ambiente che sappia stimolare la loro creatività e un'adeguata risposta alle loro aspettative di vita e professionali.

Infine, il documento di sintesi sarà presentato agli stakeholder: istituzioni, forze politiche, soggetti della finanza, sistema formativo e organizzazioni culturali riconosciute. L'obiettivo è anche quello di offrire ai referenti pubblici contenuti e priorità da gestire fin d'ora e con maggiore efficacia, sia in presenza di eventuali acquisite autonomie programmatiche e gestionali, sia nel quadro dell'attuale legislazione che già garantisce alla Regione margini di autonomia da poter sfruttare.

I TAVOLI DI LAVORO

1. IMPRESA E LAVORO: ASSET CENTRALI PER LO SVILUPPO E LA CRESCITA

Rappresentare l'impresa (e anche il lavoro)

Il compito della rappresentanza degli interessi è tra i più complessi nel difficile passaggio che sta vivendo la rappresentanza in generale. A differenza della rappresentanza politica, essa non può basarsi fundamentalmente sul proprio ruolo istituzionale per la sua legittimazione. Al contrario, per mantenere la propria efficacia, la rappresentanza degli interessi deve assicurarsi la legittimazione dal basso, che viene dall'adesione e dalla partecipazione della base associativa. Il

Le spinte alla disintermediazione tendono sempre di più a far percepire l'adesione a una rappresentanza degli interessi come una scelta, per di più facilmente revocabile

rapporto con quest'ultimo attende oggi di essere radicalmente innovato poiché le spinte alla disintermediazione che derivano dalle trasformazioni di mercato, dalla tecnologia e dalla stessa cornice politico-istituzionale tendono sempre più a far percepire l'adesione a una rappresentanza degli interessi come una scelta, per di più facilmente revocabile, e non come una sorta di consuetudine formale o di atto dovuto qual era nel passato.

Se il campo degli interessi economici appare come il più mobile degli ultimi decenni, al suo interno le aree dell'impresa e del lavoro lo sono nella misura più acuta. Anzitutto, perché si tratta di aree che possiedono confini continuamente in movimento, al punto che sempre più spesso si manifestano al loro interno punti di contatto e di sovrapposizione. Non a caso, nella recente esperienza italiana, la questione della rappresentanza economica si è spesso fittamente intrecciata a quella territoriale, poiché il territorio permetteva di superare linee di demarcazione tradizionale. Oggi però occorre probabilmente compiere un passo in avanti per sperimentare forme di rappresentanza in grado anche di trascendere i bacini territoriali consolidati per disegnare nuovi profili di aggregazione.

I tre nodi della rappresentanza

Dal lavoro di gruppo svoltosi negli incontri del 23 settembre e del 20 ottobre scorsi, sono emerse alcune indicazioni condivise in quanto essenziali per il rilancio della rappresentanza.

La rappresentanza deve fondarsi su un modello dinamico in grado di cogliere sia le forze motrici sia le linee di tendenza di un aggregato economico e territoriale

La prima è quella che riguarda la necessità di disporre di un **modello di riferimento**. Con questa espressione si sottolinea come la rappresentanza degli interessi non possa fondarsi semplicemente su una fotografia dell'esistente, su un'immagine statica. Occorre invece formulare un *modello dinamico*, in grado di cogliere sia le forze motrici

sia le linee di tendenza di un aggregato economico e territoriale.

Tale modello è stato costituito a lungo da una rappresentazione del Nord Est che ne sottolineava l'originalità e la specificità (e, in talune accentuazioni, persino l'alterità), rispetto alle esperienze precedenti dello sviluppo italiano. In maniera schematica, Nord Est significava economia diffusa, sistemi di piccola impresa, forte dinamismo imprenditoriale di prima generazione, rapidità di risposta al mercato (caratteri spesso accostati alla diffusa laboriosità, al radicato localismo, al senso di concretezza ritenuti peculiari della popolazione veneta).

Questo modello era sorto in contrapposizione a quello del Nord Ovest dei tempi del “triangolo industriale” Milano-Torino-Genova, con la prevalenza della grande impresa e dell'organizzazione produttiva su larga scala, delle lavorazioni di massa, delle concentrazioni operaie, della centralità della mediazione sindacale. Un Nord Ovest declinante, di fatto, dalla fine degli anni Settanta e rispetto al quale il modello Nord Est ha giocato un ruolo di alternativa e anche di critica, a dimostrazione dell'esistenza della pluralità delle vie che portano allo sviluppo industriale. Dal momento in cui queste due rappresentazioni di modello sono state stilizzate è passato tempo più che a sufficienza per constatare che entrambe hanno ormai soltanto un valore storico e non corrispondono alla realtà contemporanea. Anzitutto perché i confini di Nord Est e di Nord Ovest si sono mescolati, nel senso che alcuni caratteri, evolvendosi, hanno determinato un evidente processo di convergenza. Il Nord Ovest delle grandi imprese fordiste non esiste più: ciò che è rimasto della sua importante storia industriale è oggi patrimonio di un diffuso agglomerato di imprese che hanno prevalentemente dimensione media (o intermedia, se si vuole, perché non sono abbastanza grandi da essere iscritte tra le grandi imprese di caratura internazionale).

Il Nord Ovest delle grandi imprese fordiste non esiste più

Dunque, in un certo senso, ha vinto il Nord Est, imponendo alcuni dei suoi lineamenti economici più significativi e più positivi a una formazione territoriale allargata, che per intenderci va dal Veneto all'Emilia, ma si congiunge anche alla Lombardia e al Piemonte, per toccare parti della Toscana e delle Marche. I caratteri portanti sono identificabili nella forte connotazione del ruolo imprenditoriale, nella flessibilità organizzativa e nella prontezza della risposta al mercato, nella capacità di disegnare filiere territoriali, nell'attitudine allo sviluppo dell'innovazione incrementale che deriva dal ricorso al sistema delle competenze, in un contesto di relazioni industriali improntate al pragmatismo.

In un certo senso il Nord Est ha vinto imponendo alcuni dei suoi lineamenti economici più significativi e più positivi a una formazione territoriale allargata. Forse è venuto il tempo per concludere che questo è, *in nuce*, il modello economico dell'Italia d'oggi

È in fondo dalla tenuta e dal consolidamento di questo modello, che ha retto anche ai colpi peggiori della crisi, che sono da ascrivere le prestazioni e i risultati migliori raggiunti dal nostro Paese nell'ultimo, deludente decennio. Forse è venuto il tempo per concludere che questo è, *in nuce*, il modello economico dell'Italia d'oggi.

Dal modello di riferimento deve trarre alimento la **visione dello sviluppo** necessaria alla rappresentanza (il secondo dei nodi da affrontare). Un'organizzazione d'interesse non può rinunciare a valorizzare la sua prospettiva di sviluppo: essa serve, infatti, a indicare sia quali sono

le forze e gli agenti propulsivi della crescita sia le condizioni di contesto utili per potenziare la loro funzione e per generalizzarne i vantaggi al sistema economico.

Inoltre, essere portatrice di una propria visione dello sviluppo dà un'autorevolezza particolare alla rappresentanza tanto nei confronti degli associati che in generale, consentendole di perseguire con maggiore efficacia la propria *missione* (il terzo nodo).

Una missione che attende di essere ridefinita, dal momento che nessuno immagina che si possano rappresentare gli interessi come si faceva un tempo, cioè mediando tra loro e rintracciando un denominatore comune abbastanza largo da poter tenere assieme il maggior numero di attività. Oggi la complessità degli interessi è tale da rendere troppo generici gli obiettivi comuni, che per di più si risolvono sovente in enunciazioni ardue da tradurre in pratica. Per giunta, in passato tra rappresentante e rappresentato esistevano uno scarto e una distanza netti, secondo un tipo di rapporto che oggi non sarebbe più riproponibile.

Oggi la complessità degli interessi è tale da rendere troppo generici gli obiettivi comuni, che per di più si risolvono sovente in enunciazioni ardue da tradurre in pratica

A queste difficoltà, non poche organizzazioni hanno tentato di porre rimedio negli anni passati sviluppando la propria offerta di servizi nei confronti degli associati. Questi ultimi tendevano quindi a essere visti dalle loro rappresentanze come "clienti", ai quali dovevano essere garantiti opportuni standard di qualità, allo scopo di assicurarsi la loro fidelizzazione.

Fondato su un ricalco piuttosto ingenuo della relazione di mercato, quest'operazione non ha prodotto i frutti sperati. Intanto perché è imprecisa la duplice connotazione di socio/cliente e poi perché a un'organizzazione di rappresentanza si chiede di più che l'erogazione di servizi. D'altronde, il mercato sta lì proprio per quello, per permettere l'accesso concorrenziale a una gamma sempre più estesa di servizi. L'associazione finisce dunque o per l'essere essa stessa parte del mercato o per fungere da intermediario e consulente tra gli associati e i fornitori di servizi. Nell'uno e nell'altro, si instaura una dialettica che finisce coll'accentuare i sintomi di crisi della rappresentanza invece di risolverli, eludendo la questione della missione.

Il sistema associativo deve tornare alle proprie radici e nel medesimo tempo dimostrare di saper innovare il legame con i soci

Invece, il sistema associativo deve tornare alle proprie radici e nel medesimo tempo dimostrare di saper innovare il legame con i soci.

Rispetto a essi deve cadere quel muro che segnava lo scarto tra rappresentante e rappresentati. In un certo senso, fra chi svolge il mestiere delicato della rappresentanza e coloro che deve rappresentare deve intercorrere una sintonia molto più stretta. L'uno e gli altri devono lavorare assieme più direttamente, in modo che tra rappresentanze e associati si sviluppi una vera e propria partnership.

In concreto, questo significa operare a fianco delle imprese e, stando a loro contatto, interpretarne le esigenze. In tal modo, le associazioni potranno calarsi nel vivo dei processi produttivi e organizzativi d'impresa, ponendosi come mezzo attivo di coesione. Così esse saranno spinte a considerarsi come agenti la cui presenza stimola a fissare le regole di un comune gioco di

squadra, in cui tutti traggono vantaggio dalla cooperazione. Il legame associativo verrebbe assoggettato a una verifica regolare grazie alla definizione di progetti a termine.

Questa nuova missione della rappresentanza può consentire di superare le tradizionali forme rappresentative per far compiere un percorso di crescita all'associazionismo. Presenta inoltre il pregio della snellezza e della flessibilità operative, lavorando per piattaforme invece che su strutture permanenti e agendo trasversalmente, così da rispecchiare l'integrazione tra settori e aree di business.

I delegati al tavolo

Adolfo Andrighetti

Fausto Bertaiola

Gabriella Bettiol

Ernesto Boschiero

Massimo Chiarelli

Nicola De Gaspari

Maurizio Francescon

Eugenio Gattolin

Francesco Giacomini

Alessandro Marchese

Stefano Miotto

Paolo Pastore

Giampaolo Pedron

Claudio Pianegonda

Paolo Piaserico

Mirko Pizzolato

Matteo Ribon

Onofrio Rota

Giordano Riello

Catia Ventura

Roberto Zuccato

I coordinatori

Giuseppe Berta

Stefano Micelli

2. CAPITALE UMANO, FILIERE FORMATIVE, INNOVAZIONE E RICERCA

Le funzioni e l'orizzonte di riferimento del tavolo

Una prima questione rilevante è la **funzione del Tavolo** convocato nell'ambito dell'iniziativa Arsenale 2022. La discussione ha evidenziato come negli ultimi anni si siano moltiplicate le occasioni di confronto e i tavoli di discussione che hanno coinvolto di volta in volta attori diversi (imprese, rappresentanze delle imprese e del lavoro, cooperative e loro rappresentanze, mondo della formazione e della ricerca). In moltissimi casi questi tavoli hanno visto esaurirsi la propria funzione nella sola discussione. Tutti i partecipanti al tavolo si sono detti d'accordo sull'andare oltre e capitalizzare l'opportunità offerta da Arsenale 2022. È obiettivo condiviso quello di proporre ai decisori regionali l'interlocuzione con un tavolo unico sui temi dell'innovazione e della formazione (che potrebbe essere anche un tavolo analogo a quello di Arsenale 2022 adeguatamente allargato). Il compito di questo interlocutore della Regione sarebbe duplice: da un lato strumento di incontro, aggiornamento e coordinamento tra le diverse realtà rappresentate; dall'altro, luogo di formulazione di proposte, priorità e progettualità da presentare di volta in volta ai diversi decisori e policy maker, in primis la Regione Veneto. Per quanto attiene a quest'ultima, è stato a più riprese evidenziato come oggi le tematiche dello **sviluppo del capitale umano, della ricerca e dell'innovazione** siano in capo a due **diversi assessorati**, situazione che non sempre rende semplice ed efficace l'interlocuzione e che parimenti spesso produce **risultati sub-ottimali in termini di pianificazione** di iniziative e misure. A questo fine il tavolo propone che la **Regione** individui **modi e strumenti** per far sì che le **istanze** inerenti alle tematiche trattate dal tavolo **siano recepite da entrambi gli assessorati** contemporaneamente. L'individuazione di un tavolo che funga da interlocutore costante della regione consentirebbe, tra le altre cose, agli attori rappresentati nei tavoli di Arsenale 2022 e ad altri di **contribuire attivamente**, in itinere, alla **formulazione dei bandi regionali**. Oggi tempistiche strette, molteplicità di tavoli e mancanza di coordinamento spesso rendono difficile questo contributo. Il tavolo che la Regione deciderà di assumere a suo interlocutore contribuirà a costruire le **misure di finanziamento** anche e soprattutto sul **piano tecnico**.

Proporre ai decisori regionali l'interlocuzione con un tavolo unico sui temi dell'innovazione e della formazione, quale luogo di incontro, aggiornamento e coordinamento tra le diverse realtà rappresentate; dall'altro, luogo di formulazione di proposte, priorità e progettualità

Il collegamento formazione/ricerca/innovazione

Le misure e l'approccio necessari per avvicinare mondo della formazione e della ricerca da un lato e imprese e loro rappresentanze dall'altro sono stati tra i temi più dibattuti. In generale il tavolo

ha registrato la necessità, improcrastinabile, di aumentare la capacità di assorbimento della conoscenza innovativa e dei modelli di gestione più aggiornati da parte delle imprese. Ciò conduce a considerare il tema del c.d. **trasferimento tecnologico** con una prospettiva pragmatica che pone come ambito di intervento strategico quello della formazione e dell'upgrade del capitale umano, sia delle nuove generazioni che degli imprenditori, manager e occupati attuali. **Aumentando il livello di preparazione** del capitale umano la capacità di quest'ultimo di **mettere a frutto i risultati della ricerca** nei molteplici settori e comparti dell'economia regionale non potrà che beneficiarne la **competitività del sistema** nel suo complesso. La formazione, in altre parole, sarà strumento necessario per dotare il capitale umano della regione di competenze aggiornate e adeguate a "leggere" e valorizzare le conoscenze più avanzate prodotte dalla ricerca più aggiornata. Una delle partite fondamentali del futuro prossimo, per il sistema regionale, sarà quello di far diminuire drasticamente il tasso di abbandono dell'istruzione secondaria e post-secondaria, ancora troppo elevato rispetto ai principali benchmark europei. Gli **abbandoni** rappresentano una **perdita nel presente** – capitale umano meno preparato – e **in prospettiva** – minore attenzione e ricettività all'innovazione e ai cambiamenti tecnologici.

Vi è la necessità di aumentare la capacità di assorbimento della conoscenza innovativa e dei modelli di gestione più aggiornati da parte delle imprese. La formazione sarà lo strumento necessario per dotare il capitale umano della regione di competenze aggiornate e adeguate a "leggere" e valorizzare le conoscenze più avanzate prodotte dalla ricerca più aggiornata

Oltre all'innovazione tecnologica è necessario favorire e mappare i luoghi **dell'innovazione sociale**. Questa consente, infatti, di sostenere effettivamente uno **sviluppo** che non sia solo crescita in senso stretto, ma attrattività di un territorio legata a un sistema di servizi di welfare/benessere e di conciliazione tempi di vita/lavoro, ecc. in grado di attirare anche altre tipologie di investimenti. I luoghi dell'innovazione sono difficilmente confinabili in spazi fisici: sono soprattutto da ricercare nei territori, tra gli imprenditori sociali e non e gli amministratori/operatori della PA che si trovano quotidianamente a contatto con i diversi bisogni delle persone e/o delle comunità. L'impresa sociale assorbe già oggi un gran numero di occupati - in logica inclusiva - ma ci sono ancora ampi margini di incremento occupazionale in questo ambito.

I luoghi dell'innovazione sono difficilmente confinabili in spazi fisici: sono da ricercare nei territori, tra gli imprenditori sociali e non e gli amministratori e operatori della PA che si trovano quotidianamente a contatto con i diversi bisogni delle comunità.

Un approfondimento sulla situazione del settore turistico ha rivelato come attualmente i modelli di business e le conoscenze gestionali di una quota rilevante dell'imprenditoria del territorio sono asincroni rispetto alle grandi trasformazioni introdotte dai player del digitale e dai grandi operatori che governano i flussi turistici e ne influenzano i comportamenti. Spesso l'imprenditoria, in quel comparto come in altri, mostra una certa distanza rispetto alla formazione più aggiornata e alla ricerca mettendo a rischio la capacità del comparto di intercettare le opportunità che si stanno dischiudendo all'orizzonte.

Gli ambiti di azione principali su cui il tavolo intende dare il proprio contributo fattivo sono quindi quelli della **formazione continua a imprenditori, manager e occupati** e quello del rafforzamento della **formazione professionalizzante per le nuove leve**. Uno degli ambiti di azione più urgenti è quello delle **realità di dimensioni più piccole**.

In termini generali, e prima di approfondire nella sezione a seguire, il tavolo ha individuato **due grandi traiettorie** su cui far sentire il proprio contributo nel futuro prossimo. La prima è quella del rinnovamento della didattica e dei modi di fare “istruzione”: la scuola, e il suo personale, devono tornare ad appassionare i giovani. In seconda battuta devono rinnovare metodologie e approcci per mescolare in modo fruttuoso sapere e saper fare, attraverso laboratori e scambi continui col mondo dell’impresa. La seconda traiettoria cui contribuire come tavolo è quella della ricettività del sistema industriale e del tessuto imprenditoriale: troppo di frequente l’inserimento di giovani in stage o in esperienze formative “on the job” è percepito dalle imprese come un onere e spesso l’idea di fungere da “palestre” per i giovani è distante dal modo di pensare di molti imprenditori. Compito del tavolo e delle realtà che rappresenta sarà quello di **intervenire**, ove possibile, per far sì che aumenti **l’apertura e la ricettività delle aziende** verso i **giovani** più preparati e curiosi. Perché ciò avvenga è necessario tuttavia che le imprese non sentano le iniziative formative e di alternanza come un’**imposizione**, ma siano **invitate a co-progettarle, co-governarle e in taluni casi a co-finanziarle**.

Gli obiettivi da perseguire sono: il rinnovamento della didattica e dei modi di fare “istruzione” e l’aumento della ricettività del sistema industriale e del tessuto imprenditoriale

La formazione continua e professionalizzante

Sulla scorta dei risultati lusinghieri di alcune attività di formazione e preparazione del capitale umano – sia lo stock attuale che le nuove generazioni – il tavolo ha convenuto verso la necessità di rafforzare il sistema della formazione professionalizzante. Gli strumenti sono prevalentemente quattro:

- a) il **rinforzo** e il consolidamento degli **ITS**;
- b) l’avvio di **lauree triennali professionalizzanti** presso le università pubbliche;
- c) il **potenziamento** e la messa a sistema di **“luoghi” dell’innovazione e della formazione** che hanno contribuito alla continuità del capitale umano e alla competitività di distretti e filiere come il Politecnico Calzaturiero;
- d) il **potenziamento dell’alternanza scuola-lavoro** fin dal livello del percorso formativo delle scuole superiori (Protocollo d’intesa tra Regione Veneto, Ministero dell’Istruzione, Università e Ricerca, Unioncamere e Parti Sociali per l’alternanza scuola lavoro del 1 giugno 2016 recepito dalla Regione Veneto con il DGR. 901 del 14 giugno 2016).

Con questi obiettivi in agenda si devono trovare linee di indirizzo concrete su cui impostare una formazione aperta, in grado di intercettare i nuovi bisogni di welfare e di tradurli in servizi organizzati e qualificati da figure professionali medio alte: pensiamo ad esempio a professionalità

in grado di gestire tutta la filiera dell'assistenza domiciliare, che coinvolge operatori sanitari, medici, farmacie, associazioni, oppure l'accoglienza di migranti, fenomeno che richiederà nei prossimi anni interventi imprenditoriali qualificati e non basati su improvvisazione e superficialità.

Le strutture dedicate alla formazione delle associazioni rappresentate al tavolo andranno collegate e messe a sistema con queste iniziative, al fine di consentire:

- a) un **aggiornamento** stesso delle **modalità, metodologie** e degli **strumenti di formazione** delle realtà associative;
- b) un **upgrade** delle **competenze interne** alle realtà associative, chiamate sempre di più a fornire un contributo a valore aggiunto ai propri "clienti";
- c) una **governance distribuita e partecipata** del sistema della **formazione** e del training.

Più in generale, il tavolo concorda con molte voci che a livello nazionale e internazionale reclamano la necessità di ridare dignità, visibilità e desiderabilità a percorsi di formazione tecnico/professionale (Technical and Vocational Education and Training), da sempre considerati percorsi di serie B o C. Sviluppare "filiera" della formazione che consentano, ad esempio, il passaggio dalla formazione professionale o tecnica secondaria a quella terziaria costruendo "passerelle" e porte di ingresso praticabili e incentivanti. Gli operatori della formazione, oltre alla missione di educare e preparare il capitale umano, saranno chiamati in misura crescente a supportare i sistemi produttivi della Regione attraverso la diffusione di conoscenze aggiornate sull'andamento di settori e tecnologie, attraverso ricerche e analisi di mercato, svolte per esempio da ricercatori, docenti e studenti, che consentano agli operatori di decidere in modo informato e consapevole. Nello specifico il tavolo propone di avviare una **ricognizione delle iniziative di formazione** in essere attualmente in regione. Uno degli obiettivi potrebbe essere quello dello sviluppo di un **portale dell'offerta di formazione** che federi, dia visibilità e consenta di razionalizzare e migliorare l'offerta di formazione in regione.

Sinergia e coordinamento tra associazioni

Il tavolo svolgerà una funzione cruciale nel coordinare e integrare le iniziative che le diverse associazioni rappresentate sviluppano in tema di formazione, training e ricerca/innovazione. Come evidenziato dai rappresentanti del mondo delle cooperative, ciascun'associazione sperimenta delle difficoltà nel supporto allo sviluppo del capitale umano interno e delle proprie constituency che magari potrebbero essere risolte attraverso lo scambio di buone pratiche, esperienze e competenze con altre associazioni. La sinergia tra settori dell'economia veneta può dare slancio ad attività che rischierebbero di essere marginali e prive dell'adeguata valorizzazione; pensiamo ad esempio all'agricoltura sociale, al turismo sociale, al welfare aziendale, tutti temi che trovano un'opportuna collocazione nel confronto con i diversi settori produttivi ed economici della regione e potrebbero dare risposta a fasce della popolazione oggi ai margini di sistemi professionali e produttivi, come le nuove povertà.

Contenuti

I contenuti su cui si giocherà la partita del capitale umano sono tra i più diversi. Alcuni, tuttavia, ricorrono visibilmente: **sostenibilità ed economia circolare; digitale come strumento di comunicazione e internazionalizzazione; automazione e industria 4.0; social innovation; silver economy.**

Dopo aver individuato delle tematiche percepite come prioritarie e trasversali, il tavolo ha sottolineato come l'efficacia di qualsiasi iniziativa sia subordinata a due condizioni: l'integrazione sociale – intesa come integrazione dei migranti e dei “nuovi italiani”; lo sviluppo di un effettivo ed efficace sistema di formazione continua, life-long, che garantisca possibilità di re-skilling e re-inserimento delle generazioni più “vecchie” e a rischio per il cambiamento tecnologico.

Le iniziative devono essere subordinate a due condizioni: l'integrazione sociale e un effettivo ed efficace sistema di formazione continua

Un secondo tema trasversale è quello delle infrastrutture e dei luoghi in cui prenderà vita, o si consoliderà per una maggiore efficacia, il sistema dell'innovazione e della formazione. **Le città, oggi oggetto di dinamiche di trasformazioni per certi versi drastiche e comunque forti,** diverranno, anche attraverso il contributo fattivo del tavolo, luoghi di sperimentazione, di ricongiunzione e di creazione di senso condiviso sulle tematiche oggetto della riflessione sviluppata nel tavolo.

L'ecosistema dell'innovazione in Veneto

La discussione sull'ecosistema dell'innovazione in Veneto ha preso le mosse da una constatazione: in questo momento le associazioni non sono il “motore” dell'innovazione. A tendere potranno, e dovranno, mirare a divenire quanto meno dei facilitatori in un ecosistema da costruire e consolidare. Gli attori cruciali dell'ecosistema dell'innovazione sono e saranno le università e gli enti di ricerca, cui si fa presente, tuttavia, un problema di scarsa leggibilità dell'offerta di ricerca e innovazione. È opportuno che le università e gli enti di ricerca sviluppino strumenti e modalità di comunicazione e promozione delle proprie capacità maggiormente decifrabili e comprensibili alle imprese e alle loro associazioni. Un secondo ordine di attori è rappresentato da alcune delle realtà che hanno popolato e ancora popolano i parchi scientifici e tecnologici veneti, come Vega, Galileo, T2i. Insieme alla crescente rete di Fablab e co-working, questi spazi e chi li abita rappresentano delle risorse cruciali per favorire maggiori occasioni di incontro e collisione creativa tra saperi diversi che possono generare innovazione in regione. L'ecosistema dell'innovazione regionale, tuttavia, dovrà abbandonare, a opinione del tavolo, alcune “epiche”, in particolare quella delle

L'ecosistema dell'innovazione presenta diversi attori: le università e gli enti di ricerca; le altre realtà come Vega, Galileo, T2i e la crescente rete di Fablab e co-working. Questi spazi e chi li abita rappresentano delle risorse cruciali per favorire maggiori occasioni di incontro e collisione creativa tra saperi diversi che possono generare innovazione in regione

startup tout-court. Il nostro sistema difficilmente produrrà degli unicorni (ovvero startup che in poco tempo arrivano a superare il miliardo di valore); il fenomeno startup nel nostro territorio è da intendersi come un modo per innestare innovazione soprattutto radicale entro il tessuto industriale esistente tramite partnership o acquisizioni da parte di aziende esistenti. Come in molti altri ambiti, il problema sostanziale del mancato incontro tra domanda e offerta di ricerca e innovazione in regione dipende da una mancata o deficitaria governance. Il tavolo propone l'attivazione, sostanziale, di una cabina di regia per indirizzare e valorizzare l'offerta e l'upgrade delle associazioni come strumenti di coordinamento e connettori della domanda di ricerca e innovazione. In questo quadro, il recente annuncio del Ministro Calenda inerente all'attivazione di un Competence Center sull'industria 4.0 in Veneto rappresenta un importante banco di prova per l'ecosistema dell'innovazione della regione: tutti i soggetti chiamati all'attuazione di Industria 4.0 in Veneto devono continuare a convergere, facendo sì che il progetto diventi anche una buona pratica. Il Centro delle Competenze e l'Hub della Innovazione Digitale dovranno operare in uno spazio unico (evitando lo sparpagliamento territoriale e funzionale) al cui interno dovranno interagire i tre soggetti fondamentali: Università, Impresa e Regione, utilizzando anche le risorse dei fondi europei.

Tra gli attori cruciali dell'ecosistema non possono mancare le imprese, gli imprenditori e i lavoratori intesi come “collaboratori”. La loro è una capacità di innovazione incrementale, quasi quotidiana che riguarda certamente il prodotto ma che può riguardare anche il processo e l'organizzazione del lavoro. Non tutte le aziende ovviamente la realizzano allo stesso modo e con la stessa intensità in quanto il tutto dipende da variabili legate allo spirito imprenditoriale, alle condizioni specifiche in cui si trova l'azienda (settore, condizioni di mercato, situazione generazionale, ecc.) e non da ultimo dal rapporto più o meno positivo esistente tra imprenditore e lavoratori.

Tra gli attori cruciali dell'ecosistema non possono mancare le imprese, gli imprenditori e i lavoratori. La loro è una capacità di innovazione incrementale, quasi quotidiana

Da ultimo, mancano, e vanno sviluppati, adeguati strumenti di comunicazione e promozione dell'ecosistema dell'innovazione Veneto (ad es.: Innoveneto?).

Proposte

A conclusione del confronto, il tavolo ha sviluppato delle proposte concrete sulle quali si impegna esplicitamente:

- a) **Rendere il tavolo** stesso **permanente** e proporre alla **Regione** di interloquire con questo tavolo (o uno simile, ma unico) eleggendolo a referente unico per le politiche inerenti alla formazione e alla ricerca e innovazione;
- b) **Far diventare il tavolo** un luogo di **auto-formazione** e **aggiornamento** reciproco per tutte le sue componenti con lo scopo di accrescere la collaborazione e l'interazione tra associazioni e rappresentanze.

- c) **Accrescere la disponibilità e l'apertura delle imprese alle iniziative di formazione, innovazione e sviluppo del capitale umano**, adoperandosi come associazioni (e come tavolo) a incrementare la partecipazione di imprenditori, manager e tecnici alla creazione del capitale umano del futuro.
- d) **Sviluppare proposte inerenti ai metodi, ai modi e agli approcci per il monitoraggio e la valutazione** delle iniziative di aggiornamento e sviluppo del capitale umano, monitoraggio che non si fermerà alla dimensione "rendicontativa" di progetti e iniziative ma entrerà nel merito e ne misurerà gli effetti tangibili.
- e) **Effettuare una ricognizione degli spazi dell'innovazione** esistenti in regione e creazione delle condizioni per cui questi luoghi diventino spazi vibranti della formazione, della ricerca e dell'innovazione e dell'incontro tra competenze ed esperienze. Il tavolo, inoltre, si impegna a far sì che questi luoghi dell'innovazione (hub) siano frequentati e vedano un attivo contributo da parte di imprese e associazioni. In aggiunta, perché questi spazi siano "frequentati" e vivi è opportuno che siano dotati di adeguato **"Hardware" e non solo di "Software"**. In questo senso, gli sviluppi del competence center sull'industria 4.0 in Veneto e la molteplicità di macchine e tecnologie di cui sono stati dotati i Fablab della regione fanno ben sperare con l'ipotesi di affiancare alle stampanti 3D e alle schede Arduino, anche torni, frese, macchine per la lavorazione del legno e del ferro e personale specializzato (operai con grande esperienza e attualmente non impiegati nel mondo del lavoro perché in pensione).
- f) **Esplorare le opzioni disponibili e sviluppare modelli "specifici" per la formazione permanente** (iniziative di re-skilling attraverso moduli formativi forniti da ITS, attraverso modalità innovative come i Mooc, attraverso la costruzione di lauree professionalizzanti in collaborazione anche con gli ITS).
- g) **Proporre una razionalizzazione dell'offerta di business plan competition** per garantire una maggiore qualità dell'innovazione sviluppata dalle startup.
- h) **Suggerire alla Regione la formulazione di bandi, misure di finanziamento e iniziative per l'innovazione radicale nelle aziende**. Lo sviluppo di tale tipo di innovazione passa anche attraverso la conoscenza approfondita dei trend globali che può essere acquisita mediante il finanziamento di bandi di ricerca su argomenti specifici con partenariati formati da Università e imprese. La formulazione di bandi, misure di finanziamento e iniziative per l'innovazione radicale che si chiede alla Regione non dovrebbe pesare sulle risorse messe a disposizione per la formazione; al contrario dovrebbero attingere ad altre risorse comunitarie per la ricerca e l'innovazione.
- i) **Supportare il passaggio generazionale** attraverso apposite iniziative di formazione e accompagnamento. L'innesto di innovazione in azienda spesso dipende, in un territorio connotato dalla presenza di molte piccole e medie imprese a conduzione familiare, dall'avvicinarsi di generazioni di imprenditori e manager.

- j) **Usare i luoghi dell'innovazione per mettere insieme le generazioni:** gli hacker delle stampanti 3D potrebbero apprendere molto dagli operatori e dai tecnici più anziani e viceversa, questi ultimi potrebbero assorbire skill nuove dai più giovani.

I delegati al tavolo

Federico Barbierato

Luigi Bassani

Ferruccio Cavallin

Emilia Carlucci

Loris Cervato

Isabella Chiodi

Pietro Francesco De Lotto

Christian De Pol

Ludovico Ferro

Daniela Galante

Clarissa Gulotta

Luca Innocentini

Stefano Miotto

Andrea Polelli

Matteo Rettore

Massimiliano Schiavon

Marco Serraglio

Marco Slongo

Bruno Vianello

I coordinatori

Fabrizio Dughiero

Vladi Finotto

3. VENETO TERRA DI RELAZIONI: PIATTAFORMA LOGISTICA E PRESENZA DEI MERCATI MONDIALI

Il contesto

Lo sviluppo del Veneto nel contesto competitivo internazionale richiede la definizione di un percorso strategico, frutto della condivisione e della sintesi tra istanze diverse, da cui scaturiscano proposte operative e un piano di lavoro concrete. Il tavolo tematico di lavoro su infrastrutture e scambi internazionali si è riunito tre volte tra il 20 settembre e il 14 ottobre, con la partecipazione di rappresentanti delle associazioni aderenti ed esperti esterni.

Ragionare sulle infrastrutture e l'internazionalizzazione significa ragionare sul futuro del modello produttivo. Il Veneto si caratterizza da sempre per la sua grande apertura all'economia globale, soprattutto lungo l'asse marittimo che ha Venezia come suo punto focale e sulla direttrice Nord-Sud che dal Brennero discende verso Verona e la Pianura Padana. Di questa apertura è testimonianza l'incidenza del commercio estero sul PIL, che è il più alto tra le grandi regioni, nonché la posizione del Veneto come principale destinazione turistica italiana. È indubbio che il Made-in-Veneto è estremamente competitivo sui mercati internazionali, grazie alle imprese, alla forza-lavoro, al capitale umano, alla ricchezza del territorio e della sua storia.

Nell'ultimo decennio si è assistito a qualche importante cambio nella distribuzione geografica del commercio, con una certa perdita d'importanza dell'Europa occidentale (che resta comunque il *core* dei traffici), a vantaggio dell'Europa "emergente" (Est, Turchia, alcune aree del Mediterraneo) e dell'Asia orientale, soprattutto Cina. Sono trend senza dubbio positivi, nella misura in cui allineano ciò che il Veneto vende nel mondo alla nuova geografia economica globale. Qualcosa di simile sta accadendo nel turismo, ma accanto alle opportunità che sorgono vanno considerati con attenzione anche gli inconvenienti. L'Italia delle città d'arte, e Venezia prima tra tutte, rischia di soccombere sotto il peso del turismo non gestito, le cui ricadute economiche non sono all'altezza dei rischi. Anche nel caso del turismo di montagna, fatta salva l'eccezionalità di alcune situazioni di indiscussa qualità, l'offerta veneta appare poco valorizzata. Sono le conseguenze sia del mancato riconoscimento del valore strategico del turismo come parte fondamentale dell'economia regionale, sia dello scarso investimento in management turistico, elemento chiave per la corretta e sostenibile valorizzazione delle risorse.

Se il successo del Veneto nello scenario del commercio internazionale non può essere messo in discussione, critica pare invece la situazione generale per quanto riguarda le infrastrutture e il sistema logistico. In questi campi il Veneto spesso amplifica i problemi del "sistema Italia", a

Nell'ultimo decennio si è assistito a qualche importante cambio nella distribuzione geografica del commercio. Sono trend senza dubbio positivi, nella misura in cui allineano ciò che il Veneto vende nel mondo alla nuova geografia economica globale.

motivo di un sistema decisionale, nelle sue diverse articolazioni economiche e politiche, troppo spesso caratterizzato da lotte intestine e frammentarietà: troppi progetti infrastrutturali, tra loro spesso incoerenti e non interconnessi/interoperanti, cui fa da contraltare la vischiosità dei meccanismi amministrativi, che appesantisce i tempi di realizzazione delle opere; debole capacità di regia; organizzazione sistemica e *governance* inadeguata rispetto alle sfide del presente; debolezza del sistema logistico, alla luce soprattutto del ruolo fondamentale giocato dal settore nell'organizzazione delle filiere e dal sempre maggiore "peso decisionale" dei grandi player internazionali.

Il sistema agroalimentare ben esemplifica molte delle opportunità e delle criticità del Veneto economico. Rispetto alla molteplicità delle eccellenze della regione, il potenziale che resta ancora da valorizzare e sfruttare è grandissimo. Le cause sono molteplici. Alcune sono comuni al sistema produttivo regionale, e anche nazionale, come la modesta dimensione media delle imprese, la presenza di gap culturali (conoscenza insufficiente dei mercati, mancata formalizzazione del ruolo dell'export manager, poca conoscenza delle lingue straniere) e la debolezza relativa (cioè rispetto ai competitors) dei canali istituzionali di internazionalizzazione e supporto alle imprese (assistenza con i canali burocratici, sistema finanziario di accompagnamento, costi di trasporto e spedizione). Altre cause sono invece più specifiche al settore, come le carenze del sistema logistico (stoccaggio, distribuzione e trasporto) e le criticità relative alla gestione degli aspetti fitosanitari. In questa prospettiva, le difficoltà logistiche che il settore evidenzia – e che si traducono in una perdita di opportunità – rendono necessario un sistema logistico più versatile e flessibile, meglio in grado di intercettare le domande del territorio veneto (senza ovviamente reinventare la ruota). In questo senso, importante è il riconoscimento, nel dibattito sulle infrastrutture e sulla logistica, di come non esista un unico modello di logistica, valido per tutti i mercati e tutti gli operatori. Elemento, questo, che richiama ancora una volta la necessità di un'operazione di regia, che sappia fare sistema e mettere in rete le risorse imprenditoriali, finanziarie e organizzative presenti. Tale questione ne chiama in causa un'altra: la necessità che la progettazione delle strutture logistiche rifletta una visione di sviluppo per il sistema produttivo e la sua evoluzione, in grado di rappresentare uno scenario di riferimento per le diverse scelte imprenditoriali.

Cosa sta diventando il Veneto? C'è grande consapevolezza che ci troviamo di fronte a uno scenario in rapido cambiamento, sia tecnologico (Industria 4.0, commercio elettronico, green economy, sharing economy, economia circolare), sia geopolitico (crisi europea, la Nuova Via della Seta), che richiede scelte rapide e incisive. Sfortunatamente gli incontri tra *stakeholders*, anche in presenza delle istituzioni, che dovrebbero consentire di arrivare a scelte condivise, come era stato possibile fare 15 anni fa per la Legge

È importante il riconoscimento nel dibattito di come non esista un unico modello di logistica, valido per tutti i mercati e tutti gli operatori. Accanto a questo è evidente la necessità che la progettazione delle strutture logistiche rifletta una visione di sviluppo per il sistema produttivo e la sua evoluzione, in grado di rappresentare uno scenario di riferimento per le diverse scelte imprenditoriali.

Obiettivo, sono oggi meno assidui e strutturati. E questa, magari insieme a un problema di rappresentatività politica, può essere una ragione dello scarso successo che il Veneto ha nel ‘farsi conoscere’ dall’Italia e nel far riconoscere la strategicità delle scelte che riguardano questa parte del Paese.

Servono adeguamenti infrastrutturali, ma questi devono essere coerenti con le scelte strategiche, cioè con il posizionamento individuato per il Veneto. Anche su questo tema il tavolo evidenzia la carenza di elaborazione strategica, rispetto alla visione di sviluppo della regione, che si traduce in una somma di progetti spesso poco coerenti tra loro. Il rischio, cioè, è quello di leggere il tema delle infrastrutture in maniera slegata dalla riflessione sui modelli produttivi e insediativi regionali che si vogliono favorire. L’imperativo resta, in ogni caso, collegare infrastrutture e organizzazione dei servizi, in modo da accrescere la quota-parte del valore aggiunto che corrisponde al Veneto e all’Italia, che sia per il turismo o per il traffico delle merci.

Il tavolo evidenzia la carenza di elaborazione strategica, rispetto alla visione di sviluppo della regione, che si traduce in una somma di progetti spesso poco coerenti tra loro. Il rischio, cioè, è quello di leggere il tema delle infrastrutture in maniera slegata dalla riflessione sui modelli produttivi e insediativi regionali che si vogliono favorire

La strada maestra è “fare squadra”, un imperativo che va declinato in tutti i campi di azione. Al tempo stesso, è necessario che la politica ascolti con maggiore attenzione le domande che vengono dalle imprese. Emblematico è il caso della TAV (si pensi agli anni necessari per sciogliere il “nodo” di Vicenza), dove la frammentazione politica e l’incapacità di “fare squadra” non hanno favorito il pieno riconoscimento, da parte nazionale, del valore strategico dell’opera.

Tema di particolare rilevanza è quello portuale. In generale, va ricordato come gli anni più recenti abbiano visto una perdita di vigore dei porti italiani nel campo del transhipment, a vantaggio di altri porti mediterranei. I nostri porti continueranno a giocare un ruolo importante come feeder ma crescenti sono le prospettive che si aprono nel campo delle linee dirette, per effetto dei cambiamenti che investono alla scala globale l’industria del trasporto marittimo. Rispetto a questo quadro, dal tavolo emerge particolare preoccupazione per l’attuale fase di riorganizzazione dei sistemi portuali: l’arco nord-adriatico, infatti, pur riconosciuto strategico dalla programmazione comunitaria in materia di corridoi, pare non ricevere sufficiente attenzione dal sistema politico. Per poter competere a scala europea servono importanti adeguamenti infrastrutturali ma è necessaria anche la capacità di organizzare in rete le risorse presenti. È essenziale procedere con gli investimenti per l’alta capacità e prestare grande attenzione al tema della qualità intermodale della rete di trasporto.

Al riguardo, il tavolo sottolinea l’importanza di realizzare una più efficiente *governance* portuale (un ruolo essenziale, rispetto a quest’ultimo aspetto, lo può giocare la recente riforma portuale). Al tempo stesso anche le scelte in materia di interporti devono concentrarsi su quelle realtà che hanno maggiore forza competitiva alla scala europea (e quindi alla scala regionale, Padova e Verona), evitando il proliferare di ipotesi progettuali che finiscono poi nel nulla.

Nel caso del **sistema aeroportuale**, la globalizzazione richiede scelte strategiche, in termini sia di efficientamento dell'esistente, sia di articolazione delle reti. Nel Nord-Est, un obiettivo strategico è catturare la merce di Austria e Svizzera. Nel passato, il sistema politico, invece, ha spesso spinto sulla scelta intercontinentale, quando è evidente che solo Venezia (oltre a Malpensa e ovviamente Fiumicino) possono svolgere un ruolo di primo piano in quel mercato.

Collegata è la questione del come favorire il consolidarsi di una visione regionale per governare le relazioni di rete. Si pensi, ad esempio, all'importanza del tema della riorganizzazione del sistema delle **concessione autostradali**, anche alla luce delle vicende che hanno recentemente coinvolto Serenissima Autostrade, con l'acquisizione da parte di Abertis. La domanda di fondo, in sostanza, è se il Veneto possa continuare a permettersi di non “giocare come squadra” nella partita della riorganizzazione della *governance* delle reti. Con la chiusura di Veneto Promozione e la ristrutturazione del sistema camerale, si pone inoltre la questione degli enti e delle modalità per supportare l'internazionalizzazione delle imprese venete, per esempio con i contratti di rete, i consorzi, o altre forme.

I cambiamenti in atto vanno letti con attenzione, in modo da non investire in un sistema di infrastrutture modellato con il “mondo di ieri”.

Ma va fatta altrettanta attenzione a non fare una lettura imprecisa delle tendenze, perché è semplice interpretare come strutturale e di lungo periodo ciò che magari è congiunturale e temporaneo.

La questione cruciale è capire se le infrastrutture di cui il Veneto avrà più bisogno sono solo quelle di “attraversamento”, oppure se servano al tempo stesso, soluzioni infrastrutturali e organizzative in grado di intercettare domande locali coerenti con le mutazioni del modello produttivo. In questa prospettiva e tenendo conto della modesta dimensione media delle imprese venete, **grande attenzione va rivolta al tema dell'organizzazione del cosiddetto “ultimo miglio”** (pena una perdita di competitività delle reti e un aggravio delle esternalità ambientali e territoriali) e a quello della *city logistics* a scala metropolitana. Al tempo stesso è evidente come l'attenzione alle infrastrutture – declinata sia in termini di accessibilità sia in termini di connettività urbana e metropolitana – debba accompagnarsi all'attenzione agli aspetti imprenditoriali e organizzativi del sistema logistico: diversamente, il rischio per la regione è di vedersi “attraversata” da un flusso crescente di merci, senza la capacità di trattenere il valore aggiunto del sistema logistico.

Rispetto alla situazione di debolezza del sistema delle infrastrutture, anche il sistema delle imprese ha le sue responsabilità, come minimo in termini di scarsa incidenza sulle scelte di policy delle autorità. In sostanza si riafferma come frammentazione e localismo (talvolta vero e proprio campanilismo), costituiscono un fardello oggi insostenibile. E che non si tratti solo di un elemento che coinvolge solo “gli altri” (il sistema politico) lo dimostra anche la resistenza spesso

Con la chiusura di Veneto Promozione e la ristrutturazione del sistema camerale, si pone inoltre la questione degli enti e delle modalità per supportare l'internazionalizzazione delle imprese venete

È necessario prestare attenzione anche agli aspetti imprenditoriali e organizzativi del sistema logistico: diversamente, il rischio per la regione è di vedersi “attraversata” da un flusso crescente di merci, senza la capacità di trattenere il valore aggiunto del sistema logistico.

dimostrata dal mondo delle professioni a processi d'innovazione organizzativa-gestionale, a difesa di interessi tradizionali (si pensi al problema delle associazioni tra professionisti; studi integrati, società ecc.), che se pur legittimi, non vanno nella direzione di rendere più forte e organizzato il sistema complessivo.

Il Veneto vive una situazione di elevata fragilità territoriale (si pensi al consumo di suolo e ai rischi del dissesto); diverse sono le criticità ambientali; rilevanti sono le compromissioni al paesaggio che è una risorsa fondamentale per la competitività del sistema turistico e per le attività ricreative. Ciò rende ancora più necessaria un'opera di scelta strategica e di regia in materie di infrastrutture, per le merci e per le persone. **La giusta attenzione all'accessibilità** (fare del Veneto una piattaforma logistica internazionale) **e alla connettività** (rendere più efficace la mobilità delle persone e delle merci a scala urbana e metropolitana) deve necessariamente coniugarsi all'attenzione alle questioni ambientali, territoriali e paesaggistiche. Il punto chiave è considerare questi elementi non semplicemente come un vincolo, un condizionamento, ma come pre-condizioni per rendere sostenibile lo sviluppo nel futuro e al tempo stesso come un fattore di riqualificazione economica per il presente. Basti pensare all'importanza che il *greening* degli insediamenti e delle infrastrutture di trasporto può avere per il settore dell'artigianato, per la bioedilizia, ecc.: settori, questi, nei quali il Veneto è forte ma che necessitano al tempo stesso di un'opera di riqualificazione, volta a sviluppare relazioni più feconde e formalizzate con la formazione e il mondo dell'università e della ricerca.

Mentre è del tutto evidente che le rivendicazioni di un maggiore riconoscimento alle domande che il territorio regionale esprime in campo infrastrutturale dovranno accompagnarsi a una **maggiore attenzione ai temi della trasparenza e dell'etica nell'agire pubblico e privato**. Così come gli sforzi in materia di infrastrutture e di sviluppo/efficientamento del sistema logistico dovranno essere accompagnati al **rispetto delle regole**, soprattutto nel mercato del lavoro. È anche importante una maggiore attenzione alla **comunicazione** (nel senso più pieno della parola, quindi evitando che questa si riduca alla mera ricerca del consenso ex-post, ma che si nutra invece di informazione, condivisione e co-progettazione), senza la quale l'accettabilità sociale dei progetti resta una questione critica.

Dal punto di vista istituzionale, l'Europa rimane la dimensione ottimale per attuare politiche commerciali efficaci. In questo momento a Bruxelles c'è crescente consapevolezza che l'apertura economica, in particolare per gli scambi e gli investimenti, è difficile da promuovere politicamente e che quindi il contatto con i territori e la società civile è

Dal punto di vista istituzionale, l'Europa rimane la dimensione ottimale per attuare politiche commerciali efficaci

fondamentale, per ascoltare e modificare ove opportuno le politiche commerciali europee. Per una terra di imprese medie e piccole come il Veneto, alcune questioni sono cruciali, come **l'accesso ai mercati emergenti**, la **tutela del marchio**, la **difesa dagli abusi di posizione dominante** (in particolare sulle nuove piattaforme digitali), la **gestione del rischio politico**. Se nella situazione attuale, complessa e incerta, c'è spazio per la Regione di presentarsi come interlocutore autorevole di fronte a Governo nazionale e UE, si pone comunque l'interrogativo

del rapporto Stato-Regioni. Idem per le attività di promozione, dove i modelli di specializzazione delle regioni italiane si accavallano ed è necessario migliorare l'articolazione per evitare duplicazioni e sprechi.

Proposte

Il “piano di lavoro” è articolato nella proposta di azioni concrete sui singoli temi, la cui realizzazione sarà costantemente monitorata e misurata.

a) Riconoscere il ruolo strategico del Veneto e dell'Alto Adriatico come piattaforma logistica

L'Alto Adriatico può svolgere un ruolo sempre più importante nei grandi traffici portuali containerizzati e nei nuovi scenari geopolitici e geoeconomici. Da tale riconoscimento devono discendere conseguenti scelte strategiche in grado di **programmare lo sviluppo portuale di tutto l'Alto Adriatico in modo coordinato e guidato dalle esigenze tecniche e commerciali e non dai localismi o dai regionalismi**. Ciò richiede sia adeguamenti infrastrutturali sia una migliore organizzazione delle risorse esistenti.

b) Sostenere la realizzazione delle opere elencate in Legge Obiettivo

Sono diversi i progetti infrastrutturali non ancora realizzati. Tra tutti, il tavolo sottolinea l'importanza della Pedemontana – rispetto alla quale è urgente una riflessione sulla governance del progetto – e la completa realizzazione dell'AV/AC Milano-Venezia (e delle infrastrutture di connessione con il territoriale di riferimento).

c) Migliorare le infrastrutture di accesso al sistema alpino

Il territorio bellunese, in particolare, presenta specificità che non vanno dimenticate, dal punto di vista sia del trasporto merci, sia della fruibilità turistica, a maggior ragione con l'avvicinarsi dei mondiali di sci alpino a Cortina. La messa in sicurezza dell'Alemagna, il recupero delle relazioni “abbandonate” (collegamento Calalzo, Cortina, Val Pusteria) e la Valdastico Nord possono diventare gli elementi portanti di una strategia di rilancio della montagna veneta e di potenziamento del trasporto di merci e persone verso l'asse del Brennero.

d) Accelerare la realizzazione dell'Agenda Digitale

La digitalizzazione dell'economia veneta passa dalla realizzazione di molteplici investimenti a sostegno del digital single market, dell'e-government regionale, del wifi libero, delle competenze diffuse sul territorio, del trasferimento bidirezionale tra accademia/ricerca e imprese. Per quanto riguarda l'infrastrutturazione mediante banda ultralarga, per cui sono state stanziati ingenti risorse, **è necessario vigilare affinché la tempistica di realizzazione rispetti il cronoprogramma stabilito**, anche nelle aree a fallimento di

mercato. L'iniziativa nazionale Industria 4.0 offre nuove opportunità ma richiede superiore consapevolezza da parte delle imprese, anche nei settori tradizionali del Made-in-Veneto.

e) Promuovere gli indirizzi strategici relativi a porti e aeroporti

Il Governo nazionale ha elaborato il Piano nazionale aeroporti e il Piano strategico nazionale della portualità e della logistica, con l'obiettivo di efficientare, razionalizzare e specializzare l'offerta. In molti casi i progressi sono stati lenti perché gli obiettivi di medio periodo sono stati quasi sempre sacrificati al "localismo politico". Venezia ha una chiara vocazione come home port nella crocieristica, che va assolutamente salvaguardata. Sul fronte delle merci, servono sia adeguamenti infrastrutturali – la cui natura e profilo spetta ai tecnici e alla politica nazionale stabilire – sia un maggiore sforzo di organizzazione in rete delle risorse. Fondamentale è attuare la nuova legge di riforma portuale. Al tempo stesso, **vanno anche esplorate le possibilità di maggiori sinergie tra porti e interporti, volte a rafforzare la competitività complessiva del sistema.** Sul cargo aereo, vanno favorite quelle soluzioni che consentono di efficientare il trasporto di prodotti commercializzati in poche quantità, ma di grande valore aggiunto, che sono importanti per l'export veneto (come per esempio meccanica di precisione, pellami, occhialeria, oro). È fondamentale che il sistema aeroportuale regionale rafforzi strategie di integrazione con altri aeroporti: emblematico il caso di Montichiari (BS), con il quale è necessario rafforzare le sinergie, allo scopo di dare concretezza all'ipotesi di realizzare nel nostro Paese un efficiente sistema cargo.

f) Definire soluzioni trasportistiche integrate

Per sviluppare sinergie dinamiche, vanno definite soluzioni che consentano a diversi attori-prodotti-mercati di organizzarsi in pool. **Per quanto concerne l'interportualità, l'obiettivo deve essere quello di realizzare un sistema interportuale integrato o almeno coordinato al fine di potenziare le eccellenze che già operano in Veneto.** In questo senso, l'esperienza recente conferma la necessità di iniziative periodiche (sul modello del tavolo) che raccolgano e sintetizzino le istanze che il mondo delle imprese e delle categorie economiche esprimono.

g) Sviluppare una governance forte del sistema della grande accessibilità

In passato le forme organizzative dominanti erano necessariamente "forti" e immobilizzavano ingenti quantità di capitale, spesso anche pubblico. Adesso è venuto il momento di sperimentare meccanismi di cooperazione/organizzazione a rete. L'attenzione alla versatilità e alla flessibilità deve accompagnarsi a quella per le economie di scala: questo è un punto importante se si vuole che il sistema di trasporto e distribuzione sia plasmato sulle specificità di molti comparti produttivi regionali.

h) Integrare le relazioni tra reti e sistemi di mobilità urbana e metropolitana: "cura" e restauro dell'esistente

È necessario rilanciare il progetto SFMR (Sistema Ferroviario Metropolitano Regionale). A distanza di molti anni dalla sua progettazione, i risultati sono deludenti. Il tema della connettività metropolitana e regionale resta un elemento essenziale della qualità di vita e della competitività della metropoli diffusa veneta, che coinvolge persone (studenti, pendolari, lavoratori autonomi, ecc.) e imprese. Al tempo stesso, qualsiasi riflessione sull'accessibilità e sulla connettività non può essere slegata dal tema della "cura" e del restauro delle infrastrutture esistenti (la cui qualità è molto spesso scarsa), anche per le positive ricadute sul tessuto economico, in particolare per le piccole e piccolissime imprese della regione.

i) Dedicare attenzione alla connettività "dell'ultimo miglio"

La *city logistics* è fondamentale per tutti, e in particolare per artigiani e microimprese, e va integrata con sistemi di mobilità sostenibile (per esempio, mobilità urbana sostenibile, integrazione tra modalità, colonnine elettriche, ecc.). Obiettivi tanto ambiziosi, ma irrinunciabili, richiedono che **la Regione torni ad essere istituzione di programmazione e di coordinamento con gli enti locali**. Si tratta di un tema essenziale se si vuole recuperare centralità urbana e ricchezza e varietà nell'offerta di servizi.

j) Ristrutturare i meccanismi di promozione e internazionalizzazione

Con la liquidazione di Veneto Promozione non si esaurisce la necessità di accompagnare le piccole e medie imprese nel loro processo di internazionalizzazione, ma è evidente la necessità di forme d'intervento più agili e meno costose. **Il Veneto ha interesse a fare rete con altre Regioni nella promozione di determinati settori chiave, assumendo a seconda dei casi la leadership diretta, oppure appoggiandosi ad altre amministrazioni**. Va strutturata una relazione con l'Agenzia ICE per massimizzare l'impatto delle risorse pubbliche, mentre va ripensata in profondità l'attività regionale di promozione, responsabilizzando e accompagnando gli operatori economici e sfruttando le opportunità delle nuove tecnologie e dei social media.

k) Priorizzare l'attrazione degli investimenti esteri

L'attrazione degli investimenti esteri rientra all'interno delle azioni previste dal Piano per la promozione straordinaria del Made in Italy di febbraio 2015. Riguardo alla *governance* delle politiche d'attrazione, è evidente l'imperativo di migliorare coordinamento e sinergie tra le diverse amministrazioni centrali e locali. **La Regione dovrebbe concludere un protocollo di intesa con Mise e ICE, che copra la fornitura di assistenza agli investitori esteri già presenti sul territorio regionale**, così come alle imprese italiane che offrono opportunità di investimento, e preveda attività promozionali congiunte mirate a favorire gli investimenti diretti esteri in settori prioritari per la Regione.

l) Razionalizzare la promozione del turismo

Prima destinazione italiana per il turismo, il Veneto continua a soffrire a causa delle contraddizioni dei campanilismi e fatica a diversificare l'offerta, integrandola a livello

nazionale. È fondamentale introdurre cultura manageriale nel settore, stimolando gli investimenti e il rafforzamento dei rapporti con l'università. Il Veneto può proporsi per la realizzazione di un'alta scuola del turismo, di impronta multidisciplinare, di cui l'Italia avrebbe indubbiamente necessità.

m) Gestire meglio e sviluppare la cultura della sicurezza delle infrastrutture e delle reti

I sistemi di trasporto e, più in generale, le reti, sono sistemi sempre più complessi e interconnessi. La loro vulnerabilità sistemica costituisce un aspetto da affrontare in modo non episodico.

n) Rafforzare la capacità di intercettare i fondi europei

Un aspetto critico per quanto riguarda l'infrastrutturazione del territorio riguarda la disponibilità di risorse spesso esigue. **Il Veneto ed in generale il Nordest devono puntare maggiormente sulla disponibilità di fondi europei messi a disposizione**, sia presso la BEI, sia tramite la programmazione comunitaria. La capacità di intercettare questi fondi è legata a quella di definire una visione condivisa dello sviluppo futuro.

o) Colmare il gap culturale.

Internazionalizzazione delle imprese, gestione del turismo, sviluppo di un sistema integrato di trasporto, distribuzione e logistica sono questioni cruciali per lo sviluppo futuro del Veneto. Su questi temi è essenziale sviluppare nuove sinergie tra università e istituti di ricerca, tra questi e il mondo delle imprese, tra questi e il sistema della formazione secondaria e continua.

I delegati al tavolo

Stefano Acerbi

Paolo Arena

Alessandro Badini

Alessandro Calzavara

Paolo Doglioni

Paolo Giacon

Clarissa Gulotta

Renzo Genovese

Stefano Lupatin

Sergio Maset

Francesco Meneghetti

Franco Mognato

Silvia Occhialini

Massimo Pavin

Vittorio Pavin

Luca Romano
Marco Zese
Antonio Zuliani

I coordinatori

Andrea Goldstein
Stefano Soriani

4. TERRITORIO, SVILUPPO URBANO E SERVIZI

Introduzione al tema

Si condivide la definizione di territorio come **costruzione sociale**, (risultato della sedimentazione, nel lungo periodo, di pratiche sociali, politiche ed economiche, consolidate in un dato luogo, espressione della *cultura locale* in grado di costruire **legami** indipendenti dai limiti amministrativi) non come settore di policy (urbanistica), ma come contesto entro cui si confrontano e si scontrano nel tempo diverse pratiche e diverse idee di (sviluppo della) città. È pertanto necessario elaborare una definizione condivisa di nuovo “spazio urbano” come luogo che favorisce relazioni dense, inclusive e di qualità elevata e delle sue trasformazioni nel contesto Veneto nell’era della globalizzazione e dell’economia della conoscenza.

Avere una visione territoriale dello sviluppo significa superare la visione settoriale che porta inevitabilmente alla difesa corporativa di interessi particolari contrapposti, per entrare in una nuova concezione della rappresentanza degli interessi per lo sviluppo del territorio, che può essere sintetizzata nel passaggio “**dai settori al territorio**”. Questo richiede la necessità di superare la concezione di “spazio urbano” come contenitore statico della sommatoria di interessi particolari, insieme di “oggetti” delimitati da confini amministrativi, per cogliere la dimensione dinamica e funzionale (flussi) del territorio riconosciuto come “costruzione sociale” all’interno di una condivisa visione strategica di sviluppo.

Avere una visione territoriale dello sviluppo significa superare la visione settoriale che porta inevitabilmente alla difesa corporativa di interessi particolari contrapposti

Breve analisi condivisa dello “stato dell’arte”

Il modo di sviluppo del Veneto degli ultimi 30 anni è stato caratterizzato dall’assenza di **strategie politiche di governo del territorio** o, meglio, dalla mancata attuazione di strategie talvolta enunciate, da un eccessivo consumo di suolo in tutta la regione, ma particolarmente pesante nell’area del Veneto centrale (es. Treviso: 96 comuni, oltre 1000 aree industriali e artigianali) e non assente neppure nel Bellunese e nel Rodigino. L’inadeguatezza delle reti delle infrastrutture materiali e immateriali costituisce un ulteriore effetto della mancata attuazione di una strategia complessiva.

Tutte le città capoluogo presentano problemi di svuotamento dei centri storici, in assenza di una regolazione politica che abbia contrastato efficacemente da un lato processi di espulsione residenziale e, dall’altro, la creazione di nuove polarità attrattive esterne (centri commerciali e direzionali). Un problema particolarmente grave per Venezia insulare è generato dallo squilibrio tra il grado di attrazione esercitato a scala mondiale che, con un flusso turistico di 30 milioni di presenze l’anno, alimenta la vendita e la trasformazione di palazzi storici e non, in strutture

ricettive e commerciali, mentre la popolazione residente deve convivere con valori immobiliari insostenibili e una qualità della vita in progressivo peggioramento per la mancanza di servizi a essa riferibili.

I comuni di media dimensione, soprattutto quelli che sono un riferimento per i sistemi produttivi locali (le città impresa come ad es. Bassano; Schio, Castelfranco ...) se da un lato sembrano reggere meglio alla crisi consolidando la propria dimensione, dall'altro **risultano essere ancora poco rilevanti perché centri troppo piccoli sul piano politico e amministrativo** (i casi di aggregazione intercomunale, come le fusioni e le unioni, incontrano numerose difficoltà).

Il turismo, o meglio la filiera turistica che, considerando anche le attività indirette, contribuisce per il 15% al PIL regionale, **costituisce un fattore di sviluppo sempre più rilevante**: se riconosciuto nella sua ramificazione e complessità, potrebbe contribuire in modo determinante a rilanciare l'economia regionale nella prospettiva della sostenibilità.

Lo spazio urbano, nell'accezione di costruzione sociale, si sta rapidamente trasformando.

Tra i principali fattori di trasformazione vanno considerati:

- **Innovazione sociale**, rilevabile in numerose dimensioni, a partire da quella demografica che vede un rapido invecchiamento della popolazione ormai non più recuperabile nel medio periodo se non con flussi migratori positivi, e la necessità di attivare politiche di attrattività complessiva del territorio: non solo per le imprese, ma anche per risorse umane giovani e migranti "per scelta e non per necessità".
- Emerge in modo diffuso l'esigenza di **nuove formule abitative sostenibili**, coerenti con le trasformazioni sociali della famiglia, per rispondere sia a problemi di sostenibilità economica e ambientale (risparmio energetico) sia al bisogno di socialità e di rigenerazione dei legami di comunità e vicinato (*co-housing*, welfare di comunità).
- Le **nuove tecnologie** stanno trasformando **lo spazio urbano come spazio di relazioni**. Tuttavia, questo nuovo "spazio urbano digitale" non sappiamo ancora come gestirlo.
- **L'innovazione diffusa sul territorio, che esprime attraverso forme ibride e multifunzionali**, non viene colta perché utilizziamo ancora classificazioni vecchie (es. codice ATECO per settori produttivi, che non prevedono per es. Fattorie sociali, Agriturismi...) che non consentono di rilevare queste novità emergenti, di misurarle e analizzarle. Allo stesso modo, la normativa non prevede queste forme nuove emergenti (es. co-housing) né le nuove professioni che costituiscono (ancora) eccezioni non codificate e non previste.
- **Serve un'innovazione istituzionale** di cui dovrebbe farsi carico la Politica. La rapidità con cui stanno avvenendo queste trasformazioni nella società e nell'economia richiedono *strumenti di governance più agili e più flessibili* e forme di regolamentazione più leggera.
- **La frammentazione amministrativa è un freno** evidente per una governance efficace del territorio, in grado di dare risposte alle nuove sfide per aree omogenee e area vasta. Occorre

un ridisegno degli ambiti territoriali (confini amministrativi) e dei modelli organizzativi di governo del territorio.

Indicazione di poche priorità/obiettivo

- a) Si conviene che l'obiettivo da perseguire in modo trasversale sia quello della **sostenibilità dello sviluppo** nelle sue diverse componenti di sostenibilità ambientale, economica, sociale, politica e istituzionale.
- b) La necessità di **limitare il consumo di suolo** (nella prospettiva di consumo netto di suolo = 0) può costituire un banco di prova per dare concretezza alla cooperazione tra le categorie economiche al fine di ordinare le priorità all'interno di una strategia condivisa che rappresenti con chiarezza il prevalente interesse pubblico, conferendo così efficacia alla discrezionalità delle scelte operate. In sostanza la "misura" dell'interesse pubblico diviene un contenuto essenziale della strumentazione, in grado di allocare risorse in maniera selettiva.
- c) In questa prospettiva, diventa prioritario sostenere quelle forme di progettualità volte alla **rigenerazione e ridefinizione dello "spazio urbano"** e del paesaggio che mettano al centro le persone e che richiedono una visione integrata urbano-rurale dello sviluppo del territorio, favorendo i processi di innovazione ibrida e multifunzionale (es. gli orti urbani, la rivitalizzazione dei centri storici, la gestione delle risorse idriche, la lotta al dissesto idrogeologico, il recupero dei terreni abbandonati e delle volumetrie dismesse) e di valorizzazione del patrimonio artistico e culturale.
- d) **Mettere al centro la persona nei processi di sviluppo**, in una logica circolare e sostenibile, con il coinvolgimento degli attori/utenti, **attraverso pratiche partecipative**: co-produzione; co-valutazione, elaborando nuovi modelli di valutazione di impatto sociale (*co-empowerment*).

Azione o percorsi da intraprendere

- a) Poiché la **frammentazione amministrativa** è un freno evidente allo sviluppo, la policy regionale di **Riordino istituzionale** (L.r. 18/2012) può costituire un'occasione importante per ridisegnare l'architettura del governo locale (fusioni e unioni di comuni) e va maggiormente sostenuta in tutta la regione.
- b) **Potenziare le funzioni metropolitane** (art. 14 dello Statuto regionale) favorendo i processi di integrazione territoriale.
- c) Il **turismo**, con la nuova legge regionale (L.r. 11/2013) che definisce gli ambiti di destinazione turistica, costituisce certamente un driver importante che può aiutare ad orientare gli stakeholder verso una visione della policy "dai settori al territorio", favorendo la **costruzione di una visione strategica di destination management**, che richiede però il superamento delle derive localistiche e un maggiore coordinamento regionale. A condizione,

però, che si consideri la filiera turistica nella sua complessità e articolazione, come filo conduttore per l'economia regionale.

- d) **Il consumo di suolo.** Nella prospettiva di un riordino e risanamento degli insediamenti attraverso la rigenerazione urbana, il rammendo urbano, il ripristino dell'integrità del territorio aperto e della rete ecologica, con un orizzonte temporale di lungo periodo, sono necessari strumenti dinamici che orientino e verifichino gli esiti delle trasformazioni. Si propone:
- L'obiettivo da conseguire è il **consumo di suolo netto** (*no net land take*) valutato attraverso il bilancio tra il consumo di suolo e l'aumento di superfici agricole, naturali e semi-naturali dovuto a interventi di recupero, demolizione, de-impermeabilizzazione, rinaturalizzazione o altro. Non un blocco generalizzato del consumo di suolo che renderebbe impossibile l'azione di risanamento consolidando le situazioni più problematiche, ma il "bilancio" fortemente correlato alle azioni misurabili a partire dagli strumenti regolatori e di monitoraggio.
 - L'introduzione di **incentivi/disincentivi** (di natura fiscale, procedimentale, valorizzazione immobiliare...) per favorire il conseguimento dell'azzeramento del consumo di suolo netto a scala regionale.
 - L'attivazione di un **registro del bilancio del consumo di suolo netto a scala regionale**, al quale i comuni, di concerto con la Regione, potranno attingere superando il saldo del consumo di suolo netto in ambito locale, per favorire le azioni di risanamento indicate dai piani strategici verificati e condivisi o per la realizzazione delle opere strategiche.
 - L'attivazione di un **registro degli immobili** (aree, edifici, suoli impermeabilizzati) il cui recupero/ rigenerazione o ricollocazione assume rilevanza strategica per il conseguimento dell'obiettivo dell'azzeramento del consumo di suolo netto, quale strumento di conoscenza quantitativa e qualitativa (dello stato di fatto e delle trasformazioni possibili/necessarie) di supporto alle politiche locali.
- e) Sviluppare l'idea delle attuali **Intese Programmatiche d'Area (IPA)**, quale strumento di **programmazione decentrata allo sviluppo regionale**, come riferimento importante di governance multi-attore (pubblico/ privato), atto a favorire progettualità condivise di sviluppo del territorio, nella prospettiva della sussidiarietà. Uno strumento che andrebbe meglio utilizzato e valorizzato alla luce delle riforme istituzionali di governo di area vasta.
- f) Arrivare preparati alla prossima programmazione europea 2021-2027.

I delegati al tavolo

Paolo Caldana

Italo Candoni

Stefano Citton

Luca Dal Poz

Antonello de' Medici

Federico Della Puppa

Danilo De Nardi

Massimo Furlan

Marcella Gabbiani

Renato Grotto

Clarissa Gulotta

Michele Lacchin

Francesco Meneghetti

Alessandro Monini

Daniela Novelli

Francesco Orru'

Claudio Scalco

I coordinatori

Fernando Lucato

Patrizia Messina

5. RELAZIONI TRA IMPRESA E LAVORO: CONTRATTAZIONE, PARTECIPAZIONE E WELFARE

Contrattazione, partecipazione e welfare

I tradizionali sistemi di welfare sono oggetto, ormai da alcuni decenni, di processi di riforma, contenimento dei costi e ricalibratura interna, innescati da ragioni di natura funzionale, dovute alla crescente inadeguatezza dei meccanismi esistenti per tutelare gli individui dai “nuovi rischi” sociali, e di natura finanziaria, in conseguenza della difficile sostenibilità nel tempo di tali meccanismi.

Le pressioni al cambiamento si sono rese ancora più urgenti nel quadro dell’attuale e perdurante crisi economica che, oltre a irrigidire i vincoli di bilancio cui è sottoposta la finanza pubblica, ha acuito le condizioni di bisogno in cui si trovano fasce crescenti della popolazione. Squilibri funzionali e finanziari che in Italia, come noto, si sono manifestati e si manifestano con particolare intensità, per via di uno sviluppo storicamente disarmonico del sistema pubblico di welfare (che fatica a rinnovarsi e risulta ancora fortemente sbilanciato sul fronte previdenziale) e di un ingente debito pubblico (la cui mole non sembra ridursi significativamente).

È la combinazione di questi fattori che ha alimentato un interesse crescente per tutti gli esperimenti definiti di “secondo welfare”. Un insieme di interventi a finanziamento *non pubblico* che si sono gradualmente affiancati al welfare pubblico (il “primo welfare”), nel tentativo di integrarne carenze, limiti e ritardi, grazie alla mobilitazione e all’iniziativa innovativa di un’ampia platea di attori economici, sociali e istituzionali caratterizzati da forte radicamento territoriale: terzo settore, enti locali, fondazioni bancarie e di comunità, imprese, associazioni datoriali e sindacali, assicurazioni. Pur nella loro diversità, tali iniziative sono potenzialmente in grado di innescare circoli virtuosi, trasformando la protezione sociale in un vero e proprio investimento, con ricadute (economiche e sociali) positive sul territorio di riferimento. Queste esperienze dimostrano, infatti, che la spesa per il welfare può configurarsi come una forma di investimento produttivo e generativo che, quando realizzato con la compartecipazione e il coinvolgimento dei diversi attori del territorio, può favorire veri e propri processi di sviluppo locale capaci di prendersi in carico le comunità e valorizzare tutti i fattori sociali, culturali e produttivi che le caratterizzano.

La spesa per il “secondo welfare” può configurarsi come una forma di investimento produttivo e generativo che può favorire veri e propri processi di sviluppo locale

In tale scenario, il Tavolo di #Arsenale2022 dedicato a “**Relazioni fra imprese e lavoro: trattazione, partecipazione e welfare**” si è interrogato su quale contributo offrano oggi e possano offrire in futuro *stakeholder* rilevanti come le parti sociali attraverso gli istituti tipici delle relazioni di lavoro e, più in particolare, del cosiddetto “welfare contrattuale”: si tratta di un campo

complesso, che ricomprende al proprio interno una parte delle variegata esperienze di welfare aziendale (quelle attivate su iniziativa di entrambe le parti) insieme alle diverse pratiche promosse attraverso gli strumenti della bilateralità.

Le imprese private sempre più spesso realizzano politiche di welfare aziendale in grado di accrescere il benessere dei loro dipendenti e, in un numero crescente di casi, dei territori in cui operano, sia direttamente (attraverso la fornitura di servizi) sia indirettamente, attraverso la promozione del cosiddetto “terziario sociale” e la nascita di nuovi posti di lavoro nel campo dei servizi alla persona. In questo quadro, appare rilevante il ruolo dell’impresa sociale, veicolo di inclusione sociale e di trasformazione in grado di aumentare il numero di persone che partecipano attivamente alle attività economiche in un disegno di coinvolgimento e di protagonismo economico e sociale diffuso. Alle esperienze su base aziendale, anche di natura unilaterale, si aggiungono poi le iniziative realizzate dagli Enti e dai Fondi bilaterali, soggetti (di livello nazionale e locale) a composizione paritetica, radicatisi soprattutto in aree produttive caratterizzate da forte frammentazione.

Appare rilevante il ruolo dell’impresa sociale, veicolo di inclusione sociale e di trasformazione in grado di aumentare il numero di persone che partecipano attivamente alle attività economiche in un disegno di coinvolgimento e di protagonismo

Anche grazie al suo ricco tessuto produttivo composto perlopiù di medie, piccole e piccolissime imprese, il Veneto, nonostante la crisi economica, si conferma un territorio caratterizzato da particolare dinamismo nel campo delle relazioni industriali e del welfare, sia volontario che obbligatorio (perché esito di contratto, accordo o regolamento). Oltre ai casi più noti, divenuti veri e propri modelli a livello nazionale, si registrano numerose esperienze di welfare aziendale e di welfare bilaterale.

La tradizione bilaterale veneta è generalmente considerata la più consolidata nel panorama italiano. Si contano nella regione oltre 30 soggetti paritetici nei campi dell’artigianato (con EBAV, che raccoglie l’adesione di circa 33.000 imprese e 140.000 lavoratori veneti, registrando i tassi di adesione più alti in Italia), del commercio e del turismo (con i 14 Enti afferenti all’asse contrattuale Confcommercio e l’Ente interregionale afferente al contratto Confesercenti), dell’edilizia (con le Casse Edili provinciali e l’Edilcassa regionale), dell’agricoltura (con gli Enti e le Casse provinciali), della vigilanza privata e dell’industria turistica (su base regionale). A tali soggetti devono poi essere aggiunti “Sanità Integrativa Veneto” (Sani.In.Veneto), il fondo sanitario regionale integrativo per l’artigianato (che sostituisce quello contrattuale nazionale) e “Solidarietà Veneto”, primo fondo pensione territoriale nato in Italia (1990), che oggi conta l’adesione di oltre 6.000 imprese e 50.000 lavoratori di diversi settori.

Guardando alle prestazioni di welfare erogate, gli Enti Bilaterali appaiono, in generale, particolarmente attivi nel campo della protezione della salute (attraverso il rimborso di diverse prestazioni sanitarie) e nel campo della facilitazione della conciliazione famiglia-lavoro e del sostegno al reddito delle famiglie, una gamma piuttosto eterogenea di interventi, che spazia dall’integrazione dell’indennità di maternità (obbligatoria o facoltativa) al bonus bebè, dal

rimborso delle spese sostenute per l'iscrizione dei figli all'asilo nido fino alla previsione di premi di studio e rimborsi per spese scolastiche. Sia nel campo sanitario sia in quello della conciliazione, le misure disegnate dai diversi soggetti si diversificano quanto a criteri di accesso (talvolta subordinato a limiti reddituali, a loro volta variabili a seconda dell'Ente considerato), generosità delle prestazioni, specifica prestazione erogata.

Nonostante il carattere sicuramente innovativo di molte esperienze realizzate, a conferma della particolarità del caso veneto nel quadro nazionale, si osserva tuttavia una certa frammentazione – tanto a livello territoriale quanto a livello settoriale – nelle misure messe in campo: le iniziative bilaterali variano, infatti, notevolmente sia fra settori economici a parità di territorio, sia fra territori a parità di settore economico.

Come emerso dai lavori del Tavolo, questa osservazione non significa che la bilateralità, soprattutto quando declinata su scala locale, sia una prospettiva sterile nella costruzione di pratiche di secondo welfare attraverso gli strumenti della contrattazione e della partecipazione. Al contrario, lo scambio di informazioni sull'offerta di prestazioni attualmente realizzata, oltre a favorire un processo di mutuo apprendimento fra gli attori, ha permesso di cogliere che in tutti i territori, anche se con intensità variabile, organismi e fondi bilaterali risultano effettivamente impegnati nell'offerta di politiche sociali, contribuendo in tal modo a delineare un sistema integrativo multilivello: un dato non scontato, che conferma la potenzialità di questo strumento di welfare contrattuale. Un contributo particolarmente prezioso nei settori in cui si concentrano moltissime di quelle micro, piccole e medie imprese che sembrano per definizione escluse dagli sviluppi del welfare in (singola) azienda.

Nella logica di valorizzare le numerose esperienze già in campo e di rafforzare le capacità di interlocuzione istituzionale dei soggetti bilaterali esistenti, le riflessioni del Tavolo “Relazioni fra imprese e lavoro: contrattazione, partecipazione e welfare” si sono quindi concentrate sul valore e sulle potenzialità di un approccio fortemente innovativo che – andando *oltre* le tradizionali distinzioni e le modalità operative più consolidate – sappia “mettere a sistema” l'offerta, adottando una visione che fa della rete fra soggetti diversi uno strumento prezioso e strategico per aumentare in modo significativo l'efficienza e l'efficacia degli interventi di welfare realizzati.

Le novità in materia di welfare intervenute nel 2016

La discussione svoltasi durante il lavoro del Tavolo è quanto mai attuale in ragione delle novità introdotte dalla Legge di Stabilità 2016 e dalla veloce diffusione del cosiddetto welfare di produttività.

Il Ministero del lavoro ha recentemente comunicato di avere ricevuto telematicamente 15.078 accordi di produttività stipulati nel corso del 2015 (11.003) e dei primi mesi del 2016 (4.075; la norma prevede il deposito dei contratti entro 30 giorni dalla loro sottoscrizione). Questi accordi permettono di applicare l'agevolata imposta sostitutiva del 10% ai premi di risultato entro il limite di 2.000 euro lordi (2.500 euro per le aziende che coinvolgono pariteticamente i dipendenti

nell'organizzazione del lavoro) in favore di lavoratori con redditi da lavoro dipendente non superiori a 50.000 euro. Sono 2.626 i contratti che prevedono una qualche misura di welfare, ovvero il 17% del totale, ma, soprattutto, il 65% di quelli sottoscritti nel 2016.

Il motivo del successo del welfare aziendale è da ricercarsi, almeno in parte, nelle novità normative intervenute nel corso del 2016, in particolare in quanto disposto dai commi 184-190 dell'unico articolo della legge 28 dicembre 2015 n. 208 ("Legge di Stabilità 2016") e regolato dal Decreto Interministeriale del 25 marzo 2016; disposizioni successivamente chiarite dalla Circolare 28/E della Agenzia delle Entrate del 15 giugno 2016.

La direzione di fondo di questi provvedimenti è stata la volontà di rimuovere i due principali ostacoli a una capillare diffusione delle esperienze di welfare aziendale: il divieto di "welfarizzare" le parti di salario che il datore di lavoro è obbligato ad erogare in esecuzione di accordi collettivi o individuali e la volontarietà/unilateralità dei piani di welfare imposta dal legislatore tributario nel Testo Unico delle Imposte e dei Redditi (TUIR, articoli 51 e 100).

Tecnicamente sono almeno quattro i capitoli di cui si compone il disegno di riforma del welfare in azienda: (I) l'inedita possibilità di riconoscere in beni, prestazioni opere o servizi di welfare il premio di produttività; (II) la permessa contrattabilità dei piani di welfare, che crea una distinzione, prima inesistente, anche in termini di trattamento fiscale, tra welfare obbligatorio (perché sancito da contratto, accordo o regolamento, anche unilaterale) e welfare volontario (solo unilaterale); (III) l'ampliamento dei servizi di welfare per i familiari dei dipendenti, rivolti tanto alla cura e assistenza dei minori, quanto a quella degli anziani e delle persone non autosufficienti; (IV) la creazione del cosiddetto "voucher welfare", ovvero di un documento di legittimazione che permette di acquistare tutti i servizi elencati nell'articolo 51 commi 2 e 3 del TUIR.

Dopo la Legge di Stabilità 2016, il welfare diventa materia di contrattazione, oggetto di virtuoso scambio tra datori di lavoro e lavoratori

Pur non intervenendo le citate novità sul funzionamento dei servizi di utilità sociale organizzati dagli Enti Bilaterali, è indubbio che dopo la Legge di Stabilità 2016 il welfare diventa materia di contrattazione, oggetto di virtuoso scambio tra datori di lavoro e lavoratori, tanto per ragioni di competitività, quanto come occasione per rispondere a un'inascoltata, ma crescente, domanda di servizi sociali da parte delle persone.

Delimitazione dell'oggetto del Tavolo

L'importanza economica e sociale del tema "welfare", nonché la sua attualità normativa e rilevanza nei processi di cambiamento delle relazioni di lavoro in Italia e nel Veneto, hanno convinto i membri del Tavolo a limitare le proprie riflessioni a questo specifico argomento, rinviando a eventuali futuri incontri il confronto sulle parole "partecipazione" e "contrattazione". Si tratta, anche in questi casi, di temi di indubbia centralità, da ricomprendersi nella trattazione delle caratteristiche del welfare aziendale; allo stesso tempo, sono anche materie di maggiore complessità politica e che meno si prestano all'elaborazione di proposte concrete, una delle finalità esplicite del tavolo di lavoro.

Il welfare condiviso

I soggetti partecipanti al Tavolo di lavoro si sono trovati concordi sull'affermazione della necessaria natura condivisa del welfare in azienda. Laddove possibile, questa condivisione dovrebbe realizzarsi in una vera e propria contrattazione, a livello aziendale o territoriale; questo non esclude l'importanza della condivisione delle finalità dei piani di welfare, nonché la loro profilazione sulle esigenze dei dipendenti, anche nei contesti aziendali ove la contrattazione non si riveli praticabile.

Tanto il welfare contrattuale quanto quello aziendale non sono quindi mere strategie di riduzione dei costi del lavoro, né occasioni di anacronistico paternalismo industriale: si tratta, al contrario, di una leva preziosa per il miglioramento del benessere della persona, l'incremento della competitività aziendale e l'affermazione di relazioni di lavoro (contrattazione) non solo difensive, ma anche partecipative e, quindi, espansive.

Una proposta concreta

Il proficuo e qualificato dialogo tra i partecipanti al Tavolo di lavoro ha permesso di elaborare e condividere una prima bozza di azione concreta volta a diffondere al più alto numero possibile di lavoratori le migliori esperienze di welfare organizzate dalla bilateralità veneta, ad aumentare l'efficienza delle pratiche già in atto, e ad allargare lo spettro di soggetti potenzialmente coinvolti. Si tratta di una proposta ancora in costruzione che, per quanto delineata nei suoi tratti essenziali e verificata normativamente, necessiterà di una "fase 2" del Tavolo di lavoro, di taglio tecnico/operativo, per rendere operativa una prima sperimentazione.

L'elaborazione di questa proposta è stata occasione propizia per effettuare un attento monitoraggio dei beni, delle prestazioni, delle opere e dei servizi di welfare organizzate dai tanti Enti Bilaterali presenti sul territorio. Questo primo censimento delle azioni di welfare contrattuale sarà messo a disposizione di tutte le parti sociali.

Obiettivo della proposta è la creazione di una **Cabina di Regia Intercategoriale**, capace di assicurare un forte coordinamento nell'erogazione di servizi di welfare fra gli Enti Bilaterali già attivi, ma anche di includere quelle imprese che, pur non appartenendo ai sistemi bilaterali territoriali, intendono dar vita a forme di welfare condiviso. Tale Cabina di Regia permetterebbe di offrire beni, prestazioni, opere, servizi e rimborsi di welfare a un più elevato numero di lavoratori e con un più alto grado di efficienza di quello (pur lodevole) già raggiunto dai singoli Enti Bilaterali, in ragione (I) della maggiore forza contrattuale in sede di convenzionamenti, (II) del moltiplicato valore delle quote raccolte e (III) delle economie di scala sotto il profilo gestionale e commerciale.

Una cabina di regia intercategoriale, per il fra gli Enti Bilaterali già attivi che includa anche le imprese che intendono dar vita a forme di welfare condiviso

Operativamente si tratta di:

- 1) individuare il valore economico dei servizi già erogati dai singoli Enti Bilaterali;
- 2) attestarsi sul minore di questi;
- 3) creare una Cabina di Regia che assicuri il coordinamento dell'offerta di welfare (o di una parte di essa);
- 4) organizzare un'offerta di servizi di welfare uniforme su tutto il territorio veneto e in ogni categoria, anche di natura rimborsuale: in particolare, la Cabina di Regia potrebbe assicurare un coordinamento nel campo dei beni e servizi relativi alla natalità, alla maternità, alla conciliazione vita-lavoro, al diritto allo studio, alla non autosufficienza.

Tale operazione non dovrà comportare alcun costo del lavoro aggiuntivo, per nessun settore interessato: le risorse a disposizione sono (parte di) quelle già destinate alla bilateralità. Nessun Ente Bilaterale, inoltre, perderebbe la propria autonomia.

Non saranno necessari interventi sulla contrattazione collettiva vigente, trattandosi di modifiche dei trattamenti in atto operati dagli Enti Bilaterali di settore. Saranno invece da valutarsi interventi modificativi dei Regolamenti degli Enti.

La Cabina di Regia è composta dai rappresentanti delle associazioni datoriali e sindacali regionali dei settori nei quali operano Enti Bilaterali che erogano a livello nazionale o territoriale (regionale o provinciale) prestazioni di welfare, nonché dalle associazioni datoriali regionali rappresentanti le imprese e le cooperative che operano nel campo del welfare aziendale.

L'elevata rappresentatività della Cabina di Regia così composta permetterà di rafforzarne la riconoscibilità e la capacità di interlocuzione istituzionale, facilitando un più solido e coordinato dialogo con le istituzioni locali e con la Regione, che, se interessata, potrà sostenere economicamente l'avvio di questa sperimentazione. Parimenti appare opportuna una interlocuzione con ANPAL/Italia Lavoro S.p.A. per l'accesso ai fondi europei già destinati a progetti di welfare bilaterale e aziendale.

La sperimentazione, che non esclude ulteriori sviluppi in direzione di forme di coordinamento ancora più strette (da valutarsi alla luce dei risultati conseguiti), avrebbe una indubbia visibilità nazionale in ragione della sua originalità e della sua capacità di leggere in modo innovativo i cambiamenti in atto nel mercato del lavoro.

I delegati al tavolo

Luca Bertuola

Simone Brunello

Ugo Campagnaro

Emanuele Cecchetti

Nicola Comunello

Nicola De Gaspari
Cristiana Del Monaco
Laura Galvani
Luca Innocentini
Stefano Lupatin
Luciano Miotto
Marco Palazzo
Mirka Pellizzaro
Ermanno Pizzolato
Gianfranco Refosco
Ferruccio Righetto
Roberto Sartore

I coordinatori

Emmanuele Massagli
Federico Razetti

6. LA NUOVA ARCHITETTURA ISTITUZIONALE, SISTEMI CITTÀ, VOCAZIONE METROPOLITANA, MARKETING TERRITORIALE

La semplificazione e la riorganizzazione delle istituzioni locali come leva per un'economia regionale competitiva

Le pubbliche amministrazioni crescono con il mercato

Bisogna accettare con realismo che, almeno sotto un certo punto di vista, l'idea di ridurre il peso dello Stato si è rivelata ingenua. Perfino negli Stati Uniti questa speranza è andata delusa. Non si è portata sufficiente attenzione al fatto che la crescita del mercato ha come corollario la crescita di norme a difesa di qualsiasi tipo di interesse. Ogni possibile pezzo di società invoca riconoscimento e tutele –e lo fa attraverso la rivendicazione di diritti che ritiene legittimi per tutti. Il riconoscimento di questi diritti produce diritto (norme, regolamenti, decreti, circolari interpretative, sentenze giudiziarie); poi il diritto –per essere applicato- necessita di burocrazie pubbliche. La normazione per garantire la concorrenza, gli standard di sicurezza dei prodotti, la tutela del consumatore, l'ambiente di lavoro, la riduzione dell'inquinamento –bene, tutte queste norme che vengono ogni giorno invocate dagli operatori economici e dai cittadini devono poi essere attuate, messe in opera, rese operative. Della burocrazia, dunque, non si può fare a meno. Tuttavia, da questa constatazione di realismo non discende l'accettazione passiva dello stato di cose presente. Qualcosa si può fare, specie tenendo conto della diffusione delle tecnologie digitali. Si tratta di procedere innanzitutto a un rigoroso processo di semplificazione e riorganizzazione dell'architettura amministrativa, riducendo il più possibile le sedi e i livelli non necessari.

In secondo luogo, si può rendere la pubblica amministrazione efficiente e orientata al cliente, non solo a parole, come troviamo scritto in ogni carta dei servizi, dove agli impegni altisonanti non segue poi il cambiamento reale dell'azione burocratica. Solo una nuova dirigenza pubblica a tutti i livelli dell'amministrazione, orientata al risultato e non solo al dettato normativo, che si confronti sistematicamente con le migliori esperienze internazionali, potrà far fare un salto di qualità all'apparato pubblico della nostra regione. Ne può seguire una riorganizzazione degli apparati pubblici e maggiori investimenti sulla professionalità degli operatori finalizzati ad aumentare l'efficienza e la qualità dei servizi. Ad analoga revisione andrebbero sottoposte le procedure di formazione del bilancio regionale, così da rendere più efficaci le politiche di spesa dell'ente regionale.

Della burocrazia, dunque, non si può fare a meno. Tuttavia, si tratta di procedere, innanzitutto, ad un rigoroso processo di semplificazione e riorganizzazione dell'architettura amministrativa, riducendo il più possibile le sedi e i livelli non necessari

In generale, appare indispensabile favorire un clima più cooperativo nei rapporti fra pubblica amministrazione e società civile, un clima improntato a uno spirito di collaborazione e alla fiducia reciproca, con alla base il principio di sussidiarietà. Sussidiarietà non significa solo che le istituzioni sono legittimate a intervenire quando il privato non è in grado di farlo, ma anche che la mano pubblica promuove tutte le iniziative che abbiano una valenza pubblica, a cominciare da quelle imprenditoriali, perché orientate a produrre posti di lavoro e una maggiore ricchezza collettiva.

La preconditione di un nuovo clima di fiducia va individuata nella semplificazione normativa, in grado di offrire disposizioni chiare, semplici, facilmente applicabili. Poi, per bilanciare in qualche modo la continua produzione di norme andrebbe resa obbligatoria la prassi abrogativa di altrettante norme obsolete o inutili. Va valorizzata la trasparenza e la tracciabilità degli atti amministrativi, sia ai fini di scoraggiare comportamenti illegali, sia al fine di ridurre l'eccessiva richiesta di documenti, certificati, requisiti già in possesso delle pubbliche amministrazioni.

Inoltre, la semplificazione è efficace solo quando è accompagnata dall'interpretazione e dall'applicazione uniforme delle norme, in modo da consentire a tutti i soggetti economici e sociali di operare in un quadro di ragionevole certezza del diritto. Di qui la necessità di superare nella nostra regione un esasperato e improduttivo policentrismo che opera in direzione esattamente opposta a quella indicata, obbligando le imprese a un defatigante slalom tra norme uguali ma sistematicamente interpretate in modo diverso nei quattro angoli della regione.

Il policentrismo veneto alla prova della modernità

Il Veneto ha come caratteristica tradizionale il policentrismo: una rete diffusa di città medie e medio-piccole senza un grande capoluogo regionale dominante. Nel passato si è trattato di una risorsa, oggi, in assenza di una nuova capacità ordinatoria, il policentrismo sta diventando un vincolo e un limite, in particolare rispetto alle grandi regioni limitrofe, ognuna delle quali può contare su un solido, indiscusso, dominante centro gravitazionale. È il caso di Milano per la Lombardia, Bologna per l'Emilia Romagna, ma anche di Torino per il Piemonte o di Firenze per la Toscana.

Per queste regioni dotate di una "capitale" riconosciuta è stato più facile negli anni recenti procedere verso una *centralizzazione* delle funzioni strategiche sul capoluogo regionale e/o sull'ente Regione, per poi procedere a un *decentramento* funzionale attraverso la riorganizzazione di larga parte del sistema delle autonomie locali.

Bisogna trovare una soluzione che eviti di accumulare i sistematici ritardi accumulati negli ultimi dieci anni, ad esempio, in materia di infrastrutture (macroscopico il caso dell'Alta velocità), di organizzazione sanitaria, di università e ricerca, di fiere, e così via. Proprio i casi di Milano e della Lombardia, come pure di Bologna e dell'Emilia, mostrano bene quanto rilevante sia nel mondo contemporaneo il ruolo ordinatore di un "magnete" regionale. Il che non significa sacrificare le aree periferiche, le quali, anzi, hanno tutto da guadagnare dall'essere inserite in una rete di relazioni forti, come pure dalla possibilità di avere facile accesso ai sistemi urbani e metropolitani

di rango superiore. I surrogati non servono: valga per tutti il caso dell'ipotetica area metropolitana tra Padova, Venezia e Treviso che avrebbe dovuto addirittura competere con Milano, per diverse ragioni oggi non più attuale. Il problema è istituzionale, non territoriale, infatti è proprio delle istituzioni sopravvivere nel tempo alle trasformazioni economiche, sociali, territoriali.

Per una regione policentrica come il Veneto, un modo di superare l'handicap dell'assenza di un centro metropolitano consiste nel portare a livello regionale tutte le funzioni di carattere strategico, per poi avviare un decentramento organizzativo sulla base delle necessità di erogazione di ogni singolo servizio. Il caso più noto in questa direzione riguarda la sanità dove, prima o poi, si arriverà a superare l'attuale frammentazione attraverso una (ri)organizzazione su tre livelli: il primo, a livello regionale, è relativo alla programmazione, al coordinamento e agli acquisti centralizzati; il secondo livello è relativo all'organizzazione del servizio sul territorio attraverso sette aziende sanitarie provinciali; infine, il terzo e ultimo livello riguarda l'offerta dei servizi sociali, sociosanitari e sanitari di base, ed è posto al livello dei distretti infraprovinciali. Questo modello territoriale a tre stadi -un unico centro di comando regionale; sette organizzazioni territoriali per ogni servizio o funzione; una pluralità di distretti per la relazione con gli utenti- sembra oggi quello più adeguato a una regione come il Veneto. Non che l'ambito provinciale sia ovunque in Italia quello più adeguato, ma in tutti i territori del centro-nord (Lombardia, Veneto, Emilia, Toscana, in particolare) le province coincidono con confini storici e naturali di difficile superamento, tutto sommato ancora efficienti anche in una prospettiva funzionale come quella qui delineata.

Accanto a questa scelta ve n'è una seconda, inevitabile, quella di concentrare su Venezia (in quanto capoluogo della Regione) tutte le funzioni strategiche di rango regionale, come del resto già avviene in parte oggi, seppure in modo implicito: non tanto perché Venezia e il suo hinterland abbiano le dimensioni adeguate per essere il centro ordinatore della regione, ma perché, in assenza di una città con queste caratteristiche, oggi, nel ventunesimo secolo, non prima, Venezia ha in più una visibilità internazionale che manca a qualsiasi altra città veneta e che può supplire al suo limite dimensionale. Di qui l'ipotesi di una regione Veneto che si riconfiguri come una *Venice City Region*, con in più il vantaggio di consentire a tutti i territori di condividere, anche solo per una piccola parte, le ricadute del brand internazionale di Venezia e della sua straordinaria capacità di attrazione mondiale.

Da ultimo, accentrare sul livello regionale e su Venezia capoluogo di regione non significa in alcun modo spogliare le altre città dei loro ruoli e delle loro eccellenze, ma dare loro un ordine gerarchico al posto del conflitto paritario, tipico non solo dei tempi andati ma anche delle cronache odierne. Il "policentrismo competitivo" nel mondo d'oggi costituisce una fonte di dissipazione di risorse, è inefficiente, non competitivo: basta guardare alla conflittualità tra le

I casi di Milano e Bologna mostrano bene quanto rilevante sia nel mondo contemporaneo il ruolo ordinatore di un "magnete" regionale. Il che non significa sacrificare le aree periferiche, le quali, anzi, hanno tutto da guadagnare dall'essere inserite in una rete di relazioni forti, come pure dalla possibilità di avere facile accesso ai sistemi urbani e metropolitani

fiere, le banche, gli aeroporti, per non parlare del sistema universitario e della ricerca. Fare le stesse cose in due, in tre o in sette produce solo spreco, mentre a essere valorizzate devono essere le eccellenze territoriali reali, quelle davvero riconosciute a livello internazionale, non quelle solo supposte a partire da un malinteso orgoglio localistico. Si tratta quindi di evolvere verso un “policentrismo delle eccellenze”, inteso come un nuovo paradigma istituzionale, dove a un’unica regia regionale è affidato il compito di valorizzare e diffondere le migliori esperienze locali.

Sotto questo profilo, non c’è contraddizione tra centralizzazione regionale e specializzazione territoriale, anzi la selezione degli investimenti consente di individuare in ogni città veneta le strade più efficaci per rafforzare e migliorare le loro effettive attività distintive, sulla base di un coerente principio di sussidiarietà cooperativa tra la Regione e gli enti locali.

Accentrare sul livello regionale e su Venezia non significa in alcun modo spogliare le altre città dei loro ruoli e delle loro eccellenze, ma dare loro un ordine gerarchico al posto del conflitto paritario, tipico non solo dei tempi andati, ma anche delle cronache odierne

La riorganizzazione della sanità veneta

La nuova legge regionale 23/2016 che porta da 21 a 9 le Ulss rappresenta un passo significativo verso la riorganizzazione dei livelli di governo locale su scala provinciale, nonostante qualche incertezza e anomalia. A chi contesta questa scelta perché non raggiunge l’obiettivo auspicabile di una completa provincializzazione delle Ulss va ricordato che un passo nella direzione giusta è sempre da preferire a una meta sì perfetta, ma consegnata al libro dei sogni.

Nel caso della sanità, l’organizzazione pubblica di gran lunga più rilevante a qualsiasi livello amministrativo, è facile prevedere che siamo a un passaggio intermedio. Prima o poi, infatti, la soluzione di sette Ulss, una per provincia, costituirà l’approdo naturale di questo primo passo nella giusta direzione.

Il rafforzamento delle aziende ospedaliere universitarie di Padova e Verona costituisce un buon esempio di investimento nelle eccellenze territoriali. Analogo discorso per lo Iov. Anche la centrale unica di acquisti regionale appare coerente con il disegno di una più efficiente allocazione delle risorse, accompagnata da una significativa riduzione dei costi.

I nuovi assetti di area vasta (provinciale) dopo la fine delle Province

Dopo la riforma delle province, in Veneto ci si è limitati ad assumere le competenze non fondamentali e il relativo personale senza un chiaro disegno di riordino. La regione Veneto è in ritardo nel decidere il percorso di ridisegno istituzionale a valle della legge 56/2014 nel definire come e cosa vuole fare delle passate competenze provinciali. A maggior ragione, queste scelte diventeranno ancor più urgenti in caso di approvazione referendaria della riforma costituzionale.

In attesa di una possibile legge nazionale, un’ipotesi di lavoro potrebbe essere quella di una Regione che si prenda in carico, non in modo renitente come oggi avviene, di tutte le funzioni

delle vecchie Province, per poi costituire Enti o Agenzie regionali specifiche per cluster omogenei di funzioni, sul modello dell'organizzazione della sanità, di Veneto Strade, e di tutti gli altri enti regionali di successo. Ogni Ente/Agenzia avrà necessariamente sette divisioni provinciali. Di fronte alla constatazione che non tutte le agenzie regionali hanno dato buona prova di sé va ricordato come larga parte degli insuccessi debba essere attribuita proprio all'insufficiente ruolo di direzione, coordinamento e programmazione della Regione.

Alle vecchie istituzioni Province rimarranno le funzioni di programmazione, indirizzo e controllo delle attività degli enti territoriali già previste dalla Legge 56/2014, nonché il ruolo di assistenza ai processi di unione/fusione dei comuni. In questo modello organizzativo, una volta trasferite tutte le competenze alla Regione, potrebbe essere istituito un assessorato con delega al territorio, sotto il quale operano sette coordinamenti territoriali provinciali che dialogano con le istituzioni di rappresentanza provinciale elette dai comuni.

Una proposta di aggregazione per i comuni

In attuazione della legislazione nazionale di settore, è necessario formulare una nuova legge regionale per favorire le aggregazioni dei comuni che superi i limiti di quella attuale, magari verificando l'esperienza lombarda e quella emiliana, entrambe già ampiamente implementate. Non senza prevedere una consultazione a livello locale per raccogliere tutte le indicazioni degli enti locali coinvolti. Con ogni probabilità, nei prossimi mesi vi sarà un nuovo intervento governativo su questa tematica; di qui la necessità di avviare quanto prima una discussione approfondita su quale modello la nostra regione intenda seguire.

Un'ipotesi potrebbe essere quella di assumere i vecchi mandamenti, o i distretti socio-sanitari, come primo schema di riferimento, e di seguire il modello francese per distinguere quattro diversi tipi di unioni comunali: a) le città metropolitane venete, equivalenti ai capoluoghi di provincia più i comuni di cintura; b) i comuni mandamentali, coincidenti con aree della pianura centrale fortemente antropizzate da ritagliare sulla base dei tradizionali confini storici (mandamenti), oppure su altri confini amministrativi (distretti sociosanitari, centri per l'impiego, ecc.); c) aree vaste agricole di pianura o collinari; d) aree montane o litoranee, dove si possono fare eccezioni motivate al vincolo dimensionale e dove il criterio principale diventa di tipo orografico.

In questo modello i comuni, i municipi e i (pro)sindaci non scompaiono, semplicemente il loro ruolo si evolve e tutte le funzioni tecnico amministrative vengono esercitate a livello di unioni. Verrebbe così rispettata l'identità e il senso di appartenenza proprio delle comunità di ogni comune, preconditione indispensabile perché un'operazione di questo tipo possa riuscire. In ogni caso, è opportuno studiare alcuni meccanismi coattivi, viste le esperienze passate nelle quali l'accorpamento volontario, anche se incentivato, non ha condotto agli esiti attesi. Inoltre, va condotta un'attenta valutazione dell'efficacia delle nuove unioni che le vincoli a una effettiva riduzione dei costi di gestione, obiettivo non secondario della semplificazione dei livelli del governo locale.

Le istituzioni provinciali potrebbero svolgere un ruolo efficace di valutazione, consultazione e assistenza nel ridisegno delle nascenti unioni comunali.

Fondere e semplificare le aziende di servizi pubblici

Al contrario della Lombardia e dell'Emilia, la nostra regione è in netto ritardo nei processi di aggregazione delle multiutilities. Tranne i rarissimi casi di alcuni anni fa non si sono registrati altri passi significativi in questa direzione.

Il confronto con Hera, A2A, Iren evidenzia lo spreco di risorse pubbliche e i maggiori costi che il Veneto sopporta per queste mancate scelte di regionalizzazione dei servizi di pubblica utilità.

In ogni caso bisogna procedere a un'attenta valutazione delle diverse situazioni territoriali come pure di ogni servizio perché se l'aggregazione rimane un principio generale condiviso, la sua implementazione va condotta con la necessaria prudenza e oculatezza se si vuole davvero raggiungere l'obiettivo di ridurre i costi e aumentare l'efficacia dei servizi.

Verso una possibile Camera di Commercio regionale

Le Camere di Commercio subiscono in epoca contemporanea le stesse sfide di tutte le grandi organizzazioni di servizi a rete. In particolare tre sono le maggiori criticità: a) *la non adeguatezza* di una rete capillare di sportelli provinciali dopo la rivoluzione digitale e telematica; b) *la ridondanza* a scala provinciale di reti associative che fanno le stesse attività di informazione, servizio, tutela e assistenza alle imprese; c) *l'inadeguatezza* della scala locale per le politiche di promozione dello sviluppo quando la priorità diventa la promozione internazionale di aziende localizzate in territori molto più ampi.

Cosa fare? Un'ipotesi da mettere all'ordine del giorno della discussione tra le organizzazioni di rappresentanza degli interessi è quella di una tendenziale e progressiva regionalizzazione del sistema camerale. Indipendentemente dai tempi e dai modi di questo processo, va comunque subito avviata una razionalizzazione dei parchi tecnologici e delle società di scopo, tramite una verifica delle effettive specializzazioni o eccellenze, con parallela eliminazione dei doppioni.

In secondo luogo andrebbe sperimentato un primo piano triennale di promozione dell'export regionale e delle specializzazioni locali, obiettivo sul quale concentrare tutte le risorse camerale, come prima verifica di una strategia di massima concentrazione strategica delle risorse disponibili, invece della loro tradizionale frammentazione localistico-corporativa.

Al termine del percorso è auspicabile che si avvii uno studio accurato in termini di costi-benefici, per valutare quali funzioni possano continuare a essere svolte dal sistema camerale e quali, invece, è bene siano trasferite ad altri livelli o strutture (pubbliche, ma anche private).

Un unico ente fieristico veneto

Si tratta di andare rapidamente alla costituzione di un unico ente fieristico regionale, con un solo capofila, autorevole e riconosciuto. Anche in questo caso, si vede bene come il processo di regionalizzazione delle funzioni possa bene accompagnarsi a un parallelo riconoscimento delle eccellenze territoriali.

Nessuno mette più in discussione la necessità di superare la competizione tra fiere che distano qualche decina di chilometri l'una dall'altra. Il punto è che, in assenza di un centro ordinatore, a questa constatazione non segue fatto alcuno. Per quanto non direttamente coinvolta, la Regione può fare leva su diversi incentivi e disincentivi finalizzati a favorire la regionalizzazione del sistema fieristico.

Cooperare e competere con le regioni vicine

Una politica delle alleanze con le altre due grandi regioni del “triangolo d'oro” del sistema produttivo nazionale è indispensabile per aumentare la competitività del Veneto. A partire, in primo luogo, dalle politiche infrastrutturali e dall'organizzazione della ricerca. Il problema della nostra regione non è di immaginarsi alternativa a Milano, ma di essere molto più presente nell'unica vera metropoli italiana di rango internazionale. Analogo discorso con i territori lombardi ed emiliani, che si vanno saldando in un unico grande mercato del lavoro multiregionale delle alte competenze e delle professioni.

Questo nuovo orientamento strategico a base territoriale non esclude l'opportunità di mantenere e intensificare la collaborazione all'interno dell'area del Nord-est, anche per le sue potenzialità di sviluppo in termini di relazioni e di collegamenti internazionali, in particolare con le regioni transfrontaliere a noi più prossime. Ma va superata l'ottica rivendicativa, a volte isolazionista, con la quale nel passato si è guardato a una più forte integrazione delle regioni nordorientali, quasi fossero in sé autosufficienti. Per mettere in luce, invece, i mille fattori di integrazione tra Lombardia Emilia, Veneto (e il Nordest), a partire dal mercato del lavoro e dalle fusioni in gruppi di impresa multiregionali, che nel nuovo secolo stanno sostenendo la crescita di un nuovo triangolo forte dell'economia nazionale.

I delegati al tavolo

Adolfo Andrighetti

Antonio Berengan

Paolo Bocchese

Alessio Bui

Marco Comin

Nicola De Gaspari

Gian Michele Gambato

Renzo Genovese

Antonio Gottardo

Anna Orsini
Giuliano Rosolen
Antonella Savogin
Marco Spinadin
Piero Tedesco
Otello Vendramin
Sabrina Visentin

Il coordinatore

Paolo Feltrin

7. FINANZA AL SERVIZIO DELLE IMPRESE, DEL TERRITORIO, DELLA COESIONE E DELLA SOSTENIBILITÀ SOCIALE

Premessa

Quanto segue è una sintesi estrema del lavoro svolto dal Tavolo nelle due sessioni di incontro frontale (16 settembre e 12 ottobre) e nel vivace dibattito che si è sviluppato fra i partecipanti al di fuori dei momenti di lavoro congiunto. Questo modello di sviluppo delle idee è anche conseguenza diretta del metodo di lavoro che il Tavolo ha scelto di adottare. Si è partiti da alcune evidenze di fatto della realtà del settore finanziario (così come emerse dalla cronaca e dalle statistiche ufficiali), dando però una chiave di lettura più sistematica delle problematiche, grazie anche al contributo del Coordinatore Scientifico, più in particolare dei risultati delle ricerche e applicazioni che il suo gruppo ha svolto (e sta tuttora svolgendo) a livello locale, nazionale e internazionale in tema di credito e finanza per le imprese. Di particolare utilità sono stati i risultati delle ricerche scientifiche legate al progetto “Rating Integrato” e oggetto di pubblicazioni e riconoscimenti internazionali.

Il lavoro svolto ha convinto tutti che accanto agli effetti di evidenti fenomeni congiunturali, la situazione che si è venuta a formare sia anzitutto conseguenza di trend fondamentali del settore della finanza e del credito. In assenza di una congiuntura avversa, quanto osserviamo oggi sarebbe comunque emerso, seppure con altre intensità e – forse – con altre tempistiche. Ne è seguita una scelta di fondo nel lavoro svolto dal Tavolo, che condiziona anche la redazione di questo documento di sintesi degli esiti: si è, infatti, deciso di focalizzare principalmente l’attenzione su “ciò che manca” (fabbisogni) in termini strutturali nel sistema finanziario, per poi affrontare il problema del “ciò che c’è” (miglioramenti) da perfezionare, nell’intento di collegare la soddisfazione dei fabbisogni mancanti ai miglioramenti possibili dello status-quo.

Background scientifico e di analisi dell'argomento

Le analisi scientifiche più recenti e accreditate non lasciano grandi spazi di interpretazione: il banco centrismo che ha caratterizzato il nostro sistema finanziario per molti anni non può più sostenere lo sviluppo futuro del nostro sistema economico e produttivo. Una pratica di fido su due presenta criticità legate alternativamente: (i) alla concessione di troppo credito rispetto al meritato (è il caso di circa una pratica su quattro), con le conseguenze di crediti in difficoltà che le cronache finanziarie ci raccontano; (ii) al respingimento di pratiche relative ad aziende che avrebbero meritato il capitale richiesto (è la restante pratica su quattro), con la conseguente perdita di opportunità di crescita e benessere economico a danno dell’intero sistema.

Il banco centrismo che ha caratterizzato il nostro sistema finanziario per molti anni non può più sostenere lo sviluppo futuro del nostro sistema economico e produttivo

Questa distorsione è ancor più accentuata se si analizzano i prezzi del credito: un affidamento su due (circa) paga tassi minori rispetto a quelli ragionevoli dato il rischio che caratterizza gli investimenti, mentre un affidamento su otto (circa) paga troppo generosamente il credito rispetto ai rischi patiti.

L'assottigliamento dei margini di interesse nei bilanci delle banche è anche – non solo – conseguenza di questa seconda distorsione di prezzo, mentre i dissesti patrimoniali delle stesse sono maggiormente conseguenza della prima distorsione legata alle quantità erogate.

Diverse spiegazioni strutturali concorrono a questo stato di cose:

- a) **gli affidamenti continuano ad essere fortemente collegati alla dimensione del capitale circolante delle imprese**, quindi focalizzati prioritariamente sulla liquidità e con orizzonti temporali di breve termine. La prassi diffusa nel nostro Paese di termini di pagamento molto superiori alla media europea e costi della logistica importanti, accentua questo fenomeno, specie fra le imprese di più piccole dimensioni;
- b) si osserva una **scarsa rilevanza statistica fra i rischi complessivamente patiti dalle imprese e l'erogazione del credito bancario**, fenomeno strettamente collegato anche al punto precedente. La cultura ancora diffusa di svolgere le analisi di fido guardando agli attivi liquidabili comporta una minore attenzione (forse, capacità) di analizzare con metodologie moderne i rischi imprenditoriali nel loro livello, natura e modificabilità;
- c) si osserva una **diffusione del credito a medio-lungo termine ancora inadeguata rispetto alle esigenze delle imprese e non ancora allineata ai livelli dei principali paesi dell'Unione**, malgrado le importanti evoluzioni a cui abbiamo assistito, in particolare, nell'ultimo decennio. Il credito a medio-lungo termine presenta una concentrazione più elevata rispetto a quella del credito a breve termine, segno che il potere contrattuale legato alla dimensione è una determinante ancora importante;
- d) una seria analisi comparata internazionale, però, mette in luce come altri Paesi confrontabili con il nostro non godano di capacità allocative significativamente superiori. Eccezioni sembrano essere i paesi che applicano meno rigorosamente la regolamentazione c.d. "Basilea" (es. paesi anglosassoni), ma per motivi maggiormente legati alla concorrenza fra attori appartenenti ai diversi segmenti dell'intermediazione finanziaria (in particolare fra fornitori di capitale di rischio vs. fornitori di capitale di debito), secondo uno schema competitivo che sembra essere di processo, ancor prima di essere di prodotto;
- e) **il poderoso contributo della digitalizzazione che è atteso nei processi di intermediazione finanziaria obbligherà a ricalibrare molte soluzioni organizzative adottate fino ad oggi**, riducendo l'impegno di risorse nell'erogazione tecnica dei flussi finanziari (perché tanto più delegabili al digitale quanto più standardizzabili) e accrescendo significativamente l'impegno di conoscenza e di capitale umano nelle analisi e nei processi decisionali che sono a monte dell'erogazione tecnica dei flussi.

In questo contesto, due elementi caratterizzanti l'economia Veneta, e del Nord-Est più in generale, sembrano aver prodotto le conseguenze note:

- la via italiana con cui si è cercato di sviluppare la concorrenza di processo fra intermediari si è sviluppata intorno alla c.d. **“banca del territorio”** secondo un modello di business che ha applicato la c.d. “diversificazione territoriale” del credito bancario... “a parità di prodotti finanziari disponibili”. L'inseguimento alle economie di scala che ne seguito, ha portato a scelte imprenditoriali presso gli intermediari che hanno creato soggetti “troppo grandi per competere con i piccoli” ma, al contempo “troppo piccoli per competere con i grandi” intermediari;
- le imprese presentano modelli di successo imprenditoriale che si fondano anzitutto sulla più accentuata contribuzione del capitale di competenza (c.d. *competence value*). Tuttavia, le competenze imprenditoriali richiedono un percorso di sviluppo che preveda dapprima la loro coltivazione nel tempo e poi la creazione delle condizioni organizzative che ne permettano la loro diffusione nell'azienda, fino all'emersione di capacità autonome di sviluppo in azienda. La difficoltà, anche da parte del mondo imprenditoriale, nel cavalcare il processo evolutivo delle competenze, aumenta ancor di più la necessità di sviluppare un pacchetto di servizi da accostare all'erogazione alle imprese del capitale finanziario, sotto qualunque forma essa avvenga. Da sottolineare, poi, come questa caratteristica non sia stata in grado di incentivare la nascita di intermediari finanziari differenziati rispetto a quelli operanti nel polo “lombardo-milanese” perché capaci di distinguersi proprio nella valorizzazione di queste specificità dei modelli di business tipiche dei nostri territori.

Sintesi delle riflessioni sviluppate dal tavolo

Dato che, prima delle recentissime riforme, l'ultima riguardante il tema della struttura del sistema bancario risaliva al 1990 (Riforma Amato), ci si è resi conto che trovare un sistema per cambiare le banche è decisamente arduo. Quindi, l'unica soluzione praticabile sembrerebbe quella di inserire all'interno del sistema attuale dei nuovi attori che possano creare concorrenza fra segmenti diversi dell'intermediazione finanziaria e che spingano le Banche a eliminare i metodi di concorrenza attuali. Il nuovo meccanismo o attore che andrebbe introdotto dovrebbe però focalizzarsi sull'impresa, in quanto figura centrale del territorio veneto; la sua introduzione comporterebbe sicuramente un arricchimento del territorio e compenserebbe l'attuale impoverimento osservato in questi anni. Ma anche questa soluzione di innestare un germe del cambiamento non deve cadere nella stessa trappola strutturale in cui siamo caduti negli anni scorsi.

L'unica soluzione praticabile sembrerebbe quella di inserire all'interno del sistema attuale nuovi attori che dovrebbero focalizzarsi sull'impresa

La riqualificazione che ci si pone come obiettivo deve essere fatta tenendo conto delle relazioni tra banche, attori presenti nel territorio (compresi i confidi, le associazioni professionali e gli ordini) e territorio stesso con le proprie specificità. L'elemento importante, di cui non ci si deve

dimenticare durante la creazione di nuovi possibili meccanismi finanziari, è il rischio di eccessiva standardizzazione degli stessi: oggi le banche tendono a standardizzare troppo i loro processi che ne risultano eccessivamente tipizzati e rigidi, con la conseguenza di non tener conto delle potenzialità dell'impresa e dell'imprenditore. Nell'intento di tutelare la stabilità del sistema e disciplinarne la rischiosità, l'applicazione pratica degli accordi di Basilea ha scollegato ancor di più la relazione tra Banca e Territorio e irrigidito i meccanismi a tal punto da renderli incompatibili con il sistema locale d'impresa. Al momento di prendere una decisione su un potenziale finanziamento, si dovrebbe tenere conto delle competenze imprenditoriali e della qualità delle stesse in termini di rapporto fra rendimento e rischio aziendale. Cosa che oggi non accade perché si preferiscono le economie di processo derivanti da un trattamento massivo dei dati che ne riduce il costo per unità di dato trattato senza migliorare adeguatamente la qualità delle informazioni necessarie per erogare il credito. Dunque la riqualificazione passa per il miglioramento del rapporto fra banca e impresa fondato su una maggiore conoscenza da entrambe le parti dell'economicità di lungo termine del "fare azienda".

Tuttavia, un problema che il Tavolo riscontra in merito alla possibilità di innovare il sistema finanziario introducendo un nuovo meccanismo o un nuovo attore, sta nella mancanza di un supporto normativo sufficientemente flessibile. Si dovrebbe quindi tentare di introdurre un cambiamento anche a livello legislativo, che permetta di supportare l'entrata di un nuovo attore nel sistema. Inoltre, i nuovi soggetti non dovrebbero appartenere/provenire solamente dal mondo bancario. Su questo punto, il Tavolo si è posto il problema della modalità con cui porre all'attenzione delle autorità nazionali qualunque proposta dovesse emergere.

La centralità del contributo del capitale umano tanto nei processi di intermediazione finanziaria quanto nel sostegno di modelli di business vincenti, porta a suggerire che il nuovo attore da proporre dovrebbe avere una forte competenza professionale (similmente a quanto accade nella consulenza aziendale) e dovrebbe affiancare l'imprenditore, così da capire se l'impresa possa avere, o meno, un futuro. Un nuovo attore dell'intermediazione finanziaria sarebbe molto importante nel suo ruolo di enzima e catalizzatore dell'imprenditoria, in quanto il parere comune del Tavolo è che essa abbia un ruolo fondamentale per lo sviluppo futuro del Veneto. La sua efficacia, però, dipenderà anche dalla capacità che esso avrà di comunicare in modo chiaro e comprensibile, ovvero con un linguaggio uniforme a tutti gli attori già presenti nel sistema.

Il nuovo attore da proporre dovrebbe avere una forte competenza professionale e dovrebbe affiancare l'imprenditore, così da capire se l'impresa possa avere, o meno, un futuro.

Questo porta a riflettere sulle esigenze di riqualificazione del ruolo dei lavoratori all'interno degli attuali intermediari finanziari. Da tempo esso richiede uno sviluppo netto, così come la cultura finanziaria media di tutto il Paese. Questa consapevolezza, tuttavia, si trascina da troppo tempo senza l'assunzione di decisioni concrete, rendendo difficile, ora, l'adozione di misure che non presentino impatti significativi. Avviare un simile processo attraverso intermediari alternativi imporrebbe alle banche una profonda rivisitazione dei propri processi operativi, obbligandole ad

abbandonare processi e prodotti standardizzati e a fare impegnativi e diffusi investimenti nella formazione e riconversione dei propri addetti. L'adozione di qualche meccanismo di salvaguardia si rende quindi necessaria, per evitare traumi eccessivi al sistema, con conseguenze che nessun modello economico è oggi in grado di prevedere.

In Italia, al momento, c'è un'elevata presenza di liquidità con bassi tassi di interesse, gli stock di crediti in difficoltà non danno segni di miglioramento; di conseguenza devono essere cercate nuove soluzioni che possano influenzare in modo positivo l'intero sistema. Inoltre, bisogna tenere conto delle conseguenze economiche della crisi (in particolare: l'elevato indebitamento) e il problema dei non-performing loans. La soluzione a breve per contrastare quest'ultimo problema potrebbe essere la richiesta di capitale pubblico o semi-pubblico, cosa che all'estero è avvenuta più che in Italia. Questo è accaduto in parte anche in conseguenza della legge sul c.d. *bail-in*, che parrebbe aver però congelato il sistema. Qui il problema prescinde dal fatto che i capitali siano pubblici o privati; infatti, nel primo caso la normativa europea e la legge sul bail-in richiedono un consenso bi- o tri-partisan; nel secondo si richiedono tempi lunghi. A tutto questo, si aggiunga il rischio che il ricorso alla finanza pubblica non sempre stimola l'efficienza necessaria per affrontare il cambiamento.

Un'altra problematica fondamentale sta nella poco diffusa cultura del credito: spesso i debiti non vengono (volutamente?) rimborsati, le garanzie si rivelano insufficienti, ad esempio perché gli immobili sono difficili da rivendere a un prezzo adeguato. Anche il processo di erogazione del credito basato sul solo valore degli attivi, quindi, non è più utilizzabile con la stessa efficacia del passato perché la sistematicità della crisi ne ha deflazionato i valori.

Un'altra problematica fondamentale sta nella poco diffusa cultura del credito

Si dovrebbe allora riprogettare da zero il sistema facendo attenzione a diverse particolarità: si dovrebbe partire senza stock di sofferenze; si dovrebbero introdurre delle competenze fresche e nuove all'interno degli intermediari; si dovrebbe diminuire il prezzo unitario dei servizi, tagliando i costi, poiché con l'avvento della tecnologia si abbassano; si dovrebbero tagliare gli esuberanti che non possono essere reimpiegati; inoltre, si dovrebbe disporre di una regolamentazione differente. In altri termini: si dovrebbe essere in una fiaba.

Una soluzione più realistica a ciò che è stato detto, si intravede nella opportunità di separare le banche a seconda solo delle loro performance: good o bad bank. E si necessita di fare particolare attenzione nel mettere d'accordo le componenti di governance del sistema finanziario e nel creare una struttura di costo che sia efficiente. Risulta molto importante concentrarsi su pochi intermediari di cui si ha veramente bisogno all'interno del territorio, poiché spesso c'è un problema di multipolarismo e di elevati costi.

Per quanto riguarda il caso delle due banche popolari, nonostante esse si trovino a metà del guado fra dimensione e localismo, si dovrebbe continuare a mantenerle in vita, in quanto il patrimonio di relazioni che sono riuscite a costituire grazie a molti anni di attività, ha un ruolo chiave per il rilancio del territorio, che non va trascurato: possono essere

una buona base di (ri)partenza. Un problema purtroppo risiede nella dimensione di NPL e devono essere estrapolati dalle “nuove” banche, comunque configurate. Un altro ostacolo è nell’elevato numero di cause giudiziarie aperte, poiché sono un rilevante disincentivo all’acquisizione dei rami in bonis delle due banche da parte di qualunque investitore. C’è bisogno di bilanciare l’esigenza di fare giustizia con quella di ripartire economicamente.

Una fusione fra le due banche potrebbe essere una soluzione, perché i costi si abbasserebbero: il personale si ridurrebbe inevitabilmente e la governance sarebbe stabilita da un nuovo mix di stakeholder. Ma per il loro rilancio servirebbe sicuramente anche la ricostituzione della loro immagine pubblica.

Una riflessione ulteriore va poi fatta in tema di **confidi**. Oggi l’attività di questi intermediari è molto parcellizzata, così che non raggiungano adeguate economie di scala, e non permette lo sfruttamento adeguato del loro patrimonio di relazioni specializzate con il mondo delle imprese. Sebbene la dotazione di capitale che li caratterizza sia ancora elevata, la prospettiva di maggiore concorrenzialità dall’esterno, di maggiore rigidità normativa e di minori contributi alla loro economicità richiede che questi intermediari adottino per tempo delle soluzioni organizzative, eventualmente anche con l’intervento diretto nel capitale delle “nuove” banche e dei “nuovi” intermediari che questo tavolo suggerisce. Similmente a quanto si osserva nel mondo del credito cooperativo, occorre prevenire che strutture ormai arcaiche nella governance dell’impresa possano impattare negativamente sullo sviluppo della stessa: non a caso, si osserva frequentemente una sovrapposizione di soggetti fra soci dell’uno e dell’altro intermediario.

Infine, vi è l’**esigenza di introdurre un soggetto terzo e specializzato nella valutazione e attestazione del rischio delle imprese secondo una visione aziendale e integrata**. Sotto questo profilo il Veneto presenta delle peculiarità che lo pongono all’avanguardia, a valle degli sforzi sviluppati negli ultimi tre anni.

(3 obiettivi x 3 azioni): 3 percorsi) + 1 strumento = la nostra proposta.

Proponiamo l’adozione di **tre obiettivi**:

- a) È giunto il momento di proporre **un nuovo tipo di intermediario finanziario che competa nell’erogazione di capitale alle imprese** (sia esso capitale di debito o capitale di rischio) non già per il tramite delle caratteristiche del prodotto, ma per la differenziazione che tale prodotto riceve con l’arricchimento derivante dall’erogazione congiunta al capitale di servizi di consulenza e affiancamento imprenditoriale. Chiameremo questo nuovo intermediario “**Consult Banker**” (ci risulterebbe un’unica realtà in Europa che adotti da tempo questa denominazione)
- b) **È necessario che i rating aziendali siano validati da un soggetto terzo e indipendente** che adotti criteri basati su una corretta visione integrata delle aziende e delle problematiche imprenditoriali, non invece sulla semplice adozione di algoritmi chiusi e rigidi. Il successo di questo agente economico dipenderà dallo sviluppo di un mercato remunerativo dell’analisi

qualificata delle aziende, non invece da una diffusione di informazione a basso costo caratterizzata da ancor minore valore.

- c) **Occorre sviluppare una cultura della finanza aziendale diffusa** che possa servire per accrescere la qualità e le capacità del capitale umano impiegato nel settore economico, indipendentemente dalla sua collocazione all'interno delle imprese o degli intermediari finanziari. Pari cultura finanziaria è poi necessaria negli enti di regolazione del sistema

Lo sviluppo di questi obiettivi può essere agevolato dall'adozione di queste **tre azioni**:

- a) Bisogna considerare **l'opportunità che i consorzi fidi svolgano la loro attività di promozione del credito da erogare alle imprese** attraverso la trasformazione del patrimonio di garanzia a favore di singoli crediti in partecipazioni societarie in intermediari finanziari qualificati, in particolare nella nuova **"consult bank"**. Di essa, poi, potranno diventare efficaci agenti mediatori, promuovendo e mettendo a frutto il proprio patrimonio di relazioni sul territorio
- b) È opportuno che si sviluppi un'**agenzia di rating integrato del territorio attraverso una proprietà diffusa fra i diversi segmenti dell'intermediazione finanziaria** (attuale e prospettica), permettendo una maggiore terzietà ed indipendenza nei giudizi di merito creditizio dati alle singole imprese
- c) È necessario **promuovere la nascita e l'ingresso nel mercato di intermediari finanziari specializzati nella sola intermediazione di capitale di rischio**, anche ricorrendo alle nuove formule di raccolta dello stesso (es. crowdfunding) e promuovendo lo sviluppo di società professionali che si attivino in questo settore specifico, specie per le piccole e piccolissime imprese.

Tre percorsi specifici possono agevolare quanto sopra

- a) Promozione della **nascita di un polo bancario medio-piccolo nuovo attraverso l'aggregazione di Banche di Credito Cooperativo dotate di particolare capacità e competenza**. La soluzione tecnica da adottare dovrebbe essere simile a quella già intrapresa dalla c.d. Legge Amato così che l'intermediario risultante possa essere una SpA bancaria con azionisti composti anche (non solo) dalle Cooperative che abbiano conferito le loro aziende bancarie.
- b) **Promozione di soluzioni giuridiche per il rilancio delle due banche popolari venete** attraverso una netta separazione delle loro "good-banks" (anziché delle loro "bad-bank") anche al fine di incentivarne la ricapitalizzazione necessaria per una piena ripresa delle loro attività e sfruttamento del loro patrimonio relazionale
- c) **Attivazione di una Scuola di Imprenditorialità e Finanza** che serva per la riqualificazione del capitale umano necessario negli intermediari e nelle imprese. Tale strumento dovrà essere utile anche alla auto-selezione dei migliori profili professionali e delle loro competenze. Esso può muovere dalle realtà internazionali attualmente già presenti sul

territorio (in particolare quello Trevigiano) perché attratte dalla specificità e capacità dell'intraprendenza e dei fabbisogni finanziari dimostrati dalle imprese.

Uno strumento è necessario per l'implementazione di tutto questo: **un'unità di coordinamento e mediazione fra territorio e autorità nazionali, sul modello del CESE europeo**. Il primo incarico di questa realtà potrebbe essere proprio la promozione di nuovi schemi legislativi in aiuto dell'implementazione delle proposte del tavolo

I delegati al tavolo

Alberto Baban
Roberto Baldo
Roberto Battaglierin
Dino Boni
Agostino Bonomo
Mario Borin
Nicola Criniti
Nicola De Gaspari
Massimo Gnan
Alessandro Leone
Davide Mantovanelli
Renato Mason
Roberto Nicastrò
Domenico Perroni
Devis Rizzo
Mauro Rocchesso
Giovanni Sartori
Fabrizio Tonini

Il coordinatore

Guido Mantovani

