

**LA LETTERA**
**RINNOVARE  
 LA CLASSE DIRIGENTE  
 SENZA TRADIRE I PADRI**
**DI GIORDANO RIELLO\***

**T**utta una generazione di giovani imprenditori è cresciuta con il mito del Veneto locomotiva d'Italia. Un mito che ha affondato le sue radici nello spirito d'intraprendenza, nel saper fare e nel desiderio di autonomia, esistenziale e sociale prima ancora che politica, espressi da questo territorio. Negli ultimi anni quel mito ha perso vigore. E, dobbiamo riconoscerlo, lo ha perso non solo per i noti fattori esterni (afferinarsi di nuovi Paesi emergenti, competizione al ribasso sul costo del lavoro, crisi economica e finanziaria globale, ottuse politiche europee di austerità), ma anche e soprattutto per le nostre debolezze interne. La crisi ha rappresentato per alcune aziende la giustificazione per non essere state in grado di rinnovarsi (...)

Segue a pagina 19

(...) la politica regionale, pur capace di interpretare i caratteri identitari delle comunità locali fatte di contadini, lavoratori, imprenditori e professionisti, è rimasta spesso incagliata negli eterni ritardi rispetto ai ritmi della società e non ha saputo ritagliarsi efficaci spazi di manovra autonoma dallo Stato; una parte della rappresentanza sindacale, pur capace di negoziare e di gestire la crisi, non è andata oltre l'ideologia ottocentesca delle relazioni industriali; da ultimo la crisi del sistema bancario veneto sta mettendo in seria difficoltà tante aziende e famiglie. A questo si deve aggiungere la storica, quasi antropologica, incapacità, veneta e italiana, di superare i campanilismi e fare sistema.

Se da un lato, quindi, stiamo attraversando una fase di leggera ripresa, dall'altro non possiamo nasconderci dietro al magro dito consolatorio di un "più zero virgola". È un'operazione di onestà intellettuale e morale dichiarare che il mondo delle imprese, del lavoro, della politica e della finanza del Veneto è incorso in alcuni fallimenti, con una responsabilità di chi quei mondi è stato chiamato a governare: la classe dirigente.

Sarebbe tuttavia troppo facile per i giovani imprenditori svolgere un ruolo meramente accusatorio e distruttivo. Non sarebbe generoso nei confronti dei nostri padri, che ci hanno trasmesso quei valori in cui tuttora crediamo, soprattutto non sarebbe utile. Questo territorio ha bisogno non di un "parricidio", ma di un mix efficace di visione e di azioni, sistematiche e condivise anche dalla prospettiva di un'alleanza generazionale, per rilanciare il Veneto quale laboratorio economico, sociale e politico all'avanguardia.

È per tali ragioni che proprio noi giovani imprenditori guardiamo con interesse al progetto "#Arsenale2022 - Il Veneto oltre", messo in campo da undici associazioni di categoria della regione per elaborare proposte per lo sviluppo del Veneto. Interesse in particolare per il progetto di creare una scuola per la formazione della nuova classe dirigente.

Si potrebbe obiettare che il rinnovamento della leadership non può giungere da quei medesimi soggetti che si ritiene debbano essere rinnovati radicalmente. Si tratta di un ragionamento capzioso, perché riteniamo che siano i "padri" a dover assumersi la responsabilità di formare i "figli", sulla base delle esperienze, anche e soprattutto di quelle negative.

Quello che semmai auspichiamo è anzitutto che #Arsenale2022 nel suo complesso sia in grado di tradursi in progetti, azioni e cantieri, capaci di incidere sulla vita sociale ed economica del Veneto. Per le giovani generazioni rappresenterebbe un concreto esempio di saper fare sistema e quindi di autocritica su uno dei nodi problematici sopra evidenziati.

Auspichiamo inoltre che la scuola di formazione del nuovo ceto dirigente non sia autoreferenziale, ma sappia aprirsi e coinvolgere esperti esterni alle associazioni, che abbia un profilo d'internazionalità per formare "teste pensanti" pienamente consapevoli dell'epoca in cui sono chiamati ad agire.

I giovani imprenditori veneti vogliono essere protagonisti della vita economica e sociale del Paese. Pronti a tornare sui banchi di scuola o a mettere a disposizione la propria esperienza, per contribuire a ridare forza al mito del Veneto locomotiva d'Italia.

**Giordano Riello**  
*Presidente Giovani  
 imprenditori  
 di Confindustria  
 Veneto*



## Analisi

# «Per rilanciare questo territorio serve un'alleanza generazionale I giovani imprenditori ci sono»

di **GIORDANO RIELLO\***

**T**utta una generazione di giovani imprenditori è cresciuta con il mito del Veneto locomotiva d'Italia. Un mito che ha affondato le sue radici nello spirito d'intraprendenza, nel saper fare e nel desiderio di autonomia, esistenziale e sociale prima ancora che politica, espressi da questo territorio.

Negli ultimi anni quel mito ha perso vigore. E, dobbiamo riconoscerlo, lo ha perso non solo per i noti fattori esterni (afferinarsi di nuovi Paesi emergenti, competizione al ribasso sul costo del lavoro, crisi economica e finanziaria globale, ottuse politiche europee di austerità), ma anche e soprattutto per le nostre debolezze interne.

La crisi ha rappresentato per alcune aziende la giustificazione per non essere state in grado di rinnovarsi; la politica regionale, pur capace di interpretare i caratteri identitari delle comunità locali fatte di contadini, lavoratori, imprenditori e professionisti, è rimasta spesso incagliata negli eterni ritardi rispetto ai ritmi della società e non ha saputo ritagliarsi efficaci spazi di manovra autonoma dallo Stato; una parte della rappresentanza sindacale, pur capace di negoziare e di gestire la crisi, non è andata oltre l'ideologia ottocentesca delle relazioni industriali; da ultimo la crisi del sistema bancario veneto sta metten-

do in difficoltà tante aziende e famiglie. A questo si deve aggiungere la storica, quasi antropologica, incapacità, veneta e italiana, di superare i campanilismi e fare sistema.

Se da un lato, quindi, stiamo attraversando una fase di leggera ripresa, dall'altro non possiamo nasconderci dietro al magro dito consolatorio di un "più zero virgola".

È un'operazione di onestà intellettuale e morale dichiarare che il mondo delle imprese, del lavoro, della politica e della finanza del Veneto è incorso in alcuni fallimenti, con una responsabilità di chi quei mondi è stato chiamato a governare: la classe dirigente.

Sarebbe tuttavia troppo facile per i giovani imprenditori svolgere un ruolo meramente accusatorio e distruttivo. Non sarebbe generoso nei confronti dei nostri padri, che ci hanno trasmesso quei valori in cui tuttora crediamo, soprattutto non sarebbe utile. Questo territorio ha bisogno non di un "parricidio", ma di un mix efficace di visione e di azioni, sistematiche e condivise anche dalla prospettiva di un'alleanza generazionale, per rilanciare il Veneto quale laboratorio economico, sociale e politico all'avanguardia.

È per tali ragioni che proprio noi giovani imprenditori guardiamo con interesse al progetto "#Arsenale2022 - Il Veneto oltre", messo in campo da undici associazioni di categoria della regione

per elaborare proposte per lo sviluppo del Veneto. Interesse in particolare per il progetto di creare una scuola per la formazione della nuova classe dirigente.

Si potrebbe obiettare che il rinnovamento della leadership non può giungere da quei medesimi soggetti che si ritiene debbano essere rinnovati radicalmente. Si tratta di un ragionamento capzioso, perché riteniamo che siano i "padri" a dover assumersi la responsabilità di formare i "figli", sulla base delle esperienze, anche e soprattutto di quelle negative.

Quello che semmai auspichiamo è anzitutto che #Arsenale2022 nel suo complesso sia in grado di tradursi in progetti, azioni e cantieri, capaci di incidere sulla vita sociale ed economica del Veneto. Per le giovani generazioni rappresenterebbe un concreto esempio di saper fare sistema e quindi di autocritica su uno dei nodi problematici sopra evidenziati.

Auspichiamo inoltre che la scuola di formazione del nuovo ceto dirigente non sia autoreferenziale, ma sappia aprirsi e coinvolgere esperti esterni alle associazioni, che abbia un profilo d'internazionalità per formare "teste pensanti" pienamente consapevoli dell'epoca in cui sono chiamati ad agire.

I giovani imprenditori veneti vogliono essere protagonisti della vita economica e sociale del Paese. Pronti a tornare sui banchi di scuola o a mettere a disposizione la propria esperienza, per contribuire a ridare forza al mito del Veneto locomotiva d'Italia.

\* *Presidente Giovani Imprenditori di Confindustria Veneto*



**Scenari**

# I giovani imprenditori e il mito (indebolito) del Veneto locomotiva: avanti con #Arsenale2022

di **Giordano Riello\***

**T**utta una generazione di giovani imprenditori è cresciuta con il mito del Veneto locomotiva d'Italia. Un mito che ha affondato le sue radici nello spirito d'intraprendenza, nel saper fare e nel desiderio di autonomia, esistenziale e sociale prima ancora che politica, espressi da questo territorio.

Negli ultimi anni quel mito ha perso vigore. E, dobbiamo riconoscerlo, lo ha perso non solo per i noti fattori esterni (afferinarsi di nuovi Paesi emergenti, competizione al ribasso sul costo del lavoro, crisi economica e finanziaria globale, ottuse politiche europee di austerità), ma anche e soprattutto per le nostre debolezze interne.

La crisi ha rappresentato per alcune aziende la giustificazione per non essere state in grado di rinnovarsi; la politica regionale, pur capace di interpretare i caratteri identitari delle comunità locali fatte di contadini, lavoratori, imprenditori e professionisti, è rimasta spesso incagliata negli eterni ritardi rispetto ai ritmi della società e non ha saputo ritagliarsi efficaci spazi di manovra autonoma dallo Stato; una parte della rappresentanza sindacale, pur capace di negoziare e di gestire la crisi, non è andata oltre l'ideologia ottocentesca delle relazioni industriali; da ultimo la crisi del sistema bancario veneto sta mettendo in seria difficoltà tante aziende e famiglie. A questo si deve aggiungere la storica, quasi antropologica, incapacità, veneta e italiana, di superare i campanilismi e fare sistema.

Se da un lato, quindi, stiamo attraversando una fase di leggera ripresa, dall'altro non possiamo nasconderci dietro

al magro dito consolatorio di un «più zero virgola». È un'operazione di onestà intellettuale e morale dichiarare che il mondo delle imprese, del lavoro, della politica e della finanza del Veneto è incorso in alcuni fallimenti, con una responsabilità di chi quei mondi è stato chiamato a governare: la classe dirigente.

Sarebbe tuttavia troppo facile per i giovani imprenditori svolgere un ruolo meramente accusatorio e distruttivo. Non sarebbe generoso nei confronti dei nostri padri, che ci hanno trasmesso quei valori in cui tuttora crediamo, soprattutto non sarebbe utile. Questo territorio ha bisogno non di un «parricidio», ma di un mix efficace di visione e di azioni, sistematiche e condivise anche dalla prospettiva di un'alleanza generazionale, per rilanciare il Veneto quale laboratorio economico, sociale e politico all'avanguardia. È per tali ragioni che proprio noi giovani imprenditori guardiamo con interesse al progetto «#Arsenale2022 – Il Veneto oltre», messo in campo da undici associazioni di categoria della regione per elaborare proposte per lo sviluppo del Veneto. Interesse in particolare per il progetto di creare una scuola per la formazione della nuova classe dirigente.

Si potrebbe obiettare che il rinnovamento della leadership non può giungere da quei medesimi soggetti che si ritiene debbano essere rinnovati radicalmente. Si tratta di un ragionamento capzioso, perché riteniamo che siano i «padri» a dovere assumersi la responsabilità di formare i «figli», sulla base delle esperienze, anche e soprattutto di quelle negative. Quello che semmai auspichiamo è anzitutto che #Arsenale2022 nel suo complesso sia in grado di tradursi in progetti, azioni e cantieri, capaci di incidere sulla vita sociale ed economica del Veneto. Per le giovani generazioni rappresenterebbe un concreto esempio di saper fare sistema e quindi di autocritica su uno dei nodi problematici sopra evidenziati.

Auspichiamo inoltre che la scuola di formazione del nuovo ceto dirigente non sia autoreferenziale, ma sappia aprirsi e coinvolgere esperti esterni alle associazioni, che abbia un profilo d'internazionalità per formare «teste pensanti» pienamente consapevoli dell'epoca in cui sono chiamati ad agire. I giovani imprenditori veneti vogliono essere protagonisti della vita economica e sociale del Paese. Pronti a tornare sui banchi di scuola o a mettere a disposizione la propria esperienza, per contribuire a ridare forza al mito del Veneto locomotiva d'Italia.

*\*Presidente Giovani Imprenditori di Confindustria Veneto*



## CATEGORIE ECONOMICHE E RILANCIO

di FRANCESCO GIACOMIN\*

**#A**rsenale 2022 - Il Veneto oltre, impegna le associazioni promotrici a una nuova stagione di collaborazione, come nel caso delle "filiere produttive". Mentre questo termine diviene sempre più frequente e confidenziale, non altrettanto il suo impatto sulla rappresentanza degli interessi.

Chiarito che per filiera intendiamo la sequenza delle fasi che dalla materia prima passano per la lavorazione fino alla vendita, generando una catena della fornitura il cui valore aggiunto dipende sempre più dalla tracciabilità dei prodotti e delle diverse fasi della lavorazione, ne osserviamo i protagonisti. Essi sono produttori di materia prime, designer, trasformatori, venditori intermedi o finali. Con il crescere del valore della componente immateriale la filiera si è via via arricchita di nuovi protagonisti, come chi racconta un prodotto per qualificarlo e promuoverlo, come la logistica e i trasporti e il ruolo dei professionisti.

Una parte importante di questi soggetti fa riferimento alle associazioni di categoria, cui si rivolgono per ragioni di tutela, di rafforzamento identitario e per ottenere risposte a bisogni aziendali, a partire dai non semplici bisogni amministrativi fino all'attività di consulenza. Mentre le imprese e i professionisti in questione tendono a rapportarsi tra di loro, nelle relazioni di fornitura e per consapevolezza di appartenere alla filiera in cui operano, non altrettanto fanno le loro associazioni.

La storia italiana della rappresentanza degli interessi si

inquadra all'interno di logiche merceologiche e di categoria. Negli anni '50 e '60, anche per ragioni legate alla ricostruzione economica, istituzionale e sociale, si affermano le tradizionali associazioni di categoria, la cui adesione viene facilitata da leggi che rafforzano le logiche categoriali, sia con i requisiti richiesti per l'accesso al settore che grazie ai benefici correlati. Le categorie di allora non sono mutate. Abbiamo le associazioni agricole, dell'artigianato, del commercio, dell'industria del turismo, della cooperazione, delle banche, delle professioni e via dicendo.

Nel tempo i confini sono andati perdendo di importanza. Mentre la collaborazione tra imprese di settore diverso è andata crescendo, l'associazionismo è rimasto essenzialmente ancorato al settore di origine. Oggi le associazioni sembrano più inclini ad associare allargando il proprio bacino tradizionale che a collaborare tra di loro. Lo fanno attraendo imprese per dimensione analoga, a prescindere dai settori. Lo fanno in ragione della competitività dei servizi offerti e della capacità di consulenza che privilegia il tema andando oltre la merceologia. In conclusione, l'economia segue lo spartito degli interessi reali e le associazioni persistono con i fondamenti tradizionali, fondati sugli importanti servizi adempimentali, migliorandone il valore aggiunto e compiendo adeguamenti senza sconvolgimenti.

*#Arsenale 2022 - il Veneto ol-*

*tre*, parte anche da questa consapevolezza; tende a ridurre le distanze tra le associazioni e a recuperare valore da una maggiore collaborazione tra di loro, con enfasi sui risultati rispetto al legittimo orgoglio associativo. È sempre più evidente che i temi che potrebbero fare la differenza per il Veneto non sono pertinenza esclusiva di nessuna delle associazioni, ma del loro assieme, se si opera in logica di collaborazione. Burocrazia, ritardi nella giustizia, arretratezza infrastrutturale, rapporto tra il mondo del lavoro, la scuola e le università, finanza, e l'elenco continua, non sono esclusiva degli artigiani o degli industriali, dei commercianti o dei professionisti. Sono anche di loro pertinenza, ma non sempre sono oggetto di loro interesse diretto e ciò contribuisce a lasciar stagnare problemi senza la pressione di una rappresentanza incisiva.

Altra novità di rilievo è la partecipazione del lavoro. Nelle sue molteplici facce il lavoro è pienamente coinvolto nei fenomeni descritti e la consapevolezza di ciò da parte dei lavoratori e di chi li rappresenta è determinante per la competitività dell'economia veneta. Il salario di produttività con il vantaggio fiscale che lo premia è l'occasione per un'altra prova di modernità da parte delle associazioni, chiamate a definire i fattori di produttività e i criteri per la loro misurazione.

**Francesco Giacomini**  
\*segretario

*Confartigianato Veneto*

## IL VENETO CHE DEVE INNOVARE

di FRANCESCO JORI

Complimenti per la trasmissione? Non è il caso. Ha un pregio indubbio, il dibattito sollevato dalla lucida quanto cruda analisi sul Veneto di oggi proposta dal direttore di questo giornale, Paolo Possamai: finalmente per una regione così controversa si torna a parlare di contenuti, anziché impegnarsi negli scazzi sul nulla; e lo si fa anche con diagnosi e terapie degne di attenzione. Ma presenta un pesante limite: trasuda di vecchio. Se sulla testata del quotidiano comparisse una data di vent'anni fa, anziché quella di oggi, sarebbe difficile cogliere la differenza di toni e contenuti. Solo che intanto il mondo non è cambiato, si è stravolto; e in tempi di velocità esasperata, diventa lenta perfino la più performante delle locomotive, per ricorrere all'immagine che il Nordest si era attribuito ai tempi del miracolo; e che ancora adesso tiene a mantenere.

C'è in particolare un vizio di fondo che inquina il confronto, ora come allora: la tendenza del Veneto, e dei veneti, ad auto-asssegnarsi la pagella di primo (primi) della classe; e a prendersela col resto del mondo, a partire da Roma, se non te lo riconoscono. Da qui un'infinita e stucchevole sequenza di polemiche,

intrise dalla voglia di "fargliela vedere", e attraversate dalla tentazione di ricorrere al "fai da te"; fino all'estremo di tagliare i ponti con un'Italia accusata di ogni sorta di vizio.

Le cronache, non solo recenti, avrebbero dovuto suggerire un minimo di sana prudenza: a mostrare & dimostrare che lo spirito dei veneti non è poi così immune dalle tentazioni della carne, non ci sono solo i due mega-scandali del Mose veneziano e delle banche sull'asse Vicenza-Montebelluna. Figurano anche altri contagi: dalla lunga e mefitica catena di tangenti, malversazioni, ruberie che si susseguono senza soluzione di continuità; al catastrofico dissesto di un territorio che ad ogni pioggia di portata superiore al normale presenta un pesantissimo conto, economico ma anche e soprattutto umano.

Il punto è che nell'odierna competizione globale i voti non bastano e soprattutto non servono, anche se meritati. Quel che contava ieri, e che conta ancor più oggi, è la capacità di costruire alleanze con soggetti e territori diversi attorno ad obiettivi comuni, per poter pesare davvero nelle sedi dove si prendono le decisioni. Anni fa Daniele Marini, tra gli studiosi di lungo corso di questo territorio, suggeriva l'immagine di un Nordest "fuori di sé": intendeva naturalmente un'area capace di andare oltre i propri confini territoriali e le proprie peculiarità, per mettersi in rete con altre esperienze virtuose. Troppo spesso, quel richiamo è stato purtroppo distorto nel senso letterale: andar

### STRATEGIA A NORDEST

Conta più di ieri la capacità di costruire alleanze con soggetti e territori diversi su obiettivi comuni

fuori di sé perché si è persa la testa nell'impegnarsi in sterili polemiche, capaci di garantire (mediocre) visibilità mediatica ma non di produrre risultati concreti: come dimostra il catalogo di rivendicazioni rimaste tali e riproposte in continuazione, senza costruito.

Servono tante cose, per invertire la tendenza. Ma una in particolare, come giustamente sottolineato da Possamai: una classe dirigente all'altezza. Che c'è, però solo potenziale: nel pubblico come nel privato, dai sindaci agli imprenditori alla galassia del sociale, il Veneto può contare su molte figure singole in grado di vantare risultati di prim'ordine. Ma per arrivare a contare come squadra bisogna entrare a far parte dei luoghi della rappresentanza, dai partiti alle associazioni di categoria: dai quali invece questi possibili protagonisti si tengono rigorosamente lontani, perché li vedono permeati da vecchie logiche, sterili contrapposizioni, logori schemi, immotivate rigidità.

Se oggi innovare non è solo la regola, ma la "conditio sine qua non", è da qui che bisogna partire. Altrimenti, come fatalmente succede ad ogni locomotiva, si finisce sul peggiore dei binari. Quello morto.

Se oggi innovare non è solo la regola, ma la "conditio sine qua non", è da qui che bisogna partire. Altrimenti, come fatalmente succede ad ogni locomotiva, si finisce sul peggiore dei binari. Quello morto.

## COME COSTRUIRE UNA CLASSE DIRIGENTE PER IL NORDEST

DI **GIORGIO BRUNETTI**

**L**a crisi delle due Banche Popolari ha spinto autorevoli esponenti della classe imprenditoriale a dichiarare con molto coraggio, intervenendo in questo giornale, “la debolezza del ceto dirigente” di questo territorio o “il fallimento in cui sono incorsi (...)

(...) alcuni responsabili del mondo delle imprese e della finanza”, ma tutti prospettando anche un impegno a “cambiare e a darsi da fare”. La presidente dell’Unione Industriali di Treviso la mette giù dura sulla situazione attuale. “Di quella società vitale e generosa, di una politica che immaginava un Veneto/Nord Est autonomo (modello per una “società solidale, responsabile e fondata sul merito) ... , nella migliore delle ipotesi, resta ben poco e, nella peggiore, lascia cumuli di macerie”. Un giudizio severo che risente di un velo di nostalgia, edulcorata dal ricordo, perché lo sviluppo è stato percorso non dalla generosità ma da tanto opportunismo, mentre solo con una forte carica ideale si poteva immaginare la realizzazione di una società di quel tipo.

D’altro canto, il presidente dei giovani industriali veneti afferma che il mito del “Veneto locomotiva d’Italia” ha perso vigore. Attenzione, si parla non di realtà ma di mito, ossia di una narrazione, che cerca inevitabilmente di sublimare gli elementi distintivi antropologici del successo economico per sfatare anche l’immagine, allora spesso diffusa nel Paese, di una regione “volta solo a fare schei!” Ma il fatto che il mito, come ora, si allontani troppo dalla realtà spinge il presidente dei giovani imprenditori a proporre una scuola per la formazione della classe dirigente, una scuola che abbia un “profilo di internazionalità per formare teste pensanti pienamente consapevoli dell’epoca in cui sono chiamate ad agire”.

Creare una scuola, un’istituzione è un tema ricorrente quando sorge una crisi in un territorio. Ebbene, alla fine degli anni Novanta, interpellato dalla Regione Veneto, il professor Feliciano Benvenuti, propose di istituire una Ena veneta per formare la classe dirigente. Subito dopo, su proposta dei consiglieri Vanni e Vigna, il consiglio regionale con legge 9 agosto 1999, n.31 approvò la costituzione dell’Istituto Triveneto di Alta Cultura Europea (Itace) e nel contempo affidò a Veneto Innovazione l’incarico di svolgere uno studio di fattibilità, stanziando la somma di un miliardo di lire.

All’epoca facevo parte del gruppo di esperti.



Lavorando sui materiali disponibili e realizzando una serie di audizioni per raccogliere i suggerimenti e i pareri di operatori e di soggetti rappresentativi del Nordest mettiamo a punto una proposta molto articolata per la “creazione di una istituzione agile, imprenditoriale” con l’avvertenza di far partecipare ad essa tutti i soggetti chiave della regione, a partire dalle Università e dalle associazioni di categoria. Tuttavia, dopo un convegno di presentazioni con tanta pompa, lo studio è andato ad ammuffire in qualche scaffale della sede regionale.

Augurabile che questa proposta dei giovani imprenditori e delle associazioni di categoria (Arsenale 2022 – Il Veneto oltre) abbia successo visto che, a differenza di Itace, parte dal basso!

**Giorgio Brunetti**

© riproduzione riservata

## *Una classe dirigente da rinnovare*

di **GIANCARLO CORÒ** e **PAOLO GURISATTI**

**D**a qualche tempo si è finalmente aperto anche in Veneto un dibattito serio sulla crisi della classe dirigente regionale. La buona notizia è che anche gli imprenditori cominciano a riflettere sui propri errori, a partire dal disastro delle Banche popolari. La cattiva notizia è che il dibattito è ancora focalizzato sulle responsabilità individuali invece che sulla governance delle istituzioni locali, che devono invece cambiare profondamente per rispondere alle esigenze di un mondo diverso da quello in cui il Veneto è cresciuto e prosperato. In realtà, anche l'Italia del miracolo economico nasce da una sconfitta, quella della guerra, che costrinse la classe dirigente a cambiare profondamente, ammettendo gli errori delle leggi razziali, della riduzione delle libertà personali, dei trucchi contabili, del protezionismo, che impedivano a un'industria sana e competitiva di emergere. Adesso ci sono voluti sette anni di recessione, lo scandalo del Mose e la rovina delle Banche popolari a scuotere la classe dirigente veneta, per troppi anni convinta che il sistema potesse andare avanti sempre allo stesso modo. La giusta critica alle inefficienze del centralismo nazionale, che aveva funzionato da collante dell'identità regionale, è stata alla fine superata dai fallimenti del nostro stesso modello: banche gestite come feudi personali, l'industria più dinamica mortificata da una politica distratta e inconcludente, grandi progetti infrastrutturali interrotti da incompetenze tecniche e finanziarie, una frammentazione amministrativa che continua ad alimentare sprechi e assurdi conflitti locali. Il Veneto è stato a lungo la locomotiva dell'economia italiana. La domanda è se possa ancora esserlo nella fase in cui la competizione internazionale richiede lo sviluppo di nuove reti tecnologiche e poli metropolitani di classe mondiale. Il Veneto ha bisogno di istituzioni moderne e leader all'altezza delle sfide complesse che l'attuale fase impone all'economia e alla società. Il superamento della logica dei campanili e la creazione di sistemi territoriali più efficienti, intelligenti e attrattivi sono oggi condizioni per riprendere un percorso sostenibile di crescita. In assenza di iniziative da parte della politica, spetta agli attori economici e sociali diventare protagonisti dell'innovazione istituzionale. La riforma delle Camere di Commercio, la riorganizzazione territoriale delle associazioni di rappresentanza e gli investimenti privati in istruzione, ricerca e cultura saranno importanti banchi di prova per una nuova e più capace classe dirigente veneta. •

## IL NORDEST OLTRE L'ANNO ZERO

di DANIELE MARINI

**D**eclinare crescendo. È il titolo di un libro del sociologo Bruno Manghi (1977) sul sindacato. Credo si attagli bene a quanto sta accadendo in questi periodi, in Veneto soprattutto, ma con livelli di intensità diversi anche nelle altre regioni del Nordest. È un paradosso: si può crescere economicamente e, nello stesso tempo, declinare nella costruzione di una *vision* del futuro di un territorio, del suo sviluppo sociale ed economico. Con l'effetto boomerang, nel tempo, di deprimere le proprie capacità economiche. Gli elementi oggi ci sono tutti e sono palesi. Da un lato, molte imprese e aree distrettuali si sono adattate al nuovo scenario competitivo; hanno innovato, ristrutturato, aperto ai mercati internazionali.

Hanno realizzato una metamorfosi e si sono date una nuova *vision*. In una parola, come confermano i dati, sono tornate a crescere. Dall'altro lato, non solo abbiamo la voragine economica – ancora tutta da scoprire nei suoi effetti – generata dalle due banche popolari, ma si sono incrinati i simboli fondativi che avevano incarnato il Nordest: imprenditori, professionisti, banchieri, manager. Non tutti, sia chiaro: un numero contenuto, ma simbolicamente fondamentale fra i produttori. Il perno centrale della classe dirigente di un territorio. Che, a suo tempo, aveva preso le distanze dalla politica (nazionale e locale) rivendicando orgogliosamente la propria diversità e distanza. Mentre oggi si trova nell'epicentro del terremoto. Scossa e disorientata. Allibita.

Servirà tempo per le valutazioni morali e penali. Oggi però è necessario comprendere e analizzare quanto accaduto, non solo in questi mesi, ma negli anni addietro, quando il Nordest aveva rappresentato un punto di riferimento per l'intero paese. Perché le radici del declinare nascono allora. Quando non si è saputo (voluti?) cogliere la necessità di cambiare logiche. Quando è mancato il coraggio di mettere in discussione i tradizionali meccanismi di funzionamento. Gli esiti di quelle incapacità sono lì: dallo scandalo del Mose, all'assenza delle aggregazioni di area vasta; dai processi parziali di accorpamento di enti di rappresentanza, alle discussioni estenuanti sulle infrastrutture. Fino alle vicende odierne delle banche. Con il risultato che forse c'è più frammentazione oggi di quanto non ce ne fosse in passato. Il motivo? È scemata la capacità di elaborare una nuova visione complessiva e condivisa dello sviluppo economico e sociale del Nordest. Perché a più riprese ne è stato decretato il superamento e la fine, ma senza offrire una nuova prospettiva d'insieme, una narrazione aggiornata. Così com'era avvenuto dalla seconda metà degli anni '90.

Il Nordest è – piaccia o meno – un brand che si era affermato: forniva identità e identificazione; offriva valori cui riferirsi e una progettualità. Non era solo rivendicazione politica, ma una soggettività sociale ed economica di un territorio. Quel Nordest intuito da Lago nel tempo ha subito metamorfosi profonde e, correttamente, se n'è dichiarata la scomparsa. Ora, però, è arrivato il momento di leggere le trasformazioni e ridisegnare una prospettiva. Le identificazioni per negazione non reggono nel tempo. Non si può solo "non-essere" qualcosa, è necessario dire cosa si "è". È un territorio che non si dà una un'idea generale e dei valori da perseguire ha il declino come prospettiva concreta.

Ora, per dirla con la presidente degli industriali trevigiani Piovesana, siamo giunti all'anno zero. Ovvero serve un momento di discontinuità. Il compito delle (nuove) classi dirigenti dovrebbe essere proprio quello di comprendere, senza omertà o falsi pudori, i meccanismi e i motivi che hanno condotto alla condizione attuale. Perché la consapevolezza, anche dolorosa, delle vicende è il primo passo per un vero cambiamento. Solo così sarà possibile realizzare azioni che siano di reale trasformazione rispetto al passato.

Questo primo passo presuppone però un secondo momento: la creazione – come hanno sottolineato Possamai e Jori – di nuove classi dirigenti, da cui potrà derivare poi anche il ceto politico. Esse non nascono spontaneamente, né si trovano in rete. Sono necessari luoghi e momenti dove si possano formare. E non sono più neppure sufficienti – come poteva essere un tempo – i percorsi dei mondi associativi a generarla. Dunque, serve identificare luoghi deputati a formare e creare percorsi per costruire gruppi dirigenti. Infine, ma non per importanza, è necessario riconoscere i valori e le esperienze positive da cui ripartire che nel Nordest fortunatamente non mancano e sono diffuse: esperienze di sindaci che aggregano i comuni, imprese che innovano il prodotto e valorizzano i collaboratori, accoglienza e integrazione dei migranti grazie ai mondi volontari e della cooperazione, scuole e università che si relazionano col sistema produttivo, persino banche (bisogna dirlo) che hanno continuato a fare correttamente il proprio mestiere. L'elenco potrebbe continuare ancora.

Chi ha a cuore i destini del territorio, non può nascondere la polvere sotto il tappeto. Serve individuare gli obiettivi e i valori su cui incardinare il futuro del territorio. Attorno ai quali creare una visione condivisa e un nuovo ceto dirigente. Per evitare il declino. E ridare un'anima al Nordest.

**Daniele Marini**

© RIPRODUZIONE RISERVATA



## CULTURA D'IMPRESA E DEL LAVORO

di **GIORGIO SBRISSA**

**I**l fallimento politico in primis, quello economico, quello terribile della finanza e non ultimo quello sociale. Il direttore di questo giornale, Paolo Possamai, con l'editoriale "Nordest, il mito dissolto", ha riaperto il dibattito sul tracollo e sui tanti traguardi mancati dal Veneto in particolare.

Molto a lungo si è disquisito sui motivi che ci hanno portato a questa crisi epocale e spesso, troppo spesso, si sono cercate le cause esterne, la burocrazia, Roma, lo Stato e ultima in ordine di tempo l'Unione Europea. La causa di tutto ciò è stata innanzitutto una sciagurata condotta culturale.

Cultura, sì, quella cui il Veneto è da sempre refrattario, nonostante le università quasi millenarie. La cultura che significa investimento. Investimento a perdere magari, perché per arrivare a un prodotto di successo bisogna essere in grado di realizzarne migliaia che successo non l'avranno e che comportano una spesa a vuoto. Eppure di lì si deve passare. Ebbene, questa visione e questo coraggio sono mancati.

Vogliamo scendere nel particolare per spiegarci meglio. Quante sono le aziende che nel Nordest hanno veramente speso quote importanti dei loro profitti in ricerca? Ricerca vera di prodotti, prima che di processo produttivo. Cos'ha veramente inventato l'industria veneta, al di là della coloritura del capo già confezionato per arrivare prima sul mercato della moda, con Luciano Benetton, che ha inventato la fabbrica diffusa (e così tra l'altro non aveva impedimenti sindacali)? E non è stata forse questa "l'invenzione" più seguita dai colleghi imprenditori

nordestini? Non è stato forse questo il seme del "piccolo è bello" di cui ci siamo inebriati per decenni, falsando la verità, la politica e l'immaginazione? Mentre ci cullavamo in questo sogno arricchendoci tutti, inutile negarlo, e ingrassando le banche e distruggendo il territorio, punteggiandolo di capannoni e villette, oltre che di orribili periferie, perdevamo d'occhio il dovere primario che avevamo assunto con quella ricchezza: investire in ricerca e in crescita autentica.

Non ci siamo accorti, ad esempio, che le poche vere grandi industrie che avevamo a Marghera (chimica e siderurgia in primis) morivano e con sé trascinarono a fondo tutti. Senza grandi industrie, ovviamente guidate a dovere, non si fanno grandi investimenti, né grande ricerca. Non cresce la classe dirigente, cresce invece l'antagonismo, certo, ma anche la partecipazione. Abbiamo già dimenticato cos'ha dato in relazioni sociali e sindacali era l'Electrolux (fu Zoppas e fu Zanussi). Non abbiamo visto come la Germania, che non partiva certo in vantaggio rispetto a noi, ha saputo imporsi sui mercati mondiali di molti prodotti grazie alle innovazioni che ha saputo portare, riuscendo a rispondere colpo su colpo a quello che qualche decennio fa pareva il rivale tecnologico in grado di sconfiggere chiunque, qual era il Giappone. Noi abbiamo preso altre strade, gli stessi Benetton ormai non sono quasi neanche

più industriali, il loro orizzonte è fatto di servizi, di commercio, di gestione e di finanza. E nessuno ha raccolto e saputo mettere a frutto l'enorme patrimonio ottenuto dai tanti piccoli imprenditori che hanno costruito il Nordest perché non c'era né la cultura imprenditoriale né quella sociopolitica, tantomeno quella finanziaria.

Le stesse banche del territorio sono state incapaci di diventare insieme una grande banca di interesse nazionale, quando avevano le risorse per farlo. Antoveneta è finita nel precipizio di Mps. Di BpVi e VenetoBanca, al termine di un'inutile e dopata corsa a una stupida primazia regionale, sappiamo purtroppo il verghognoso finale. Tralasciamo la politica, incapace di andare oltre le colossali tangenti e le velleità indipendentiste fuori da ogni logica e da ogni tempo (e c'è da chiedersi a quale primato abbia ancora il coraggio di appellarsi).

Il Nordest in definitiva si è dimostrato identico a quel tale che si ritrova in tasca una vincita inimmaginabile e invece di investirla e farla diventare il mattone su cui costruire una fortuna o un impero, se la lascia sfuggire di mano e la spreca per continuare poi tutta la vita a piangersi addosso e a incolpare gli altri della sua sventura.

È adesso che il Nordest e il Veneto devono mostrare che non tutto è perduto che la miniera d'oro non è esaurita, che la propensione a intraprendere e a lavorare sono beni preziosi da far fruttare, ma seguendo strade nuove, con maggior lungimiranza e imparando a mettere insieme forze e intelligenze.

**Giorgio Sbrissa**

© RIPRODUZIONE RISERVATA

Élite e decisioni

## HACKATHON NORDEST

di **Paolo Gubitta**

**È** bastata una «colpevole distrazione» per scoperciare una pentola in piena ebollizione sotto la calura agostana. Mi riferisco alla locuzione, laica e benevola, che Maria Cristina Piovesana, presidente di Unindustria Treviso, ha usato nella lettera inviata a questo giornale la scorsa settimana, per spiegare lo smarrimento di tanti di fronte a un territorio (il nostro) che sembra brillare solo per gestioni fallimentari, scandali politici e indagati di rango, e per reclamare una classe dirigente più adeguata e capace di imprimere un cambio di passo. L'esortazione di Piovesana ha avviato un dibattito che ha coinvolto tutti i quotidiani del Nordest, sui quali sono apparsi diversi interventi che nel loro insieme hanno descritto tutto «quello che non». Quello che non siamo diventati: dei giganti politici, visto che siamo rimasti nani. Quello che non abbiamo tutelato e coltivato: la fiducia, la credibilità, la reputazione e la voglia di cambiare, che invece abbiamo trasformato in un cumulo di macerie. Quello che non vogliamo rifare: navigare a vista e ciascuno per sé, per incapacità di elaborare visioni complessive e condivise. Quello che non possiamo permetterci nel prossimo futuro: avviare uno scontro generazionale tra «genitori e figli», invece di sederci insieme attorno a un tavolo. A proposito di tavoli e gruppi di lavoro, siamo proprio sicuri che siano gli strumenti più efficaci per progettare il futuro e far emergere la nuova leadership?

**I** loro detrattori suggeriscono di farne a meno perché «richiamano più l'immagine di una pietra tombale che di un volano...». Chi li difende, invece, sottolinea che le classi dirigenti non nascono spontaneamente, non si trovano in rete, e che sono necessari luoghi e momenti dove si possano formare come appunto tavoli e gruppi (ma non solo). Entrambe le analisi dicono cose corrette, di cui fare tesoro. Invece di convocare tavoli e gruppi più o meno permanenti ed esclusivi (tradizionalmente, si accede su invito per meriti propri o in rappresentanza di altri), organizziamo dei «contesti decisionali a tema, temporanei e inclusivi»: dei veri e propri «hackathon» sul modello di quelli inventati da H-Farm, aperti alla partecipazione di chiunque pensi di avere idee interessanti da sottoporre (indipendentemente dal ruolo e dall'età), che lavorano in gruppi temporanei, che in 24 ore propongono una bozza di soluzione o progetto su

uno specifico ambito, che vengono valutati e che, se prescelti, fanno dei loro autori degli attori protagonisti nella costruzione del futuro. Questo modo di procedere, che si ispira alle logiche dello sperimentalismo democratico di matrice statunitense, porta con sé il vantaggio di includere nel dibattito prima e nella progettazione poi tutte le intelligenze distribuite nel territorio, che a volte non riescono a esprimersi e rischiano di vanificarsi perché non inserite nei network istituzionalizzati della rappresentanza e del potere. È sufficiente definire l'agenda di lavoro, al resto ci penserà la potenza dei social. Qualcuno potrebbe obiettare che questo approccio, vista la mancanza di «controlli all'ingresso», porta con sé anche il rischio di rendere complesso il processo decisionale, di aumentare i costi di coordinamento e le probabilità di conflitto. L'osservazione è corretta, ma penso che questo rischio vada corso. Sapete perché? Rendere libera la partecipazione agli «hackathon progettuali» riduce drasticamente la probabilità che a questa attività siano invitati i «nominati» e gli «eletti» da quelle stesse classi dirigenti che, parole della presidente Piovesana, almeno per una parte sono solo dei «cialtroni del Nordest da bere». È «quello che non» ci meritiamo.

**Paolo Gubitta**

© RIPRODUZIONE RISERVATA



---

## TRE TEMI PER IL RILANCIO DEL NORDEST

---

di STEFANO MICELLI

**I**l richiamo a un rinnovamento della classe dirigente del Nordest della presidentessa di Unindustria Treviso ha avuto il merito di rimettere in moto un dibattito sulle difficoltà che questo territorio sta vivendo e sulla consistenza della sua attuale classe dirigente. L'urgenza di una riflessione sul tema è più che giustificata: le traversie delle due banche popolari costituiscono solo l'ultimo capitolo di una lunga lista di incidenti di percorso che hanno segnato il Nordest negli ultimi cinque anni. Quello che colpisce maggiormente è la ritrosia con cui la politica, il mondo della rappresentanza, i sindacati e le università hanno affrontato e discusso le tante difficoltà incontrate.

---

■ A PAGINA 8

di STEFANO MICELLI

**I**richiamo a un rinnovamento della classe dirigente del Nordest della presidentessa di Unindustria Treviso ha avuto il merito di rimettere in moto un dibattito sulle difficoltà che questo territorio sta vivendo e sulla consistenza della sua attuale classe dirigente. L'urgenza di una riflessione sul tema è più che giustificata: le traversie delle due banche popolari costituiscono solo l'ultimo capitolo di una lunga lista di incidenti di percorso che hanno segnato il Nordest negli ultimi cinque anni.

Quello che colpisce maggiormente è la ritrosia con cui la politica, il mondo della rappresentanza, i sindacati e le università - in generale ciò che chiamiamo classe dirigente - hanno affrontato e discusso le tante difficoltà incontrate su fronti diversi, dal progetto Veneto Nanotech alle dighe mobili del Mose. Sorprende soprattutto la mancanza di senso critico rispetto a insuccessi che, per rilevanza e aspettative, avrebbero meritato ben altra attenzione.

Qualcuno potrebbe suggerire che questi eventi sono potuti passare in secondo piano per-

ché il Nordest ha continuato a crescere come ha fatto in passato. I dati in realtà parlano di uno scenario diverso. La crisi di questi anni ha inciso profondamente sull'economia locale. Il Nordest nel 2014 ha registrato lo stesso prodotto interno lordo del 2000. Dal 2008 al 2014 abbia-

---

### **Colpisce la ritrosia di politica, categorie sindacati e università ad affrontare i nodi**

---

mo cancellato tutta la crescita dal 2000 al 2007 (più di 8 punti percentuali). La ripresa registrata nel 2015, +0,8 %, ha suscitato un entusiasmo legittimo, anche se le turbolenze geopolitiche di quest'anno rischiano di ridimensionare la nostra capacità di crescita sui mercati internazionali. A livello di mercato del lavoro, dal 2007 in poi il numero

di persone in cerca di occupazione è cresciuto in modo sensibile (da 104mila a oltre 230mila nel 2014). Nel 2015 questo numero ha fortunatamente cominciato a calare. Che la tendenza sia al miglioramento anche nel 2016 è da verificare.

Preoccupa, infine, il quadro demografico che oggi caratterizza l'intero Nordest. Le elaborazioni promosse dalla Fondazione Nord Est testimoniano un invecchiamento sistematico della popolazione aggravato dalla scarsa attrattività del nostro territorio. Facciamo fatica a trattenere i nostri giovani, in particolare laureati, che dall'inizio della crisi hanno cominciato a viaggiare oltre confine in cerca di migliori opportunità di lavoro.

Come procedere per un rilancio di questo territorio? Su quali progetti mobilitare politica e rappresentanza? È difficile dare risposta a una domanda così impegnativa. Più utile, in questa sede, è indicare tre temi coi quali qualsiasi classe dirigente sarà

costretta a fare i conti fin da subito.

Un primo aspetto riguarda l'assetto produttivo della regione. La manifattura costituisce il punto di forza dell'economia del Nordest, prova ne è la sua capacità di proiettarsi oltre i confini nazionali con un export in continua ripresa dal 2009. Oggi questa manifattura è chiamata a confrontarsi con una vera e propria rivoluzione tecnologica: l'introduzione del digitale nei processi produttivi trasforma in modo sostanziale il quadro competitivo internazionale offrendo nuove opportunità di crescita così come nuovi rischi. La domanda è se il Nordest, industriali in primis, sia pronto a cogliere la sfida legata all'Industria 4.0 o se invece questa rivoluzione ci costringerà a giocare un ruolo di secondo piano.

Un secondo tema di confronto riguarda l'assetto territoriale e la sua governance. Nell'economia globale i principali luoghi di produzione della ricchezza so-

no le grandi aree metropolitane dove si concentrano intelligenza, talento e opportunità di crescita. In questi anni l'area compresa fra Padova, Venezia e Treviso non è riuscita a configurare un polo metropolitano all'altezza della competizione internazionale. Per contro Milano, so-

---

### **Occorre concentrare le energie disponibili su obiettivi ambiziosi coerenti e condivisi**

---

prattutto grazie agli importanti investimenti legati ad Expo, è riuscita a ridare slancio alla propria attrattività. Riusciremo a essere parte integrante di quella che Piero Bassetti chiama la metropoli italica, ovvero il grande sistema metropolitano compreso fra Torino, Milano e Venezia? Anche su questo punto la risposta non è affatto scontata.

Un terzo aspetto riguarda il capitale umano. Molte delle possibilità future di questo territorio dipendono dalla sua capacità di far crescere giovani preparati e di attrarre talenti da tutto il mondo. Affinché ciò sia possibile, il Nordest deve dotarsi di un progetto credibile e di istituzioni formative (le università e gli Its prima di tutto) in grado di attirare da tutto il mondo intelligenza e progettualità coerenti con le ambizioni del territorio. L'obiettivo deve essere quello di invertire la tendenza che ha caratterizzato questi ultimi cinque anni facendo diventare il Nordest un approdo plausibile per giovani capaci di intraprendere e di partecipare attivamente a progetti ambiziosi.

Per ora la classe dirigente del Nordest non ha ancora elaborato progetti chiari su nessuno di questi temi chiave. Segni di una nuova sensibilità ci sono, a partire dal cantiere Arsenale 2022 promosso dalle associazioni di categoria. Speriamo che il richiamo di Maria Cristina Piovesana acceleri un'assunzione di responsabilità su questi temi contribuendo alla definizione di un progetto compiuto per il rilancio del Nordest.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

REGIONE ATTUALITÀ

## E' il momento di alzare lo sguardo e unire il «particolare» al «generale»

**Prosegue il dibattito sul tema delle classi dirigenti del Nordest, innescato dalla presidente di Unindustria Treviso, Piovesana, e alimentato dal Corriere del Veneto**

di **Francesco Giacomini** \*

**L**e argomentazioni di Paolo Gubitta sul corriere del Veneto di mercoledì, sotto il titolo di «Hackathon nord-est», meritano attenzione per i diversi aspetti evidenziati sul tema «classi dirigenti». I limiti di queste non riguardano solo la politica, ma toccano anche un altro importante bacino di formazione delle proposte, rappresentato dalle associazioni di rappresentanza. Ancorché il compito di queste debba partire da una necessaria lettura e tutela di parte, cioè della parte, settore, categoria, componente di volta in volta rappresentata. E quindi offrire spicchi della soluzione che la politica, sede per antonomasia dell'interesse generale, dovrebbe poi unire fino a comporre un frutto che risulti almeno decente. In realtà, da tempo la rappresentanza economica e del lavoro cerca di offrire soluzioni in chiave di interesse generale e la politica si divide guardando più al consenso che alla soluzione dei problemi. Il metodo «hackathon» può portare risultati anche nell'immaginare soluzioni ai nostri problemi di competizione e crescita. Siamo nell'estate dei Pokemon, dove la ricerca dei moderni draghetti anima l'idea della democratica e motivata partecipazione anche a cose più serie. Ogni possibile innovazione e spazio di proposta vanno incoraggiati e sostenuti, anche correndo il rischio che i risultati restino sullo scaffale di un esercizio estivo e interessino, alla fin fine, a pochi volenterosi, senza riuscire a coinvolgere i decisori formali. Io continuo a ragionare attorno ad un possibile cambio di orizzonte delle associazioni di rappresentanza che vedono, tra le migliaia di protagonisti del «quotidiano associativo», tanti soggetti di qualità, dotati di capacità di autocritica e coraggio propositivo come nel caso della presidente degli industriali trevigiani Piovesana. Le associazioni, ed è una delle ragioni per le quali 11 di esse si sono unite a fine luglio attorno al progetto #Arsenale2022- il Veneto oltre-, possono alzare lo sguardo oltre lo specifico del settore rappresentato, intrecciando valutazioni e proposte come in realtà fanno in modo crescente imprese, professionisti, esperti e docenti. Le associazioni sono recipienti di conoscenza e competenze, fatto innegabile, però fin qui si sono mescolate ben poco tra di loro per traguardare l'interesse generale ed il raggiungimento di obiettivi importanti che non

sono prerogativa di alcuna di esse. I 7 tavoli che a settembre prenderanno il via su altrettanti temi, ben descritti proprio sulle pagine del Corriere del Veneto del 29 luglio scorso (impresa, capitale umano, infrastrutture e scambi internazionali, territorio e sviluppo urbano, relazioni industriali e welfare, nuova architettura istituzionale) finiranno per rappresentare un inedito «hackathon» aperto non solo a rappresentanti di categoria. Tutti chiamati a riflettere per la prima volta assieme, imprenditori grandi e piccoli, lavoratori, ma anche esperti e docenti universitari in primis. È un tentativo di generare progettazione trasversale, di unire «particolare» e «generale», senza che l'ostinazione del particolare impedisca giuste soluzioni e che il generale si mostri velleitario e privo di collegamenti con la realtà. Necessari, questi ultimi, per coinvolgere i protagonisti e dare forza alle decisioni che costano scelte, impegni e superamento di egoismi o limiti di vista. Il caso della mancata realizzazione (almeno fin qui) dell'alta velocità tra Milano e Venezia, con le sue infauste conseguenze, è esempio emblematico. Si può ricostruire leadership e classe dirigente anche provando a dare soluzione ai problemi, soprattutto se si è già parzialmente coinvolti, in quanto parti sociali, rappresentanti di imprese, professionisti, lavoratori. Anche questa è innovazione, un modo per generare soluzioni vere e percorribili con modalità nuove. Nel fare assieme, tra associazioni, si può recuperare una parte di valore fin qui inespreso.

\*direttore Confartigianato Veneto

© RIPRODUZIONE RISERVATA



## *Italia e Veneto in cerca di idee*

di **PAOLO GURISATTI**

**A**ncora cattive notizie dall'economia. Alla vigilia di importanti rinnovi contrattuali la questione dell'efficienza e della produttività delle imprese, pubbliche e private, non è ancora priorità negli indirizzi di governo. Né a livello nazionale, né a livello regionale. Fino a questo momento Renzi, a livello centrale, e Zaia, a livello regionale, si sono limitati a gestire l'esistente, ad attuare programmi disegnati da altri. Non hanno aggiunto idee innovative sulle questioni strutturali del sistema economico. Nel caso del governo nazionale l'agenda è ancora quella scritta da Napolitano (e da Monti), subito dopo il quasi-default del 2011: riformare la macchina pubblica, ridurre il ruolo delle istituzioni locali e provinciali, introdurre nuove regole nelle attività protette dalla concorrenza/contendibilità internazionale. Nel caso del governo regionale l'agenda è sempre quella definita dal movimento leghista vent'anni fa: allontanarsi da Roma, conquistare più autonomia, recuperare risorse pubbliche per province, comuni, Ulss, che possono continuare a operare così come sono.

All'appuntamento di novembre (referendum costituzionale) queste agende non portano, come alcuni pensano, a una collisione fatale tra progetto federalista e progetto centralista. Portano invece a una pericolosa impasse istituzionale, dannosa per il sistema produttivo nel suo complesso. Renzi non ha strumenti per rilanciare gli investimenti e per cambiare verso a un paese che si indebita sempre di più. Gli 80 euro, lo stesso Jobs Act si stanno rivelando deboli palliativi. Zaia non ha una proposta innovativa per l'industria e l'amministrazione del Veneto. Può mettere in sicurezza la spesa sanitaria, può apprezzare i suggerimenti di Arsenale #2022, ma, alla fine, si limita a chiudere il rubinetto dell'innovazione, ridurre le spese in formazione, smorzare il confronto su banche, imprese e università. Bisogna prenderne atto. Capo del governo e governatore sono a corto di risorse e di programmi. Questo preoccupa gli osservatori internazionali, che parlano già di Italtix: la mancanza di una visione, di un modello italiano o di modelli regionali convincenti, all'altezza del ruolo che l'Italia e regioni chiave, come il Veneto, giocano in Europa; l'apertura di tavoli di discussione e di trattativa sindacale senza un'idea guida per la crescita. I mercati vogliono sapere come intende la classe dirigente italiana (e veneta) favorire la modernizzazione del territorio e sostenere un nuovo ciclo di investimenti. •



## MATRIMONI CALATI DALL'ALTO

di LUIGI CURTO\*

**A**lcuni giorni fa abbiamo appreso dai giornali del progetto di fusione tra Banca di Credito Cooperativo Annia e Banca di Credito Cooperativo del Veneziano. Al di là dei criteri utilizzati per stabilire chi tra le due sarà la banca incorporante, quel che conta per la comunità delle imprese e delle famiglie che fanno riferimento a questo tipo di banche, già Casse Rurali e Artigiane, è che il progetto crei valore aggiunto per il territorio e non sia solo calato dall'alto, come pare.

Dieci anni fa la notizia dello sbarco in Veneto della Banca di Credito Cooperativo di Roma a supporto di una nostra Bcc avrebbe fatto scandalo. È successo nel dicembre scorso, quando la ex Cassa Rurale e Artigiana ha incorporato la Banca di Credito Padovana per salvarla, e se n'è parlato ben poco.

La Banca d'Italia, va ricordato, interviene a tutela della continuità dell'erogazione del credito e dei soci. È successo, sempre in tema di Bcc, nell'ottobre scorso con la fusione per incorporazione della Bcc Atestina nella Bcc delle Prealpi. È successo, come dicevamo, con l'ingresso a dicembre della Bcc di Roma. Ora succede con l'incorporazione

della Bcc del Veneziano nella Bcc Annia. Questi fatti sono anche il segno che le Bcc del Veneto, e mi permetto di segnalare anche la dimensione del Triveneto, anziché agire con un proprio progetto finiscono per subire interventi peraltro non rinviabili. Solo che nel primo caso potrebbe essere salvaguardato l'importante principio della contiguità territoriale, che può pure costare la chiusura di qualche filiale ma che, sul presupposto di maggiori omogeneità e minori costi, può essere trovare il giusto contrappeso in maggiori servizi a famiglie e imprese.

Le stringenti novità imposte dalla recente riordino della disciplina delle Bcc lasciano sempre meno spazi di manovra, rispetto ai quali tentare una iniziativa

delle Bcc per un protagonismo diretto che rispetti il limite patrimoniale minimo per la nascita di una aggregazione ex novo. Ma c'è il dovere di tentare, salvo subire, fatto dopo fatto, come sta accadendo, le conseguenze di logiche di salvataggio o, nelle situazioni migliori, di messa in sicurezza. Sono logiche da stato di necessità, del tutto legittime, ma logiche di risulta e di arrendevolezza.

Mi sento di fare queste considerazioni a maggior ragione dopo che 11 associazioni del Veneto, cooperazione compresa, hanno avviato un grande cantiere di collaborazione, denominato #Arsenale 2022 - il Veneto Oltre. Anche noi siamo in ritardo, pur dando atto del coraggio che tutti assieme abbiamo avuto.

Dobbiamo cercare di contagiare, con questa nostra iniziativa, anche le imprese che operano in settori tutelati e regolati quali il credito, nei quali la massa critica territoriale, e ripeto territoriale in quanto credo che debbano continuare a esistere banche di territorio, è presupposto importante per applicare logiche di credito che promuovano sviluppo e non brucino risparmi. Le gravi, e per molti aspetti drammatiche vicende di Popolare di Vicenza e Veneto Banca, non possono solo alimentare necessari atti di critica rivisitazione del nostro operare, ma devono spingerci oltre, nell'irrinunciabile tentativo di cambiare davvero.

*\*presidente  
Confartigianato del Veneto*

CRIPRODUZIONE RISERVATA

#Arsenale2022

**SVILUPPO,  
IL PATTO  
VENETO**di **Luca Romano**

**I**l fatto che le categorie economiche e il sindacato maggioritario si siano accordati per ragionare insieme sullo scenario del Veneto e un programma coerente di cose da fare per andare oltre la crisi - #Arsenale2022 - non è solo una notizia buona, ma eccellente. Si può solo auspicare una forte inclusività. Non solo riferita a chi non ha aderito tra le importanti organizzazioni o alle rappresentanze professionali. La questione dei saperi è cruciale. Per «Anticipare il futuro» come sostengono Alberto De Toni e Roberto Siagri le **esperienze di successo passate non solo vanno criticate, ma vanno esplicitamente abbandonate. Le imprese che hanno immaginato innovazioni radicali si sono affidate a think tank esterni se non eterodossi per «shakerare» trend emergenti, segnali deboli e big data, senza e a volte contro gli schemi di successo del passato.** I sottoscrittori di #Arsenale 2022 hanno sottolineato, in sede di presentazione, il grande valore del federarsi e di procedere in via sussidiaria: invece di fare predicozzi alla politica che cosa concretamente si può fare negli ambiti e per le responsabilità di loro competenza. E' una scelta molto apprezzabile, considerando che ambiti e competenze non sono né poche né poco importanti. Pensiamo a contrattazione, produttività, redditi e welfare complementare.

Tuttavia va segnalato un rischio che può condizionare l'efficacia del percorso.

**D**i una cosa possiamo essere certi sul futuro del Veneto, anche sulla scorta di tutte le regioni europee più avanzate e competitive, e in assoluta discontinuità con il miracolo economico del passato: per il nuovo ciclo di sviluppo durevole ci vorrà una fortissima interdipendenza tra i soggetti di mercato e una Pubblica Amministrazione efficiente e competente. Questo è uno snodo ineludibile. Per Pubblica Amministrazione si intende non solo Regione, ma Stato, Europa e Comuni, sperabilmente aggregati o fusi. In questa prospettiva c'è un tema di scenario che è prioritario, perché può aiutare sia il percorso sussidiario che quello di sfida alla PA, e quindi alla politica. E già rappresenta una sfida al dimensionamento organizzativo territoriale delle associazioni: un'idea del territorio veneto trasformato dalla crisi. Ormai vi è una diffusa condivisione che esso non può più articolarsi per le attuali Province e Comuni, che vanno attrezzate metropoli «policentriche», che va contrastato lo spopolamento e la decadenza delle aree interne e della montagna, che alcune infrastrutture (TAV e Pedemontana) ridisegnano le distanze fisiche. Rafforzando la dimensione metropolitana e la Pedemontana si fornisce una bussola per superare le province, unire i Comuni e ristrutturare le Camere di Commercio in funzione del nuovo assetto, riducendole di numero e specializzandole nei rispettivi contesti. E su questo le associazioni di #Arsenale2022 potrebbero dire molto, e da subito, sia sui grandi investimenti pubblici economici uscendo da una logica localistica; sia, finalmente, per fare chiarezza su una rigorosa «divisione del lavoro» tra categorie e CCIAA per i servizi alle imprese.

**Luca Romano**

© RIPRODUZIONE RISERVATA

