



PROGETTO DI SVILUPPO DELLA VENEZIA ORIENTALE

A cura di:

**Prof. Ferruccio Bresolin (Università Ca' Foscari – Venezia)
Prof. Quirino Biscaro (Università Ca' Foscari – Venezia)**

INDICE

Prefazione **pag. 1**

1. Premessa pag. 1
2. La fase progettuale pag. 5
3. Ipotesi progettuali per lo sviluppo socio-economico della Venezia Orientale pag. 6

Il coordinamento dello sviluppo **pag. 17**

4. Perché una gestione coordinata dei progetti di sviluppo della Venezia Orientale pag. 17
5. Ipotesi di un'Agenzia per lo sviluppo della Venezia Orientale pag. 20
6. Ipotetiche regole di governance dell'Agenzia pag. 25

Le produzioni biologiche **pag. 31**

7. Perché è opportuno progettare una relazione eco-compatibile tra produzione agricola e produzione industriale pag. 31
8. Ipotesi per l'attivazione di un impianto di trasformazione di cereali per l'ottenimento di bioetanolo pag. 35

La valorizzazione dell'entroterra **pag. 39**

9. Perché è necessaria una progettazione settorialmente integrata dell'entroterra della V.O. pag. 39
10. Ipotesi per la rivitalizzazione turistico-agricola-culturale-ambientale dell'entroterra della Venezia Orientale pag. 41

Le imprese di subfornitura **pag. 61**

11. Perché è necessario intervenire a favore della subfornitura pag. 61
12. Ipotesi strategiche per il sostegno della subfornitura pag. 65

L'internazionalizzazione delle imprese pag. 79

- 13. Sintesi dei tratti salienti delle indagini preliminari pag. 79
- 14. Ipotesi metodologiche e servizi per il monitoraggio
ed il sostegno dell'internazionalizzazione delle imprese pag. 81

Progettazione delle aree industriali pag. 101

- 15. Perché è opportuno individuare nuove metodologie
per progettare e gestire gli insediamenti industriali pag. 101
- 16. Ipotesi metodologiche per pianificare e gestire
nuove aree industriali, per riconvertire quelle dismesse pag. 104

Il marketing urbano pag. 127

- 17. Sintesi dei tratti salienti delle indagini preliminari pag. 127
- 18. Ipotesi metodologiche per la rivitalizzazione commerciale urbana,
utilizzabile dai decisori locali della venezia orientale pag. 130

Il sostegno scientifico pag. 147

- 19. Perché un Osservatorio Economico della Venezia Orientale pag. 147
- 20. Obiettivi specifici, operatività e struttura e dell'Osservatorio pag. 148
- 21. Presumibili difficoltà pag. 150

La successione imprenditoriale pag. 151

- 22. Sintesi dei tratti salienti delle indagini preliminari:
i punti critici emersi pag. 151
- 23. Ipotesi metodologica per il sostegno al ricambio
generazionale delle imprese della Venezia Orientale pag. 152

Le carte tematiche pag. 163

- 24. Agricoltura, turismo, attrattive turistiche, industria e artigianato,
sistemi logistici, commercio, capitale umano e sociale pag. 163

PROGETTO DI SVILUPPO DELLA VENEZIA ORIENTALE: PREFAZIONE

SCHEMA PROGETTUALE

1. Premessa
2. La fase progettuale
3. Ipotesi progettuali per lo sviluppo socio-economico della Venezia Orientale

Premessa

Questo documento costituisce la fase progettuale di un processo avviato da circa un anno, a seguito della richiesta, da parte dell'Associazione dei Comuni della Venezia Orientale (ACVO), di esecuzione di un lavoro che si poneva l'obiettivo di sondare le Associazioni di Categoria e le Rappresentanze Sindacali del territorio, per disegnare le linee guida di un nuovo programma di governance strategica e di sviluppo dell'area.

L'idea che aveva motivato il lavoro era la sempre più sentita esigenza, da parte delle Pubbliche Amministrazioni, di programmare lo sviluppo del territorio in un orizzonte temporale di medio-lungo termine.

La crescente complessità degli scenari economici e sociali, l'integrazione sempre più evidente con altri sistemi geo-politici, contigui e non, la necessità di rispondere a queste sfide in modo dinamico ed estremamente articolato, ha fatto maturare l'esigenza di far fronte a questa sfida con un progetto ampio, la cui dimensione geografica dovesse necessariamente estendersi ad un intero territorio che, pur nelle sue complessità e differenziazioni, presenta uno scenario con forti caratteri di omogeneità sociale ed economica al suo interno.

Soprattutto è emersa con forza la necessità di "fare sistema", nella consapevolezza che la complessità delle sfide non può essere affrontata con una logica "particolaristica" e che le singole amministrazioni comunali ben poco potrebbero fare in termini di programmazione in

uno scenario sempre più evoluto; la credibilità di un progetto, anche nei confronti degli Enti Pubblici sovraordinati, è inoltre necessariamente correlata con la capacità di pianificazione su realtà sociali ed economiche che abbiano un livello di significatività adeguato.

Nel progetto che si voleva delineare era fortemente auspicato che, sin dall'inizio, fossero coinvolti tutti i soggetti in grado di dare un forte contributo al soggetto pubblico nella promozione di un piano territoriale di sviluppo, sottoponendo alle Associazioniⁱ una “bozza di progetto”.

Il forte interesse manifestato nel corso degli incontri svolti, testimoniato dai numerosi suggerimenti raccolti nei documenti allegati alla prima fase, ha fatto percepire in modo evidente che l'esperienza concertativa, già sviluppata in occasione della formazione dei Patti Territoriali, non aveva perso di interesse malgrado alcune difficoltà emerse e che le Associazioni si candidavano al ruolo di partners dei progetti di sviluppo.

Pur alla luce della diversa situazione e degli strumenti attualmente disponibili, questa manifestazione d'interesse nei confronti di piani che coinvolgano il “territorio” nella sua interezza ha definitivamente motivato l'ACVO a proporre la redazione di un vero e proprio piano di governance strategica e sviluppo d'area, come strumento di coordinamento delle politiche della Venezia Orientale. Lo strumento in questione si candida inoltre a diventare un momento di interfaccia istituzionale con gli organismi competenti a livello regionale, avendo l'obiettivo di essere recepito in sede di PTRC, ed elemento dialettico anche nei rapporti con la Provincia di Venezia in sede di IPA.

Il progetto si è articolato in due momenti:

- a) una fase preliminare di raccolta analitica e sistematica dei dati che si riferiscono al territorio
- b) un progetto strutturato, che raccogliesse attorno ad alcune ipotesi di sviluppo il consenso sia formale sia sostanziale dei vari soggetti economici ed istituzionali coinvolti, elemento fondamentale per una “organica” partecipazione alla successiva fase di attuazione.

Per quanto riguarda la fase di analisi, che è stata conclusa nel periodo estivo 2004, i risultati sono stati inviati a tutti gli Enti Pubblici ed Associazioni coinvolti, per raccogliere eventuali commenti.

Il lavoro ha analizzato tutti i dati esistenti, nella loro versione disponibile più recente, e li ha sistematizzati al fine di fornire un quadro il più possibile aggiornato, sistematico e focalizzato dell'area analizzata.

Ciò ha permesso di avere una visione d'insieme della realtà della Venezia Orientale, analizzata in tutte le sue componenti economiche (agricoltura, industria ed artigianato, terziario nelle sue componenti più significative, cioè commercio e turismo), ma anche ambientali, umane, demografiche e sociali (immigrazione, strutture scolastiche).

Tutti i dati disponibili sono stati inoltre confrontati con quelli dell'intera provincia di Venezia, per verificare eventuali scostamenti nelle dinamiche del territorio rispetto a quello sovraordinante; così come un lavoro estremamente proficuo è stato svolto analizzando per comparazione tra i comuni aggregati dell'area Piave e del Livenza/Tagliamentoⁱⁱ, così come esponendo numerosissimi dati anche a livello dei singoli Comuni.

In questo senso si reputa che il lavoro sia stato estremamente utile anche a livello delle singole amministrazioni comunali, per percepire il contesto economico e sociale del territorio di loro competenza, in funzione ed in confronto con le logiche e dinamiche della Venezia Orientale nel suo complesso.

L'insieme delle esigenze manifestate dalle Associazioni di Categoria e Rappresentanza Sindacali da un lato, e le evidenze della raccolta sistematica di dati afferenti il territorio dall'altro, ha permesso di passare alla fase progettuale con la ragionevole certezza di presentare una proposta che, nella sua complessità ed articolazione, potesse venire incontro alle tematiche di sviluppo della Venezia Orientale.

Questo non vuol dire che il lavoro in questione risponda incondizionatamente a “tutte le esigenze e domande” che possano essere emerse, affermazione che potrebbe apparire azzardata di fronte alla numerosità delle istanze possibili; ma certamente ha creato un insieme progettuale in cui sono state approfondite le tematiche di maggior richiamo ed ha cercato di articolare le risposte tenendo conto delle esigenze di uno sviluppo armonico ed

equilibrato del territorio, venendo incontro alle principali criticità sottolineate dai soggetti economici coinvolti in fase preliminare ed evidenziate dall'analisi sistematica dei dati inerenti.

Si è cioè cercato di dare una “risposta d'area”, equilibrata rispetto alle problematiche sempre più complesse che si presentano ai decisori pubblici: si pensi solo alle conseguenze dell'adeguamento infrastrutturale che subirà la Venezia Orientale per essere area di transito del Corridoio 5 Lisbona-Kiev, con tutte le potenzialità, ma anche le diseconomie ed i costi sociali ad esse connesse.

La Venezia Orientale esce da un periodo in cui, sulla scorta delle esperienze tipiche del “modello veneto” (pur se seguite con un certo ritardo), è stata protagonista di uno sviluppo economico straordinario, che ha avuto i suoi cardini nel turismo litoraneo (tra i più importanti in Italia) e nel modello dell'industria diffusa, seppur mai connotatasi nella forma di un qualche distretto specializzato, tranne in alcuni casi “minori”; la condizione storica d'arretratezza dell'area ha tuttavia permesso anche il mantenimento di una forte vocazione agricola e garantito il preservarsi di aree naturalistiche di pregio, altrove sommerse da uno sviluppo industriale e produttivo molto disordinato; la stessa vocazione commerciale dell'area va attualmente ripensata alla luce dell'evoluzione del sistema distributivo, che richiede una pianificazione per aree sufficientemente vaste.

Oggi appare sempre più fondamentale una pianificazione dello sviluppo che contemperi ed integri tutte queste esigenze, non ultima quella ambientale, vista la delicatezza di un territorio che richiede estrema attenzione alla gestione delle sue risorse naturali.

La fase progettuale

I progetti che sono stati inseriti nel piano di sviluppo d'area qui presentato hanno in numerosi casi una valenza intersettoriale; questa scelta nasce da tre considerazioni fondamentali:

1. il sistema economico necessita oggi di forti integrazioni, superando logiche particolaristiche. La presentazione di un piano di sviluppo del territorio deve comunque costituire un esempio di progettualità ampia e concertata, e niente può valere in tale ambito più di un progetto che necessita del coinvolgimento e della collaborazione di più associazioni di categoria
2. alcune problematiche relative allo sviluppo economico non sono, per la loro stessa natura, strettamente correlate ad uno specifico settore dell'economia, ma investono trasversalmente l'intero sistema socio-economico
3. non si devono mai trascurare le forti interrelazioni esistenti tra le politiche adottate a favore di un determinato settore economico e le ricadute, positive o negative (le c.d. diseconomie) su altri operatori che gravitano nel medesimo sistema

Alla luce di quanto menzionato, sono stati identificati alcuni progetti guida, che vengono qui di seguito sinteticamente descritti; per ciascuno dei progetti, in sede operativa verrebbero evidenziati gli scenari socio-economici e territoriali di medio-lungo termine, evidenziando per comparazione le evoluzioni, a seconda dell'applicazione o meno delle proposte avanzate.

Sarà inoltre fondamentale svolgere un lavoro preventivo di ricerca delle fonti di finanziamento attivabili per ciascun progetto.

Ad ulteriore supporto ed evidenza del lavoro svolto e delle sue motivazioni, vengono redatte una serie di tavole tematiche, che sintetizzano numerose caratteristiche della Venezia Orientale, e che possono costituire un utile confronto alle ipotesi di sviluppo presentate.

L'obiettivo evidente è quello di proporre un sistema articolato di iniziative, che incida in modo significativo su tutti i settori in cui si struttura il nostro sistema economico, cercando di valorizzare appieno il capitale umano ed il territorio in cui opera.

Il documento in questione è stato sottoposto all'attenzione delle Associazioni di Categoria e delle Confederazioni Sindacali già coinvolte nel primo giro di consultazioni, ma si è voluto allargare il confronto anche alla Camera di Commercio di Venezia, per il ruolo di sintesi che essa può operare, ed alle Associazioni Albergatori operanti nel territorio, vista la rilevanza del comparto turistico per l'economia del territorio.

I contenuti di questo documento hanno quindi recepito alcuni preziosi suggerimenti giunti anche in questa fase, in un contesto complessivo di larga approvazione delle metodologie e delle linee strategiche ipotizzate.

Ipotesi progettuali per lo sviluppo socio-economico della Venezia Orientale

Coordinamento dello sviluppo

Questo capitolo, completato per ultimo, costituisce il progetto “istituzionale”, che mira ad identificare nuovi strumenti di coordinamento gestionale per la Venezia Orientale, proponendo l’adozione di organismi che agevolino e rendano efficaci politiche coordinate a favore dello sviluppo sistematico del territorio. Il tema della “*governance*” appare infatti sempre più fondamentale, se si vuole garantire un’adeguata programmazione delle attività ed evitare da un lato gestioni particolaristiche e, dall’altro, in alcune aree ipotesi di aggregazione a realtà extraterritoriali.

Viene quindi supportata l’ipotesi della creazione di un’Agenzia Territoriale per lo sviluppo, come emanazione diretta della Conferenza dei Sindaci.

L’organismo in questione verrebbe strutturato al fine di rispondere sistematicamente alle esigenze di coinvolgimento concertativo dei soggetti economici del territorio e potrebbe diventare istituzionalmente l’ente delegato alla promozione di scambi con realtà simili in Italia e all’estero, promuovendo un vero e proprio marketing territoriale.

In questo senso appare fondamentale la creazione di un comitato esecutivo, preposto alla pianificazione dei servizi offerti (sia alle imprese, sia sociali); si pensi alla crescente esigenza di favorire l’innovazione e la ricerca, ai forti “supporti all’incubazione” necessari per le imprese, ai rapporti delle PMI con le banche alla luce dei nuovi standard di Basilea 2, ma anche alla gestione dei flussi migratori, delle politiche del lavoro, della formazione continua, dell’assistenza agli anziani o delle politiche a favore della sicurezza..

L’agenzia potrebbe inoltre divenire organo d’interfaccia dialettico con gli enti preposti alle decisioni relative alle infrastrutture che incidono sul territorio della Venezia Orientale ed essere supportato da un Comitato scientifico rappresentativo nel territorio del mondo della

formazione, della cultura, dell'economia e delle istituzioni, che garantisca professionalità e multidisciplinarietà dell'approccio.

Pur non configurandosi come una vera e propria holding (con tutte le relative problematiche giuridiche di scissione tra proprietà e gestione, e di rapporti con altri enti locali, nel caso di *public utilities* che intervengono su territori più ampi di quelli di competenza della Venezia Orientale), l'Agenzia dovrebbe comunque affrontare anche le problematiche relative ad una gestione coordinata dei servizi di pubblica utilità, identificando un secondo comitato esecutivo specificatamente dedicato, che sovrintenda le politiche di partecipazione ai suddetti enti.

Vista l'importanza delle ipotesi in questione, sono state affrontate nel documento tutta una serie di ipotesi gestionali ed organizzative (le c.d. *regole di governance*), che garantiscano al tempo stesso efficacia di azione, esigenze di controllo legale e di merito, rappresentatività dei comuni, coinvolgimento dei soggetti economici e di altri enti che incidono sul territorio.

Produzioni biologiche

Si ritiene che questo tipo di progettualità non vada orientata specificamente ad introdurre o facilitare nuove colture biologiche, sia perché l'area è già propensa a ciò (almeno in relazione alla media Provinciale, sia per le colture che per la zootecnia), sia perché nuove colture biologiche dovrebbero pur sempre superare il vaglio del mercato.

La nuova progettualità dovrebbe invece riguardare nuove ipotesi di sinergia tra agricoltura e industria, con caratteri biologici (quindi non tanto agricoltura biologica, ma agro-industria biologica). Esso quindi rappresenta un chiaro esempio della trasversalità settoriale dei progetti guida.

Tra le ipotesi più innovative v'è quella di attivare una produzione di additivi per combustibili ecologici mediante la lavorazione di cereali, impiegando una procedura del tutto innovativa sviluppata da ricercatori italiani e che garantisce il rispetto ambientale, oggi una delle tematiche di maggiore importanza, e buone performance economiche.

Valorizzazione dell'entroterra

L'idea di fondo è quella di avviare uno o più percorsi di sviluppo integrato tra il settore turistico e quelli agricolo ed artigianale, con progetti che sfruttino la dotazione storico-ambientale dell'area, favorendo una riqualificazione dell'offerta turistica complessiva; oggi questa evoluzione è percepita dagli operatori come sempre più necessaria, alla luce delle tendenze della domanda turistica globale e dell'importanza assolutamente strategica del comparto turistico per l'economia del territorio.

Non si dimentichi che la Venezia Orientale è del resto inserita nel progetto provinciale di realizzazione del distretto turistico.

Questo progetto ha l'obiettivo di ampliare l'area interessata dai flussi turistici, attualmente concentrati nella fascia costiera; così come potrebbe favorire un allungamento della stagione turistica e dei giorni medi di permanenza nelle località balneari, e di conseguenza una pianificazione più razionale nell'utilizzo delle risorse; le stesse organizzazioni turistiche dei Comuni della costa condividono e vogliono supportare queste iniziative.

In tale direzione vi sono alcune opportunità evidenti che vengono qui di seguito sintetizzate:

- un primo tracciato turistico-culturale coinvolgendo i musei ed i siti archeologici presenti
- un secondo tracciato turistico-agricolo, che dovrebbe deviare il turista balneare sulle vie del vino per periodi brevi (uno o massimo due giorni), offrendo così l'opportunità di coinvolgere nel circuito turistico le aziende viti-vinicole dell'area
- un terzo tracciato turistico-sportivo-ambientale, che si snodi lungo i fiumi e le lagune dell'area, offrendo al turista l'opportunità di praticare attività sportive (in prima approssimazione si tratta di percorsi ciclistici e per barche e canoe)
- un quarto tracciato turistico-urbanistico-folkloristico che recuperi due evidenti tipologie di tradizioni locali: l'architettura rurale e le tradizionali feste locali.

Ciò potrebbe permettere inoltre di far conoscere le proposte gastronomiche tipiche del territorio; si potrebbero così selezionare nel tempo uno o alcuni prodotti, che abbiano nel frattempo raggiunto notorietà sufficiente in ambito enogastronomico, attorno ai quali creare una politica di marchio geografico d'origine.

Sostegno alla subfornitura

Le attività di subfornitura risentono sempre di più dei processi di delocalizzazione delle aziende committenti, che rappresenta uno degli elementi critici per il futuro sviluppo economico dell'area.

Il progetto attiene ad una delle caratteristiche fondamentali della strategia produttiva adottata dalle aziende industriali nel nostro paese, basata su modelli produttivi molto flessibili volti ad esternalizzare presso piccoli fornitori terzi numerose attività a basso valore aggiunto, che rappresentano l'ossatura produttiva anche nella Venezia Orientale.

Da una ricerca svolta dagli scriventi per conto della Regione Veneto risulta che i subfornitori sono consapevoli del problema in oggetto, che si amplifica sia per il fatto che le commesse sono spesso concentrate su pochi committenti, sia perché molte volte manca uno sbocco diretto sul mercato (oppure esiste ma è modesto).

L'obiettivo perciò deve essere quello di individuare politiche di sostegno per i subfornitori artigiani coinvolti da processi di delocalizzazione dei committenti. Vanno considerati alcuni aspetti:

1. il finanziamento dei progetti di sviluppo alternativi ai tradizionali rapporti di subfornitura, che mirino a sbocchi diretti sul mercato, magari in forma consortile, valorizzando il capitale di *know-how* che andrebbe altrimenti disperso
2. le dinamiche del fattore lavoro

Internazionalizzazione

I processi di internazionalizzazione delle PMI venete e italiane sono in continua evoluzione, a causa della crescente concorrenza di imprese di paesi emergenti (Est Europa, Asia), dell'evoluzione correlata al corridoio 5, della vicinanza geografica con realtà potenzialmente molto promettenti come quella slovena e croata, con cui si potrebbero stringere importanti rapporti di collaborazione. Essa si configura con diverse modalità, potendosi concretizzare in accordi produttivi all'estero, in strategia di espansione su nuovi mercati, in creazione di nuove unità produttive in paesi emergenti.

Tali fenomeni per ora non sono "controllati" dai pianificatori pubblici, quindi è opportuno riportare all'attenzione delle Amministrazioni che operano nell'area alcuni possibili impatti dell'internazionalizzazione produttiva.

Gli specifici obiettivi possono essere così sintetizzati:

- a) verifica dei possibili impatti locali dell'internazionalizzazione produttiva
- b) definizione di strategie volte a consolidare la base produttiva locale ed a supportarla nella ricerca di nuove opportunità di sviluppo su mercati esteri, attualmente molto spesso non alla portata di iniziative individuali da parte di aziende di medio-piccole dimensioni
- c) definizione di politiche di supporto per attività produttive orientate alla delocalizzazione

Nuove strategie per le zone industriali

Sul tema delle aree industriali si pone l'obiettivo di delineare strategie che possano ovviare ai due seguenti aspetti critici, evidenziati sia dagli amministratori locali che dagli imprenditori:

1. il fatto che spesso le aree industriali:
 - non sortiscono gli attesi effetti sullo sviluppo locale
 - vengono utilizzate dagli imprenditori con modalità inizialmente non previste dalla pianificazione comunale
2. il rischio che rilevanti processi di deindustrializzazione, presenti in molte aree della Regione, prima o poi possano manifestarsi anche nella Venezia Orientale.

Si deve perciò attentamente vagliare la probabile futura domanda quali-quantitativa di nuove aree per le attività industriali (così come delle infrastrutture ad esse collegate, ad esempio gli interporti), anche per la notevole importanza che essa riveste in termini di impatto su altri settori economici: in particolare si consideri la valenza ambientale e quindi l'influenza sulla domanda "turistica".

La risposta alla domanda di aree industriali deve inoltre essere fortemente coordinata, anche per evitare fenomeni di eccesso di offerta complessiva, molto penalizzanti per l'intero sistema economico e territoriale.

Lo sviluppo industriale appare inoltre sempre più connesso a produzioni "leggere" ed alle relative valutazioni d'impatto ambientale, aspetti di cui anche la pianificazione delle aree deve tener conto.

Ne deriva la necessità di una significativa riqualificazione delle aree produttive esistenti, attraverso il miglioramento dell'accessibilità e della loro interconnessione, nonché attraverso l'attivazione di nuovi servizi a sostegno delle attività insediate (servizi bancari, infrastrutture telematiche, mense, aule didattiche per la formazione, asili nido, etc.)

Marketing urbano

Il ristagno delle attività commerciali, soprattutto di dimensioni medio-piccole e di stampo tradizionale, è un fatto evidente in tutto il Paese; esse potrebbe avere un impatto particolarmente significativo in un'area, come la Venezia Orientale, che ha visto negli ultimi anni crescere in modo significativo l'incidenza di questa voce sul totale delle attività economiche e sulle dinamiche dell'occupazione. Le soluzioni al problema sono gioco forza molteplici, ed il pianificatore pubblico può agire su una di esse: si tratta infatti delle attività di rivitalizzazione coordinata dei centri abitati, il cui "ristagno" disincentiva il cittadino alla visitazione del centro urbano e quindi anche delle attività commerciali tradizionali che storicamente vi si insediano.

Le ricadute di un'attività di promozione dei centri urbani sarebbero inoltre evidenti in termini di attrattività turistica del territorio.

In tal senso ci si deve porre i seguenti obiettivi:

1. delineare le principali strategie di rivitalizzazione urbana
2. prospettare un'organizzazione permanente di *town center management*
3. delineare metodologie operative e strumenti di monitoraggio per i progetti di rivitalizzazione urbana

Istruzione, formazione, ricerca scientifica

Gli attuali processi di sviluppo di tutte le attività economiche richiedono non solo maggiore qualità e contenuto tecnologico del prodotto/servizio, ma anche una migliore preparazione professionale del personale.

Questa tematica attiene indistintamente a tutti i settori economici, e si pensi a solo titolo di esempio alle opportunità legate ad una forte riqualificazione professionale degli addetti al settore turistico, vista la forte incidenza di questa voce sul bilancio dell'area, o al settore agricolo.

Com'è noto, l'area della Venezia Orientale contiene al suo interno, oltre le tradizionali strutture formative dell'istruzione pubblica primaria e secondaria, anche un campus universitario con sede a Portogruaro (al quale peraltro già partecipano molte delle Amministrazioni Comunali dell'area).

Tale organizzazione ha tra i suoi obiettivi quello primario di essere di "servizio" al territorio circostante. Ciò offre l'opportunità di progettare una struttura di studio e ricerca, le cui analisi diventino strumento di lavoro per i decisori pubblici e le organizzazioni socio-economiche, con le seguenti finalità:

1. osservazione e monitoraggio continuo dei prevalenti fenomeni economici, con priorità al mercato del lavoro e all'internazionalizzazione delle imprese
2. studi su temi di "frontiera" delle attività socio-economiche che caratterizzano l'area
3. progettazione di percorsi formativi secondari ed universitari altamente qualificanti, collegati alla domanda di professionalità emergenti nel territorio, o successivi al conseguimento della laurea e della quale devono rappresentare un completamento.

La scelta di questi percorsi formativi potrebbe avvenire nell'ambito di una concertazione con le Associazioni di categoria e le scuole superiori del territorio.

I corsi andrebbero prioritariamente rivolti a soggetti residenti ma anche ad operatori non comunitari (con preferenza a quelli che intendono entrare nel locale mercato del lavoro), con evidenti ricadute anche sui processi di inserimento di queste nuove forze.

Storicamente la Venezia Orientale non ha riscontrato fenomeni significativi di mancata integrazione di operatori non comunitari; ma questo scenario potrebbe anche modificarsi qualora la struttura produttiva non fosse più in grado di assorbire ulteriore manodopera. Senza dimenticare la necessità di una riqualificazione professionale anche per i residenti, alla luce dell'evoluzione fortemente accelerata della domanda di lavoro e delle professionalità richieste.

Successione imprenditoriale

Recenti stime indicano che nella nostra Regione si sta approssimando il momento del passaggio generazionale per il 50-60% delle imprese. Il tema è scottante ed universale, senza distinzione di settore, poiché l'evidenza dimostra che molte PMI non sopravvivono alle fasi di successione imprenditoriale.

Ad evidenza, il problema risulta comunque particolarmente stringente nel caso delle imprese industriali, dove, per la complessità organizzativa presente, molto spesso la fase di successione comporta gravi discontinuità gestionali, con forte impatto sull'economicità delle aziende: alcune cessano l'attività e molte vengono cedute a imprenditori esterni all'area di gravitazione dell'impresa, con conseguente impoverimento del tessuto imprenditoriale locale; spesso vengono smembrate in più imprese.

L'obiettivo è perciò tracciare idonee strategie sui seguenti temi:

- a) gestione della successione nell'ambito della famiglia dell'originario fondatore dell'impresa
- b) modalità di apertura a soggetti esterni
- c) gestione della commistione tra patrimonio familiare e aziendale
- d) individuazione di soluzioni societarie-finanziarie di accompagnamento alla successione

Le tavole tematiche

Il lavoro viene completato da un insieme di tavole di sintesi, che visualizzano il contesto economico e sociale del territorio, evidenziando i punti di forza e debolezza attuali, le potenzialità di sviluppo, gli aspetti critici; si è deciso di puntare significativamente su questo

strumento, perché la percezione visiva ed immediata della realtà è spesso un supporto decisivo nel creare consapevolezza.

Dati molto più analitici sono ovviamente presenti nel lavoro di analisi svolto come premessa di questa fase.

In sintesi:

a) la tavola relativa all'agricoltura verifica l'evoluzione delle colture ed allevamenti biologici (oggetto poi di specifico progetto), ma presenta un quadro significativo delle aziende agricole e agrituristiche, dell'evoluzione delle superfici agricole totali ed utilizzate, delle dimensioni medie e forme di conduzione, della tipologia di allevamenti e coltivazioni.

Si è infine voluto evidenziare con diverse colorazioni l'incidenza delle superfici agricole utilizzate sul totale del territorio, come parametro di confronto a livello di singoli Comuni, sottolineando con colorazioni diverse i relativi indicatori

b) la mappatura del turismo utilizza suddivisione di aree geografiche diverse dai confini comunali ed analizza le dinamiche di arrivi e presenze; si evidenzia il forte scompenso esistente tra entroterra e aree litoranee ma soprattutto il primo sentore della necessità di riqualificare la proposta turistica (alla base del progetto di valorizzazione dell'entroterra). Completano la scheda alcuni dati sugli addetti, che chiaramente fanno comprendere l'importanza di questo settore nell'economia locale, sulle strutture alberghiere, sulla presenza di stranieri sia nell'entroterra che nelle aree balneari

c) una seconda mappa ha voluto identificare l'insieme delle potenziali attrattive turistiche sul territorio, alla base dei progetti di sviluppo poi proposti. Oltre alle ipotesi legate al turismo enogastronomico, naturalistico e culturale poi sviluppate, si è voluta qui evidenziare la presenza, adeguata o meno, di strutture sportive "di impatto" sul sistema turistico (tipicamente i campi da golf, ma anche maneggi qualificati, soprattutto se legato ad una valorizzazione di percorsi naturalistici), di impianti termali significativi, di parchi acquatici di richiamo.

d) la tavola sull'industria ed artigianato verifica la tenuta del numero di addetti rispetto ad altre realtà e lo utilizza come parametro di confronto intracomunale su un arco temporale di dieci anni. Ulteriori dati verificano le tendenze sul numero di imprese industriali, l'incidenza dell'artigianato (molto alto e quindi foriero di eventuali problemi legati alla subfornitura ed alla scarsa internazionalizzazione di queste realtà), la forte e crescente presenza di imprese operanti nell'edilizia

e) il sistema logistico evidenzia le infrastrutture presenti sul territorio, e rappresenta una utile evidenziazione della realtà attuale, anche in funzione della pianificazione di eventuali nuove aree industriali ed artigiane, oggetto di uno specifico progetto.

f) la tavola di sintesi del commercio verifica la concentrazione a livello comunale di unità commerciali, permettendo un confronto sulle tendenze in atto. Le tabelle allegate fanno inoltre percepire un quadro della distribuzione organizzata e della forte incidenza che essa ha sul territorio (da cui deriva la necessità prioritaria di politiche di rivitalizzazione dei centri storici), della dinamica degli addetti, molto significativa per il territorio, ed alcuni dati sul commercio all'ingrosso, al dettaglio e sull'ambulantato.

g) la tabella sul "fattore umano" presenta tutta una serie di dati relativi alla popolazione, ai flussi migratori ed al territorio, utili per confronti tra i comuni ed in relazione alla provincia. In particolare si evidenzia un fenomeno molto significativo, comune a livello nazionale, e non presente in modo distintivo nel territorio della Venezia Orientale, relativo all'invecchiamento della popolazione: esso infatti potrà incidere sulle problematiche relative alla successione imprenditoriale nei prossimi anni, motivo per cui si è deciso di approfondire l'argomento.

Si è inoltre schematizzata la presenza di strutture "di servizio": sportelli bancari, come elemento rappresentativo dei servizi alle imprese, sedi ospedaliere ed universitarie, come simboli di infrastrutture sociali e culturali dall'altro; in questo ambito, si è poi pensato di inserire la realtà universitaria nell'ambito dei progetti di sviluppo, configurandola come un fattore fondamentale di integrazione e di servizio al territorio.

ⁱ Gli enti coinvolti nella fase consultiva sono stati Unindustria Venezia, i rappresentanti delle categorie del Commercio e del Turismo, le associazioni rappresentative del mondo agricolo, le Confederazioni sindacali ed i rappresentanti delle Associazioni artigiane

ⁱ Per chiarezza espositiva, rientrano nell'area Piave i seguenti Comuni: Meolo, Fossalta di Piave, Noventa di Piave, San Donà di Piave, Musile di Piave, Jesolo, Eraclea, Ceggia, Torre di Mosto.

Sono invece inclusi nell'area Livenza/Tagliamento: Santo Stino di Livenza, Concordia Sagittaria, Annone Veneto, Pramaggiore, Cinto Caomaggiore, Gruaro, Teglio Veneto, Portogruaro, Fossalta di Portogruaro, San Michele al Tagliamento, Caorle.

IL PROGETTO ISTITUZIONALE

UN'IPOTESI DI COORDINAMENTO DELLO SVILUPPO DELLA VENEZIA ORIENTALE

SCHEMA PROGETTUALE

1. Perché una gestione coordinata dei progetti di sviluppo della Venezia Orientale
2. Ipotesi di un'Agenzia per lo sviluppo della Venezia Orientale
3. Ipotetiche regole di governance dell'Agenzia

Perché una gestione coordinata dei progetti di sviluppo della Venezia Orientale

L'evidenza di una gestione complessiva e unitaria dello sviluppo della Venezia Orientale appare già chiaramente dalle analisi preliminari, nelle quali l'intervento coordinato dei decisori pubblici era stato indicato con il termine in uso nella letteratura politico-economica: *capitale sociale*. In quella sede si è osservato che:

"Oggigiorno negli studi economici è molto diffusa l'ipotesi che il ruolo del capitale sociale sia un tassello critico di qualsiasi processo di sviluppo economico, al punto da essere oramai considerato un fattore direttamente paragonabile ai tradizionali fattori produttivi di tipo fisico e tecnologico"

"Si consideri la presenza di un legame di complementarità tra Stato e agenti privati: il risultato potrebbe essere virtuoso, con effetti positivi sul processo di sviluppo ... Una configurazione diametralmente opposta, cioè un impatto negativo sul processo di sviluppo, potrebbe aver luogo quando una delle due citate tipologie è di basso profilo ... Gli effetti negativi sullo sviluppo deriverebbero dal fatto che tale configurazione ... amplierebbe le disuguaglianze, invece di smorzarle, con il (possibile) risultato finale di escludere i gruppi sociali non dominanti. Questi due esempi sottendono una regola generale in fatto di legami tra diverse tipologie di capitale sociale: la

complementarietà avrebbe impatti positivi, mentre la succedaneità potrebbe indurre impatti negativi sul processo di sviluppo."

"La fiducia che gli agenti riporrebbero sul capitale sociale avrebbe un impatto positivo sul processo di sviluppo. Va considerato infatti l'effetto-fiducia sugli investimenti, sui rischi che il sistema bancario sopporta nella concessione di credito alle imprese."

"Il peso delle istituzioni pubbliche nel tracciare i sentieri di sviluppo discende strettamente dalla loro attività di strutturazione delle scelte economiche di competenza degli agenti privati. Infatti, è oramai un'idea comunemente accettata il fatto che i fattori tradizionali (capitale e lavoro) da soli non riescono ad attivare processi di sviluppo, e che perciò richiedono l'idoneo supporto di fattori complementari e strutturali. Non a caso il pensiero economico indica i fattori capitale e lavoro come necessari ma non sufficienti: lo diventano solo se affiancati da idonei fattori istituzionali."

"... ulteriori funzioni delle pubbliche istituzioni che desiderano occuparsi dello sviluppo locale: creare e mettere a disposizione dei beni pubblici locali, nel senso di essere fruibili entro uno specifico territorio, con caratteristiche idonee ad accompagnare i processi di sviluppo autoalimentatesi. Su questo tema è opinione diffusa che le istituzioni pubbliche locali possono avvantaggiarsi nella soluzione dei problemi locali grazie alle informazioni che posseggono sulle specificità locali. È altrettanto vero che questi vantaggi sono troppo modesti se l'amministrazione locale è di dimensione troppo esigua; ed è proprio per questo che nel nostro Paese si ribadisce l'opportunità gestire processi di sviluppo territoriale su area vasta."

Sulle base di queste premesse si possono trarre una serie di considerazioni che fanno convergere verso l'ipotesi qui dibattuta:

1. Nonostante in ambito economico i principi liberisti stiano riprendendo vigore, non appare scalfibile l'ipotesi che il decisore pubblico può e deve avere un ruolo nello sviluppo socio-economico di un'area. Non è nemmeno necessario smentire tali principi, riproponendo

cioè una visione keynesiana della società, giacché non si propugna un intervento necessariamente diretto del decisore pubblico (investimenti), ma soltanto un ruolo di coordinamento e di indirizzo. Ma il coordinamento ha senso solo se proiettato su un'area vasta.

2. Il precedente richiamo alla complementarietà tra il *capitale sociale* e gli agenti privati sottende un'idea dello sviluppo che scongiuri il "parallelismo" delle azioni pubbliche e private, poiché il "parallelismo" implica la negazione delle soluzioni concertate; ciò non necessariamente pregiudicherebbe l'efficacia delle azioni, ma ne metterebbe in dubbio l'efficienza. È evidente che la possibile concertazione non può avere confini comunali.
3. Un intervento coordinato su un'area vasta può creare la necessaria rete di fiducia che sblocchi le perplessità e le incertezze di chi è in grado di investire sul territorio.
4. Quanto i fattori istituzionali sono territorialmente strutturati diventano automaticamente fattori complementari ai quelli tradizionali (capitale e lavoro).
5. È pur vero che le specificità locali vanno gestite localmente, ma è altrettanto vero che esiste una scala minima territoriale oltre la quale tale gestione evita campanilismi e diventa razionale.

Vi sono anche altri fattori da considerare. La futura pianificazione territoriale della Venezia Orientale si inserirà in scenari piuttosto articolati, giacché l'area non solo sarà investita (come qualsiasi altra area) dai fenomeni della globalizzazione, ma anche dagli impatti dell'allargamento dell'UE e da importanti progettualità nel campo dei trasporti¹. Si tratta di fenomeni sovralocali, che i decisori pubblici locali dovranno però considerare: quindi, pur essendo indispensabile concentrare localmente le risorse a disposizione, si dovrà giocoforza valutare anche il contesto complessivo in cui si calerà la suddetta pianificazione. Anche questo, con tutta evidenza, depone a favore di un coordinamento nell'azione di governo del territorio.

Last but not least, si devono considerare le problematiche della finanziabilità dei progetti di sviluppo proposti per la Venezia Orientale. Laddove tali progetti possono essere pubblicamente finanziati, si deve essere consapevoli che quasi sempre le normative nazionali e comunitarie richiedono che il soggetto percettore del finanziamento abbia personalità giuridica, carattere che la Conferenza dei Sindaci di per sé purtroppo non possiede.

¹ Si sta facendo riferimento al Corridoio V (Kiev-Lisbona).

Volendo sintetizzare tutti i punti di vista appena espressi, optare per una forma di coordinamento dello sviluppo della Venezia Orientale significa optare per la seconda delle due seguenti prospettive (entrambe dibattute nelle analisi preliminari):

1. lo sviluppo economico si sviluppa secondo direttrici "spontanee", con limitati condizionamenti pubblici; questo sviluppo ha impatti territoriali estensivi e "disordinati", con le ulteriori diseconomie generate dalla conseguente domanda di mobilità;
2. lo sviluppo economico viene parzialmente "controllato" da una serie di azioni pubbliche di breve e di lungo periodo, che abbiano perciò impatti sia congiunturali che strutturali.

Ipotesi di un'Agenzia per lo sviluppo della Venezia Orientale

Visto quanto finora considerato, la proposta più operativa e politicamente più condivisibile non è quella dell'aggregazione delle varie municipalità (soluzione "hardware"), quanto della loro attività di programmazione territoriale (soluzione "software"). In tal senso, la via migliore sembra essere quella dell'istituzione di un'Agenzia Territoriale, che sarà in grado di mettere a disposizione del territorio una strategia di sviluppo condivisa e unitaria, ponendosi così in continuità con i precedenti Patti Territoriali. Ciò potrà avvenire mediante l'attivazione di una rete sinergica di progetti per il territorio:

1. attivata in base ad una concertazione con tutte le componenti coinvolte;
2. resa esecutiva dal contemporaneo agire della "volontà politica" dei decisori pubblici e di idonee professionalità sui temi della pianificazione territoriale dello sviluppo socio-economico.

Tale nuovo soggetto dovrà trovare il vero motivo della sua esistenza nelle strategie delle Conferenza dei Sindaci, della quale dovrà costituire un supporto tecnico che si occupa:

1. della fase progettuale e di supervisione delle iniziative di sviluppo del territorio² (ad esempio, progetti a favore dell'innovazione e della ricerca, supporti all'incubazione e ai rapporti imprese-sistema creditizio, così come gestione dei flussi migratori, politiche del lavoro e della formazione, assistenza agli anziani o interventi nel settore della sicurezza);

² Per la fase meramente esecutiva l'Agenzia potrà avvalersi del supporto del GAL Venezia Orientale

2. della catalizzazione di soggetti privati alle suddette iniziative, sia in veste di co-finanziatori che di co-progettisti;
3. del giusto equilibrio tra logica pubblica e logica aziendale nella gestione di tali iniziative.

Alla prospettata Agenzia potrebbero venir anche attribuite alcune limitate e ben definite funzioni strategiche. L'Agenzia potrebbe infatti occuparsi di:

1. risolvere le inevitabili problematiche e vischiosità della concertazione che i progetti di sviluppo territoriale necessariamente richiedono;
2. promuovere scambi di know-how in fatto di progettazione territoriale dello sviluppo, con altre entità ad essa paragonabili³, non solo nazionali ma anche estere⁴;
3. ideare e promuovere iniziative di marketing territoriale⁵.

Uno dei nodi principali da affrontare, qualora si volesse attivare una simile Agenzia, riguarda la sua forma giuridica.

Nel recente passato sono state avanzate delle ipotesi che si configuravano sostanzialmente in una holding che però non aveva scopi di pianificazione territoriale, ma di sola gestione centralizzata delle utilities, con particolare riferimento ai trasporti, alla distribuzione dell'acqua ed allo smaltimento dei rifiuti. La soluzione prospettata rispettava i dettami del TUEL, ma a nostro avviso possedeva dei limiti:

1. Si proponeva lo "sdoganamento" della gestione dei servizi dalla proprietà delle infrastrutture che li consentono; si proponeva perciò uno scenario che raddoppiasse le aziende che si occupano di tali utilities, con una (successiva) holding che riunisse la metà delle entità risultanti. Si tratta, com'è evidente, di un'operazione piuttosto "pesante" per tempistica, modalità e costi (sei scissioni ed una fusione per incorporazione);
2. Questo sdoppiamento troverebbe due ragioni di esistere:
 - una razionalizzazione del servizio, con economie finanziarie, contabili e fiscali; le vere economie, però, si realizzerebbero se le Amministrazioni Comunali si occupassero solo degli aspetti patrimoniali (la holding "cassaforte"), ma in realtà le

³ Non solo altre Agenzie di Sviluppo, ma anche altri Patti Territoriali.

⁴ Si pensi, ad esempio, ai possibili vantaggi di sinergie con le Agenzie di Sviluppo dei vicini paesi ex Jugoslavi e balcanici.

⁵ Per approfondimenti su questo tema si rinvia alle analisi preliminari.

stesse Amministrazioni continuerebbero ad "animare" le società di gestione dei servizi: in altri termini si raddoppierebbe una organizzazione che per ora è unitaria

- la possibilità di poter assegnare la gestione delle utilities mediante procedure di evidenza pubblica, e quindi potenzialmente ad aziende diverse dalle attuali; in tal caso non avverrebbe quanto osservato al punto precedente (le Amministrazioni, infatti, non sarebbero più coinvolte direttamente nella gestione dei servizi), ma l'effetto finale sarebbe perlomeno curioso: la holding "cassaforte" costituirebbe uno scenario che vede i soci della stessa "togliersi" la gestione dei servizi che per ora detengono

Su questi specifici aspetti non si può che ribadire che le vere economie si realizzano non sdoppiando gestioni ma aggregando nuove aree per raggiungere le dimensioni economiche minime. Inoltre, anche ammesso che lo sdoppiamento consenta delle economie, non si vede il motivo di mettersi nelle condizioni di "cedere" a soggetti esterni tali vantaggi.

3. Questa proposta dimentica che le aziende da scindere vedono la presenza di soci (Amministrazioni Comunali) esterni alla Venezia Orientale, che non hanno voce nella Conferenza dei Sindaci dell'area, cioè il cuore strategico di questa ipotetica operazione. È pur vero che tali soci sono in minoranza, ma adottare la logica delle decisioni a maggioranza potrebbe non essere opportuno (pur se democratico) in uno scenario che probabilmente vedrà successive aggregazioni territoriali con gli stessi partner alla ricerca delle necessarie economie di scala.

In ultima analisi, per tutte le ragioni appena esposte, la soluzione più snella, immediata e poco costosa sembra essere quella della costituzione dell'Agenzia Territoriale sotto forma di società per azioni. I pregi di questa soluzione sarebbero i seguenti:

1. Tale opzione giuridica nulla osta alla funzione di "incubatore" dello sviluppo locale prima delineata; ne consente invece una impostazione un po' più aziendale.
2. Si consente comunque la gestione unitaria delle utilities semplicemente mediante cessione all'Agenzia delle quote possedute nelle società che attualmente gestiscono i servizi:
 - è sufficiente riscrivere opportunamente alcune parti degli statuti di queste ultime;
 - il tutto avverrebbe evitando i costi e le vischiosità di sei scissioni e di una fusione per incorporazione;

- sarebbe molto più attutito l'effetto di "marginalizzazione" nei confronti di soci esterni all'area, ma probabilmente da coinvolgere nella ricerca del dimensionamento ottimale dei servizi.
3. È pur vero che la gestione dell'Agenzia si aggiungerebbe a quelle delle esistenti società di gestione delle utilities, e quindi a priori varrebbe la stessa critica prima esposta (aumento delle gestioni). In tal caso, però, il nuovo carico gestionale si giustificerebbe con una nuova attività, grazie all'operare di un organismo che ha funzioni vitali per il territorio, oltre a quella della fredda e sterile "cassaforte".

Dal punto di vista organizzativo l'Agenzia potrebbe avere caratteristiche come quelle qui di seguito suggerite.

Struttura organizzativa

1. Assemblea dei Soci coincidente con la Conferenza dei Sindaci e "blindata" dallo Statuto; delibera con maggioranze qualificate, da definire statutariamente
2. CdA diretta emanazione dell'Assemblea dei Soci (cioè della Conferenza dei Sindaci), i cui membri a loro volta si riorganizzano in:
 - due comitati esecutivi, il primo che sovrintende le strategie di sviluppo del territorio e la pianificazione dei servizi offerti (sia alle imprese sia sociali), ed il secondo che invece si occupa delle utilities
 - un comitato per il controllo dei comitati esecutivi; si tratta di un organo diverso dal Collegio Sindacale, poiché a differenza di questo non esercita un controllo di legittimità ma sostanziale in fatto di aderenza alla direttive dell'Assemblea (Conferenza dei Sindaci) ed efficacia delle azioni
 - una stessa Amministrazione Comunale non può essere contemporaneamente presente in più comitati
 - i membri dei tre comitati si avvicendano ogni 10 o 20 mesi (con possibile deroga per il comitato per lo sviluppo del territorio, qualora la natura dei progetti territoriali ne suggerisca la continuità); tali tempistiche sono alternative, da scegliere a seconda che nell'arco di 5 anni ogni Amministrazione Comunale voglia partecipare più una o due volte allo stesso comitato;

- va valutata l'ipotesi di coinvolgere l'amministrazione Provinciale e Regionale nel comitato di controllo, mediante la partecipazione di un loro rappresentante: tali soggetti sarebbero però membri esterni, non appartenenti al CdA; questo comunque garantirebbe un ruolo di interfaccia dialettico istituzionale con gli enti di grado superiore, le cui decisioni, per esempio in campo infrastrutturale, hanno profonda rilevanza ed incidenza nello sviluppo del territorio.
 - i comitati deliberano a maggioranze qualificate, da definire statutariamente
3. Dopo le strutture di vertice l'organizzazione aziendale diventa orizzontale; gli organi esecutivi possono essere così previsti:
- gruppi di lavoro finalizzati alla progettualità per il territorio:
 - o attivi solo per il tempo necessario ai progetti
 - o composti da tecnici delle Amministrazioni Comunali e da consulenti esterni appositamente nominati
 - o vi partecipano permanentemente i rappresentanti delle associazioni delle categorie produttive
 - o si avvalgono della collaborazione del GAL Venezia Orientale
 - un apposito ufficio per i contatti diretti con il pubblico, con gli eventuali partner dei progetti, con tutte le organizzazioni con le quali si cerca di concertare l'azione dell'Agenzia
 - un ufficio per le relazioni esterne, che funga da:
 - o ufficio stampa
 - o ufficio di promozione e coordinamento delle azioni di marketing territoriale
 - ufficio amministrativo-statistico adeguato al volume di attività richiesto dai progetti territoriali
4. Il Collegio Sindacale sarà attivato, come d'obbligo per una spa italiana, secondo i dettami delle normative in vigore, con particolare attenzione alla assoluta mancanza di relazioni (personali e lavorative-contrattuali) con i membri del CdA
5. Si suggerisce la creazione di un Comitato scientifico di garanzia, rappresentativo del territorio e composto da personalità riconosciute nel mondo della formazione, della cultura, dei vari settori dell'economia e delle istituzioni più rilevanti che incidono sul territorio; l'approccio sarebbe quindi multidisciplinare. Il comitato fungerebbe da garante per le strategie e politiche adottate dall'Agenzia, nel senso che queste trovano adeguato riscontro nel parere di un gruppo di esperti tipicamente "super partes".

Politiche aziendali trasversali (cioè non direttamente finalizzate agli obiettivi specificamente progettuali)

1. Comunicazione:

- definire uno specifico programma di reporting per informare periodicamente tutti i partner, i soggetti istituzionali dell'area e altri ritenuti rilevanti
- promuovere contatti con la comunità finanziaria (questo è un punto critico; si rinvia alla successiva politica dei finanziamenti)
- garantire la massima trasparenza verso l'esterno, ma riservare (per Statuto) la necessaria riservatezza su informazioni "sensibili"

2. Finanziamenti:

- programmare con precisione i flussi finanziari, possibilmente ridimensionando i debiti a breve
- attivarsi, mediante la collaborazione di consulenti esterni e del GAL Venezia Orientale, per l'accesso a finanziamenti pubblici nazionali e comunitari (l'Agenzia molto difficilmente potrà sostenere se stessa ed i progetti che sviluppa con le sole risorse messe a disposizione dalle Amministrazioni socie)

3. Risultati economici: non abbracciare la logica reddituale, ma limitarsi a garantire il pareggio di bilancio puntando alla massimizzazione dell'utilità per il territorio

4. Investimenti: limitare le aree operative che vincolano le risorse finanziarie dell'azienda su orizzonti medio-lunghi, ovviamente senza compromettere il regolare svolgimento dell'attività ed il suo sviluppo futuro (ad esempio, sostituire la proprietà su un bene strumentale con un leasing o un contratto di affitto)

Ipotetiche regole di governance dell'Agenzia

Come si è visto, l'Agenzia Territoriale deve essere sostanzialmente un organismo pubblico, con funzioni di supporto tecnico-tattico della Conferenza dei Sindaci.

Si dovrà trattare, perciò, di un soggetto che sia massimamente trasparente verso i residenti e verso chiunque si interfacci con il sistema della Venezia Orientale. A tal fine sono di assoluta rilevanza le regole di governance che guideranno l'operato di tale organizzazione.

In Europa vi sono vari modelli di governance che potrebbero essere adottati, ma ai nostri scopi si ritiene che la scelta debba ricadere all'interno di un set di tre alternative:

1. la governance di stampo latino (Italia e Francia);
2. la governance di stampo tedesco (Germania, Austria, Paesi Scandinavi);
3. la governance di stampo anglosassone (Gran Bretagna)

I possibili termini di confronto sono svariati; in particolare si tratta di:

1. organi di direzione (struttura e funzionamento) e di controllo interno
2. amministratori e loro interazione con la compagine sociale

Direzione e controllo interno

Come si intuisce facilmente, si tratta di due elementi basilari della *governance*. Le prime differenze emergono soprattutto in fatto di controllo interno. Si può ritenere che, limitatamente a questo aspetto, il modello italiano sia una via di mezzo tra quello britannico e quello tedesco, mentre è più difficile il paragone con il sistema francese. Le quattro diverse posizioni possono essere così sintetizzate:

1. Italia
 - com'è noto, il Collegio Sindacale è obbligatorio
 - la riforma Draghi gli concede un certo peso nelle scelte strategiche del CdA
 - non annovera rappresentanti dei lavoratori
2. Gran Bretagna
 - anche se molte società lo hanno istituito, sull'onda del *Cadbury Report*, non v'è l'obbligo del Collegio Sindacale
 - esiste invece un Comitato di Auditing, interno al CdA: è visto più che altro come una *best practice* a vantaggio della reputazione della società quando questa si rivolge alle proprie fonti finanziarie, ed è di supporto agli amministratori non esecutivi
3. Germania, Austria, Paesi Scandinavi
 - il Consiglio di Sorveglianza è obbligatorio
 - vi partecipano anche rappresentanti dei lavoratori
 - in Germania il Consiglio di Sorveglianza può nominare il CdA

- buona parte dei membri del Consiglio di Sorveglianza sono nominati in base a regole del diritto societario e non da procedure statutarie.

Il modello francese appare come una sorta di "corpo estraneo" rispetto a quanto appena osservato. Le norme transalpine consentono la scelta tra una *governance* unitaria e una duale. In realtà, sono poche le società francesi che optano per il sistema duale, così denominato poiché in esso sono rappresentate sia la proprietà che i lavoratori. Il sistema francese, per la verità, presenta un forte grado di flessibilità poiché la scelta unitario-duale non è irreversibile e può essere presa (e modificata) in qualsiasi momento successivo alla costituzione.

Nomine e ruoli

Le peculiarità su questi aspetti, soprattutto in fatto di nomina del CdA sono centrali per giudicare i modelli alternativi di *governance*. La situazione negli altri paesi non presenta la nostra principale problematica (nebulosa "separazione" tra proprietà e management) ma comunque, fatta eccezione per il sistema tedesco, non è esente da critiche:

1. Gran Bretagna

- formalmente il *Chief Executive Officer* dovrebbe limitarsi ad un invito rivolto all'assemblea dei soci per le nomine degli altri amministratori;
- in pratica il C.E.O. ha un potere sostanziale di nomina

2. Germania, Austria, Paesi Scandinavi

- è il Consiglio di Sorveglianza che effettivamente nomina il CdA, i cui membri vengono scelti da rappresentanti dei lavoratori e degli azionisti in parti uguali
- di norma il Presidente del CdA non può essere uno degli amministratori con delega (amministratori esecutivi), sui quali invece esercita un controllo costante

3. Francia

- il *President-Directeur Général* dovrebbe essere nominato dal CdA, a sua volta nominato dall'Assemblea dei Soci
- il Presidente del CdA può anche essere amministratore con delega.

Gli amministratori esecutivi

Il ruolo dell'amministratore con delega diverge nei modelli di *governance* più in voga in Europa:

1. Italia

- forte e frequente sovrapposizione con il ruolo del Presidente; quest'ultimo alterna interventi di controllo sugli amministratori esecutivi ad altri in cui assume lui stesso questa veste
- tra soci di riferimento e amministratori esecutivi si instaurano conflitti di agenzia, poiché i primi nominano di fatto i secondi; è quindi evidente che gli amministratori esecutivi non possono ritenersi indipendenti dalla struttura di proprietà

2. Germania, Austria, Paesi Scandinavi

- gli amministratori esecutivi sono strettamente supervisionati dal Consiglio di Sorveglianza
- il ruolo decisionale è condiviso con gli amministratori non esecutivi (senza deleghe): si può parlare di una vera e propria "azione di squadra"
- gli amministratori esecutivi controbilanciano la limitazione di autonomia mediante la durata del mandato

3. Gran Bretagna: gli amministratori esecutivi godono di molta autonomia in qualsiasi scelta, anche strategica

4. Francia

- il P.D.G. gode dei poteri più rilevanti, poiché ha un'autonomia decisionale estremamente alta che gli deriva da un potere incontrastabile
- il P.D.G. può addirittura far passare in secondo piano il ruolo dei soci, e ciò non è certamente un aspetto positivo; molti analisti d'oltralpe ritengono che proprio questa sia la causa del declino di alcune grandi imprese.

Da tutto ciò traspaiono chiaramente gli influssi della cultura prevalente nei paesi considerati, soprattutto riguardo ai temi contrapposti della collegialità e dell'autonomia decisionale:

1. Italia: pur mancando l'attitudine alla collegialità, prevalente invece nel modello tedesco, v'è comunque una limitazione dell'autonomia degli amministratori esecutivi a causa della loro forte dipendenza dagli azionisti di riferimento.

2. Gran Bretagna: prevale nettamente l'individualismo, cui sono strettamente legati sia l'attribuzione dei rischi che la remunerazione.
3. Germania, Austria, Paesi Scandinavi: impera il requisito della collegialità, che porta alla condivisione dei poteri, i quali devono sottostare a meccanismi di controllo e bilanciamento; il ruolo degli amministratori esecutivi è fortemente influenzato.
4. Francia: va considerato il sistema educativo francese, che con le *grandes écoles* forma una classe dirigente destinata, per formazione, a diventare una sorta di oligarchia permanente che spesso non rende conto dei propri atti.

Volendo generalizzare, il tasso di autonomia degli amministratori esecutivi varia a seconda del fatto che la cultura aziendale richieda o rifiuti l'accumulo di ruoli, fatta eccezione per quei casi in cui su ciò disponga precisamente la giurisprudenza.

Gli amministratori senza deleghe

I sistemi di *governance* si differenziano anche per il ruolo ed il peso degli amministratori non esecutivi (quelli che nella ipotesi qui presentata dovrebbero costituire il comitato di controllo).

Anche se nel CdA vi fosse un'alta presenza di membri senza deleghe non si sarebbe comunque autorizzati a ritenere che ciò sia un fattore di efficacia e trasparenza, giacché normalmente questi soggetti potrebbero mancare di indipendenza e di "peso". Il ruolo dell'amministratore senza deleghe può anche essere limitato dalla eventuale "relazione" tra gli azionisti di riferimento e gli amministratori esecutivi.

Ma allora perché dovrebbe esistere una simile figura nel CdA ? La loro presenza è funzionale alla reputazione aziendale. Inoltre si tratta di una tipologia di amministratori che sarebbe fondamentale nell'ottica della *governance*, in quanto sarebbero portatori di pareri indipendenti soprattutto su aspetti piuttosto rilevanti, come ad esempio le strategie, il riscontro delle performance, il reperimento e l'impiego delle risorse. Non bisogna però eccedere dal lato opposto, cioè conferir loro una responsabilità (personale) troppo ampia, poiché in tal caso si rischierebbe di porre enfasi sul loro operato ed in tal modo compromettere l'unitarietà del CdA.

I PROGETTI STRATEGICI NEI SETTORI AGRICOLO E TURISTICO

IPOTESI ECO-COMPATIBILE DI INTEGRAZIONE TRA AGRICOLTURA E INDUSTRIA: LA PRODUZIONE DI BIOETANOLO

SCHEMA PROGETTUALE

1. Perché è opportuno progettare una relazione eco-compatibile tra produzione agricola e produzione industriale
 - oltre il concetto convenzionale di agricoltura biologica
 - una specifica opportunità di integrazione tra agricoltura e industria
2. Ipotesi per l'attivazione di un impianto di trasformazione di cereali per l'ottenimento di bioetanolo
 - una tecnologia innovativa
 - scenari economici
 - scenari ambientali
 - ipotesi di pre-fattibilità
 - preventivazione dei risultati attesi e dei fattori critici

Perché è opportuno progettare una relazione eco-compatibile tra produzione agricola e produzione industriale

Oltre il concetto convenzionale di agricoltura biologica

Convenzionalmente si intende l'agricoltura biologica come *sistema di produzione di alimenti e fibre socialmente sano, economico e rispettoso dell'ambiente; un sistema che ha come base della capacità produttiva la fertilità intrinseca del suolo, e che ottimizza fattori fra di loro interdipendenti*. In senso stretto, quindi, l'agricoltura è biologica se riduce drasticamente l'impiego di input esterni escludendo fertilizzanti, pesticidi e medicinali chimici di sintesi (utilizza la "forza delle leggi naturali" per aumentare le rese e la resistenza alle malattie).

Non si intende ovviamente porre in discussione questa visione; anzi, nelle analisi preliminari si sono messe in evidenza le attività agricole biologiche nel senso prima detto, evidenziando la presenza:

1. di circa 1.700 ettari di s.a.u. dedicata, per una concentrazione pari al 65% delle colture biologiche provinciali;
2. di circa 4.950 ettari di s.a.u. in cui si applicano metodologie biologiche, dato che rappresenta l'83% del totale provinciale;
3. di 38 aziende zootecniche che praticano l'allevamento biologico, pari al 72% delle aziende zootecniche che in Provincia adottano tali metodologie.

Non si può perciò negare l'esistenza della "cultura" biologica nella V.O., area che in tal senso può essere considerata leader in tutta la Provincia. Conseguentemente, in sede di progettazione socio-economica del territorio non sembra esservi una impellente esigenza di "spingere" lungo questa direzione.

V'è invece l'opportunità di allargare l'applicabilità dei principi biologici generando nel contempo sinergie con settori non agricoli. Si vuole infatti sottolineare la validità per il territorio locale del concetto di *agro-industria biologica*. Il motivo è semplice: come si desume dagli scenari discussi nelle analisi preliminari, il prospettico settore agricolo rischia di marginalizzare un numero non trascurabile di operatori del settore, ed una delle alternative per scongiurare questa ipotesi è proprio una nuova capacità di reddito generata da una maggiore integrazione con altre attività produttive.

Al di là di questo obiettivo rilevante, condiviso e perseguito in qualsiasi zona dell'Unione Europea, in questa sede si intende progettare sinergie intra-settoriali che siano anche eco-compatibili. Con questo termine si fa esplicito riferimento a tutti quei *sistemi di produzione a basso impatto ambientale, che ottengono prodotti finali a basso o nullo contenuto in residui* (Regolamento CEE 2078/92).

Inoltre l'ipotesi progettuale di seguito discussa può aggiungere al carattere dell'eco-compatibilità quello della sostenibilità sociale ed economica, mediante la generazione di nuovi posti di lavoro e l'elevazione non solo del reddito agricolo ma anche di altra natura (ivi comprese le entrate fiscali delle Amministrazioni Comunali).

Una specifica opportunità di integrazione tra agricoltura e industria

L'idea progettuale qui proposta è l'utilizzo di cereali, in particolare mais, per produrre bioetanolo, un alcool utilizzato come additivo delle benzine. La tecnologia proposta presenta i seguenti caratteri:

1. costi di produzione molto competitivi
2. co-prodotti di alto valore
3. produzione con emissioni molto ridotte
4. ritorno economico interessante

Il buon approccio aziendale che la tecnologia proposta consente si riverbera poi sul territorio con vantaggi che si possono così sintetizzare:

1. aumento del valore aggiunto agricolo e industriale;
2. generazione di posti di lavoro anche in attività non agricole;
3. superiori entrate fiscali locali;
4. sistema produttivo eco-compatibile, con residui di lavorazioni inferiori alla media e riutilizzabili senza rischi per le persone e gli animali;
5. carattere virtuoso dell'area, ai sensi del protocollo di Kyoto.

Ipotesi per l'attivazione di un impianto di trasformazione di cereali per l'ottenimento di bioetanolo

Una nuova tecnologia

Il concetto aziendale della nuova tecnologia, messa a punto da esperti italiani, si basa su un particolare processo per la produzione di bioetanolo attraverso la lavorazione di cereali. Il bioetanolo è un alcool che si vende con successo su diversi mercati mondiali.

Il processo (brevettato) che produce bioetanolo consente anche l'ottenimento di altri prodotti, quali proteine di alto valore, olio alimentare e prodotti miscelati con alla base crusca.

I possessori-ideatori di tale tecnologia sono in grado di costruire l'impianto necessario "chiavi in mano"; ciò avviene unitamente alla cessione del know-how sotto forma di licenza, e si garantisce il supporto agli operatori degli impianti con servizi su misura.

Gli esperti di questa tecnologia lavorano costantemente al suo continuo miglioramento, del quale possono usufruire non solo i nuovi utilizzatori ma anche quelli vecchi.

Il futuro di questa iniziativa non si basa soltanto sui fattori (di successo) "migliori costi di produzione" e "massima tutela dell'ambiente", ma anche su un più efficace utilizzo dell'energia per la lavorazione di biomassa. Quest'ultimo punto non è da trascurare. Il bilancio energetico del processo di trasformazione è significativamente positivo: supera del 50% la migliore tecnologia finora utilizzata e leader nel mercato. Questa posizione migliorativa viene confermata nello studio che il ministro delle Risorse Agricole della Baviera (dott. Miller) ha fatto eseguire presso il Politecnico di Monaco di Baviera (prof. Wagner).

Tenendo conto del prodotto principale e dei co-prodotti, i potenziali clienti sono ovviamente i produttori di biocarburanti (soprattutto biodiesel), le cooperative agricole, i produttori di mangime e gli zuccherifici.

Scenari economici

Una ricerca mondiale dimostra una forte crescita del fabbisogno di bioetanolo. La produzione mondiale oggi vale circa 26 milioni di tonnellate (33 miliardi di litri), ma nel medio periodo è destinata a raggiungere e superare i 2 miliardi di tonnellate (2.540 miliardi di litri). I motivi di questa ipotesi sono essenzialmente due :

1. i produttori di automobili guardano ai biocarburanti come al carburante della prossima generazione; un grande numero di automobili di serie già oggi può funzionare senza problemi utilizzando miscele di bioetanolo;
2. è fondamentale anche la tutela ambientale, grazie al "circolo chiuso" della CO₂ e la sicurezza di approvvigionamento.

Il mercato del bioetanolo in Europa possiede un enorme potenziale, anche grazie all'esenzione fiscale che le normative comunitarie riservano alla produzione di biocarburanti.

Approfondendo le ricadute economiche di una simile iniziativa, le stime dicono che la nuova tecnologia:

1. consente la creazione di 40-41 posti di lavoro nell'impianto, e fino anche a 700 nell'agricoltura e nell'indotto industriale (il progetto esecutivo consentirebbe di quantificare gli effetti indiretti);

2. richiede costi di produzione che non arrivano a 75 € la tonnellata, quindi con il 60% di risparmio rispetto ai costi attuali di 190 € per tonnellata;
3. fatto 100 il costo dell'impianto della pre-esistente tecnologia, consente di limitare la spesa a 35;
4. fatto 100 il flusso monetario generato nell'economia locale dall'attivazione dell'impianto, consente circa 80 di base economica locale, che diventa poi circa 15-20 di reddito netto;
5. fatto 100 la produzione di bioetanolo, consente la parallela produzione pari a 48 di co-prodotti di alto valore (proteine), e di 82 di altri co-prodotti che comunque hanno mercato; si noti che con la pre-esistente tecnologia i co-prodotti sono assenti o sono di bassissimo valore;
6. permette ad un agricoltore che investe circa 15.000 € di ottenere un rendimento netto stimabile al 13%;
7. ogni 100 tonnellate di bioetanolo¹, genera ricavi compresi tra i 70.000 ed i 90.000 €, ed un risultato operativo che oscilla tra gli 11.000 ed i 13.000 € [tenendo conto dei prezzi di mercato (minimi e massimi) del bioetanolo e dei co-prodotti];
8. consente la riutilizzazione dell'emissione di CO₂ per la produzione di acque minerali² (questo impatto economico è ancora da valutare).

Vanno anche valutati i vantaggi al complessivo sistema-paese che potrebbero derivare qualora l'iniziativa si riveli di successo. Il condizionale è d'obbligo poiché nel nostro Paese, per ora, non vi sono applicazioni concrete di questo nuovo processo; un eventuale impianto localizzato nella V.O. avrebbe perciò anche il pregio di essere un'iniziativa "apripista". La tecnologia proposta è invece apprezzata all'estero. Si pensi che in Germania un impianto è già in fase di progettazione avanzata (Chemnitz) e ben altri 14 stanno per essere pianificati (Schleswig, Brema, Düsseldorf-Neuss, Mannheim, Karlsruhe, Friburgo, Straubing, Regensburg, Sulzbach-Rosenberg, Finsterwalde, Braunschweig, Eberswalde, Neuruppin, Güstrow). I progettisti stanno ora pianificando l'applicazione di tale tecnologia anche nell'Europa orientale: mediante una partnership con l'*International Trade Academic Center of Advisory* se ne sta verificando la fattibilità nella Repubblica di Bulgaria.

I vantaggi di sistema prima accennati si possono così sintetizzare:

¹ Che consentono parallelamente 82 tonnellate di miscela di crusca e 40 tonnellate di proteine.

² Si rinvia al paragrafo successivo.

1. riduzione di importazioni di olii minerali e di carburanti;
2. riduzione di costi sanitari, per la minor emissione di prodotti tossici e cancerogeni³;
3. minor bisogno di mezzi energetici fossili⁴;
4. nuove occasioni di investimento per l'indotto.

Scenari ambientali

La tecnica produttiva utilizzata può certamente ritenersi più pulita di quella pre-esistente, applicata massicciamente in Brasile e negli USA.

Le caratteristiche degli impatti ambientali della tecnologia proposta sono i seguenti:

1. assenza di acque nere;
2. ridotto fabbisogno energetico (rispetto alla tecnologia precedente);
3. ridotto consumo di acqua fresca (rispetto alla tecnologia precedente);
4. emissione di CO₂:
 - piuttosto contenuta (rispetto alla tecnologia precedente);
 - di natura vegetale e quindi riutilizzabile, ad esempio, per l'acqua minerale;
 - in una proporzione di 1/3-1/4 della CO₂ consumata dalle piante di mais durante la loro crescita: secondo il protocollo di Kyoto, perciò, vi sarebbe addirittura la possibilità di essere venditori dei "Permessi a Inquinare".

I co-prodotti generati dall'impianto consentono poi l'ottenimento di mangimi per uso animale con caratteristiche biologiche ed alto valore nutrizionale: ciò rafforza ed aumenta la qualità degli animali che vengono nutriti con alimenti di questo tipo, con non indifferenti vantaggi (anche economici) in considerazione dei problemi generati in passato dall'uso di farine animali nella nutrizione del bestiame⁵.

Più in generale, si tratta di una tecnologia che, se prende piede anche in altre aree, consente:

1. la riduzione in atmosfera di sostanze tossiche e cancerogene;
2. la minor combustione di carburanti fossili.

³ Corollario dei vantaggi ambientali della nuova tecnologia (si rinvia al paragrafo successivo).

⁴ Come la nota precedente.

⁵ Morbo di Creutzfeldt-Jacob, o "mucca pazza".

Ipotesi di pre-fattibilità

Una stima di massima sulle opzioni tecniche di un simile progetto porta alle seguenti evidenze:

1. dimensione del lotto necessario: 10.000 m²;
2. area coperta dal fabbricato: 6.000 m²;
3. fattori localizzazione:
 - possibilità di stoccaggio dei cereali
 - permesso di stoccaggio del bioetanolo (è un materiale pericoloso di classe 3)
 - vicinanza alla rete ferroviaria
4. tempi di costruzione: 14 mesi; dal 15-esimo si può avviare la produzione;
5. necessità energetiche:
 - di acqua fresca: per una quantità pari al 44% della biomassa lavorata
 - di energia elettrica: 0,003 megawatt ogni 100 tonnellate di biomassa lavorata
 - di energia termica: 0,018 megawatt ogni 100 tonnellate di biomassa lavorata

Preventivazione dei risultati attesi e dei fattori critici

I risultati che ci si attende da tale ipotesi progettuale sono quelli indicati nei paragrafi "Scenari economici" e "Scenari ambientali", cui si può aggiungere:

l'importante risultato "immateriale" rappresentato dall'avvio di una concreta e rilevante sinergia tra settore primario e settore secondario;

nonché la ricaduta d'immagine generata dall'innovatività dell'iniziativa (non solo a livello regionale, ma anche a livello nazionale).

I fattori critici possono essere i seguenti:

1. Aspetti finanziari.
 - Il rapporto tra costo d'impianto e tonnellaggio, calcolato sulla dimensione tecnologicamente ed economicamente ottimale, è di circa 185 € alla tonnellata di biomassa.

- È da verificare la finanziabilità pubblica (fonti nazionali e UE) e/o agevolata. In Germania, ad esempio, l'impianto di Chemnitz potrà godere del 50% di finanziamento pubblico a fondo perduto e del 30% agevolato.
2. Aspetti operativi.
 - Sono necessarie grandi quantità di cereali (soprattutto mais, grano e segale), eventualmente provenienti da aree esterne alla V.O., per far lavorare l'impianto al top delle economie di scala.
 3. Aspetti localizzativi
 - Per massimizzare le economie è necessario far fare meno strada possibile ai trasporti su gomma. Occorre perciò individuare un sito che sia ottimale rispetto alla rete ferroviaria ed alle localizzazioni dello stoccaggio delle biomasse e del bioetanolo.
 4. Aspetti "politici".
 - Potrebbe essere richiesto un evento dimostrativo. In tal caso si renderebbe necessario un impianto "di minima", un piccolo impianto pilota che, funzionando in continuo come l'impianto reale, permetta la verifica delle stime (i progettisti sono comunque già consapevoli di questo aspetto, e conseguentemente preparati).

STRATEGIE DI VALORIZZAZIONE DELL'ENTROTERRA: PROGETTI DI MATRICE TURISTICA

SCHEMA PROGETTUALE

Perché è necessaria una progettazione settorialmente integrata dell'entroterra della V.O.

punti critici dello sviluppo "sostanzialmente" turistico

direzione degli interventi

Ipotesi per la rivitalizzazione turistico-agricola-culturale-ambientale dell'entroterra della Venezia Orientale

ipotesi del "greenway-blueway del Lemene"

ipotesi del "sistema museale via Annia"

ipotesi del recupero storico-urbanistico-culturale

ipotesi delle "vie del Vino"

preventivazione dei risultati attesi e dei fattori critici

Perché è necessaria una progettazione settorialmente integrata dell'entroterra della V.O.

Punti critici dello sviluppo "sostanzialmente" turistico

Esiste secondo alcune teorie un aspetto critico dello sviluppo turistico della V.O., che, se spinto oltre certi livelli di soglia, rischierebbe di togliere spazio ad altre attività complementari e collaterali (agricoltura di complemento al turismo, artigianato, ecc.), spingendo l'economia di intere aree della V.O. verso una pericolosa "monocoltura"; già una simile affermazione dimostra l'importanza assolutamente strategica del comparto turistico nell'economia del territorio, che rappresenta un'area geografica chiave del progetto di creazione di un distretto turistico della Provincia di Venezia.

Il primo fattore e fondamentale critico, generatore "a pioggia" di altri fattori critici, sarebbe il rischio di una modesta diversificazione della base economica. Tra i principali corollari di questa situazione vanno citati:

elevatissima stagionalità nella produzione di valore aggiunto locale (non solo turistico ma anche commerciale);
estrema difficoltà, o impossibilità, a stabilizzare l'occupazione;
estrema dipendenza da strategie turistiche decise altrove (i flussi turistici sono sempre meno attirati dall'area e sempre più "guidati" dall'esterno);
impoverimento della "varietà" imprenditoriale locale;
crescente esposizione al fenomeno dell'accorciamento del *product life cycle* (aumenta la velocità con cui i prodotti turistici passano dalle fasi di sviluppo e maturità a quella di declino), per contrastare la quale appare sempre più necessaria, anche agli operatori del settore nella fascia litoranea, una riqualificazione dell'offerta turistica complessiva.

Direzione degli interventi

Il principio cardine dei possibili interventi per la valorizzazione dell'entroterra è "utilizzare" l'attrattività turistica della V.O. anche come volano per occasioni di sviluppo integrate tra settore turistico e altre attività socio-economiche, realizzando nel contempo iniziative a forte connotazione geografica, che quindi consentano a loro volta un efficace marketing territoriale per tutta l'area ed un ampliamento del territorio interessato dai flussi turistici, attualmente concentrati nella fascia costiera.

Ciò potrebbe portare ad un incremento dei giorni medi di permanenza e ad un allungamento della stagionalità turistica anche e soprattutto per le località costiere, e di conseguenza una pianificazione più razionale nell'utilizzo delle risorse.

Le possibili azioni, tutte a matrice turistica, già abbozzate nelle indagini preliminari, fanno riferimento a spunti progettuali già esistenti, ideati in tempi diversi da diversi enti e organizzazioni locali:

1. realizzazione di un greenway-blueway nel territorio percorso dal fiume Lemene (idea originaria della Regione Veneto, ripresa e caratterizzata ulteriormente dagli scriventi nell'ambito del progetto Equal "New economy e turismo" con il coordinamento di Portogruaro Campus)
2. creazione di un sistema museale a base territoriale, lungo l'antica via Annia (idea originaria della Provincia di Venezia, ripresa e caratterizzata ulteriormente dagli scriventi)

nell'ambito del progetto Equal "New economy e turismo" con il coordinamento di Portogruaro Campus)

3. recupero "coordinato" delle tradizioni e della cultura locale [idea risultato della somma di più spunti iniziali (tra i quali è risultato determinante il contributo del GAL V.O.), ripresa e caratterizzata ulteriormente dagli scriventi nell'ambito del progetto Equal "New economy e turismo" con il coordinamento di Portogruaro Campus]
4. rilancio dell'enoturismo [idea presentata durante i festeggiamenti di S. Marco del 2003 (con il contributo determinante del GAL V.O.), ripresa e caratterizzata ulteriormente dagli scriventi nell'ambito del progetto Equal "New economy e turismo" con il coordinamento di Portogruaro Campus]

Ipotesi per la rivitalizzazione turistico-agricola-culturale-ambientale dell'entroterra della Venezia Orientale

Ipotesi del "greenway-blueway del Lemene"

Tra le ipotesi prima indicate, si ritiene che questa sia quella più innovativa e attrattiva per emergenti segmenti di domanda turistico-ambientale.

Com'è noto, un progetto di greenway non porta alla definizione di un parco. Un progetto greenway può essere considerato un esempio concreto di sviluppo turistico mediante un abbinamento tra *outdoor recreation* e turismo rurale¹, un insieme coordinato tra attività ludomotorie e risorse ambientali; si tratta di un progetto che da un lato consente la salvaguardia dell'ambiente dall'altro la sua "percorribilità" da parte dell'uomo.

Progetti greenway in altri paesi europei dimostrano che, pur se trattasi di progetti a scopo prevalentemente turistico (come in questo caso), gli impatti coinvolgono non solo il territorio tecnicamente coinvolto ma si espandono su aree più vaste. Inoltre, come già rilevato nelle analisi preliminari, un simile progetto consente di agire sia sull'offerta territoriale che sulla domanda:

1. introducendo nuovi prodotti turistici e rivitalizzando quelli già esistenti;
2. attraendo nuovi segmenti di clientela e ampliando all'entroterra i flussi turistici consolidati, nella convinzione che ciò abbia benefici effetti per tutto il comparto, anche litoraneo, e permetta una pianificazione più razionale nell'utilizzo delle risorse;

¹ Per approfondimenti si rinvia alle analisi preliminari.

3. stimolando la nascita di servizi accessori, attivando così il territorio in settori non prettamente turistici.

Se poi si declina un progetto greenway nella modalità blueway, gli obiettivi ambientali, paesaggistici e turistici verrebbero trasposti su corsi d'acqua. Per la V.O. l'ipotesi più idonea sembra poggiarsi sul fiume Lemene.

I target di domanda

1. Valutazione della quantità e della qualità della domanda ecoturistica attuale
 - risulta difficile, non essendo possibile avere luoghi e modi di misurazione e di raccolta dati (arrivi alberghieri, ecc.)
 - si deve quindi cercare di quantificare la domanda di questa tipologia di turismo ricorrendo ad approssimazioni di vario tipo e ad estrapolazioni da indagini sulle tendenze dei consumatori, sui loro comportamenti o su alcuni precisi atti di consumo (per esempio le visite a parchi naturali, la lettura di pubblicazioni sul tema, ecc.)
 - esemplificando, il volume approssimativo della domanda ecoturistica a livello nazionale viene stimato sommando il numero di coloro che:
 - o scelgono come tipologia ricettiva l'agriturismo
 - o scelgono forme di turismo all'aria aperta
 - o visitano parchi naturali e aree protette
 - o dichiarano di praticare nel fine settimana attività all'aria aperta a contatto con la natura
 - o dichiarano una propensione a particolari tipologie di turismo eco-sostenibile
 - o appartengono a determinati gruppi o associazioni che rivelino un particolare interesse per l'ambiente, la sua conservazione e per la ricreazione all'area aperta (ad esempio gli iscritti al CAI, al WWF, ecc.)
 - o praticano vari sport, specialmente di sport eco-orientati
2. Segmentazione della domanda ecoturistica
 - i target selezionati sono gli stessi individuati dall'Unione Europea nell'ambito dei Progetti Qualità relativi al turismo rurale²

² Il mercato scolastico, gli escursionisti da casa (o da altre località di vacanza), gli short-break (cioè coloro che possono trascorrere il week-end in aree verdi), le famiglie, la terza età, gli eventi (cioè coloro che si recano occasionalmente in aree rurali in virtù di manifestazioni o iniziative particolari di tipo tradizionale, come Cantine Aperte).

- dovendo però concentrare l'attenzione sui possibili fruitori del greenway del Lemene, cioè un prodotto che si configura principalmente come un percorso, la scelta è ricaduta sul target dei cicloescursionisti, essenzialmente per due motivi:
 - o la modalità prevalente di utilizzo dei greenways a livello internazionale è quella cicloescursionistica
 - o i cicloescursionisti esprimono una propensione assoluta alla fruizione turistica che abbia tra le sue caratteristiche un approccio dolce al territorio
- tale segmento può a sua volta essere ripartito in 3 sub-segmenti:
 - o gli sportivi, che rappresentano il 20% del mercato del turismo in bicicletta
 - o gli esploratori, che rappresentano una quota minore (5%) del mercato gestito dai Tour Operator
 - o i viaggiatori, che costituiscono il gruppo più numeroso e che preferiscono scoprire l'autenticità di un luogo piuttosto che il training o l'esplorazione in senso stretto
- sarebbe proprio quest'ultimo il target più appropriato per il greenway-blueway del Lemene poiché i viaggiatori amano i percorsi ombreggiati lungo corsi d'acqua, apprezzano la possibilità di fermarsi a visitare un borgo (o una chiesa o un monumento), chiedono di alloggiare in pensioni a conduzione familiare (anche in dimore storiche o castelli), amano provare cibi tipici, amano visitare le cantine e le fattorie, amano comperare prodotti artigianali e incontrare la gente del posto per conoscerne usi e costumi

3. Stima della domanda ecoturistica

- è necessaria per l'integrazione tra greenway e blueway
- due tipologie fondamentali di fruitori del fiume: quelli non motorizzati e quelli motorizzati. quest'ultimo segmento viene a sua volta ripartito in altri tre sottosegmenti:
 - o le motonavi di grandi dimensioni di tipo pubblico
 - o le imbarcazioni private, sempre per scopo ricreativo o di pesca
 - o le imbarcazioni a noleggio, turistiche, anche con cabine per il pernottamento
- in ogni caso la quantificazione della domanda è piuttosto difficoltosa poiché non è possibile stabilire con precisione quante delle 800.000 imbarcazioni stimate in Italia (di cui 70.000 immatricolate, altre 400.000 tra kayak e canoe, ecc.) siano dedicate al fiume

- si deve perciò valutare in modo approssimativo la dimensione della domanda sommando il numero di turisti che acquistano pacchetti di turismo fluviale presso i maggiori Tour Operator specializzati in questo settore e coloro che effettuano la navigazione plurigiornaliera sui principali fiumi e lagune

I contenuti del progetto

Nell'area del Lemene, data la situazione paesistica, la realizzazione di un percorso solo ciclabile o solo ippoturistico probabilmente non offrirebbe quegli elementi di attrattività necessari a richiamare i turisti a percorrerlo nella sua interezza. Così va valutata l'opportunità di procedere alla creazione di un "corridoio verde" di ampiezza pari a 50 metri lungo entrambi i lati (ove possibile) dell'itinerario, che permetta tra l'altro di realizzare all'interno dello stesso i percorsi per la mobilità a cavallo e pedonale, nei casi in cui essi risultassero incompatibili con la mobilità ciclabile. I percorsi attualmente esistenti comprendono: strade di campagna a traffico locale, macadam³ e piste ciclabili.

Per quanto riguarda il blueway, le forme di mobilità terrestre e fluviale potrebbero compenetrarsi, per esempio, dove la mobilità fluviale tramite traghetti può favorire un maggiore accesso di cicloturisti dalle aree a nord di Portogruaro. La fruizione fluviale e lagunare può avvenire tramite l'utilizzo di imbarcazioni a motore (solo fino a sud di Portogruaro) oppure con kayak e canoe.

Per quanto riguarda la fruizione del Lemene e della laguna con l'uso di imbarcazioni a motore, va notato che i natanti che possono transitare lungo il Lemene sono di piccole dimensioni, nonostante il fiume sia caratterizzato da buone portate non soggette ad oscillazioni: infatti, la profondità si mantiene sempre sopra i 2 metri ma l'altezza della barca fuori acqua non dovrebbe superare i 2 metri a causa dei ponti troppo bassi. Gli attracchi lungo il fiume sono oggi in prevalenza privati, quindi le Amministrazioni Comunali dovrebbero mettere in cantiere la realizzazione di nuovi numerosi attracchi e il completamento dei servizi necessari alla valorizzazione dell'asta fluviale e del territorio da questa attraversato.

Ai fini della navigazione canoistica va ricordato che sia i percorsi fluviali a monte di Portogruaro, sia l'ambito vallivo lagunare, presentano caratteristiche peculiari, che li rendono particolarmente appetibili a chi è interessato a coniugare una sana attività fisica all'aria aperta a contatto con la natura con l'esigenza di scoprire cose nuove o ritrovare quelle già conosciute

³ Il macadam è una pavimentazione stradale costituita da uno strato di pietrisco e di materiali leganti. Prende il nome dall'ingegnere scozzese J. L. McAdam.

da un punto di osservazione diverso quale quello del fiume. Gli itinerari da proporre non devono presentare livelli di difficoltà superiori al primo grado della scala stabilita dalla ICF (International Canoe Federation), essendo così alla portata di un ampio novero di persone. In alcuni punti si renderebbe necessario il trasbordo e quindi, al fine di rendere percorribile l'intero percorso fluviale senza soluzione di continuità, si devono prevedere degli opportuni interventi di adeguamento.

L'azienda agricola nell'ambito del progetto

Com'è noto, un greenway-blueway trova sostegno nel costante mantenimento del territorio coinvolto, e ciò offre un'importante occasione per coinvolgere anche aziende agricole. È altresì evidente che un imprenditore agricolo difficilmente può essere coinvolto solo con il ruolo di "manutentore del paesaggio", e quindi si devono prevedere azioni progettuali che consentano:

1. di accrescere il reddito agricolo;
2. di generare nuovi sbocchi commerciali che attivino nuovi business agricoli senza però richiedere elevati investimenti in miglioramenti fondiari.

Come già accennato nelle analisi preliminari, con un simile progetto le migliori occasioni per remunerare adeguatamente gli agricoltori coinvolti fanno riferimento:

1. alla produzione di biomasse da destinare alla produzione energetica: è stato stimato che con un greenway che si estende su un'area di circa 700 ettari, in un anno si possono produrre circa 6.300 tonnellate di biomassa, quantità sufficiente a generare 20 megawatt termici (ovviamente con impianti termici opportunamente riconvertiti); si noti che trattasi del 65-70% della potenza attualmente installata nei locali pubblici (scuole, municipi, palestre, ecc.) di proprietà dei Comuni e dell'Amministrazione Provinciale del Mandamento di Portogruaro⁴.
2. al riconoscimento di diritti economici all'agricoltore che si impegnasse a permettere il passaggio e a mantenere in buono stato i percorsi che coinvolgono il suo terreno (ad esempio per attività pedonali-ciclistiche, oppure ippiche).

⁴ Ovviamente deve esservi la garanzia del ritiro delle biomasse a prezzi remunerativi da parte dell'ente gestore del greenway, oppure da parte di soggetti affidabili e solvibili.

I servizi turistici nell'ambito del progetto

Per poter trasformare un'infrastruttura e un insieme di risorse territoriali in un prodotto turistico integrato e fruibile è necessaria un'attività di supporto che implica una serie di costi, di cui alcuni imputabili ai privati ed altri all'operatore pubblico. Qui di seguito vengono elencati i principali servizi e attività che dovrebbero essere attivati dai privati, dai consorzi o dagli enti pubblici per la creazione del prodotto turistico:

1. Organizzazione. Rendere effettivamente fruibile un greenway richiede un'attività organizzativa oltre a quella puramente infrastrutturale, che consiste nel:
 - informare il territorio locale dell'iniziativa;
 - fornire adeguata formazione agli operatori coinvolti;
 - dare direttive per un'immagine coerente;
 - stimolare e integrare i servizi e le infrastrutture, controllare qualità e coerenza con il target;
 - stimolare con eventi la domanda esplicita e coinvolgere l'offerta;
 - raggiungere e stimolare la domanda potenziale.
2. Comunicazione, informazione e promozione. È importante che la comunicazione sia integrata, unitaria e che preveda:
 - creazione di immagine coordinata (logo) e sua diffusione;
 - comunicazione mirata rivolta a specifici target, come Tour Operator italiani ed esteri, le associazioni italiane ed estere, la stampa specializzata;
 - comunicazione tramite web;
 - comunicazione presso le località di partenza per turisti e residenti, con distribuzione di depliant negli hotel, presso gli sportelli informativi, nelle stazioni ferroviarie, ecc.;
 - comunicazione nell'itinerario (cartellonistica, segnaletica);
 - comunicazione/informazione personale dedicata: si tratta di pensare ad uffici di informazione specifici per il greenway.
3. Arredi urbani ed extraurbani e immagine ecoturistica. Si tratta di interventi di tipo strutturale ma fatti con un'ottica turistica. Lo scopo è fornire un aspetto coerente al prodotto ecoturistico ad alcuni tratti urbani e extraurbani, in modo tale da accogliere il visitatore in maniera consona alle sue aspettative.
4. Servizi generali. Le iniziative indispensabili in proposito riguardano il noleggio di biciclette, la ricettività, il ristoro e i prodotti tipici, la valorizzazione di beni ambientali e

culturali e il servizio di guida e informazione, i trasporti e le attrezzature e i macchinari per la filiera energetica da biomassa. Per ciascuna di queste iniziative sono opportune alcune puntualizzazioni.

- Noleggio biciclette. È possibile localizzare questo servizio nei pressi della stazione ferroviaria di Portogruaro, con la possibilità di restituire la bicicletta in altre aree del greenway.
- Ricettività. La capacità ricettiva dei comuni dell'entroterra è limitata e il mancato stimolo all'impresa ricettiva è dipeso soprattutto dalla presenza di grandi bacini di offerta ricettiva nell'area costiera. Ciò rende poco razionale la proposta di offerta alberghiera aggiuntiva, se non assai limitata. Tuttavia, l'offerta di posti letto è fondamentale per lo sviluppo di un turismo che lasci nell'area degli impatti significativi in termini di spesa e, quindi, la soluzione ideale è quella di pensare ad uno sviluppo numericamente limitato dei posti letto, come diversificazione delle attività principali, e comunque diffuso sul territorio. Tra le opzioni più significative vanno segnalate:
 - o sviluppare la ricettività nei bed & breakfast, per i quali però andrebbe innalzato il livello di qualità;
 - o potenziare l'agriturismo ricettivo: l'offerta agrituristiche nell'area, infatti, è principalmente di tipo enogastronomico, perciò l'affiancamento di possibilità ricettive potrebbe consentire una diversificazione delle attività di queste strutture e il mantenimento del turista nel territorio;
 - o innalzare la qualità ricettiva per attrarre determinati target, per esempio attraverso il riutilizzo di ville venete; in tal caso lo sviluppo di un'offerta numericamente limitata può contribuire ad attrarre target elevati (come i turisti nordamericani), cicloturisti e appassionati di enogastronomia e ambiente.

In sintesi, la scelta non deve essere quella di creare strutture ex-novo completamente dedicate al turismo, ma quella di sfruttare sinergie e di specializzare attività e persone in un'ottica multifunzionale delle aziende già presenti sul territorio.

- Ristoro e prodotti tipici. È necessario prevedere la possibilità di ristorazione vera e propria in strutture apposite e tradizionali nei punti nodali del greenway, e l'installazione di eventuali chioschi lungo il percorso (che potrebbero essere sostituiti da distributori automatici).

- Assistenza di guide e servizi vari. L'attività di assistenza con guida viene per ora svolta, su prenotazione, da alcune aziende agrituristiche che la effettuano in parallelo all'attività agricola o agri-faunistico-venatoria, o da alcune cooperative naturalistiche. La creazione di un centro di accoglienza, a cui siano legate attività di informazione e ristoro, va perciò giudicata positivamente nell'ambito del progetto e, a questo fine, appare ottimale l'utilizzo dei Mulini di Stalis a nord di Portogruaro e dell'area di Vallevicchia a sud.
- I trasporti. Di importanza strategica per la buona riuscita del progetto è l'integrazione modale bicicletta-canoa e trasporti pubblici. È necessario progettare forme evolute di integrazione tra la mobilità ciclabile e fluviale ed il trasporto pubblico a motore e le ferrovie. Ogni "porta" del greenway dovrebbe essere attrezzata opportunamente. La stazione ferroviaria di Portogruaro si presterebbe a divenire il principale centro di intermodalità del greenway.

Osservazioni

In tutto il Veneto, e non solo nella Venezia Orientale, il rapporto tra il territorio e l'acqua è molto stretto. Senza nemmeno richiamare la realtà di Venezia, si può dire che la "terra veneta" è configurata dai fiumi che l'attraversano, e che sono essi a stabilirne i caratteri.

Al di là della specifica ipotesi del Lemene, anche i corsi del Piave, del Livenza, del Loncon, del Lison e del Tagliamento, assieme alla laguna di Caorle e l'area litoranea, rappresentano un formidabile elemento di proposta turistica naturalistica ed ecocompatibile.

I progetti di valorizzazione turistica dei fiumi della Venezia Orientale possono condurre ad un turismo particolare, poiché la struttura dei corsi d'acqua richiede un estremo rispetto del fatto naturale; ad esempio, sarebbe inimmaginabile un turismo da motoscafi. Tali progetti possono rappresentare un polo di interesse esclusivo, che conferirebbe grande originalità all'offerta turistico-agricola di tutta l'area.

Altre ipotesi turistico-storico-culturali

Ipotesi del "sistema museale via Annia"

L'idea progettuale intende "limitare" il concetto di turismo culturale alla categoria di attrazioni maggiormente visitate dai turisti culturali, vale a dire i musei e i monumenti storico-archeologici⁵.

Focalizzando l'attenzione sul panorama museale nazionale e internazionale si nota con tutta evidenza un spostamento dell'impostazione gestionale da quella del singolo museo tradizionale a quella del sistema museale. Da ciò l'idea di realizzare un sistema museale locale, denominabile "via Annia". Tale sistema deve avere un requisito basilare : essere orientato al visitatore, poiché l'idea sarebbe vincente solo se consente di by-passare le annose criticità della tradizionale offerta museale, così sintetizzabili:

1. Il museo "mausoleo", che poteva andar bene cinquant'anni fa, deve ora evolversi e questo perché è profondamente cambiato il suo ruolo e, quindi, il bisogno che esso deve soddisfare. Con l'avvento della scolarizzazione di massa e con l'ingresso nel mercato dei moderni mass media, il museo ha smesso di essere un'istituzione elitaria diventando, di fatto, un mezzo di comunicazione con il compito di diffondere cultura ad un pubblico sempre più vasto ed eterogeneo.
2. Il museo tradizionale è spesso chiuso negli orari in cui la visita risulta più comoda, ospitato in strutture nate per altri scopi e talvolta in notevole stato di degrado, quando non siano chiuse per restauri infiniti, privo di didascalie che facilitino la comprensione delle opere e di servizi che rendano la visita più confortevole e significativa.
3. I musei statali non godono di personalità giuridica, il che li rende dipendenti in tutto e per tutto dalle Soprintendenze del Ministero dei Beni Culturali. Questo tipo di assetto si traduce, infatti, in una completa assenza di autonomia sia di bilancio che di personale, in quanto sia lo staff che i mezzi finanziari devono essere dedotti da quelli della Soprintendenza cui l'istituto dipende, determinando così l'impossibilità da parte del museo di operare una gestione autonoma e programmatica.

È necessario un approccio aziendalistico da parte dei singoli musei, che consenta loro di misurare la bontà della gestione in termini di efficienza ed efficacia. A questo proposito il modello di gestione più facilmente importabile nell'area è quello del sistema di musei, utilizzato in Francia. La logica sottesa al sistema è quella della gestione comune dei servizi di più musei, attraverso un organismo *super partes*, ossia non legato alle rigide regole

⁵ Secondo una ricerca svolta dall'ATLAS (European Association for Tourism and Leisure Education), sui visitatori di ventisei siti culturali situati in 9 Paesi diversi, il 59% e il 56% dei turisti preferisce la visita ai musei e a monumenti storici rispetto ad altri tipi di attrazioni culturali.

burocratiche che stritolano il nostro patrimonio museale, il quale, attraverso gli strumenti di gestione privatistica, consenta di sfruttare al meglio le risorse di ciascun museo.

Il modello di gestione aziendalistico presenterebbe i seguenti vantaggi:

1. l'immagine unitaria del sistema museale non sarebbe percepita solo superficialmente (effetto dell'uso di un logo comune), ma si concretizzerebbe in un vero sistema di gestione comune: allestimenti, servizi al pubblico, direzione del personale, prezzi, orari d'apertura
2. si realizzerebbero economie di scala
3. si incrementerebbe della capacità di attrazione, poiché la gestione comune consente che essa sia superiore alla somma delle singole capacità di attrazione.

Il sistema sarebbe costituito da sette istituti museali:

1. nazionale Concordiense a Portogruaro;
2. paleontologico a Portogruaro;
3. archeologico a Concordia Sagittaria;
4. etnografico su Ippolito Nievo a Fossalta di Portogruaro;
5. della Bonifica a San Donà di Piave;
6. archeologico di Altino;
7. di Torcello.

Queste ultime due strutture museali verrebbero inserite nel progetto sebbene non siano geograficamente inserite nell'area della V.O..

Il progetto si completa con un sistema informativo museale, con la catalogazione dei beni conservati nelle diverse sedi museali e la produzione di materiali didattici multimediali che servano ad accrescere presso il pubblico la conoscenza e la consapevolezza del grande patrimonio archeologico e culturale presente nell'area.

Ipotesi del recupero storico-urbanistico-culturale

Secondo un'indagine svolta dalla Travel Industry Association su un campione significativo di persone riguardo ai loro programmi di viaggio, il 49% degli intervistati aveva in mente di visitare luoghi storici (14% in più rispetto all'anno precedente), e il 45% progettava di assistere a manifestazioni culturali (più 16%). Queste cifre documentano una netta crescita di

interesse per le aree e gli eventi storici. Tra l'altro, si è rivelato che questo tipo di turista si trattiene mediamente più a lungo e spende una cifra superiore rispetto alle altre categorie.

Nel portogruarese, territorio che ha sinora maggiormente sviluppato ipotesi di valorizzazione turistica dell'entroterra (per il sandonatese sarebbe auspicabile in futuro adottare ipotesi di lavoro e monitoraggio analoghe a quelle di seguito menzionate), questo filone progettuale trova spunto da un patrimonio che consiste principalmente di:

1. sito archeologico di Concordia Sagittaria, con i numerosi resti d'epoca romana e paleocristiana conservati nel Museo Civico Archeologico, ed il sito vero e proprio attorno all'attuale Basilica;
2. Portogruaro, con la sua configurazione tre-quattro-cinquecentesca, descritta anche da Ippolito Nievo, con la Piazza della Repubblica, la loggia Municipale e la Villa Comunale, il Duomo di S. Andrea, i mulini caratteristici e i palazzi trecenteschi e rinascimentali con le facciate affrescate;
3. Parco Letterario dedicato ad Ippolito Nievo a Fratta di Fossalta di Portogruaro;
4. l'Illuminista di Alvisopoli.
5. altri riferimenti, quali l'Abbazia di Summaga; la frazione di Corbolone a S. Stino, ecc..

L'opportunità offerta da questo patrimonio può essere colta solo se lo stesso viene coordinato e organicamente valorizzato, ma facendo tutto ciò nella consapevolezza che non può (probabilmente) prescindere dall'offerta complementare del turismo enogastronomico, anch'esso *in progress* ma potenzialmente più "robusto".

Al di là dei siti, delle strutture e degli elementi di attrattività prima elencati, l'aggancio del turismo storico-culturale alle tradizioni popolari locali (a loro volta un "ponte" verso il turismo enogastronomico in senso stretto, che attualmente possiede ancora un maggior potere di attrazione), richiede maggior visibilità di tradizioni quali:

1. palio a cavallo con costumi d'epoca, che si svolge in aprile a Pramaggiore;
2. "palio dei mussi", che si svolge in settembre a Teglio Veneto⁶;
3. gioco dell'oca in piazza, che si svolge a Portogruaro il 14 settembre, nel quale si sfidano i partecipanti provenienti dai 5 borghi antichi della città in costume d'epoca;
4. festa della Madonna e Caorlevivistoria, che rispettivamente si svolgono in luglio e in settembre a Caorle⁷.

⁶ Com'è noto, si tratta di una rappresentazione della realtà contadina con gara dei "mussi" a livello simbolico.

⁷ Com'è noto, la festa della Madonna prevede lo svolgimento di una processione votiva con l'immagine della beata vergine, che culmina con il suggestivo incendio della torre campanaria del duomo di Caorle.

Il recupero della cultura locale, ed il suo aggancio al turismo enogastronomico, potrebbe essere rafforzato anche mediante le numerose manifestazioni puramente gastronomiche presenti sul territorio, giacché la cucina è un punto nodale di ogni cultura. Le manifestazioni idonee a questo scopo appaiono essere:

1. la sagra della "rassa" di Gruaro;
2. la sagra degli "osei" di Blessaglia di Pramaggiore;
3. la festa "dea renga" di Concordia Sagittaria;
4. la festa del pesce di Caorle.

Il progetto dovrebbe comunque mirare nel tempo a far conoscere in modo più approfondito le proposte gastronomiche tipiche; si potrebbe ipotizzare di selezionare nel tempo uno o alcuni prodotti, che abbiano avuto nel frattempo la capacità di raggiungere una notorietà sufficiente in ambito enogastronomico, attorno ai quali creare una politica di marchio geografico d'origine.

Avendo come obiettivo la valorizzazione del patrimonio storico-culturale locale, è d'obbligo rivolgere l'attenzione alle ville storiche, risorsa di elevato potenziale ma poco valutata. Come si può notare, ve ne sono almeno 25 solo nell'area di Portogruaro:

	Localizzazione			
	urbana	frazione	isolata	totale
Annone Veneto		2		2
Caorle		1		1
Cinto Caomaggiore	3	1		4
Concordia Sagittaria			1	1
Fossalta di Portogruaro	1	1		2
Gruaro			1	1
Portogruaro		1		1
Pramaggiore	1	1		2
S. Michele al Tagliamento	2			2
S. Stino di Livenza	3	3	1	7
Teglio Veneto	2			2
Totale	12	10	3	25

La potenzialità socio-economica della villa storica poggia sui seguenti elementi:

1. è connaturata al territorio in quanto ne rappresenta una sorta di sintesi artistico-culturale;

Caorlevivistoria, invece, consiste in una rievocazione storica in costume di un evento accaduto nell'anno 1000: "il ratto delle donzelle".

2. è ben nota (come tipologia di meta turistica) in alcuni segmenti turistici europei e nordamericani;
3. può contemporaneamente essere contenitore per eventi a sfondo turistico, struttura ricettiva, struttura ristorativa;
4. è spesso strutturalmente connessa a tracciati di terra o d'acqua, e perciò, ai paesaggi che accompagnano il turista tra le diverse mete e che motivano l'escursionismo.

L'ipotesi forse più interessante di sfruttamento turistico delle dimore storiche presenti nella V.O. consiste nella loro acquisizione nel patrimonio ricettivo o di ristoro. L'unica villa presente nel comune di Caorle, per esempio, è stata adibita con grande successo ad hotel e ristorante per banchetti ed eventi importanti (così come altre ville presenti nell'opitergino o nel vicino Friuli). Inoltre questa soluzione consentirebbe di ampliare la capacità ricettiva dell'entroterra, e sarebbe perciò utile nel caso in cui si decidesse di investire nella realizzazione di un prodotto turistico più complesso (come il greenway-blueway del Lemene). Una soluzione alternativa potrebbe essere mutuata dalla Riviera del Brenta: adibire la villa per teatri estivi, per mostre, per concerti musicali⁸.

Sul piano più strettamente urbanistico le ville storiche non costituiscono però l'unica alternativa progettuale. Occorre puntare anche sulla presenza notevole di una particolare forma storico-artistica: l'architettura rurale. Anch'essa costituisce un formidabile punto di raccordo tra l'offerta turistica enogastronomica e quella più prettamente artistica e storico-archeologica. Più in particolare, il *trait d'union* tra queste due offerte del territorio si potrebbe articolare come segue:

1. fare perno sul recupero e sulla valorizzazione dell'architettura rurale dell'area;
2. evidenziare e realizzare il "collegamento" al paesaggio e alla rinascita dell'attività agricola attuale;
3. incentivare le attività artigianali connesse al restauro di questa specifica architettura;
4. "agganciare" a questo blocco le altre realtà storico-artistiche in senso stretto mediante iniziative quali:
 - uno o più poli museali "virtuali" dove entrambe le realtà siano rappresentate (architettura rurale e attrazioni storico-artistiche in senso stretto)
 - organizzazione di grossi eventi nei luoghi storico-artistico-archeologici
 - organizzazione di seminari e convegni.

⁸ Villa Manin a Passariano è un esempio in tal senso.

Infine, non va trascurata l'opzione culturale-musicale offerta dal Festival Internazionale di Musica da Camera, realtà strutturata ed organizzata, giunta ad una soglia critica sia in termini organizzativi che finanziari. Si tratta di una manifestazione che per un certo numero di anni si è svolta a Portogruaro dibattendosi tra due forti limiti:

1. carenza di infrastrutture per l'ospitalità;
2. strutture per i concerti non propriamente idonee.

Questi due soli limiti ne implicano però altri quattro:

1. si limita la capacità di espressione della qualità artistica;
2. risulta praticamente impossibile aumentare la platea degli spettatori;
3. diventa molto problematico organizzare eventi importanti;
4. non è "giustificabile" una promozione più vasta e adeguata.

Sulla base di questo, e vista la potenziale eccellenza che potrebbe avere questa iniziativa qualora riproposta in modo adeguato, in questa sede l'idea progettuale consiste in quanto segue:

1. individuare (o realizzare) sedi concertistiche adeguate;
2. coinvolgere (stabilmente o periodicamente) personalità della musica autorevoli e note ad un pubblico più vasto;
3. intensificare la comunicazione oltre i limiti territoriali in passato considerati, destinandole un budget più consistente;
4. individuare kermesse parallele ed originali.

Ipotesi delle "vie del vino"

Questa idea progettuale nasce da più fatti convergenti che riguardano la V.O.:

1. la presenza di quattro "Città dei Vino" (Annone Veneto, Pramaggiore, Portogruaro e San Stino di Livenza), cosa che consente una sorta di collegamento dell'area a più vasti circuiti nazionale
2. lo svolgimento di una iniziativa a carattere nazionale (la Mostra dei Vini) e di una struttura a raggio regionale (l'Enoteca);
3. poter contare su un gruppo di imprenditori molto motivati e appassionati che stanno lavorando approfonditamente sul prodotto, con risultati in progresso.

Il possibile polo di interesse turistico che fa perno sul vino appare abbastanza promettente, e ciò perché:

1. ha strutture, risorse ed intelligenze;
2. può essere promosso su canali già sviluppati (Città del Vino) e utilizzare nomi famosi (l'azienda S. Margherita) per veicolare oltre i confini della Regione e del Paese;
3. possiede nella produzione biologica un forte argomento commerciale che lo orienta verso un posizionamento di eccellenza.

L'obiettivo principale che si intende perseguire è la valorizzazione del territorio, della sua immagine e dei prodotti tipici attraverso cinque aree di intervento:

1. I^a area di intervento: promozione del turismo
 - le azioni principali finalizzate a tale scopo potrebbero consistere nella redazione di un progetto editoriale, che si tradurrà concretamente nella stesura di un libro e nella realizzazione di un filmato, e nell'organizzazione di visite guidate con pullman
2. II^a area di intervento: valorizzazione delle infrastrutture turistiche
 - in questo campo è utile predisporre l'allestimento di un museo del vino (la sede più idonea sembra essere villa Dalla Pasqua a Belfiore di Pramaggiore, già sede di un museo etnografico), nel quale esporre vini
3. III^a area d'intervento: promozione dell'agricoltura biologica
 - si può ipotizzare l'effettuazione di un censimento delle aziende e delle produzioni biologiche finalizzato alla creazione di un'unica banca dati, costantemente aggiornata, a cui si possa ricorrere per individuare potenziali partner per progetti di cooperazione
4. IV^a area di intervento: valorizzazione dei prodotti tipici locali
 - realizzazione di un marchio geografico rappresentativo dell'iniziativa
5. V^a area d'intervento: comunicazione
 - organizzazione di serate a tema a cui saranno presenti la stampa e le autorità locali
 - realizzazione di chioschi itineranti impegnati a promuovere le produzioni tipiche durante le manifestazioni culturali che avranno luogo nelle varie località

In questo contesto, si rendono opportuni interventi di supporto di vario tipo: interventi istituzionali diretti (rilancio delle strutture esistenti, rigorosa definizione delle modalità del servizio al pubblico, ecc.), interventi istituzionali di incentivazione a favore dei produttori

(incoraggiamento delle politiche di prodotto di qualità e di conversione al biologico, idonee politiche di formazione per tecnici e per addetti, ecc.), interventi diretti dei produttori stessi (realizzazioni di vini che esprimano il massimo della qualità ottenibile, disponibilità verso visite guidate di turisti, ecc.). Tali interventi devono essere sinergici, poiché le stesse caratteristiche di questo turismo implicano un soggiorno che immerga il turista nell'atmosfera della campagna; in altri termini, il turismo del vino, per esplicarsi eccellentemente, ha bisogno di essere supportato da una presenza significativa dell'offerta ristorativa, paesaggistica e agrituristica.

Va anche sottolineata l'importanza del coinvolgimento della stampa nella diffusione delle informazioni presso il pubblico, reputata indispensabile per il successo dell'iniziativa.

La realizzazione di questo progetto dovrebbe consentire finalmente di rilanciare:

1. la Mostra Nazionale dei Vini di Pramaggiore, che ha sempre ricoperto un ruolo fondamentale nella promozione del turismo enogastronomico nell'area portogruarese e il cui prestigio negli ultimi anni sta lievemente ma progressivamente declinando.
2. la strategia di valorizzazione del territorio intrapresa anni fa con la costituzione della Strada del Vino D.O.C. Lison-Pramaggiore⁹.

È però evidente che per perseguire l'obiettivo di parallela promozione del turismo e dei prodotti tipici locali (in questo caso il vino) una ipotetica Strada del Vino (già esistente o di nuova concezione) non deve essere considerata come un "insieme di cantine e di produttori" o un "tracciato stradale", ma va invece concepita come un'offerta integrata in grado di accogliere il visitatore e fargli apprezzare le tipicità e le attrazioni locali. Ma non basta, poiché è assolutamente necessario che il visitatore:

1. "riconosca" il produttore vinicolo che lo accoglie e lo accompagna nella propria cantina
2. individui le botteghe, gli alberghi e i ristoranti a disposizione per il soggiorno.

A complemento di questo progetto sembra molto opportuno rivitalizzare iniziative preesistenti, miranti ad incentivare l'enoturismo; si sta facendo esplicito riferimento a "Cantine Aperte", "Concerti in Cantina" e "Calici di Stelle".

⁹ La maggiore concentrazione di cantine si trova nelle "Città del Vino" di Pramaggiore, Portogruaro, Annone Veneto e S. Stino di Livenza, che costituiscono la cosiddetta Zona Classica, in cui il terreno è particolarmente ricco di calcio e argilla calcarea. Il percorso che unisce queste quattro località fa parte delle "Strade dei Vini dei Dogi". La Strada dei Vini D.O.C. Lison-Pramaggiore è stata attivata nel 1986 e nel 2001 è stata riconosciuta dalla legge Regionale del Veneto n° 17/2000 e dalla legge nazionale n° 268/99.

Preventivazione dei risultati attesi e dei fattori critici

I macro-risultati cui si punta con l'insieme delle iniziative proposte si possono così riassumere:

1. valorizzazione di aree finora sottovalutate dal punto di vista turistico-storico-ambientale;
2. "ampliamento" dei flussi turistici su tutto il territorio, con vantaggi per tutto il comparto turistico del territorio, comprese le località litoranee;
3. diffusione di un turismo che si contrappone a quello di massa, che si basa sulla preservazione e valorizzazione della natura e delle specificità culturali;
4. stimolo ad investimenti in nuove infrastrutture, consentendo così di migliorare non solo le condizioni di soggiorno dei turisti ma anche la qualità di vita dei residenti locali
5. attivazione di una vasta collaborazione tra operatori pubblici e privati, mirante ad ampliare la competitività dell'area, in un'ottica di sviluppo equilibrato tra ecologia ed esigenze della popolazione residente;
6. creazione di quattro poli di (nuovi) interessi socio-economici:
 - ipotesi "greenway-blueway": turismo *outdoor recreation* e rurale, integrato con l'agricoltura ed i servizi di trasporto;
 - ipotesi "sistema museale": turismo d'arte
 - ipotesi "recupero storico-urbanistico-culturale": turismo culturale, integrato con l'artigianato ed il turismo enogastronomico;
 - ipotesi "vie del vino": turismo enogastronomico integrato con l'agricoltura, con un possibile volano per le produzioni biologiche (non solo vinicole).
7. il risultato precedente ne consente uno più strategico: l'attenuazione dei rischi derivanti dalla quasi-monocoltura produttiva tipica delle località balneari; i corollari sarebbero i seguenti: attenuazione della stagionalità nella produzione di valore aggiunto, maggiore stabilità dell'occupazione turistica, maggior livello occupazionale in aree rurali;

Vi sono però, com'è ovvio, anche alcuni elementi critici:

1. Ipotesi "greenway-blueway"
 - carenza di strutture: mancano approdi fluviali e mezzi;
 - carenza culturale: per anni si è operato una specie di "occultamento" delle proprie origini rurali;
 - si richiamerebbe un pubblico estremamente specializzato, e allo stato attuale non gli si offrirebbe alcun complemento (è assente l'offerta "a terra");

- si devono far accettare due idee base:
 - o "artificializzare" parte (pur modesta) del territorio
 - o coinvolgere i privati nella realizzazione, gestione e manutenzione del progetto.
- tale forma di turismo non può vivere autonomamente da un contesto sistemico, quindi sarebbe opportuno agganciarlo al turismo enogastronomico

2. Ipotesi "sistema museale"

- la vicinanza a Venezia rende ardua una competizione su questo piano;
- pareri di esperti inducono a non esagerare la rilevanza di tale patrimonio nel panorama del turismo d'arte;
- è complicato attivare un modello di gestione come quello proposto, giacché tra i musei citati uno è provinciale (Torcello), due sono statali e quindi di competenza della Soprintendenza ai Beni Archeologici del Veneto (nazionale Concordiense e archeologico di Altino), mentre gli altri quattro sono gestiti dalle rispettive Amministrazioni Comunali: a priori sembra perciò difficile trovare un terreno di gestione comune, nel senso che le singole amministrazioni si limitino ad un potere di supervisione mentre le decisioni operative possano essere liberamente programmate da un organismo esterno di taglio aziendale;
- si esamini la questione dal punto di vista di un visitatore che voglia conoscere le sedi museali di maggiore interesse: se non si completa la logica del sistema con un'effettiva conduzione unitaria dei singoli istituti, l'interessato dovrà rinunciare non solo alla possibilità di acquistare un biglietto unico ma anche ad una visita improvvisata e studiare, invece, con molta attenzione (e con molto fastidio ...) l'orario di apertura delle singole collezioni¹⁰.

3. Ipotesi "recupero storico-urbanistico-culturale"

- la vicinanza a Venezia rende ardua una competizione su questo piano;
- scarsità di servizi orientati al visitatore;
- scarsità di strutture ricettive, disomogenee nella qualità;
- elementi di attrattività non "monumentali" ma legati all'esperienza locale in generale, quindi non noti e non riconoscibili immediatamente dai turisti, che perciò necessitano di "educazione e accompagnamento";

¹⁰ A parte il Museo Archeologico di Altino, aperto tutti i giorni dalle 9 alle 19, gli altri non prevedono l'orario continuato quotidiano presentando diverse limitazioni.

- difficilmente il patrimonio storico-urbanistico-culturale può alimentare una domanda autonoma, quindi si può concepire solo se integrato ad un turismo più "solido".

4. Ipotesi "vie del vino"

- sotto utilizzo delle strutture esistenti;
- persistere di una concezione quantitativa della produzione;
- rarefazione di un artigianato agroalimentare di supporto;
- ristorazione "anonima";
- configurazione non ancora chiaramente definita dell'agriturismo locale.

I PROGETTI STRATEGICI PER L'INDUSTRIA E L'ARTIGIANATO

ATHENA
Management&Consulting

METODOLOGIE DI SOSTEGNO ALLE IMPRESE DI SUBFORNITURA

SCHEMA PROGETTUALE

1. Perché è necessario intervenire a favore della subfornitura
 - fattori critici
 - direzione degli interventi
2. Ipotesi strategiche per il sostegno della subfornitura
 - metodologia per la verifica della situazione di partenza
 - avvio e sostegno dello sviluppo competitivo della subfornitura locale
 - interventi atti a consolidare la base produttiva della subfornitura locale
 - preventivazione dei risultati attesi e dei fattori critici

Perché è necessario intervenire a favore della subfornitura

Fattori critici

Il problema emergente per tutti i comparti della subfornitura è la possibile contrazione dell'attività generata dalla delocalizzazione di parte dei committenti. Si tratta di un problema generato dalla grande *dipendenza economica* verso i committenti che normalmente caratterizza l'attività di subfornitura nel nostro Paese.

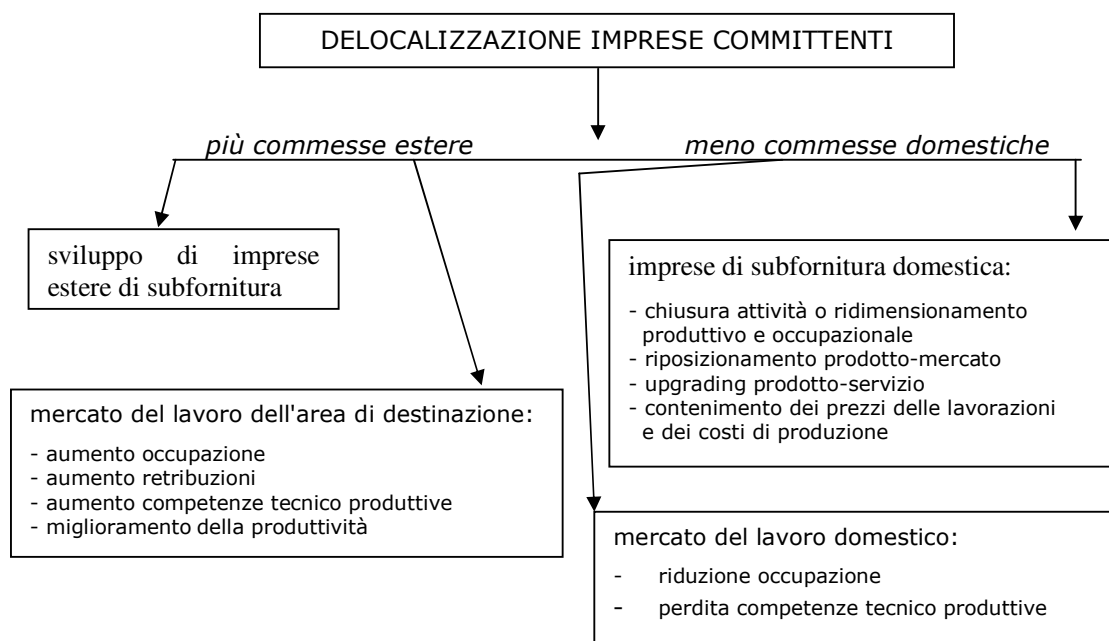
I caratteri quantitativi di questo fenomeno sono stati enucleati in una precedente ricerca condotta dagli scriventi per conto della Regione Veneto¹. Il quadro che emerge presso i subfornitori è quello di una diffusa situazione di preoccupazione, di incertezza ed in qualche caso anche di non chiara focalizzazione del problema. I risultati emersi possono essere così sintetizzati:

1. interessa, direttamente o indirettamente, quasi la metà delle aziende terziste
2. il subire o meno tale fenomeno è conseguenza diretta non solo (come scontato) del tipo di lavorazione eseguito, ma anche dalla qualità del prodotto

¹ "Le imprese venete di subfornitura: caratteri organizzativo-strutturali e impatti della delocalizzazione internazionale" (2002).

3. le conseguenze si registrano principalmente in termini di diminuzione di fatturato e non tanto di perdita di committenti; tra le imprese "colpite" si rileva che nel 21% dei casi la perdita di fatturato arriva anche al 30%, e nel 10% dei casi si supera la soglia del 30%
4. in alcuni casi la delocalizzazione passiva obbliga ad una produzione di nicchia, di qualità e a piccoli lotti (non a caso, ad esempio, le aziende che sono riuscite ad aumentare il livello qualitativo sono tra quelle che dichiarano di non essere minacciate dal problema).
5. secondo gli imprenditori si tratta di un fenomeno inevitabile, con margini per una maggiore intensità una volta che i lavoratori dell'est "impareranno a lavorare"; infatti è opinione diffusa (61% degli imprenditori) che il fenomeno non abbia ancora raggiunto il suo apice e che sarà ancora in aumento nei prossimi anni
6. i settori più colpiti sono nell'ordine il tessile-abbigliamento, la produzione di gomma e materie plastiche, la concia e pelletteria, il calzaturiero, la meccanica e l'elettronica
7. buona parte delle opzioni strategiche prese in considerazione dagli imprenditori non sono propriamente positive: segnalano una preoccupante "staticità"² (nel 32% dei casi non si prefigura nessun cambiamento), prendono in considerazione il cambiamento di settore (10% dei casi) o anche la cessazione dell'attività (8% dei casi); sono pochi (5% dei casi) quelli che prospettano un loro ingresso diretto sui mercati di sbocco.

Gli impatti della delocalizzazione possono essere schematizzati come segue:



² Che deriva dal radicamento sul territorio della loro attività,

In ultima analisi, in mancanza di interventi correttivi e/o di sostegno, la tipologia di produzione che molto probabilmente verrà ancora effettuata dai subfornitori locali riguarderà solo le lavorazioni di qualità medio-alta e quelle per le quali sono richiesti un'elevatissima flessibilità e tempi di consegna molto ridotti.

I problemi della delocalizzazione dei committenti non sono gli unici, anche se sono quelli attualmente emergenti. V'è anche una sorta di *dipendenza giuridica*, dovuta al permanere del rapporto asimmetrico tra committente e subfornitore, asimmetria che purtroppo non è stata ripianata dall'apposita legge emanata alla fine degli anni '90. Com'è noto il 20 ottobre 1998 è entrata in vigore la legge 192/98, ai più nota come legge sulla subfornitura industriale. Dalla relazione di accompagnamento al disegno di legge, e nel dibattito parlamentare, si può desumere che la volontà del legislatore fosse stata quella di intervenire per correggere vistose distorsioni di mercato in un settore piuttosto rilevante per l'intero Paese, che senza dubbio alcuno è una delle modalità produttive che caratterizzano la nostra economia nazionale.

Si deve riconoscere al nostro legislatore di essere stato il primo in Europa a dare (o meglio, come sarà più chiaro nel seguito, a tentare di dare) una precisa connotazione alla nozione giuridica di subfornitura, imponendo norme (teoricamente) imperative per la correzione delle distorsioni contrattuali tra le parti coinvolte. Com'è noto, si sta facendo riferimento alla condizione di dipendenza del subfornitore che non gli consente un equilibrio negoziale nei contratti con il committente.

Da subito la legge non apparve "perfetta". Successivamente alla sua entrata in vigore alcuni monitoraggi della Confartigianato e di altre organizzazioni rilevarono che:

1. i tempi di pagamento vengono effettuati mediamente ancora oltre i 90 giorni (anche fino a 180), a fronte di quanto disposto dalla legge che prevede invece il termine di pagamento obbligatorio di 60 giorni;
2. l'articolo 2 della legge impone la forma scritta per la conclusione dei contratti, mentre si rileva che l'utilizzo della stessa sia presente in non più della metà dei casi;
3. vi sono state segnalazioni (non poche) che i committenti tendono a regolare il rapporto con il proprio subfornitore in modo da eludere le prescrizioni obbligatorie della legge.

Non fu un caso che la legge, immediatamente dopo la sua emanazione, fu investita da critiche per la sua modesta aderenza al corretto linguaggio giuridico. In particolare, fu subito

chiara l'esigenza della opportuna una riformulazione di parte dell'articolo 1, nel senso che si sarebbe dovuto metter mano:

1. al concetto di contratto della "subfornitura industriale", intendendo per essa il comparto come definito dalla dottrina economica;
2. al concetto di "produzione di beni" e di "compimento di lavorazioni" (assemblaggio, finitura ecc.) realizzati su "indicazioni" (che escludano la dipendenza tecnologica del subfornitore) del committente;
3. al fatto che tali produzioni e lavorazioni siano destinate ad essere incorporati nel processo produttivo del committente.

Non si deve poi dimenticare che eventuali abusi in fatto di dipendenza economica sono sotto la giurisdizione del giudice ordinario: visti i tempi medi delle sanzioni ex post, la norma scritta per impedire preventivamente le asimmetrie prima rilevate avrebbe un effetto pratico "tardivo" e quindi inutile (in altri termini, nel frattempo il committente ha già pagato ...).

Infine, tra i limiti della legge sulla subfornitura va ricordata anche l'esclusione dal concetto di subfornitura di attività a forte contenuto professionale.

Direzione degli interventi

Le criticità prima rilevate (internazionalizzazione dei committenti e sostanziale inefficacia della legge sulla subfornitura a rendere equilibrato un rapporto contrattuale che invece è sostanzialmente asimmetrico), rendono ben chiara quale deve essere la progettualità a sostegno della subfornitura.

La prima alternativa tenta di allontanare gli scenari più neri della delocalizzazione internazionale, e consiste nell'adozione di misure atte a consolidare la base produttiva locale. Nell'attesa della precisa mappatura per località e per settore è prematuro indicare specifiche localizzazioni di servizi e/o iniziative. È però certamente possibile delinearne i contenuti.

La seconda alternativa si prefigge di combattere le inefficienze dovute alla ineguale forza contrattuale tra committente e subfornitore. Il sistema della subfornitura può recuperare competitività nel momento in cui si aprisse una fase di concertazione tra imprese committenti e imprese di subfornitura:

1. fondata sulla logica delle opportunità e non dei vincoli;

2. incentrata sul territorio come principale fattore di competizione;
3. non ostile a processi di outsourcing ad alto contenuto professionale (come ad esempio per il design e la produzione di software).

Ipotesi strategiche per il sostegno della subfornitura

Metodologia per la verifica della situazione di partenza

Al di là di quanto prima osservato, non si possono azzardare valutazioni di maggior dettaglio quando l'analisi è circoscritta ad una area delle dimensioni della V.O.. Fra tutti gli schemi progettuali discussi in questo documento, questo è quello che più di altri necessita della esatta mappatura territoriale e settoriale del fenomeno. Il poter disporre di una precisa cartografia che rilevi contemporaneamente entrambe le tipologie è assolutamente fondamentale, per due semplici motivi:

1. il fatto che in precedenti analisi si è rilevato che il 50% dei subfornitori non intende apportare alcun cambiamento strategico alla propria attività, o intende all'opposto cambiarla radicalmente o addirittura cessarla, è dovuto alla sovrapposizione tra radicamento territoriale dell'impresa e appartenenza (o prossimità) della stessa ad una filiera produttiva; tale sovrapposizione da un lato spinge agli opposti della perpetuazione dell'esistente o della cessazione, senza nessuna alternativa intermedia;
2. alcune tipologie di subfornitura potrebbero rivelarsi numericamente inconsistenti

È evidente che già da questa prima fase progettuale si deve concertare una partnership tra i decisori pubblici locali e le Associazioni di categoria. Poiché è possibile che vi siano aziende che "sfuggono" alle rilevazioni delle Associazioni, occorre sovrapporre alle banche dati "ufficiali" altre fonti statistiche.

Innanzitutto si rivelerà piuttosto utile attingere alle informazioni già in possesso del Centro Studi Triveneto Economia Confartigianato. Oltre a questo, è piuttosto probabile che imprenditori che non si affidano alle proprie Associazioni di categoria cerchino altri canali per far emergere le problematiche che li coinvolgono³. Una di queste modalità può certamente essere il servizio Subfor, banca dati telematica costituita dal Comitato Network Subfornitura

³ Saranno da individuare le aziende che si rivolgono sia alla propria Associazione che a servizi alternativi.

(costituito dall'Unione Regionale delle C.C.I.A.A.), cui si accede liberamente mediante Internet⁴.

Attraverso l'elaborazione delle informazioni contenute nel sito, è possibile costruire una banca dati organizzata, dalla quale si possono ricavare parecchie informazioni in grado di evidenziare i principali caratteri distintivi delle imprese di subfornitura locali. Tale banca dati non è direttamente utilizzabile, nel senso che va decodificata tramite un programma informatico costruito ad hoc (il Centro Studi Triveneto Economia Confartigianato ne possiede uno), che effettua la scansione delle informazioni presenti per ogni impresa che si è registrata sul sito in oggetto⁵.

Nel sito sono disponibili i dati relativi a migliaia di subfornitori, considerati tali tutti coloro che hanno almeno il 10% del fatturato realizzato in attività per conto terzi. Oltre alla localizzazione geografica ed al settore di attività, informazioni già di per sé utilissime per la mappatura prima menzionata, è anche possibile individuare l'impresa sulla base di numerosi altri parametri: dimensione aziendale per classe di addetti, prodotti e lavorazioni di subfornitura, settori di sbocco diretto sul mercato, presenza sui mercati esteri. Non v'è alcun problema per l'attendibilità dei dati dichiarati, sia per la volontarietà dell'iscrizione da parte della impresa tramite consenso firmato, sia per la ricognizione periodica che il Comitato stesso effettua sulle imprese iscritte. Le imprese iscritte a tale servizio appartengono ai seguenti settori: meccanica, elettronica, plastica e gomma, legno, tessile, abbigliamento, confezioni, maglieria, concia, calzature, pelletteria.

Al di là della fonte utilizzata, o dell'incrocio di più fonti, esperienze maturate in altri contesti suggeriscono che il decisore pubblico locale potrà predisporre iniziative efficaci se dispone di una set di informazioni simile al seguente:

1. localizzazione
2. settore di attività economica
3. eventuali mercati di esportazione dell'impresa
4. classe di fatturato aziendale
5. classe di fatturato in subfornitura
6. propensione all'esportazione

⁴ La principale (ma non unica) funzione di Subfor è sostanzialmente promozionale: presentare le imprese di subfornitura ad un'ampia platea di committenti nazionali ed esteri.

⁵ Le informazioni originarie di ogni impresa vanno poste in *record* longitudinali, ovvero ordinate per righe, in modo da costruire delle variabili analizzabili tramite tabelle *pivot*, cioè incrociando due o più dati relativi alle imprese.

7. caratteristiche della forza lavoro e degli (eventuali) turni di lavoro
8. patrimonializzazione (o perlomeno capitale sociale) dell'impresa
9. anno di inizio dell'attività dell'impresa
10. tipologia degli ordini in subfornitura
11. tipologia dei committenti

Avvio e sostegno dello sviluppo competitivo della subfornitura locale

L'importanza della disponibilità di entrambe le parti a condividere logiche di risultato è fondamentale, poiché è chiara la perdita di competitività del mancato "gioco di squadra":

1. contenimento dell'innovazione tecnologica;
2. delocalizzazione all'estero di quote di subfornitura non posizionate nelle filiere con il vertice strategico localizzato nell'area;
3. perdita di commesse di subfornitura provenienti dall'esterno dell'area.

Vi sono esempi esteri di una simile concertazione. Uno di quelli certamente da segnalare è quello dell'area di Graz (Austria) dove la subfornitura locale è diventata fortemente competitiva grazie alla collaborazione tra università, banche, formazione professionale, centri di supporto (ricerca, design, innovazione produttiva), organizzazioni di rappresentanza di imprenditori e lavoratori, enti locali.

Simili tavoli di concertazione, pur se locali, non sono né "spontanei" né agevoli nel nostro contesto politico-economico-territoriale. È quindi ovvio il prevalente spazio di intervento del decisore pubblico locale: iniziativa e mediazione.

Ma non è l'unico. Si guardi bene al citato esempio di Graz. Due dei partner di quella concertazione (banche e organizzazioni di rappresentanza dei lavoratori) sottendono altrettante scottanti problematiche: il finanziamento di supporto ai subfornitori e gli impatti sul mercato del lavoro. È peraltro palese che il decisore pubblico locale non può sciogliere da solo simili nodi, ma può certamente adoperarsi nella giusta direzione:

1. contribuire alle problematiche finanziarie, facendosi portatore di istanze locali presso chi ha potere decisionale in tal senso;
2. contribuire alle problematiche del lavoro, assumendo il ruolo di segnalatore e analista delle stesse, nonché di progettista delle possibili soluzioni.

Finanziamento dello sviluppo competitivo dell'impresa di subfornitura

L'opportunità per il decisore pubblico locale di essere "portatore di istanze finanziarie" deriva, ad esempio, dal fatto che fra le funzioni delegate alla Regione dalla normativa vigente vi sono quelle inerenti alla concessione di agevolazioni, contributi, sovvenzioni e incentivi alle imprese, per le aree ricomprese in programmi comunitari, per programmi di innovazione e trasferimento tecnologico, nonché per quelli in singoli settori industriali, per l'incentivazione, per la cooperazione nel settore industriale, per il sostegno agli investimenti per impianti ed acquisto di macchine, per il sostegno allo sviluppo della commercializzazione e dell'internazionalizzazione delle imprese, per lo sviluppo dell'occupazione e dei servizi reali alle industrie. Per questa tipologia di interventi, com'è ovvio, è necessario tener conto di strumenti già operativi o in corso di attivazione, come ad esempio:

1. DOCUP;
2. Patti Territoriali;
3. legislazione sui distretti produttivi;
4. provvedimenti settoriali.

Se è vero che la reazione più efficace alla "debolezza" dei subfornitori è un maggior orientamento al mercato (aumentare cioè la quota di fatturato in conto proprio), i criteri di base cui tali interventi devono ispirarsi appaiono essere i seguenti:

1. Trovare spazio per incentivi pubblici (soprattutto regionali) finalizzati non solo per la ricerca industriale ma soprattutto per lo sviluppo pre-competitivo, nonostante che l'attuale legislazione assegni sostanzialmente tali competenze allo Stato. Margini di manovra potrebbero essere trovati legando gli interventi a contesti specifici, come quello di aziende di subfornitura in difficoltà per processi di delocalizzazione dei committenti.
2. Graduare gli incentivi in relazione al potenziale competitivo delle azioni sviluppate dal subfornitore, criterio indispensabile per indirizzare il sistema locale della subfornitura verso una maggiore diversificazione delle fonti di ricavo. Questo criterio rafforza la sua efficacia sostenendo le funzioni aziendali ad elevato contenuto di conoscenza, privilegiando cioè le attività progettuali e organizzative.

3. Semplificare le procedure dando la precedenza agli incentivi automatici, limitando gli iter valutativi agli interventi più complessi. Si riducono così i tempi e i costi amministrativi di gestione delle procedure e si offre certezza ai beneficiari. È evidente che il meccanismo di concessione automatica dell'incentivo debba essere ben ponderato e articolato, anche ai fini del criterio precedente.
4. Nel dettaglio, gli interventi devono prevedere la facoltà dell'Amministrazione Pubblica di aggiornare dinamicamente gli interventi stessi, evitando le rigidità delle pianificazioni pluriennali. Tale flessibilità è opportuna sia nelle fattispecie agevolabili sia nei criteri di priorità che gerarchizzano gli interventi.

Se il decisore pubblico locale riuscirà a far applicare quanto appena ipotizzato nelle sedi competenti, i possibili vantaggi sono:

1. L'avvio di un processo di incentivazione graduale in funzione del potenziale competitivo delle azioni sviluppate, indirizzando il sistema della subfornitura locale verso strategie di competitività spendibili a breve e medio termine. Ciò richiede, però, in coerenza con le norme europee, la differenziazione dei livelli di aiuto che discrimini tra l'orizzonte temporale delle azioni poste in essere dai subfornitori.
2. Il potenziamento delle funzioni d'impresa ad elevato contenuto di conoscenza, uno dei principali motori di sviluppo. Anche in questo caso si interviene sull'orizzonte temporale della competitività, poiché si favorisce l'accorciamento del "tempo dell'innovazione". Infatti, il tempo che passa tra l'ideazione dell'innovazione ed il lancio del nuovo prodotto deve essere il più possibile compresso se si intende mantenere competitiva l'azienda.

Due aspetti prima rilevati meritano un ulteriore approfondimento: si tratta del sostegno allo sviluppo pre-competitivo e dell'automatismo degli incentivi.

Incentivi allo sviluppo pre-competitivo delle imprese di subfornitura

Gli interventi più idonei per i settori della subfornitura spiazzati dalla delocalizzazione dei committenti dovranno essere tali da orientare verso il mercato le imprese danneggiate dal fenomeno: è da questo scenario che discende l'esigenza di interventi finalizzati allo sviluppo pre-competitivo dell'impresa. Si possono delineare tre prevalenti linee d'azione:

1. a favore della progettazione e industrializzazione di nuovi prodotti, subordinando il valore massimo dell'incentivo (automatico) al deposito di un brevetto; l'intervento potrebbe delinearsi come segue:
 - il prodotto si considera nuovo se brevettato (interamente o perlomeno in alcune sue componenti essenziali) nel nostro Paese ed in un secondo Paese, o mediante brevetto europeo
 - il brevetto deve essere di prossimo deposito o depositato non anteriormente ad un determinato periodo di tempo precedente la domanda di incentivo effettuata dall'impresa
 - sono incentivabili costi del personale, costi per consulenze e servizi esterni, costi fissi, costi dei materiali, purché relazionabili alla progettazione e industrializzazione del nuovo prodotto e non oltre una certa frazione da stabilirsi
 - con la domanda va presentato il preventivo di spesa, se l'attività non è conclusa; se invece lo è si allega un'autodichiarazione dei costi sostenuti; l'Amministrazione può in ogni momento richiedere una dimostrazione analitica delle spese sostenute
 - il nuovo prodotto deve essere commercializzato entro un prefissato periodo di tempo a partire dalla data di concessione dell'incentivo
2. a favore della progettazione e ingegnerizzazione di nuovi processi, subordinando l'incentivo ad uno studio di fattibilità; i caratteri di questo secondo intervento potrebbero essere:
 - la progettazione deve essere preceduta da un apposito studio di fattibilità
 - è incentivabile qualsiasi spesa inerente all'iniziativa, da autocertificare alla domanda e da dimostrare analiticamente su eventuale richiesta dell'Amministrazione, nella misura massima di una certa frazione da stabilirsi
 - l'Amministrazione si riserva il diritto di verificare i processi che hanno ottenuto l'incentivo
3. a favore dell'acquisizione di servizi di prova dei nuovi prodotti e taratura di strumenti, subordinando l'incentivazione a test non di routine; per questo tipo di intervento si può richiedere che:
 - la prestazione deve essere effettuata da un laboratorio che svolge in via esclusiva, o perlomeno prevalente, l'attività di prova e taratura
 - è incentivabile una frazione da stabilirsi della fattura rilasciata dal laboratorio

È altresì evidente che gli interventi in ambito pre-competitivo non possono essere sufficienti se nel contempo non vengono affiancati da interventi a favore dell'innovazione. In questa direzione parallela si possono ipotizzare alcune linee d'azione:

1. a favore della diffusione sistematica di check-up aziendali tecnologici, organizzativi e commerciali realizzati conformemente a schemi standardizzati per consentire confronti con altre aziende del settore; sono incentivabili tutte le spese di analisi e verifiche aziendali volte a misurare prestazioni e stabilire fabbisogni (in qualsiasi funzione aziendale), in una misura percentuale da stabilirsi e con un tetto massimo, subordinatamente alla presentazione di un rapporto di audit
2. a favore della realizzazione di investimenti per l'ammodernamento dell'impresa non solo dal punto di vista produttivo-commerciale, ma anche tecnologico, logistico e ambientale; l'investimento è agevolabile in una misura fissa, da stabilirsi, con possibilità di cumulo con altre agevolazioni solo se coinvolge anche (pur se non esclusivamente) gli ambiti tecnologici, logistici e ambientali dell'attività aziendale
3. a favore delle iniziative di formazione finalizzate ad acquisire le competenze necessarie per la gestione di progetti di innovazione; sono finanziabili tutte le spese conseguenti in una misura che scaturisce da una ponderazione tra i costi effettivamente sostenuti ed un budget ipotetico per ogni addetto dell'impresa che partecipa all'iniziativa; si richiede che il progetto formativo sia messo a punto ed eseguito in collaborazione con Università (in questo si presenta una evidente sinergia con il progetto "Sostegno scientifico allo sviluppo territoriale della Venezia Orientale") o con Istituti formativi appositamente individuati dall'Amministrazione
4. a favore della nascita di consorzi per lo sviluppo di attività delle aziende di subfornitura tra loro complementari (produzione integrata); sono incentivabili tutti gli investimenti necessari allo scopo in una misura percentuale da stabilirsi e con un tetto massimo
5. a favore dell'acquisizione di nuove tecnologie informatiche e telematiche, ivi compresi i servizi di accesso a reti e di interconnessione avanzata; sono finanziabili le imprese al di sotto di una determinata soglia dimensionale (da stabilirsi preferibilmente nel numero di addetti), per spese sia di tipo hardware che software necessarie allo scopo, con un ammontare massimo stabilito per persona nel caso di interventi sull'office automation, per azienda nel caso di accesso a reti e di servizi di interconnessione
6. a favore dell'acquisizione di servizi e consulenze finalizzati al conseguimento di certificazioni non obbligatorie; l'incentivo è graduato in base alla tipologia ed al grado di

diffusione e riconoscimento della certificazione, concesso sulla base di una percentuale da stabilirsi e raddoppiato nel caso di esito positivo del processo di certificazione

Automatismo degli incentivi

È da valutare una possibile, e non trascurabile, opzione che deriverebbe dall'eventuale legame tra l'automatismo degli incentivi e la capienza fiscale dell'impresa: vi sarebbe così un elemento di garanzia per l'Amministrazione. Si tratta di verificare l'applicabilità a livello locale di un simile meccanismo, non solo a livello giuridico ma anche (e soprattutto) quantitativo poiché, ovviamente, ci si dovrebbe limitare alla capienza fiscale commisurata all'imposizione fiscale locale⁶. In ogni caso si deve essere consapevoli delle evidenti difficoltà insite nell'impiego di questo schema operativo, soprattutto alla luce della discussione tra Governo centrale e Enti Locali territoriali sui temi della Legge Finanziaria.

Ipotizzando di poter aggirare questi vincoli, è da notare che il vantaggio non si limiterebbe alla garanzia per l'Amministrazione che la dimensione dell'incentivo è limitata alla capienza fiscale (di qualsiasi tipo essa sia), poiché si deve tener conto dei seguenti aspetti:

1. sensibile semplificazione delle procedure di istruzione e liquidazione degli incentivi (beneficio per l'Amministrazione);
2. certezza dell'immediata utilizzabilità degli incentivi (beneficio per l'impresa).

Monitoraggio degli impatti della delocalizzazione sul mercato del lavoro

Se la delocalizzazione dei committenti porta con sé anche la diminuzione della capacità produttiva dislocata localmente⁷, allora aumenta la probabilità di impatti sul mercato del lavoro locale, tanto più rilevanti quanto più la subfornitura delocalizzata è *labour-intensive*. Occorrerà segnalarli tempestivamente, e lo strumento idoneo è già delineato nello schema progettuale "Sostegno scientifico allo sviluppo territoriale della Venezia Orientale". In quella sede si è prospettato l'Osservatorio Economico per la V.O., focalizzato specificamente su alcuni temi tra i quali v'è anche il mercato del lavoro. Questa esigenza deriva dal fatto che le attuali rilevazioni ed osservazioni locali (ma anche venete) non consentono di distinguere gli specifici fenomeni che interessano la subfornitura.

⁶ In linea di principio nulla osta che in questo caso il termine "locale" possa essere letto come "regionale".

⁷ La delocalizzazione non incrementa la capacità produttiva, ma la sposta altrove.

Va notato che l'attivazione di un Osservatorio specificamente dedicato alla subfornitura potrebbe essere l'occasione per monitorare tutta una serie di variabili economiche anche solo indirettamente collegate al mercato del lavoro. Riguardo a quest'ultimo, è evidente che l'interesse di studio non può limitarsi al monitoraggio del legame tra CIG e variazioni della capacità produttiva⁸, poiché per forti diminuzioni della stessa gli impatti potrebbero andar oltre la CIG e interessare i posti di lavoro in senso stretto.

Se si vuole che l'Osservatorio Economico consenta un monitoraggio costante della complessiva situazione occupazionale tra le imprese di subfornitura, associato alla possibilità di fornire adeguate previsioni sul piano quanti-qualitativo, la rilevazione strutturale andrebbe integrata da ulteriori fondamentali analisi.

In primo luogo sarà necessario valutare ed isolare, attraverso il confronto tra rilevazioni successive, le componenti principali dei cambiamenti: quella tendenziale⁹, quella congiunturale¹⁰ e quella settoriale. Opportune metodologie consentiranno di separare le prime due componenti per meglio predisporre le misure di politica attiva della manodopera, tese a favorire la mobilità del lavoro e gli eventuali processi di riconversione. Il poter isolare opportunamente queste componenti e valutarne, utilizzando lo strumento delle elasticità, le configurazioni prospettiche o tendenziali, costituisce operazione di grande rilievo strategico sia nella politica di animazione economica nei confronti dell'imprenditore subfornitore, sia nei confronti delle nuove leve di lavoro, attraverso l'orientamento scolastico e professionale e la politica della formazione. L'Osservatorio Economico verrebbe così a configurarsi come strumento di previsione e non solo di analisi occupazionale.

Una seconda area di approfondimento riguarda i riflessi del progresso tecnologico sull'occupazione, sia in termini quantitativi che qualitativi. A tal fine è necessario riconsiderare le componenti prima citate (tendenziale, congiunturale e settoriale): in questo caso, però, non attraverso l'analisi dell'elasticità ma mediante la stima di una funzione di produzione aggregata (e locale) in grado di evidenziare fattori esogeni di mutamento. Tra questi sarà possibile considerare non solo l'impatto della delocalizzazione oltreconfine ma

⁸ Stime degli scriventi indicano una relazione diretta tra spostamento di capacità produttiva e CIG, statisticamente significativa (al 98%) e quantificabile in circa 2% di ore di CIG in più per i primi tre punti percentuali di capacità produttiva delocalizzata (punta di quasi 7% per il sistema-moda). Si rammenti che la stessa stima indica che la relazione non solo è diretta ma anche più che proporzionale [raddoppiando la quota di capacità produttiva delocalizzata (6%) l'impatto sulla CIG è più che doppio (>4%)].

⁹ Parte di mutamento occupazionale legata alla crescita generale del sistema locale. Com'è noto, infatti, il sistema economico esercita, attraverso legami di "elasticità" tendenziale, un effetto di "trascinamento" nell'occupazione complessiva.

¹⁰ Componente più instabile della precedente, è legata alla dinamica della domanda di breve periodo che, in funzione della flessibilità dell'impresa, tende a riflettersi con impatti più rapidi.

anche altri; nel caso specifico del progresso tecnologico, vi sarà così l'occasione di verificare eventuali effetti di spiazzamento provocati dalla delocalizzazione del committente, spiazzamento che potrebbe avere ricadute indesiderate sulla razionalità delle strategie di prezzo¹¹.

Non appena il patrimonio di informazioni sarà sufficientemente ricco, le tematiche sopra esposte, ed altre che potranno emergere, potranno essere vagliate alla luce delle metodologie economiche più rigorose, nel mentre l'ampiezza del monitoraggio (universo dei subfornitori o campione rappresentativo) consentirà l'applicazione di modelli top-down per l'estensione delle conclusioni all'intero sistema locale e della piccola e micro-impresa.

È inoltre possibile di avvalersi delle informazioni raccolte per collegarle sistematicamente ad altri indicatori strutturali o congiunturali dell'economia: ciò non solo per rispondere alle esigenze di separare le varie componenti della dinamica occupazionale, come sopra richiamato, ma per cogliere le relazioni e le interdipendenze tra subfornitura locale e sistema socio-economico regionale.

Interventi atti a consolidare la base produttiva della subfornitura locale

Se le imprese di subfornitura dovranno riorientare i processi produttivi, nel senso di privilegiare gli aspetti qualitativi e della produttività, rispetto a quelli quantitativi e della produzione, non vi è dubbio che ai decisori pubblici locali spetta il compito di fornire un quadro di riferimento idoneo a riprogrammare la propria attività d'impresa.

Gli effetti di ambiente non sono sistematici e spontanei, e gli scenari prima descritti impongono alla nuova politica industriale locale la transizione da una pianificazione dello spazio, inteso come luogo di aggregazione di più settori economici (ad esempio le zone industriali e artigianali), ad una programmazione di uno sviluppo che valorizzi e implementi i progetti imprenditoriali locali. Inoltre il tessuto industriale locale vede la presenza di enti che offrono servizi alle imprese, ed il loro coordinamento con le attività produttive deve essere al centro della politica industriale locale¹².

Riprendendo e approfondendo quanto già prefigurato nelle analisi preliminari, si possono distinguere due livelli d'intervento, uno di ampio respiro ed un secondo più mirato: azioni di

¹¹ Nell'indagine prima citata (si rinvia alla nota 1) si è dimostrato che un subfornitore "razionale" potrebbe anticipare la perdita di fatturato per la delocalizzazione del committente praticando un prezzo superiore a quello che i profili concorrenziali suggerirebbero, con un margine tanto più elevato quanto più è probabile (a priori) tale delocalizzazione. In questa fase storica, in cui si sopravvive grazie alla *price-competition*, la "razionalità" di tale strategia sarebbe devastante.

¹² Gli strumenti di aiuto alle PMI non raramente operano in sovrapposizione.

impulso e accompagnamento al contesto in cui operano i subfornitori, azioni a sostegno dell'innovazione dei subfornitori.

Interventi di impulso e di accompagnamento al contesto in cui operano i subfornitori

Si deve controbattere al "calo di tensione produttiva" che si verificherebbe sul territorio locale qualora il fenomeno del decentramento produttivo proseguisse incessantemente. Una modalità può essere quella di supportare il tasso netto di sviluppo imprenditoriale, non accrescendo il tasso di natalità, difficilmente aggredibile da misure di politica industriale locale (anche perché sostanzialmente dipendente da ciò che in passato è stato definito l'*animal spirit* dell'imprenditore), quanto nel contrastare il tasso di mortalità. In questo la nuova politica industriale locale deve tener conto che più un'area è costellata di imprese e più darà luogo a nuovi *start up*.

Gli interventi devono mirare alla fornitura di servizi reali particolarmente orientati a irrobustire le fasi di progettazione, avvio e primo sviluppo d'impresa, con lo scopo ultimo di ridurre drasticamente il tasso di mortalità. Tra questi si possono citare la diagnosi industriale di supporto al *business plan*, l'assistenza nelle ricerche di finanziamento e nella predisposizione della documentazione per richieste di agevolazioni, la simulazione di scenari di riferimento per il *core business* dell'impresa. Questi sono solo alcuni esempi, ma in ogni caso il set di misure locali a carattere individuale deve essere determinante nel rafforzare la capacità delle imprese di subfornitura di sviluppare rapporti economico-produttivi multilaterali. È questa infatti la condizione che, ad esempio, può consentire ai subfornitori non internazionalizzati di smorzare l'effetto di spiazzamento che si verifica quando i committenti decentrano all'estero la loro attività.

La nuova politica industriale locale, ovviamente, deve anche rafforzare le reti fra imprese terziste. Le situazioni da considerare sono le più varie; a titolo di esempio si può citare il caso di inserimento in una filiera con frequenti e intensi trasferimenti di know-how. È chiaro che situazioni come quella appena ipotizzata rendono necessaria una fitta rete di scambi fra imprese di subfornitura e centri di trasferimento tecnologico-professionale.

Nelle analisi preliminari si è anche richiamata l'importanza della formazione-informazione imprenditoriale. In tal senso sono necessari interventi sostanziali nei punti di raccordo tra sistema scolastico e quello della formazione professionale. Tra le linee prioritarie d'intervento suggerite in quella sede, si ritiene che quelle a maggior impatto per la subfornitura locale possono essere:

1. una rete di iniziative formative distribuite sul territorio, con la partecipazione di soggetti pubblici, accademici, associativi, ecc., finalizzate alla crescita del sistema di subfornitura e raccordinate con i circuiti internazionali che si occupano di formazione imprenditoriale e di creazione d'impresa;
2. una rete di sportelli per i nuovi imprenditori capace di fornire tutte le informazioni su: caratteristiche giuridiche, adempimenti previsti, facilitazioni finanziarie, aree di localizzazione, opportunità di *joint venture*, ecc..

Interventi a sostegno dell'innovazione dei subfornitori

Esistono inequivocabili segnali che localmente l'innovazione industriale va potenziata; il più evidente di questi è la modesta proliferazione di brevetti di matrice terzista. Tra le misure idonee allo scopo vanno segnalate le seguenti:

1. incentivare la ricerca comune tra più imprese subfornitrici, meglio se con l'appoggio di Centri di Eccellenza; è opportuno soffermarsi sulla partnership di ricerca poiché quella individuale ha già molti strumenti nazionali di incentivazione;
2. supportare *spin-off* aziendali di ricerca; com'è noto, trattasi della gemmazione di una nuova impresa appositamente ideata per concretizzare un progetto di ricerca di un'altra impresa (già esistente): l'impatto positivo di questo intervento va oltre il fatto in sé per sé, poiché colmerebbe una sorta di lacuna nella normativa nazionale, visto che il d.lgs. 297/99 dispone per gli *spin-off* universitari e dei centri di ricerca¹³, ma non per quelli aziendali;
3. promuovere l'istituzione di consorzi misti di subfornitori che abbiano l'attività di ricerca come oggetto sociale esclusivo, o perlomeno prevalente; il termine "misti" sta appositamente ad indicare la presenza di imprese, associazioni di categoria, della CCIAA e di altri operatori pubblici locali.

Se l'innovazione di processo potenzia le funzioni aziendali ad elevato contenuto di conoscenza tecnica, segnatamente quelle della progettazione e della produzione, lo sviluppo dell'innovazione di prodotto ne aumenta la capacità di penetrazione sul mercato. Sul tema

¹³ Ridefinisce la procedura di accesso agli aiuti sulla ricerca industriale.

della nascita e della diffusione dell'innovazione di prodotto è presumibile che molto si debba ancora fare. Alcuni interventi sembrano più urgenti di altri:

1. sostenere finanziariamente la progettazione e l'industrializzazione di nuovi prodotti, con premi incrementali nel caso in cui si arrivi al deposito di un brevetto;
2. diffondere tra le imprese la cultura del check-up aziendale sistematico, in tutti i settori dell'azienda e non solo in campo tecnologico, giacché lo sforzo innovativo è credibile se lo è anche l'impresa che lo attua;
3. integrare l'attività di innovazione dei terzisti con quella di formazione, poiché è noto che uno dei prevalenti limiti delle piccole unità produttive è quello di non saper gestire razionalmente i progetti innovativi;
4. aggregare l'innovazione di aziende di subfornitura poste in sequenza nella filiera produttiva, con l'obiettivo di indurle a sviluppare un proprio prodotto finito e così incentivarle alla ricerca di sbocchi di mercato indipendenti da quelli dei loro committenti.

Preventivazione dei risultati attesi e dei fattori critici

Lo schema degli interventi ora delineato è piuttosto articolato. Si tratta di azioni che probabilmente consumerebbero un certo numero di risorse, sia finanziarie che umane, quindi la sequenza dei prevedibili risultati dipende fortemente dalle priorità che il decisore pubblico locale stabilirà.

La tipologia di risultati attesi può essere così sintetizzata:

1. mappatura precisa delle imprese terziste, in termini territoriali, settoriali e per tutta la serie di variabili prima indicate nella procedura di monitoraggio; ciò consentirà di limitare la dispersione di risorse tra le iniziative proposte;
2. l'ipotetica concertazione proposta sullo stile dell'area di Graz (Austria), che come si è visto si articolerebbe in una vasta serie di azioni, poggiando sul cardine del sostegno (reale e finanziario) allo sviluppo competitivo, dovrebbe in ultima analisi aumentare il grado di contatto diretto con i mercati di sbocco, svincolando così buona parte del fatturato dalla dipendenza dai contratti terzisti;
3. gli interventi ipotizzati a sostegno dell'ambiente locale della subfornitura e dei processi di innovazione dei subfornitori dovrebbero produrre risultati intermedi complessivamente inquadrabili nell'ambito dell'ampliamento della gamma di offerta e del suo livello

qualitativo; si tratta di risultati intermedi nel senso di essere strettamente finalizzati al punto precedente (accesso diretto al mercato);

4. non meno importanti sono i risultati attesi in fatto di governo della fase di transizione del sistema della subfornitura, con particolare riguardo al know-how incorporato o incorporabile nell'imprenditore e nelle variazioni del mercato del lavoro.

Infine, come per altri progetti di sviluppo delineati per la V.O., non sono da sottovalutare i risultati "immateriali": si sta facendo riferimento alla proposta di concertazione territoriale, che non sarebbe una novità assoluta ma certamente un fatto di rilievo nel contesto locale ma anche nazionale.

Vi sono ovviamente anche delle criticità:

1. monitoraggio della situazione esistente: è possibile che esistano unità terziste che sfuggono anche alla sovrapposizione tra le informazioni delle Associazioni di Categoria, dell'archivio Subfor e del Centro Studi Triveneto Economia Confartigianato;
2. finanziamento dello sviluppo competitivo dell'impresa di subfornitura: si devono trovare i percorsi idonei e le modalità più opportune al ruolo di "portatore di istanze" dei decisori pubblici locali, in fatto di accesso alle fonti finanziarie pubbliche;
3. monitoraggio degli impatti sul mercato del lavoro: non sarà difficile individuarli ed analizzarli, ma potrebbe rivelarsi quasi impossibile governarli;
4. interventi atti a consolidare la base produttiva della subfornitura locale: non si tratta di azioni particolarmente ostiche dal punto di vista procedurale e tecnico, ma richiederanno un non indifferente sforzo di coordinamento e non poche risorse umane dedicate.

METODOLOGIE DI MONITORAGGIO E DI SOSTEGNO ALLE ATTIVITÀ DI INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE IMPRESE

SCHEMA PROGETTUALE

1. Sintesi dei tratti salienti delle indagini preliminari:
 - evidenziazione dei punti critici emersi
 - proposizione di linee di intervento
2. Ipotesi metodologiche e servizi per il monitoraggio ed il sostegno dell'internazionalizzazione delle imprese
 - metodologia per la verifica della situazione di partenza
 - attivazione di un osservatorio sulle dinamiche di mercato delle imprese internazionalizzate
 - definizione dei servizi di sostegno alle imprese internazionalizzate
 - individuazione di possibili canali di finanziamento
 - preventivazione dei risultati attesi e dei fattori critici

Sintesi dei tratti salienti delle indagini preliminari

Punti critici emersi

La globalizzazione solleva alcune questioni critiche:

1. *Produzione.* Quando si adotta una configurazione produttiva molto decentrata (delocalizzazione), non è detto che nel territorio di origine riconcentrino le fasi a maggior valore aggiunto.
2. *Logistica.* l'abbandono dell'assetto produttivo "alla giapponese" a favore della delocalizzazione, coniugato con la fortissima propensione verso l'export delle PMI, porta con sé inevitabili ripercussioni sulla logistica.

3. *Commerciale*. Nelle imprese molto internazionalizzate può essere piuttosto complesso il parallelismo tra sviluppo del prodotto e strategie globali di vendita.
4. *Tecnologia*. L'internazionalizzazione della funzione R&S pone non pochi problemi di coordinamento.
5. *Finanza*. Le specificità delle gestioni valutaria e fiscale, necessariamente variegata a livello globale, unite ai diversi ritmi dell'inflazione, rendono complessa la valutazione di investimenti delocalizzati, al punto che non di rado le imprese confondono le performance reali con quelle nominali.
6. *Costi di transazione* (o di *accesso al mercato*). Nei confronti di produttori-fornitori di paesi di nuova industrializzazione e/o di recente transizione all'economia di mercato non vi sono le stesse certezze contrattuali e la stessa affidabilità operativa che invece si può ritrovare nei fornitori comunitari.
7. Sono sempre possibili derive protezionistiche di alcuni paesi.
8. Sono sempre in agguato diseconomie generate da una internazionalizzazione disordinata (cioè quando si esplica come pura imitazione dei concorrenti).

Direzione degli interventi

Nel recente passato si può rilevare un certo sfasamento da un lato tra l'attività istituzionale degli organi legislativi e quella delle amministrazioni territoriali locali, e dall'altro lato delle attività del mondo imprenditoriale; c'è stata infatti una diffusa incapacità di recepire e utilizzare i nuovi strumenti a disposizione. In primo luogo, perciò, si rende necessario un punto di osservazione privilegiato per il territorio della V.O., che tenga costantemente aggiornato il decisore pubblico sulle problematiche internazionali delle imprese, soprattutto per ciò che riguarda le dinamiche di mercato.

Se infatti da un lato la globalizzazione dell'economia va attentamente monitorata, per evitare di trovarsi impreparati a fronte di mutamenti di scenario molto accelerati rispetto al passato, non va sottovalutata l'enorme potenziale collegato a questi fenomeni, e per il territorio della V.O. si possono citare tutte le opportunità create dal corridoio 5 Lisbona-iev e dalla vicinanza geografica con l'Est Europa ed in particolare con Slovenia e Croazia.

I risultati di questa attività di attento monitoraggio, mettendo in luce i punti deboli dell'attività di internazionalizzazione, dovranno poi ispirare tutta una nuova specifica categoria di servizi tesi a coniugare gli strumenti istituzionali e finanziari con la capacità delle imprese di utilizzarli per le finalità di internazionalizzazione che sono loro proprie:

1. *Tipologie dei servizi all'internazionalizzazione.* Possono suddividersi in quattro grandi aree: informazione, promozione, formazione e consulenza.
2. *Riqualificazione dei servizi.* Attribuire la massima priorità al potenziamento delle banche dati estere disponibili, a superiori investimenti nei servizi di formazione e consulenza, alla distribuzione di servizi informativi su richiesta, alla realizzazione di sportelli telematici per migliorare i rapporti con gli utenti.
3. *Coordinamento dell'offerta di servizi.* Al fine di evitare la sovrapposizione dei ruoli si può suggerire che ogni erogatore di servizi si specializzi in un particolare segmento di attività; così facendo accrescerebbe la propria capacità organizzativa e manageriale.

È altresì evidente che qualsiasi progetto di sostegno ai processi di internazionalizzazione di piccole e medie imprese si scontrerebbe con vincoli finanziari non trascurabili, sia per il decisore pubblico (per le iniziative ed i servizi che deciderà di attivare) che per l'impresa "utente" (per la successiva implementazione delle proprie specifiche attività internazionali, indipendentemente dal fatto che discendano da strategie sue proprie o "derivabili" dal sostegno del decisore pubblico). Da ciò consegue un ulteriore spunto progettuale: l'individuazione e l'accesso alle idonee fonti finanziarie.

Ipotesi metodologiche e servizi per il monitoraggio ed il sostegno dell'internazionalizzazione delle imprese della Venezia Orientale

Metodologia per la verifica della situazione di partenza

Al pari di quanto è stato suggerito per le altre linee progettuali che compongono questa indagine, è ovviamente necessaria la precisa mappatura territoriale delle imprese internazionalizzate.

Tale mappa è la premessa alla taratura territoriale dei servizi all'internazionalizzazione nel seguito proposti, e proprio per questo va "pesata" in relazione alla "profondità" dell'attività internazionale delle imprese (ovviamente quando è disponibile un dato che si presta al ruolo di peso ponderale). Com'è noto, le modalità di internazionalizzazione possono essere le più svariate, ma possono essere sintetizzate nelle tre seguenti tipologie:

1. impresa che esporta (livello base dell'internazionalizzazione);

2. impresa che è delocalizzata oltreconfine (livello evoluto dell'internazionalizzazione);
3. impresa che è delocalizzata in modo indiretto, mediante il rilevante utilizzo di subfornitori stranieri (livello intermedio dell'internazionalizzazione);
4. imprese che acquistano/vendono tecnologia da/per controparti estere (livello innovativo dell'internazionalizzazione).

È opportuno che la succitata mappatura si differenzi almeno in base ai cinque livelli ora descritti, poiché i servizi da predisporre dovranno essere strutturati e finalizzati in modo diverso.

Le fonti cui attingere le informazioni necessarie sono gli archivi ministeriali, gli archivi camerali e quelli delle associazioni di categoria.

Attivazione di un osservatorio sulle dinamiche di mercato delle imprese internazionalizzate

L'obiettivo dell'Osservatorio, che dal punto di vista scientifico-operativo potrà essere localizzato presso il Campus Universitario di Portogruaro, è definire le efficienze-inefficienze del commercio estero della V.O. Si tratta di un'iniziativa assolutamente strategica, viste le dinamiche di continua e crescente apertura internazionale dell'economia del Veneto e del Nord Est.

Questa attività deve basarsi su un'ampia gamma di dati pubblicamente disponibili, è dovrebbe articolarsi su questi fronti:

1. *Specializzazione internazionale relativa dell'area.* Si deve scoprire se la V.O. si sta specializzando-despecializzando, non in senso assoluto ma relativamente alle tendenze dei prevalenti mercati di sbocco. In questo caso l'analisi si deve fondare su un particolare abbinamento di due indicatori ben noti: il *Saldo Normalizzato* dell'import-export dell'area e il *Rango* dei mercati di sbocco. Questa prima analisi è una premessa della successiva.
2. *Quota di mercato internazionale dei prodotti dell'area.* Sulla base della dinamica delle quote di mercato dei prodotti della V.O., si possono identificare i fattori di successo-insuccesso di tali prodotti sui mercati internazionali. In questo caso, dopo aver determinato le quote di mercato, può essere utile la procedura successivamente indicata.
3. *Classificazione commerciale internazionale dei prodotti dell'area.* Sulla base di due particolari risultati della precedente analisi (quota di mercato) è possibile effettuare

considerazioni analoghe a quelle che gli esperti di marketing fanno con la tecnica del ciclo di vita del prodotto (prodotto a successo "mancato", di successo, in declino, in controtendenza).

4. *Costi-Benefici della variazione della quota di mercato internazionale dei prodotti dell'area.* È possibile quantificare il valore in euro delle perdite di posizione dei prodotti locali sui mercati esteri, nonché dei vantaggi della migliore penetrazione commerciale.

Specializzazione internazionale relativa dell'area

Ricorrendo ai concetti di Saldo Normalizzato (SN) dei prodotti della V.O. e Rango (R) del mercato di sbocco estero, indicando con Δ^+ e Δ^- variazioni in aumento e in diminuzione degli indicatori considerati, è quindi possibile costruire la seguente matrice:

	Δ^- SN	Δ^+ SN
Δ^+ R	despecializzazione in controtendenza	adeguamento all'espansione commerciale
Δ^- R	adeguamento a declino commerciale	specializzazione in controtendenza

La matrice suddetta si può così interpretare:

1. riquadro in alto a sinistra: la V.O. peggiora la propria posizione internazionale mentre nel mercato di sbocco considerato l'i-esimo genere merceologico assume maggiore importanza commerciale;
2. riquadro in basso a sinistra: la V.O. si adegua ad una minore importanza commerciale dell'i-esimo genere merceologico nel mercato di sbocco di riferimento;
3. riquadro in alto a destra: la V.O. si adegua ad una maggiore importanza commerciale dell'i-esimo genere merceologico nel mercato di sbocco di riferimento;
4. riquadro in basso a destra: la V.O. migliora la propria posizione internazionale mentre nel mercato di sbocco di riferimento l'i-esimo genere merceologico assume una minore importanza commerciale.

Come detto nelle premesse, questa prima analisi "apre la strada" alla successiva, molto più dettagliata e approfondita.

Quota di mercato internazionale dei prodotti dell'area

Si deve definire la quota di mercato che l'i-esimo prodotto della V.O. detiene sul j-esimo mercato di sbocco. La quota di mercato va poi commentata nella sua dinamica temporale e per fattori di successo-insuccesso. Mentre il primo commento è piuttosto descrittivo, il secondo è ovviamente quello più significativo, poiché può suggerire nuove strategie internazionali o la correzione di quelle già adottate.

Approfondire l'analisi sui fattori di successo-insuccesso della quota di mercato internazionale dei prodotti della V.O. equivale a chiedersi quali siano i principali fattori che provocano variazioni nella quota di mercato stessa. Si possono definire i seguenti fattori:

1. effetto *Penetrazione di Mercato*: abilità della V.O. a penetrare il j-esimo mercato di sbocco (il i-esimo prodotto della V.O. aumenta/diminuisce la sua capacità in senso stretto di penetrare il j-esimo mercato)
2. effetto *Composizione Merceologica*: variazione della composizione merceologica del j-esimo mercato di sbocco, pesata con la microquota iniziale e la struttura geografica iniziale delle importazioni globali (è l'i-esimo prodotto in sé per sé che aumenta/diminuisce il suo peso nell'import totale del j-esimo mercato)
3. effetto *Composizione Geografica*: variazione del peso globale del j-esimo mercato di sbocco, pesato per la quota iniziale delle esportazioni della V.O. sul medesimo mercato (è il j-esimo mercato in sé per sé che aumenta/riduce il suo peso nel commercio mondiale)
4. effetto *Adeguamento Merceologico*: adeguamento della V.O. alle variazioni della composizione merceologica (intesa come percentuale dell'i-esimo prodotto) del j-esimo mercato, perdendo-conquistando peso in un mercato di sbocco dinamico [sostanziale capacità/incapacità della V.O. nell'adeguare la propria esportazione dell'i-esimo prodotto alle variazioni della domanda estera del j-esimo mercato (per lo stesso prodotto)]
5. effetto *Adeguamento Geografico*: variazione della quota di mercato dell'i-esimo prodotto della V.O. sul j-esimo mercato dovuta alla variazione della quota totale della V.O. sullo stesso mercato, in corrispondenza della variazione della composizione geografica del mercato globale [sostanziale capacità/incapacità della complessiva struttura di export della V.O. (tutti i prodotti) ad adeguarsi alla variazione del peso totale del j-esimo mercato sullo scenario mondiale]

Classificazione commerciale internazionale dei prodotti della V.O.

Se si intende classificare commercialmente i prodotti della V.O. sul j-esimo mercato estero, si devono utilizzare la variazione della penetrazione di mercato (ΔPM) e la variazione della composizione merceologica (ΔCM) per comporre la seguente matrice:

	+	-	+	-
prodotti ad occasione mancata	ΔCM			ΔPM
prodotti in controtendenza		ΔCM	ΔPM	
prodotti di successo	ΔCM		ΔPM	
prodotti in declino		ΔCM		ΔPM

1. Prodotti ad occasione mancata: hanno accresciuto la loro rilevanza sul j-esimo mercato di sbocco, ma la V.O. sta perdendo capacità di penetrazione su tale mercato; si deve stabilire se ciò è dovuto a concorrenti più agguerriti proprio in conseguenza della maggior rilevanza dell'i-esimo prodotto sul j-esimo mercato.
2. Prodotti in controtendenza: hanno perso rilevanza sul j-esimo mercato di sbocco, e la V.O. sta accrescendo il potere di penetrazione sullo stesso mercato; si deve stabilire se ciò dipende dal fatto che i concorrenti sono consapevoli della perdita di rilevanza dell'i-esimo prodotto sul j-esimo mercato e "mollano la presa", lasciando spazio sul mercato.
3. Prodotti di successo: hanno aumentato la loro rilevanza sul j-esimo mercato di sbocco e parallelamente la V.O. sta aumentando la propria capacità di penetrare tale mercato; in questo caso si tratta di competitività sostanziale, e non "riflessa", poiché anche i concorrenti si attiveranno.
4. Prodotti in declino: perdono rilevanza sul j-esimo mercato di sbocco, sul quale la V.O. sta riducendo la propria penetrazione; si deve stabilire se la minor penetrazione è subita [per l'azione di concorrenti (pur se irrazionali)] o razionalmente pianificata.

Costi-benefici della variazione della quota di mercato internazionale dei prodotti della V.O.

Si deve quantificare in euro lo svantaggio/vantaggio relativo di una perdita/guadagno di posizione sul j-esimo mercato di sbocco. Il metodo è il seguente:

1. si stabilisce il valore di 1/100 del volume complessivo dell'i-esimo prodotto scambiato sul j-esimo mercato; ciò perché la quota di mercato è espressa in percentuale;

2. si confronta la variazione di tale valore unitario (il valore in euro di 1/100 del mercato) con la variazione della quota dei prodotti della V.O.
3. si ottengono due risultati:
 - variazione del valore in euro della quota di mercato dell'i-esimo prodotto della V.O. provocata da una variazione del valore complessivo del mercato di sbocco;
 - variazione del valore in euro della quota di mercato dell'i-esimo prodotto della V.O. provocata da una variazione della quota stessa.

La prima componente rappresenta perciò gli effetti strutturali del mercato, mentre la seconda incorpora la competitività dei prodotti della V.O.

Osservazioni

I risultati delle verifiche precedenti possono costituire lo spunto per le riflessioni dei decisori pubblici della V.O., in relazione alle strategie territoriali finalizzate all'export che di volta in volta dovranno essere adottate.

Definizione dei servizi di sostegno alle imprese internazionalizzate

Si rende opportuno istituire un *International Desk* (soluzione simile allo sportello, ma più estesa e articolata) fruibile presso ogni sede municipale, che sia in grado di fornire i servizi di seguito delineati, oppure indirizzare l'azienda verso l'interlocutore più idoneo.

L'*International Desk* non dovrà limitarsi ad offrire un servizio standardizzato su livelli paragonabili a quelli di altri sportelli dedicati in altre aree del Paese, ma dovrà garantire una consulenza che consenta un vero e proprio salto di qualità nelle strategie di internazionalizzazione delle imprese della V.O. Tale livello qualitativo si può raggiungere solo riuscendo a dare "risposte" adeguate alle problematiche legislative, fiscali, bancarie, valutarie, ecc., che le imprese incontrano nella loro attività internazionale.

È altresì evidente che il know-how ora in possesso delle Amministrazioni Comunali, ma anche di altre strutture pubbliche potenzialmente attivabili per tale servizio, probabilmente non consente il pieno raggiungimento dell'efficacia che tale *Desk* dovrebbe possedere, quindi sembra opportuno ipotizzare una collaborazione, finanche un vero e proprio partenariato, con strutture idonee esistenti nel territorio della V.O. o nelle sue immediate vicinanze. Se si accetta questa impostazione, si può certamente ipotizzare una collaborazione con

l'International Trade Academic Center of Advisory di Treviso, organizzazione che si è particolarmente distinta nell'ultimo biennio per la sua tipologia di assistenza alle imprese che si affacciano sui mercati internazionali, soprattutto dell'area balcanica¹, cioè quella più prossima (ovviamente non solo in senso geografico) alla V.O.

L'International Desk dovrà operare in modo verticale, cioè avendo come obiettivi i possibili Paesi di destinazione, e non secondo logiche orizzontali, cioè per tema o per specifica problematica. Il motivo è semplice ed intuitivo: normalmente la tipica piccola azienda del Nord Est ha le idee ben chiare sul tipo di business che vorrebbe sviluppare oltre confine, ma molto meno chiare in merito alle strategie ed alle modalità, soprattutto normative. Se *l'International Desk* opererà "per Paese" sarà perciò in grado di offrire ciò che molti imprenditori spesso richiedono, cioè non una serie disgiunta e frammentata (pur corretta) di informazioni-consulenze, ma una sorta di "pacchetto tutto compreso" per il Paese d'interesse. Questa logica procedurale consentirà inoltre di fare ordine, o scremare (quando necessario), le richieste di assistenza a seconda che il richiedente sia:

1. un'azienda che opera o che intende operare con il Paese target;
2. un'azienda che ha delocalizzato o vuole delocalizzare le proprie attività nel Paese target.

I servizi da fornire sono le tipologie già preannunciate nella parte finale delle analisi preliminari. Come già evidenziato in quella sede, tali servizi dovrebbero focalizzarsi nelle aree dell'informazione, della promozione (soprattutto alla cooperazione), della formazione e della consulenza. Occorre ribadire con chiarezza quanto già delineato in quelle analisi:

1. i servizi di informazione e di promozione (alla cooperazione) devono essere intesi come:
 - risposte a quesiti di tipo tecnico, con particolare riferimento agli obblighi imposti dalle normative del Paese di destinazione.
 - risposte a quesiti relativi alle opportunità, con particolare riferimento a:
 - ricerca personalizzata di potenziali fornitori e partner;
 - valutazione di affidabilità di fornitori e partner;
 - dati su concorrenti (italiani ma anche stranieri) già dislocati nell'area di destinazione;

¹ Area nella quale tale organizzazione è oramai un punto di riferimento non solo per le imprese venete, ma anche di tutto il Nord Est e dell'intero Paese.

- informazioni su gare d'appalto di opere e forniture;
 - informazioni su interscambio di tecnologie.
2. i servizi di formazione vanno rivolti a permettere l'apprendimento o l'aggiornamento circa particolari materie o tecniche destinate a neolaureati o a determinate categorie di personale, che possono essere speciali (per settori economici, per aree geografiche, per funzione aziendale) o riguardare in generale tutte le tematiche degli scambi con l'estero (gestione logistica e di stage pratici di lavoro); questi servizi potranno avvalersi della fattiva collaborazione dell'Osservatorio Economico attivo presso il campus universitario di Portogruaro (si rinvia al progetto "Sostegno scientifico allo sviluppo territoriale della V.O.").
 3. i servizi di consulenza devono essere "concentrati" su temi quali i seguenti:
 - soluzioni di problemi tecnici richiedenti il supporto di specifiche professionalità (ad esempio, pareri su casi poco chiari o controversi generati dalle normative locali);
 - gestione delle opportunità, con particolare focus all'assistenza nella partecipazione a gare d'appalto e alla gestione di servizi d'identificazione ed interscambio di tecnologie;
 - supporto all'organizzazione aziendale, soprattutto nell'espletamento di adempimenti e pratiche amministrative.

Ai servizi ora elencati devono però aggiungersi i seguenti:

1. consulenza sui sistemi di pagamento locali;
2. informazioni commerciali su controparti estere;
3. consulenza ed istruzione pratiche per coperture assicurative SACE ed assicurazione dei crediti commerciali in genere;
4. consulenza ed istruzione pratiche per programmi agevolativi nazionali e comunitari (per dettagli su questo tema si rinvia al prossimo paragrafo);
5. messa a disposizione di *country-profile* aggiornati, poiché quelli predisposti da vari operatori nazionali sono tutt'al più aggiornati su dati di una annualità precedente a quella della pubblicazione; i contenuti dovranno essere articolati su molti temi, ma focalizzati su quelli normativo-contrattuali², con particolare riferimento alla legislazione sull'import-

² Le imprese venete che si internazionalizzano, nel 58% dei casi trovano le maggiori difficoltà in ambito legale, amministrativo, contrattuale.

export, alla legislazione dei regimi di mercato, alla legislazione per l'intermediazione commerciale, alla legislazione societaria, alla legislazione fiscale per le società, alla legislazione del lavoro, alla legislazione sugli investimenti esteri.

Un'ulteriore opportunità di intervento per l'*International Desk*, che deriva da una logica di azione proattiva, è quella di non attendere le richieste delle imprese ma di "presentarsi per primi", fornendo i servizi del *Desk*. Si tenga presente che da ricerche precedenti (degli scriventi³) si deduce un senso di sfiducia sull'assistenza di tipo pubblico alle attività di internazionalizzazione delle imprese, quantificabile come segue:

<i>giudizio del sostegno e assistenza di enti esterni (pubblici)</i>		
	sufficiente-buono	modesto
informazioni commerciali e di mercato	35,7%	64,3%
norme doganali e contrattuali	25,9%	74,1%
finanza e assicurazione	13%	87%
ricerca di partner esteri	14,3%	85,7%
accesso ad agevolazioni nazionali e comunitarie	17,4%	82,6%

È altresì evidente che il *Desk* non potrà disperdere "a pioggia" la sua iniziativa in questo screening territoriale, ma dovrà darsi dei criteri di azione:

1. il primo criterio è lapalissiano: la conoscenza del fatto che l'impresa opera già sui mercati internazionali;
2. qualora ciò non sia noto, il secondo criterio di pre-selezione è di tipo indiretto, ma che però ha il pregio di individuare anche aziende che non sono ancora internazionalizzate ma che potenzialmente potrebbero esserlo⁴, e si fonda su parametri quantitativi messi a punto (dagli scriventi) in analisi precedenti a questa; nel dettaglio, prendendo a riferimento alcuni settori tipici del Nord Est, la soglia dimensionale alla quale l'impresa prende in considerazione l'ipotesi di internazionalizzarsi è così articolata:

<i>soglie minime significative</i>	
	acquisti rispetto al fatturato
calzaturiero	75%
legno-arredamento	72%
tessile-abbigliamento	50%
	Fatturato
meccanica	15 mln euro

³ "L'internazionalizzazione dei distretti industriali della Provincia di Treviso", Profili Economici, n. 12, 2002.

⁴ In tale accezione il *Desk* farebbe attività promozionale per l'internazionalizzazione.

Infine, l'*International Desk* offre l'occasione per stabilire all'interno della V.O. due importanti punti di accesso a reti informative internazionali, proponendo lo stesso *Desk* come snodo locale di tali reti. Si sta facendo riferimento al Business Cooperation Network (BC-Net) ed al Bureau de Rapprochement des Entreprises (BRE).

Business Cooperation Network

È una rete di intermediari e consulenti⁵ con coordinamento centralizzato a Bruxelles, il cui compito è assistere le PMI nella ricerca di partner in ambito UE. Con l'intervento della rete è possibile individuare possibilità di cooperazione in svariati campi.

Quando un'azienda è alla ricerca di un partner si rivolge ad uno degli intermediari della rete. Questi redige un profilo del tipo di collaborazione cercata e avvia una ricerca computerizzata. Se viene identificato un partner che risponde alle richieste, l'intermediario mette in contatto le due aziende; fino a quel momento è garantita la riservatezza. Se, all'opposto, la ricerca non dà alcun riscontro l'intermediario si rivolge al sistema informativo degli altri membri della rete.

Bureau de Rapprochement des Entreprises

Si tratta di una rete di operatori ("uffici") per la cooperazione tra imprese che favoriscono la ricerca e l'offerta di cooperazione in tre campi: commerciale, tecnico-produttivo e finanziario.

Si tratta di una rete di circa 500 corrispondenti presenti in tutti i paesi comunitari ed in numerosi paesi terzi, ai quali le PMI possono avanzare un numero illimitato di proposte. Queste saranno diffuse in modo anonimo (si cita la fonte BRE ma non gli estremi dell'impresa) e i dettagli saranno poi comunicati agli interessati solo al momento del contatto diretto. I corrispondenti BRE assistono le PMI nella stesura dei profili aziendali necessari per la messa in rete della proposta, e anche nella ricerca dei possibili partner.

Le trattative tra le aziende sono autonome, nel senso che il BRE non vi partecipa in modo attivo ma si limita a fornire (a titolo gratuito) tutte le informazioni utili (norme nazionali e comunitarie) in campo amministrativo, fiscale e finanziario; su richiesta il BRE può

⁵ Gli operatori sono sia pubblici che privati.

coadiuvare l'avvio delle trattative. Il BRE non interviene per operazioni di breve periodo. Le statistiche dicono che nel 20% dei casi le ricerche di una controparte danno esito positivo.

La rete BRE copre i seguenti paesi: membri UE, Cile, India, Norvegia, Thailandia, Argentina, Cina, Israele, Perù, Tunisia, Australia, Malesia, Bangladesh, Filippine, USA, Brasile, Marocco, Venezuela, Bulgaria, Giappone, Messico, Svizzera, Ex Jugoslavia, Canada.

Individuazione di possibili canali di finanziamento

Sulla base delle criticità evidenziate nelle analisi preliminari, è opportuno ipotizzare anche un sostegno di tipo finanziario. Il sostegno va progettato non solo per l'impresa, ma anche (e per certi versi soprattutto) per il decisore pubblico, poiché anch'esso potrà trovarsi nella condizione di dover finanziarie proprie iniziative e servizi per l'impresa.

Sostegno finanziario alle imprese che si internazionalizzano

Su questo tema l'esperienza dimostra che la più efficace strategia finanziaria per sostenere l'attività di internazionalizzazione è quella di dare priorità alle agevolazioni finanziarie finalizzate a sostenere:

1. i costi del decentramento produttivo;
2. reti commerciali stabili oltre confine;
3. innovazioni che migliorano il rapporto prezzo/qualità su mercati internazionali pervasi dall'offerta dei PVS e dei NICS.

dando la priorità alle imprese che si trovano in una, o entrambe, le condizioni seguenti:

1. appartenenza ad una filiera produttiva in cui le aziende a valle hanno decentrato la produzione (o stanno per farlo);
2. esistenza di vincoli all'accesso ai finanziamenti di matrice nazionale e comunitaria.

Il secondo punto introduce indirettamente l'aspetto forse più critico di questa fase progettuale: individuare fonti alternative a quelle già note e consolidate (nazionali e comunitarie). Poiché è evidente che un'Amministrazione Comunale troverebbe insormontabili

difficoltà e vischiosità nel tentare di risolvere questo problema, sono giocoforza da ipotizzare strategie concertate con altri enti ed organizzazioni. Le vie migliori sembrano essere tre.

La prima via consiste nel facilitare l'accesso alle fonti nazionali e comunitarie, avvalendosi della collaborazione del GAL V.O., struttura locale piuttosto esperta nel progettare iniziative pubblicamente finanziate (da leggi nazionali o da programmi UE). I programmi nazionali e comunitari accessibili alle imprese, tenendo anche presente che l'area geografica di prevalente interesse per la V.O. è l'Europa dell'est, sono i seguenti:

1. finanziamenti nazionali

- agevolazione dei crediti all'esportazione [d.lgs. 143/98 (ex legge 227/77)]
- agevolazioni per gli investimenti in società o imprese all'estero (legge 100/90 art.4 e dm 113/00)
- studi di fattibilità e prefattibilità (d.lgs.143/98 e dm 136/00)
- partecipazione al capitale di imprese estere (legge n.100/90 e d.lgs. 143/1998)
- finanziamenti agevolati per programmi di assistenza tecnica (d.lgs. 143/98 art. 22 comma 5 e dm 136/00)
- finanziamenti per la partecipazione a gare internazionali (legge 20/90 e legge 304/90 art.3)
- finanziamenti agevolati per programmi di penetrazione commerciale (legge 394/81 e d.lgs. 143/98)
- attività di business scouting" (SIMEST)
- incentivi alla creazione di joint venture nei paesi in via di sviluppo (legge 47/87 art. 7)

2. finanziamenti comunitari

- programma Sapard
 - risorse finanziarie disponibili: 520 mln di euro l'anno
 - area di intervento: Paesi dell'Europa centro-orientale
 - beneficiari: aziende agricole che rispettano i requisiti minimi previsti dalla normativa nazionale in materia di ambiente, igiene e benessere degli animali e di cui può essere dimostrata la redditività al termine dell'investimento;
 - azioni: trasformazione e di commercializzazione dei prodotti agricoli e della pesca, investimenti nelle aziende agricole, infrastrutture rurali.
- programma Phare
 - risorse finanziarie disponibili: 1.570 mln di euro l'anno

- area di intervento: Paesi dell'Europa centro-orientale, più Cipro, Malta, Turchia.
- beneficiari: non è un programma di facile accesso per la singola impresa (se non nel sottoprogramma Phare Small Projects); le difficoltà diminuiscono se l'impresa è di consulenza o comunque in possesso di uno specifico know-how;
- azioni: assistenza tecnica, studi e consulenza, sostegno degli investimenti in vari settori, tra i quali vanno segnalati la ristrutturazione di aziende industriali e agricole, la realizzazione di infrastrutture di trasporto, la formazione professionale.
- programma Tacis
 - risorse finanziarie disponibili: 522 mln di euro l'anno
 - area di intervento: Paesi CSI (ex Unione Sovietica)
 - beneficiari: visto che il programma prevede essenzialmente l'assistenza tecnica, è favorita la partecipazione di PMI che sono in grado di fornire uno specifico know-how;
 - azioni: formazione manageriale; servizi occupazionali; servizi funzionali alla produzione e alla distribuzione alimentare; produzione, distribuzione, consumo e risparmio di energia; interventi nei trasporti e nelle altre infrastrutture; riconversione industriale.

La seconda opzione può essere un accordo di collaborazione operativa con la SIMEST spa. Com'è noto, si tratta di una società partecipata al 51% dal Ministero del Commercio Estero, al 30% dal Mediocredito Centrale ed al 19% da altri soggetti sia pubblici che privati. Realizza vari tipi di intervento. In primo luogo interviene direttamente nel capitale di rischio delle imprese nelle seguenti modalità:

1. promuove *joint-venture* e partecipa a quelle già costituite, contribuendo al capitale sociale;
2. acquista diritti di opzione e certificati di sottoscrizione; sottoscrive obbligazioni convertibili.

Nel caso di partecipazioni la SIMEST ricede la quota detenuta entro otto anni. La società compie anche altre operazioni:

1. sostiene finanziariamente le aziende partecipate;
2. effettua ricerche di mercato;
3. rilascia garanzie per i soci esteri delle *joint-venture*;

4. partecipa a concorsi che hanno per oggetto la prestazione di servizi alle *joint-venture*.
5. check-up preliminare di singoli progetti aziendali e verifica preventiva delle effettive possibilità di accesso alle agevolazioni.

Le imprese italiane coinvolte nelle iniziative della SIMEST possono ottenere finanziamenti agevolati dal Mediocredito Centrale nonché garanzie SACE più ampie, con particolare riferimento ai rischi politici, rischi commerciali e alle cause di forza maggiore.

La terza opzione è stabilire partenariati con banche locali: le convenzioni dovranno avere per oggetto la partecipazione della banche al Gruppo Europeo di Iniziativa Economica "Cooperation Bancaire pour l'Europe" (CBE-GEIE), appositamente costituito per cogliere le opportunità offerte dall'Unione Europea e assistere i clienti nell'internazionalizzazione delle loro attività. CBE-GEIE fornisce servizi d'informazione, assistenza e consulenza nel settore dei finanziamenti comunitari attraverso il servizio Impresa Europa e in quello degli appalti pubblici, in Italia e nel mondo, attraverso il servizio GarEuropa. Svolge inoltre attività di formazione ed assistenza alle imprese clienti delle banche associate, con interventi sulla legislazione comunitaria in materia di concorrenza ed aiuti di Stato, sulle azioni dei Fondi Strutturali, sulla liberalizzazione degli appalti pubblici, sui programmi comunitari a favore di investimenti in Paesi terzi, ricerca e sviluppo, ecc.

Cosa finanziare

È evidente che nei casi in cui si faciliterà l'accesso dell'impresa a canali finanziari nazionali e comunitari, l'oggetto del finanziamento è prestabilito. Negli altri casi gli interventi devono prevalentemente sostenere gli investimenti (incrementali) in *intangible assets* e l'accesso a servizi esterni avanzati.

La modesta presenza di investimenti immateriali, infatti, è uno dei principali punti deboli per la sopravvivenza di lungo periodo delle PMI. Su ciò occorre notare che le piccole e medie imprese del Nord Est, e quindi anche della V.O., hanno tradizionalmente "disertato" questi investimenti per concentrare le loro disponibilità su quelli circolanti, al fine di massimizzare margini operativi troppo erosi dagli oneri finanziari⁶. Gli investimenti immateriali da

⁶ Questa strategia aziendale trova riscontro in un'opportuna decomposizione della redditività netta finale del capitale di rischio. Indicando con ROI_N la redditività operativa (netta delle imposte societarie), con r_N il tasso d'interesse esplicito ed implicito mediamente pagato sull'indebitamento complessivo (netto delle imposte societarie per le quali gli oneri finanziari espliciti ed impliciti sono deducibili) e con L il rapporto d'indebitamento, il legame esistente tra il rendimento netto del capitale di rischio [ROE (*return on equity*)] e le

finanziare non si devono limitare a ricostituire la dotazione preesistente e già ammortizzata. L'assistenza finanziaria dovrebbe essere concessa non "a pioggia" ma vincolata ad una soglia minima di investimento (incrementale) oltre la quale le economie di scala per l'impresa sono evidenti e, soprattutto, della tipologia più idonea ad agevolare l'internazionalizzazione. Su questo tema si rammenti che in ambito internazionale le economie di scala si manifestano non solo nella produzione ma anche nel marketing e nella logistica.

Va finanziato anche l'accesso a servizi esterni innovativi, purché si verifichi che ciò impatta direttamente sull'efficacia/efficienza dell'organizzazione aziendale. In pratica si tratterebbe di sostenere l'acquisto di servizi e consulenze finalizzati:

1. a certificazioni di qualità: effetti sulle strategie di prezzo;
2. a certificazioni ambientali: effetti promozionali e relazionali;
3. alla modernizzazione della logistica: effetti sull'efficacia della gestione, economie di costo
4. alla modernizzazione del know-how commerciale: effetti sulla capacità di penetrazione dei mercati.

È però fondamentale premiare l'acquisto di servizi che vanno oltre il mero adeguamento a norme di legge, poiché oramai questo livello qualitativo deve considerarsi scontato, non idoneo a creare valore aggiunto.

Come finanziare

I fondi pubblici già in essere, destinati al finanziamento di PMI e alternativi ai finanziamenti nazionali e comunitari prima citati, soffrono di alcuni limiti funzionali. Normalmente il sostegno finanziario pubblico alle attività produttive avviene mediante contributi in conto capitale ed in conto interesse, bonus fiscali, sovvenzioni e finanziamenti agevolati. Nella prima opzione l'intervento non è di sicura e immediata applicazione poiché dipende dalla capacità dell'impresa di reperire le risorse da destinare all'investimento, su cui poi esercitare il diritto alla contribuzione pubblica. Si tratta infatti di strumenti idonei ad imprese medio-grandi, in grado di reperire i fondi necessari con maggior facilità di quanto possibile ad una PMI. Anche la seconda opzione sembra valere soprattutto per le imprese di

componenti operative e finanziarie dell'impresa è sintetizzabile con $ROE = ROI_N + (ROI_N - r_N)L$, da cui si evince che esso aumenta quanto più i rendimenti operativi eccedono i costi delle fonti di capitale ($ROI_N > r_N$).

maggiori dimensioni, che meglio di altre ottimizzano la gestione fiscale⁷. La terza opzione non presenta i limiti della prima, trattandosi di strumenti con la necessaria disponibilità pubblica di fondi, ma sono criticabili gli strumenti di garanzia e controgaranzia che la completano. Si prendano a riferimento, ad esempio, il Fondo di Garanzia per le PMI (legge 662/96 e legge 266/97) ed il Fondo Centrale di Garanzia per le Imprese Artigiane (legge 1068/64), che evidenziano alcune distorsioni nella loro operatività, un debole carattere di terzietà, l'assenza di una vera "localizzazione" degli interventi⁸.

Alla luce di tutto questo, una nuova ipotesi di intervento finanziario regionale/locale a favore di PMI che non riescono ad internazionalizzarsi per carenza di risorse finanziarie, dovrebbe sostanzialmente operare con le seguenti modalità:

1. Abbandonare il metodo contributivo a favore del finanziamento agevolato. La copertura finanziaria non demandata all'impresa (se non parzialmente) lo rende realmente accessibile.
2. Si deve recuperare il ruolo dei Confidi, che dovrebbero interporre tra i fondi di garanzia e controgaranzia ed i soggetti erogatori.
3. Il vero fatto nuovo, però, sarebbe il coinvolgimento di altre iniziative, come ad esempio fondi di *venture capital* attivati da consorzi di banche locali: questa opzione si giustifica con il fatto che per una PMI il costituire una nuova unità produttiva in realtà come quelle dei PVS e dei NICS rappresenta un'esperienza del tutto nuova, con i rischi e le incognite tipiche di uno *start up*.

Sostegno finanziario al decisore pubblico

Le Amministrazioni Locali della V.O. certamente già conoscono il set di opzioni pubbliche che costituiscono le preminenti fonti finanziarie cui attingere. In questa sede, però, si vuole sottolineare uno strumento tanto noto quanto sottoutilizzato, visto le sue potenzialità sia in termini di obiettivi perseguibili che per capienza finanziaria. Si sta facendo riferimento al

⁷ Per la possibilità di comprimere l'IRAP mediante delocalizzazioni produttive internazionali che "spostano" oltre confine i costi del lavoro non deducibili per questa imposta.

⁸ Sono fondi pubblici con finalità di politica economica gestiti però da banche ordinarie (Mediocredito Centrale e Artigianacassa, rispettivamente dei gruppi Banca di Roma e BNL), quindi con potenziali conflitti di interessi. Inoltre la legge Bassanini (59/98) e il suo decreto attuativo (112/98) hanno coinvolto nel processo di decentramento solo il Fondo Centrale di Garanzia per le Imprese Artigiane; il Fondo di Garanzia per le PMI ha quindi mantenuto un carattere nazionale, tra l'altro con particolare orientamento al sud del Paese. Infine, il Fondo Centrale di Garanzia per le Imprese Artigiane è poco utilizzato a causa del suo regolamento attuativo.

programma comunitario Interreg IIIA, riservato proprio a enti (soprattutto pubblici o a controllo pubblico) di aree che, come la V.O., si affacciano sull'Adriatico. Tale programma consente lo sviluppo di progetti a sostegno delle imprese, in partenariato con controparti estere; quindi, al di là degli specifici risultati ottenibili a favore delle imprese, non sono da sottovalutare gli scenari di collaborazione che si potrebbero aprire in conseguenza di tali partnership.

Anche in questo caso è indispensabile la collaborazione:

1. del GAL V.O., per contribuire alla stesura dei progetti e per il loro coordinamento;
2. dell'*International Trade Academic Center of Advisory*, per consulenze inerenti le idee progettuali, e per l'individuazione ed il coinvolgimento:
 - di idonei partner pubblici transfrontalieri
 - di soggetti-obiettivo [enti pubblici, organizzazioni private ed imprese (locali e transfrontalieri)].

Il programma Interreg IIIA può essere così sintetizzato:

1. Che cos'è
 - Interreg IIIA Italia-Paesi Adriatico Orientali è un programma di iniziativa comunitaria che trae origine dall'esigenza, sentita sia a livello comunitario che nazionale, ed in particolare delle regioni adriatiche italiane, di sperimentare nuove forme di cooperazione nell'ambito dei Paesi del Sud-Est Europa, nell'ottica di contribuire alla formazione di un'euroregione adriatica intesa come uno spazio territoriale omogeneo.
2. Obiettivi
 - integrazione economica dei sistemi produttivi
 - rafforzamento della cooperazione
 - tutela e valorizzazione ambientale, culturale ed infrastrutturale
3. Tipologia degli interventi
 - realizzazione di studi di fattibilità e di infrastrutture leggere
 - consulenze
 - servizi telematici e potenziamento di reti
 - campagne di informazione e di sensibilizzazione
 - organizzazione di manifestazioni ed eventi

- trasferimento di know-how e scambi di esperienze
 - pubblicazioni
 - assistenza tecnica
4. Settori di intervento interessati
- turismo
 - commercio
 - industria e artigianato
 - territorio e ambiente
 - energia e rifiuti
 - trasporti e telecomunicazioni
 - servizi alle imprese; formazione professionale e mercato del lavoro
5. Possibili destinatari
- enti locali territoriali
 - altri enti pubblici e privati
 - associazioni e operatori economici
 - università e istituti di ricerca
 - aziende industriali, turistiche, artigianali, agricole, ittiche, commerciali e del terziario;
 - consorzi di PMI
6. Riferimenti normativi
- Regolamento (CE) n.1145/2003 della Commissione del 27 giugno 2003 che modifica il Regolamento (CE) n.1685/2000 per quanto riguarda le norme di ammissibilità al cofinanziamento da parte dei Fondi strutturali
 - Comunicazione della Commissione C143 del 28 aprile 2000
 - Regolamento (CE) del Consiglio n. 1260/99
 - Regolamento (CE) n. 1783/1999 del Parlamento europeo e del Consiglio, relativo al Fondo europeo di sviluppo regionale (FESR)
 - Regolamento della Commissione n. 1685/00 recante disposizioni di applicazione del Regolamento (CE) n. 1260/99 del Consiglio per quanto riguarda l'ammissibilità delle spese concernenti le operazioni cofinanziate dai Fondi strutturali
 - "Applicazione del principio di territorialità" e "Relazione intermedia sulla Comunicazione della Commissione relativa all'impatto dell'ampliamento sulle regioni confinanti con i Paesi candidati - Azione comunitaria a favore delle regioni frontaliere"

7. Riferimenti istituzionali

- Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti, Direzione Generale del Coordinamento Territoriale, Via Nomentana 2, 00161 Roma
- dott. Fabio Croccolo; e-mail croccolo.f@trasportinavigazione.it

Preventivazione dei risultati attesi e dei fattori critici

La risposta territoriale della V.O. alle opportunità di questo progetto potrà essere numericamente rilevante, vista la crescente consapevolezza degli imprenditori che l'apertura internazionale, soprattutto a est, è un fattore cruciale per il futuro delle imprese.

Ma al di là delle "risposte" ai vari servizi che si potranno mettere a disposizione, al pari del progetto inerente il marketing urbano non sono da sottovalutare i risultati "immateriali". Si sta facendo riferimento al necessario grado di apertura che i decisori pubblici della V.O. dovranno avere verso enti e organizzazioni che a vario titolo operano sui temi dell'internazionalizzazione; ed è evidente che il vero valore aggiunto "immateriale" è il fatto che questa disponibilità dovrà essere biunivoca. Si tratterebbe di un raro esempio (a livello nazionale) di una fattiva ed efficace collaborazione tra strutture pubbliche e entità private, e tra strutture pubbliche di diverso livello, in merito allo sviluppo dell'imprenditoria su base territoriale locale.

Per quanto riguarda i fattori critici si può presagire quanto segue:

1. Osservatorio Internazionale (presso Portogruaro Campus): nessuna difficoltà particolare, se non quelle operative (soprattutto raccolta dei dati necessari).
2. *International Desk* (presso le Amministrazioni Comunali):
 - nessuna difficoltà nella ipotetica collaborazione con l'*International Trade Academic Center Advisory*;
 - il vero fattore critico sembra essere nella necessaria dotazione di personale dedicato per la prestazione dei vari servizi preventivati; se tale problema si rivelerà insormontabile, la soluzione più ovvia è la convenzione con esperti esterni;
 - potrà richiedere un intenso lavoro amministrativo l'inserimento del *Desk* nei circuiti BC-Net e BRE.
3. Sostegno finanziario:

- nessuna difficoltà nella collaborazione con il GAL V.O. e con l'*International Trade Academic Center of Advisory*, mentre sarà da prestare molta attenzione alle idee progettuali da sviluppare ed alla scelta dei conseguenti canali finanziari pubblici;
- sono da concertare con estrema attenzione le partnership con la SIMEST e le banche (per l'iniziativa CBE-GEIE).

IPOTESI DI PROGRAMMAZIONE E GESTIONE DELLE AREE INDUSTRIALI

SCHEMA PROGETTUALE

1. Perché è opportuno individuare nuove metodologie per progettare e gestire gli insediamenti industriali
 - la visione prospettica del decisore pubblico locale
 - direzione degli interventi
2. Ipotesi metodologiche per pianificare e gestire nuove aree industriali, per riconvertire quelle dismesse
 - metodologia per mappare le problematiche delle imprese
 - metodologie per decidere nuove aree industriali (e per stabilire l'esubero di quelle esistenti)
 - ipotesi per la riconversione di aree da dismettere e/o trasferire
 - ipotesi di nuovi filtri per l'accesso alle nuove aree
 - fattori critici

Perché è opportuno individuare nuove metodologie per progettare e gestire gli insediamenti industriali

La visione prospettica del decisore pubblico locale

La realizzazione di un'area industriale rappresenta un intervento che deve essere attentamente valutato sotto il profilo della sua rispondenza alle effettive esigenze del mercato. Gli esempi di aree industriali scarsamente utilizzate costituiscono un monito importante per la programmazione territoriale. In effetti, la crescente limitatezza delle risorse suolo e l'irreversibilità degli impatti conseguenti alle opere di infrastrutturazione impongono una sempre maggiore attenzione al bilancio socio-economico complessivo delle azioni da intraprendere, ed una visione fortemente coordinata a livello territoriale.

Così come appare oggi fondamentale, in ogni caso, un'operazione di decisa riqualificazione delle aree produttive esistenti, che passi per un miglioramento delle strutture di accesso, delle

interconnessioni viarie e ferroviarie, ma anche attraverso l'attivazione nell'ambito delle medesime di tutta una serie di nuovi servizi di supporto all'attività produttiva in senso stretto; si menzionano a solo titolo di esempio sportelli bancari, infrastrutture telematiche, servizi mensa per gli addetti, aule per svolgere quelle attività di formazione sempre più necessarie, asili nido o aree nursery a supporto delle coppie con figli in età prescolare.

Se lo sviluppo economico, e quindi quello occupazionale, rappresenta il principale obiettivo perseguito dalla pubblica amministrazione, allora una adeguata disponibilità di aree attrezzate per insediamenti produttivi può rappresentare un importante strumento di intervento. È però evidente che queste infrastrutture rappresentano un vero incentivo allo sviluppo se e solo se sussiste la necessità di tali aree, ovvero se esiste una domanda potenziale per queste infrastrutture che non trova un'adeguata rispondenza nella situazione dell'offerta disponibile. Nel caso contrario i benefici economici della programmazione risulterebbero ampiamente superati dai costi "sociali" derivanti dagli impatti negativi sul territorio e sul consumo improduttivo di risorse limitate.

La recente crisi economica ha certamente influenzato negativamente (anche se non impedito) la crescita industriale e quindi la domanda di aree industriali. Dopo un lungo periodo in cui la richiesta di fabbricati in aree industriali è continuamente aumentata, potrebbe emergere una situazione di stagnazione della domanda, con un conseguente eccesso netto di offerta di spazi attrezzati. Accanto ad aree industriali completamente sature potrebbero esistere aree solo parzialmente utilizzate.

In quest'ottica potrebbe apparire superfluo qualsiasi studio di fattibilità relativo alla realizzazione di nuove aree industriali. Questa impostazione è però riduttiva. In primo luogo perché la ciclicità dei fenomeni economici potrebbe imporre, anche nel breve periodo, di confrontarsi con una nuova fase espansiva dell'economia e quindi con una nuova crescita assoluta della domanda di aree attrezzate. In secondo luogo perché la domanda di aree attrezzate può essere fortemente determinata dalle esigenze di rilocalizzazione delle imprese già operative, e non solo al loro aumento assoluto.

In ogni caso, al decisore pubblico locale necessitano strumenti precisi per stabilire la probabilità di eccessi di domanda o di offerta, nonché linee guida per la ridefinizione dei filtri mediante i quali consentire l'accesso a tali aree, non solo nel momento iniziale ma anche e soprattutto dopo l'insediamento effettivo delle unità produttive.

Non si devono poi dimenticare gli impatti delle evoluzioni logistiche. Osservando i cambiamenti che si sono verificati nelle modalità di produzione, appare evidente come, negli ultimi vent'anni, la logistica, intesa come sistema di gestione del flusso di materie prime e

componenti nel processo produttivo e distributivo, ha assunto un ruolo cruciale, diventando uno degli aspetti strategici delle attività industriali. Essa è oggi un elemento che interviene nelle scelte localizzative dell'impresa e non più un aspetto subordinato o marginale. La definizione degli aspetti territoriali di una politica industriale non può quindi trascurare questo settore anche in considerazione delle sue forti connessioni con i sistemi infrastrutturali. Le funzioni logistiche vengono sempre più spesso svolte all'esterno dell'azienda, dai cosiddetti *logistics service providers*. Si tratta spesso di imprese di trasporto che hanno ampliato la sfera dei servizi offerti ai loro clienti. Esse non sono più semplici trasportatori o spedizionieri ma gestiscono altre funzioni, come il confezionamento o il controllo di qualità. Ciò comporta una dotazione di infrastrutture, non solo aziendali, complesse e costose. Questi mutamenti nell'organizzazione logistica hanno profondamente cambiato le logiche di localizzazione degli impianti produttivi.

Direzione degli interventi

Il modo migliore per individuare gli spunti progettuali in fatto di aree industriali è quello di desumerli dai problemi evidenziati dalle parti coinvolte, e che potrebbero configurare in alcuni casi ipotesi di riqualificazione delle aree esistenti, migliorando le caratteristiche di accessibilità e di servizi garantiti, piuttosto che un ampliamento dell'offerta.

Problematiche inerenti le Amministrazioni Comunali

Tra le criticità più comunemente menzionate dalle Amministrazioni Comunali si devono segnalare:

1. esistono zone industriali sovradimensionate;
2. altre zone presentano un basso tasso di impiego di addetti;
3. in alcuni casi si assiste al fenomeno di sostanziale cessione del diritto ad insediarsi nella zona industriale mediante "affitto" ad altra impresa che risulta socia di quella assegnataria (ovviamente mediante una quota di partecipazione irrisoria);
4. servono nuovi filtri di accesso per le imprese, anche per garantire all'area designata uno sviluppo "certo" e continuo nel medio-lungo periodo.

Problematiche inerenti le imprese

Dal loro punto di vista, invece, le imprese sollevano queste critiche:

1. spesso le aree di comuni confinanti non sono vicine, disperdendo così l'opportunità di maggiori economie di agglomerazione; in particolare si devono ricercare maggiori economie nella mobilità, soprattutto in attesa che l'area sia attraversata dal Corridoio V; non si deve pensare che i due interporti presenti siano la soluzione del problema, a meno che non vengano inseriti in un preciso network logistico;
2. quando manca, o è minimo, il coordinamento tra Amministrazioni Comunali si generano squilibri nel mercato immobiliare industriale;
3. spesso occorre ripensare la viabilità di accesso alle aree produttive, ma anche la viabilità di smistamento e di raccordo con le principali arterie; queste necessità devono avere la priorità, anche perché (con un pizzico di polemica) si rileva che crescono le richieste di deviazione del traffico pesante dai centri urbani;
4. sono praticamente inesistenti i servizi alla persona, che invece agevolerebbero i lavoratori dell'area industriale;
5. le regole urbanistiche sono troppo rigide, sia per la modifica dei volumi previsti che dei parametri urbanistici.

Ipotesi metodologiche per pianificare e gestire nuove aree industriali, per riconvertire quelle dismesse

Metodologia per mappare le problematiche delle imprese

Non si sta (ovviamente) facendo riferimento alla dislocazione delle aree produttive, ben nota al decisore pubblico ed a tutti i soggetti interessati, quanto alla mappatura ipotetica derivabile dalle preferenze-esigenze delle imprese. È altresì evidente che il decisore pubblico ha lui stesso alcune esigenze da soddisfare, alcuni "paletti" da rispettare, e che quindi l'opinione delle imprese non potrà essere condivisa al 100%, ma è altresì chiaro che questa (nella giusta misura) può e deve orientare le scelte di medio-lungo periodo.

Quello che si propone in questa sede è un'indagine mediante questionario, che rilevi determinate parametri operativi, soluzioni organizzative e orientamenti strategici delle aziende, tenendo ben presente che normalmente tra i fattori di domanda la rilocalizzazione di unità già esistenti¹ pesa tanto quanto (se non anche di più) della nascita di nuove imprese.

¹ Per razionalizzare il *lay out* aziendale, per ampliare attività esistenti o espandere nuovi rami d'azienda.

Un simile verifica dovrebbe riguardare le imprese manifatturiere e di servizi, sia industriali che artigiane, nonché imprese della logistica. I dati-situazioni da censire dovranno consentire di determinare:

1. le superfici complessivamente richieste;
2. l'ubicazione preferibile, con la motivazione della preferenza;
3. le priorità di intervento per area e/o per comparto;
4. particolari esigenze di infrastrutturazione;
5. la dinamicità del sistema locale;
6. la probabile domanda di unità per ora "non residenti", distinguendo tra la "non residenza" rispetto al territorio comunale e quella rispetto all'intera V.O.

L'indagine deve essere universale, e non campionaria; ovviamente si richiede la collaborazione delle Associazioni di Categoria, per cogliere con organicità le segnalazioni che spesso sono episodiche e a "macchia di leopardo".

Solo così il decisore pubblico potrà sovrapporre alla mappa insediativa già esistente una seconda mappa potenziale, essendo in grado di classificare le distonie per tipo di attività e di motivarle. Quest'ultimo aspetto è fondamentale, poiché è utile per superare problemi di accettabilità sociale delle future mappe.

Metodologie per decidere nuove aree industriali (e per stabilire l'esubero di quelle esistenti)

La metodologia qualitativa (logica di base di quella quantitativa)

La necessità di aree industriali è stata per lungo tempo correlata all'espansione del settore industriale. Laddove la crescita economica era considerata modesta o inesistente venivano sollevati ampi dubbi sulla necessità di nuove aree industriali. In questa sede ci si discosta da questa impostazione tradizionale mostrando come, nell'attuale contesto socio-economico, la previsione relativa alla crescita industriale del bacino di utenza potenziale, in termini di imprese e di addetti, pur essendo una condizione necessaria allo studio della domanda di aree industriali non rappresenta una condizione sufficiente.

Altre, e forse più importanti, sono le componenti che concorrono a determinare la domanda prospettica di spazi insediativi per le imprese. In particolare, vanno sottolineati gli effetti che

scaturiscono dalla dinamica imprenditoriale. Ad esempio, ipotizzando un contesto economico in cui non vi è un ricambio imprenditoriale, dove cioè sono nulli sia il tasso di mortalità che quello di natalità delle imprese, l'eventuale crescita degli addetti derivante dallo sviluppo economico riguarda necessariamente le imprese esistenti e quindi non si evincerebbe una domanda aggiuntiva per aree industriali se non per effetti di rilocalizzazione. All'opposto possono sussistere notevoli tensioni nel mercato delle aree industriali anche in zone di scarso o nullo sviluppo industriale se la dinamica imprenditoriale è elevata.

La sostituzione di alcune imprese esistenti con nuove imprese, pur a parità di prodotto e di addetti e quindi in uno scenario stazionario dal punto di vista macroeconomico, può infatti implicare la necessità di nuovi spazi industriali a causa della non rara impossibilità per le nuove imprese di occupare gli spazi precedentemente occupati dalle vecchie imprese (si pensi ai vincoli tecnici, urbanistici, produttivi, personali, ecc.).

Oltre a ciò la domanda di nuovi spazi attrezzati dipende anche dalle esigenze di rilocalizzazione espresse dalle ditte esistenti. Per i motivi che spiegheremo meglio in seguito, una certa percentuale delle ditte operative tende in ogni periodo a cercare, indipendentemente dal fatto che si verifichi o meno uno sviluppo aggregato o una forte mobilità imprenditoriale, delle localizzazioni più opportune e quindi a esprimere una domanda per aree industriali.

La metodologia quantitativa

Il modello che qui si propone per stimare la domanda complessiva di aree industriali mira a definire il numero delle imprese e i relativi addetti che andranno a localizzarsi nelle stesse. Ottenuti tali valori si può stimare il fabbisogno di superficie coperta e scoperta sulla base di opportuni coefficienti di utilizzazione specifica.

Il numero delle nuove unità locali che andranno a localizzarsi nell'area industriale (NULAI) in ogni periodo t è determinato dalla seguente equazione:

$$NULAI_t = (ULT_{t-1} * n * z) + (ULT_{t-1} - ULA_{t-1}) * r \quad [1]$$

dove ULT e ULA indicano rispettivamente il numero delle unità locali presenti complessivamente nel territorio e nell'area industriale, n il tasso di natalità delle imprese, z il tasso di rioccupazione dei fabbricati appartenenti alle imprese cessate da parte delle nuove imprese e r il tasso di rilocalizzazione delle imprese esterne alle aree industriali.

La prima parte dell'espressione [1] definisce il numero delle imprese che andranno a

localizzarsi nell'area industriale per effetto della dinamica economica ed imprenditoriale, mentre la seconda parte indica il numero delle imprese che vi si localizzano per effetto delle tendenze a cambiare l'attuale sede.

L'equazione [1] deve essere integrata da altre equazioni poiché, alcune delle variabili che vi compaiono sono endogene nel nostro schema di valutazione.

Il tasso di natalità delle imprese, ad esempio, è endogenamente determinato partendo da un tasso di mortalità esogeno (m , stimato sulla base dei dati storici) e da un tasso di sviluppo (s) che risulta dal tasso di crescita del numero delle unità locali. Avremo cioè:

$$n = m + s = m + (ULT_t - ULT_{t-1})/ULT_{t-1} \quad [2]$$

Anche il numero delle imprese esistenti, ULT , è a sua volta endogeno, dipendendo da una parte dalla prevista dinamica degli addetti totali all'industria ($ADDT$) e da un'altra dalla dinamica della dimensione media delle imprese (DIM). In effetti, un aspetto fondamentale di questo modello di analisi riguarda la stima della dinamica degli addetti che rappresenta dunque una delle variabili di base.

Analogamente risultano determinanti le ipotesi che si faranno circa la dimensione media delle imprese poiché si ha:

$$ULT_t = ADDT_t/DIM_t \quad [3]$$

Se le dinamiche previste degli addetti e della dimensione media delle imprese presentano tassi di crescita medi annui costanti o quasi, e quindi un rapporto più o meno stabile fra il dato di un anno e quello dell'anno successivo, indicati rispettivamente con a per gli addetti e con d per la dimensione media, allora la [2] diventa:

$$n = m + a/d - 1 \quad [2]$$

È poi evidente che il numero delle imprese presenti nella zona industriale in ogni periodo è dato dalla sommatoria delle nuove imprese che vi sono andate a localizzare, ovvero vale la relazione:

$$ULA_t = \sum^T NULAI_t \quad [4]$$

Infine, si può determinare il numero degli addetti presenti nella zona industriale considerando il numero delle imprese che vi sono localizzate e la loro dimensione media:

$$ADDTA_t = ULA_t * DIM_t \quad [5]$$

Le cinque equazioni sopra riportate costituiscono il modello di riferimento. Combinando le cinque equazioni si ottiene infine:

$$NULAI_t = (ADDT_{t-1}/DIM_{t-1}) * [r * z * (m + a/d - 1)] - r * \sum^{T-1} NULAI_t$$

Il computo di questa equazione, però, non può essere effettuato senza alcune analisi preliminari su specifici aspetti.

La domanda di aree dovuta all'espansione industriale: gli effetti di sviluppo

Il primo aspetto da esaminare riguarda l'evoluzione degli addetti nelle unità locali industriali presenti nel territorio di riferimento (ADDT). L'ipotesi fondamentale è che la domanda di aree industriali sia connessa anche alla consistenza degli addetti che operano nel settore industriale. Anche il numero assoluto delle imprese e il ramo di attività in cui queste operano potrebbero incidere sulla domanda di aree industriali, ma in questa fase dell'analisi questi fattori non sono rilevanti.

La stima degli addetti all'industria va effettuata sulla base dell'assunto che la loro dinamica su scala locale dipenda da una parte dalla dinamica dell'attività produttiva, che può utilmente approssimata dalla dinamica della produzione nella Regione Veneto (o del Nord Est), e dall'altra dalla dinamica della produttività della forza lavoro. Si avrà quindi un aumento della forza lavoro se la produzione aumenta più velocemente della produttività del lavoro.

Ovviamente quanto appena osservato va verificato precisamente, ma ricerche recenti degli scriventi indicano che nel recente passato l'economia veneta è stata caratterizzata da incrementi della produzione superiori a quella della produttività. Su dati più recenti questa tesi potrebbe essere confermata o smentita, ma in ogni caso ciò che conta è essere consapevoli della necessità di utilizzare il concetto di "elasticità degli addetti rispetto al reddito prodotto",

mediante la quale ipotizzare l'evoluzione degli addetti su un periodo medio-lungo; ovviamente vanno considerati almeno tre possibili scenari di crescita del PIL regionale²

Detto questo, l'ulteriore fase della stima consiste nell'applicare l'elasticità sopra calcolata alla consistenza degli addetti risultanti alla più recente rilevazione, nelle tre ipotesi di crescita del PIL. Questo dato è fondamentale giacché tale consistenza, grazie alla dimensione media aziendale, consente di stimare le unità locali, e quindi, grazie a opportuni parametri di utilizzazione specifica, alla domanda di superficie coperta e scoperta.

Quanto appena preventivato è la logica di base di questa proposta di stima, ma vi sono però altre passi da completare. In particolare, è importante tener presente che il fabbisogno di spazi insediativi derivante dall'espansione delle attività industriali rappresenta solamente una delle determinanti (non raramente quella meno importante) della spinta alla localizzazione delle imprese industriali nelle aree industriali. Infatti, un altro aspetto che deve essere esaminato in concomitanza con la dinamica degli addetti è quello relativo alla dinamica della dimensione media delle imprese. È probabile che la fase di ripresa economica che si profila, pur parziale e lenta che sia, per i prossimi anni indurrà ad un processo di ristrutturazione e di consolidamento delle imprese. In altri termini, si può (o meglio, si dovrà) supporre che:

1. in alcuni casi vi potrà essere una crescita della dimensione media delle aziende, ma difficilmente questa raggiungerà i valori massimi dei passati periodi di floridità economica;
2. ciò dipende non solo dalla fase di ristrutturazione e consolidamento aziendale, ma anche dal pesante impatto della tecnologia sulla domanda di lavoro;
3. si tenga presente che le analisi preliminari, che coinvolgono gli anni '90 e si estendono fino al 2001, sanciscono una assoluta stabilità della dimensione media delle aziende industriali della V.O.

Sulla base di queste ipotesi e dell'equazione [3] sopra riportata, si arriva a determinare il numero delle imprese (ULT) che opereranno nel bacino di utenza delle zone industriali nel periodo di stima. Quindi, a seconda dello scenario di sviluppo considerato (PIL regionale), si potranno evidenziare le conseguenti dinamiche imprenditoriali.

La domanda di aree derivante dalla mobilità imprenditoriale: gli effetti di sostituzione

² La via più semplice è utilizzare gli stessi presi scenari presi in considerazione dal Piano Regionale di Sviluppo del Veneto, nell'ambito delle simulazioni sulla futura dinamica produttiva.

Il previsto sviluppo del settore industriale, conseguenza della fase di ripresa per ora solo accennata, pur se prefigura un aumento della produzione e degli addetti, non necessariamente si riflette in un aumento esattamente proporzionale della domanda per nuove localizzazioni industriali. L'incremento degli addetti potrà infatti interessare primariamente la dimensione occupazionale delle imprese esistenti, e non tradursi nella nascita di nuove imprese. Per valutare appieno quanto del previsto aumento degli addetti nell'area potrà riguardare nuove imprese, e quindi imprese di nuova localizzazione nelle aree industriali, si devono preliminarmente sviluppare ulteriori approfondimenti sulla dinamica imprenditoriale della V.O. A tal fine, alla luce del modello sopra esposto si evidenzia che il principale parametro da valutare esogenamente riguarda il tasso di mortalità delle imprese (m), ovvero il rapporto fra le imprese cessate in un periodo e lo stock delle imprese industriali in senso stretto. La valutazione del tasso di natalità delle imprese (n), all'opposto, non è esogena ma ricavabile dall'equazione [2] del modello, una volta che sia stimato il tasso di sviluppo netto delle imprese (s) che risulta dalla prevista dinamica delle U.L.; quest'ultimo è ricavabile, come prima preannunciato, dal quoziente tra il tasso di variazione degli addetti (a) e quello della dimensione media delle imprese (d)³.

Un altro importante parametro da determinare riguarda il tasso di rioccupazione degli immobili lasciati vuoti dalle imprese che cessano la loro attività. Si è già detto che una quota dei fabbricati che vengono abbandonati sarà certamente riutilizzata per scopi produttivi. La filosofia urbanistica moderna è volta al recupero delle sedi dismesse e questo potrebbe aumentare fortemente il tasso di recupero, ma la crescente specificità delle attività e le crescenti esigenze di infrastrutture di supporto e complementari (dai parcheggi alle infrastrutture viarie) rendono assai difficile rendere pari a uno il tasso di riutilizzo. Nello schema qui proposto si propone perciò di ipotizzare prudentemente il tasso di rioccupazione.

La domanda di aree derivante dalla rilocalizzazione di attività industriali già operative

Già da tempo i documenti di programmazione territoriale del Veneto sottolineano che le aree industriali svolgeranno sempre meno la loro classica funzione di soddisfacimento dei fabbisogni di spazi per lo sviluppo industriale, e andranno sempre più assumendo un nuovo ruolo nell'auspicato processo di riorganizzazione della distribuzione territoriale del sistema

³ Si rinvia all'equazione [2bis].

produttivo.

La capacità di riorganizzazione che può essere indotta da una opportuna predisposizione di aree industriali emerge chiaramente qualora si considerino i vantaggi di tipo infrastrutturale, ambientale, di accessibilità e viabilità connessi all'aggregazione (finanche all'accorpamento) di imprese, oggi disperse sul territorio, in appositi siti attrezzati. In effetti, rispetto ai vantaggi di tipo ambientale e territoriale risulta ormai evidente la volontà, e in parte la necessità, di ridurre l'impatto sull'ambiente [inteso nella sua più ampia accezione, che comprende non solo l'ambiente fisico (aria, acqua e suolo) ma anche l'ambiente sociale (popolazione)] delle imprese che operano all'interno di zone residenziali, sia nell'ambito dei centri urbani che nelle loro immediate periferie.

Alcune delle imprese localizzate nei centri abitati continuano a mantenere un ruolo peculiare nel contesto urbano. Si tratta per lo più di piccole imprese artigiane manifatturiere:

1. che forniscono lavorazioni particolari dirette principalmente alla popolazione e che per questo motivo intrattengono con questa un diretto e continuo rapporto di lavoro;
2. che riescono a contenere entro limiti accettabili le esternalità negative derivanti dalla propria attività.

Accanto a questa tipologia di imprese sono tuttavia individuabili altre imprese che, per il fatto di avere un mercato di sbocco della propria produzione completamente svincolato dall'ambito locale, ma anche per l'elevato impatto che la loro presenza determina nel contesto urbano (inquinamento acustico, elevate emissioni e sversamenti, ecc.), avvertono sempre più l'impellenza di una loro rilocalizzazione. Questa esigenza non deriva tuttavia solamente da fattori esterni all'impresa (quali vincoli amministrativi e normativi, continue pressioni da parte della popolazione, ecc.) ma anche da considerazioni di opportunità valutate dalle imprese stesse, quando maturano la consapevolezza dei vantaggi economici che possono derivare dal fatto di poter operare in un'area soggetta a minori vincoli, da un lato, e maggiormente attrezzata e infrastrutturata, dall'altro.

La rilocalizzazione può peraltro essere "sospinta" e "facilitata" dal decisore pubblico, giacché una delle sue conseguenze (da non sottovalutare) è la disponibilità di spazi vuoti (urbani ed extra-urbani) destinabili ad attività alternative, anche di pubblica utilità.

La domanda di spazi espressa dalle imprese che intendono spostare la sede della propria attività in un sito più consono alle nuove esigenze produttive, dipende specificatamente dalle

caratteristiche delle imprese stesse. Quelle che normalmente programmano una eventuale rilocalizzazione sono in genere imprese:

1. medio-piccole;
2. che operano su mercati non strettamente legati al centro storico, ma su scala provinciale o nazionale;
3. che utilizzano processi produttivi non neutri per l'ambiente.

È tutto da verificare quante siano queste imprese alla data odierna, ma certamente esistono, e se queste dovessero effettivamente dar corso a programmi di rilocalizzazione creerebbero una domanda aggiuntiva di spazi ad uso industriale adeguatamente attrezzati.

I vantaggi della rilocalizzazione di queste imprese non si esauriscono comunque solamente in una diminuzione dell'impatto ambientale e territoriale delle attività produttive, ma si concretizzano anche in una serie di sinergie che possono instaurarsi in queste nuove aggregazioni d'imprese, soprattutto se nella nuova area in cui esse si rilocalizzeranno saranno presenti servizi di supporto all'attività stessa delle imprese.

Oltre a ciò, va anche considerato il minor costo diretto connesso alla rilocalizzazione di una piccola impresa rispetto ad una impresa di grandi dimensioni. In linea di massima l'impresa di piccole dimensioni ha un basso rapporto capitale/lavoro e ciò rende molto più agevole lo spostamento della sede dell'attività poiché, gli impianti e le attrezzature costituiscono una parte modesta dell'intero processo produttivo. Inoltre, la rilocalizzazione diventa per queste imprese anche un momento per una ristrutturazione dell'intera attività e quindi un momento che l'impresa ha atteso proprio per massimizzare i vantaggi, tecnologici e di immagine, derivanti da una più consona sede operativa.

All'opposto le imprese di medie dimensioni sono normalmente già localizzate in siti idonei e si presentano con un elevato rapporto capitale/lavoro. In questo senso le esigenze di rilocalizzazione sono indubbiamente minori, a causa anche del maggior costo fisso rappresentato dallo spostamento di impianti e macchinari, e dalla cessione, non sempre facile di rilevanti immobilizzi fisici come terreni e fabbricati.

Queste considerazioni portano direttamente a valutare la dimensione dell'impresa, in termini di addetti, come il punto di riferimento fondamentale per la stima della domanda di aree industriali indotte dalla rilocalizzazione. Si può utilmente assumere che le imprese con addetti superiori ad un certo valore di soglia (presumibilmente più di 50 addetti, ma tale soglia va specificamente stimata) siano così radicate nel territorio che difficilmente esprimeranno in

futuro una domanda di rilocalizzazione. E per quanto riguarda le imprese medio-piccole, l'esigenza di rilocalizzazione non è uguale in tutte le classi dimensionali. È quindi utile ipotizzare che le imprese "minime" possano esprimere la più elevata domanda di rilocalizzazione, mentre quelle di media dimensione presentino esigenze di spostamento più limitate. In termini concreti è probabile che l'intensità del fenomeno di rilocalizzazione si stratifichi su almeno tre livelli, a seconda che l'impresa abbia fino a 2 addetti, da 3 a 9 addetti, da 19 a 49 addetti (o più, se l'ipotizzata soglia di 50 addetti si rivelasse troppo modesta).

I fabbisogni di superficie

Il fabbisogno di aree attrezzate potrà essere calcolato, dato il numero delle imprese e degli addetti che esprimono una domanda per localizzarsi nella progettata zona industriale, partendo dal fabbisogno specifico di superficie coperta e scoperta per impresa e per addetto.

La quantificazione di tale fabbisogno non è univoca, dipendendo da numerosi fattori, quali il settore economico in cui opereranno le imprese, la loro intensità capitalistica, le specifiche necessità di produzione in merito a spazi scoperti e coperti, ecc.. Poiché non è possibile conoscere in anticipo l'esatta tipologia delle imprese che andranno a localizzarsi nell'area industriale bisogna ricorrere a criteri induttivi per definire il fabbisogno specifico di superficie coperta e scoperta per addetto. In linea di massima si possono evidenziare i seguenti criteri di scelta nella determinazione dei fabbisogni:

1. criterio normativo o programmatico (nuove scelte urbanistiche);
2. criterio della media storica (censuaria o di passate scelte urbanistiche);
3. criterio tecnologico (parametri ingegneristici),

In tutti e tre i casi è possibile desumere il fabbisogno di superficie:

1. coperta, parametrata agli addetti;
2. scoperta, in relazione a determinati coefficienti da riferire alla superficie coperta.

Ipotesi per la riconversione di aree da dismettere e/o trasferire

Preso atto che le ipotesi di riconversione per aree industriali eventualmente dismesse, o trasferite altrove, oscillano tradizionalmente da tre a quattro:

1. uso residenziale (questa è l'ipotesi che sarà ampiamente sviluppata nel seguito)
2. uso direzionale e/o di servizio alle attività produttive (anche questa ipotesi verrà delineata in seguito)
3. localizzazione di attività di servizi alla persona
4. uso ambientale (area verde), qualora non siano necessari rilevanti interventi di bonifica

si devono fare alcune importanti considerazioni preliminari:

1. Il fenomeno della rilocalizzazione della residenza su scala comprensoriale si spiega con un complesso interagire di fattori economici e sociali, ma anche con la dinamica dei valori immobiliari.
2. Le caratteristiche dell'offerta residenziale che vanno considerate non si possono limitare alla semplice dinamica del patrimonio abitativo, ma si deve valutare anche l'elasticità dell'offerta in relazione ai residenti.
3. Se la percentuale delle abitazioni non occupate dell'area considerata è simile a quella di aree contermini o della macro-area che la contiene, allora essa rappresenta una quota strutturale del mercato abitativo che non può risultare funzionale al futuro sviluppo demografico.
4. Si rivelerà decisiva la capacità polarizzante dei comuni, attuale ma soprattutto prospettica. In questo occorrerà non farsi ingannare da situazioni apparentemente contraddittorie, quale ad esempio la seguente (non rara): una irrazionale dinamica della domanda di abitazioni, se confrontata con quella dell'offerta. In realtà la contraddizione può essere solo apparente poiché la domanda di abitazioni non dipende solo dalla dinamica complessiva della popolazione residente ma anche dai mutamenti avvenuti all'interno del nucleo familiare, in particolare la frammentazione delle famiglie, come pure dall'evoluzione di attività economiche che determinano l'insorgere di una nuova componente di domanda di abitazioni ad uso promiscuo.
5. Vanno opportunamente considerati i fenomeni di trasferimento di ampie fasce della popolazione, principalmente quelle appartenenti ai ceti meno abbienti, verso comuni dove è minore la tensione del mercato immobiliare. Questi ultimi comuni verranno perciò ad essere caratterizzati da una crescente domanda di suoli per abitazioni di tipo popolare, e dovranno mantenere un buon equilibrio fra dotazione di servizi alla persona e popolazione.

6. Non è raro che la domanda di lavoro esercitata dalle attività di servizio avanzate si scontrino con la carenza di offerta qualificata di lavoro residente. È questo un motivo per cui si potrà intensificare la mobilità intercomunale.
7. Qualsiasi ipotesi di riconversione deve misurarsi con l'assetto infrastrutturale. Parte della popolazione che andrebbe a risiedere nella ex-area industriale genererebbe una domanda addizionale di trasporto da e per il centro storico. La facilità di movimento da e per l'area potrebbe costituire un indubbio motivo di successo.
8. I processi di deindustrializzazione sembrano essere meno intensi nella V.O. (si rinvia alle analisi preliminari), ma in ogni caso l'incedere della terziarizzazione dell'area tenderebbe naturalmente ad accentrare le attività di servizio più qualificate verso i centri più rilevanti, o più vocati, o con il più ampio bacino di utenza (come ad esempio S. Donà e Portogruaro). Per questo motivo è da valutare con prudenza l'ipotesi di insediare altrove centri direzionali o "contenitori" per le attività di servizio.
9. Diverso è il caso della domanda di servizi alla persona. Questo tipo di attività tendono a distribuirsi nel territorio in proporzione alla popolazione residente talché l'eventuale realizzazione di nuove aree residenziali renderebbe auspicabile anche la realizzazione di opportune dotazioni di attività di servizio della popolazione.
10. Per quanto riguarda l'ipotesi di aree verdi, queste consentono nuovi momenti di connubio fra ambiente e popolazione residente. L'ipotesi stessa, però, dipende strettamente dalla necessità o meno di interventi di bonifica ambientale.

Stima del fabbisogno abitativo ad uso residenziale

In questa sede si approfondirà esclusivamente l'ipotesi di realizzazione di aree residenziali. La metodologia qui suggerita consiste nel cercare di stimare, sulla base di un'accurata analisi quantitativa, la domanda di abitazioni ad uso residenziale che potrà interessare l'area nel medio-lungo periodo. Si può utilmente far riferimento all'approccio tradizionale della stima della domanda abitativa, le cui ipotesi di fondo si rifanno al principio secondo cui in un ambito territoriale sufficientemente ampio, dove cioè non sussistono vincoli allo sviluppo dell'offerta, sono i movimenti demografici che definiscono il livello della domanda di medio-lungo periodo, e quindi la quantità di abitazioni da realizzare⁴. Si assume cioè che tanto più vasto è l'ambito territoriale di riferimento e tanto più il nesso causale fra variabili

⁴ In un contesto territoriale limitato, invece, è la disponibilità di abitazioni a determinare i movimenti demografici.

demografiche e investimenti in edilizia va dalle dinamiche socio-demografiche all'offerta di abitazioni.

Da questo punto di vista appare evidente che la crescita edilizia di un comune non è guidata dalla domanda generata al suo interno, dipendendo dalla domanda di abitazioni espressa in un'area più vasta. La capacità attrattiva dell'i-esimo comune (e di uno specifico sito) dipende quindi dal livello complessivo della domanda dell'area e dalla capacità del comune di soddisfare specifiche esigenze di mobilità e di accessibilità.

Solo considerando la posizione subordinata dell'i-esimo comune nei confronti dei comuni "leader", in prima approssimazione ipotizzabili in S. Dona di Piave, Portogruaro e (limitatamente all'ambito turistico) Jesolo, si possono cogliere appieno le reali determinanti della domanda abitativa.

A nostro avviso, la metodologia di previsione della domanda di abitazioni ad uso residenziale deve poggiarsi sull'ipotesi prima delineata (vista la dimensione del territorio della V.O.), cioè che sia la domanda a dipendere dalle dinamiche demografiche, e non viceversa. Tale metodologia si articola in tre parti distinte:

1. la prima è scontata e non presenta particolari difficoltà: vanno sovrapposti i quadri di riferimento desumibili dall'esistente programmazione territoriale regionale, provinciale e comunale;
2. la seconda parte si concentra sulle previsioni demografiche;
3. tale stima consente di quantificare il volume dell'offerta abitativa che risulta necessaria all'interno dell'area considerata proiettando nel medio-lungo termine le dinamiche socio-economiche passate; in questo punto risiede il nodo della questione: tenendo conto della capacità di assorbimento delle aree appositamente residenziali, per differenza si può stimare la richiesta di riconvertire aree industriali dismesse o trasferite altrove.

Le chiavi di lettura del quadro di riferimento programmatico

1. Indirizzi provenienti dalla programmazione regionale
 - Se la programmazione regionale ricalcherà l'impostazione metodologica del passato, i vari comuni verranno suddivisi in gruppi, per ognuno dei quali sarà prevista una specifica politica urbanistica. Nelle passate programmazioni questi gruppi di comuni erano omogenei per incremento/decremento demografico, livello delle tensioni

abitative, densità abitativa e di addetti, particolari caratteri demografici che impattano lo sviluppo delle precedenti variabili.

- La programmazione regionale ha da sempre la caratteristica principale di legare, direttamente o indirettamente, la politica urbanistica di un "generico" comune a quella dei comuni capoluogo di provincia, o comunque a quelli più prossimi di "maggior rango". Tale status, se non era esplicitato, è sempre stato implicitamente riconosciuto.

2. Indirizzi provenienti dalla programmazione provinciale

- Le direttive del Piano Territoriale Provinciale in passato si collocavano, com'è noto, in posizione intermedia ed integrativa rispetto a quelle dettate dalla programmazione regionale, da un lato, e dall'autonomia nella gestione del territorio che la legge riserva ai comuni, dall'altro. In futuro non sarà più così, poiché la nuova impostazione regionale prevede non solo che la pianificazione comunale si "sdoppi", passando dal tradizionale PRG a due distinte progettazioni, ma anche che queste debbano forzatamente ricomporsi negli ambiti delineati in sede provinciale.
- È probabile che i futuri PTP osteggino il sovradimensionamento dei piani urbanistici, poiché ciò spesso ha svuotato il reale contenuto pianificatorio degli stessi. In altri termini si tenderà ad evitare che questi piani si limitino a fornire una giustificazione ex-post a dinamiche insediative già in atto.

3. Indirizzi provenienti dai PRG ancora in vigore

- Vanno valutati con molta attenzione e prudenza, poiché alcune indagini a livello regionale hanno messo in evidenza i limiti dell'approccio analitico comunemente seguito nella predisposizione degli strumenti urbanistici a livello locale, un approccio sostanzialmente mirato a fornire all'Amministrazione locale una serie di informazioni statistiche e una chiave di lettura integrata dei principali fenomeni socio-economici che interessano principalmente l'ambito comunale.
- In effetti, nel caso di un'entità territoriale delle dimensioni riscontrabili nella V.O. gli interventi di programmazione e di pianificazione urbana e del territorio richiedono un approccio nuovo e assai più articolato rispetto a quello tradizionalmente adottato dai singoli PRG.
- L'evoluzione socio-economica dell'i-esimo comune non può essere analizzata come un fenomeno a sè stante nel panorama locale, ma va più correttamente inquadrata in un contesto territoriale sovracomunale comprendente perlomeno i comuni di cintura,

poiché l'esperienza dimostra che su scala sovracomunale possono esservi fenomeni di natura compensativa.

La previsione della dinamica della popolazione residente nel medio-lungo termine e gli effetti sulla domanda di abitazioni

Una corretta valutazione sull'opportunità di espansione dell'offerta residenziale, che sfoci nel recupero di aree industriali dismesse/trasferite, passa necessariamente attraverso una stima della dinamica demografica che si potrà verificare non solo nell'ambito del comune interessato ma di tutta la sua area di gravitazione.

Il primo passo metodologico consiste nell'elaborazione di previsioni demografiche limitate al solo comune interessato, ma l'approccio più corretto deve far riferimento all'area allargata. Per quest'ultima, la formulazione di alcune ipotesi di sviluppo costituiscono in un secondo momento la base per una verifica della consistenza delle previsioni elaborate per tale comune.

La metodologia proposta si poggia sui seguenti passi:

1. Per le proiezioni demografiche della popolazione residente conviene adottare il metodo delle coorti: partendo dalla più recente struttura della popolazione, suddivisa per sesso e classi quinquennali di età, si procede all'"invecchiamento" di ciascuna classe di età mediante i coefficienti di sopravvivenza, desunti dal recente passato della popolazione.
2. Applicando gli stessi coefficienti di mortalità alla struttura per sesso e classi di età ad un quinquennio precedente a quello di stima, si può verificare la congruità dei decessi "teorici" (derivanti dall'applicazione dei coefficienti di mortalità) con i decessi effettivi registrati in quel quinquennio, e quindi calcolare un coefficiente correttivo da applicare a ciascuna proiezione quinquennale successiva.
3. Un'altra stima si rende necessaria relativamente alle consistenze delle classi di età che rimangono "scoperte": la classe 0-4 anni per la proiezione di un quinquennio, e anche la 0-9 per la proiezione su due quinquenni. A questo scopo va calcolato il quoziente di fertilità per la classe di donne tra 15 e 44 anni su periodi precedenti a quello di stima, e supporre che si possa mantenere pressoché costante sui periodi di stima. Pertanto, sulla base della popolazione femminile media di ciascun quinquennio di età compresa tra 15 e 44 anni, si passa a stimare anche il numero dei nati nel corrispondente periodo. La classe 0-4 anni così ottenuta viene poi suddivisa in maschi e femmine, utilizzando le composizioni percentuali storiche, e fatta "invecchiare" per stimare la classe 0-9 anni.

Quanto appena proposto delinea il movimento naturale della popolazione, ma occorre definire anche il movimento migratorio. Nella V.O. orientale esso assume un peso determinante. Si riconsideri quanto evidenziato nelle analisi preliminari: nel 2002 l'area della V.O. ha usufruito di un incremento demografico di 2.477 unità, delle quali solo 68 per cause naturali (1.788 nuovi nati contro 1.720 decessi). Per quanto riguarda la componente migratoria, va considerato quanto segue:

1. Tradizionalmente le previsioni demografiche operano in ipotesi naturale; in altre parole sottendono l'ipotesi di un saldo migratorio futuro nullo, sia complessivamente che a livello di ciascuna classe di età e sesso. Si tratta chiaramente di una ipotesi semplificatrice e non accettabile, giustificata anche alla difficoltà di avanzare delle previsioni a medio-lungo termine relativamente a questo aspetto. La previsione della popolazione residente va perciò rettificata stimando i saldi migratori complessivi.
2. Per semplicità, e data anche la mancanza di precise informazioni sulla distribuzione per classi di età delle iscrizioni e cancellazioni anagrafiche, si deve ipotizzare che ciascun saldo migratorio quinquennale si ripartisca tra le varie classi di età in maniera neutrale, ossia in proporzione al peso percentuale di ciascuna classe di età e sesso rispetto alla popolazione complessiva.

Un'ulteriore aspetto da valutare con attenzione è l'effetto di polarizzazione di comuni contermini, e non contermini ma di "rango maggiore":

1. Utilizzando il metodo delle coorti sopra descritto, aggiustato dalla componente migratoria, va innanzitutto formulata una previsione sull'evoluzione dei residenti a livello di V.O.
2. Un modo per inserire in questa stima l'effetto di polarizzazione è dapprima scegliere i comuni che tale effetto dovranno esercitare (ad esempio S. Donà e Portogruaro), e successivamente va supposto che la quota di residenti in questi comuni si mantenga perlomeno costante nel tempo.
3. In base a quest'ipotesi, per differenza si ottiene la nuova popolazione che andrà a risiedere negli altri comuni.
4. Tra questi si potranno verificare effetti di polarizzazione di secondo livello dovuti alla saturazione dell'offerta abitativa: alcuni di questi comuni non potranno mantenere costante la quota di residenti sul totale dell'area.

Infine, sulla dinamica della domanda di abitazioni può rivelarsi fondamentale l'evoluzione dei nuclei familiari; per essi va considerato quanto segue:

1. La domanda di abitazioni che si presenterà nel medio-lungo periodo risulterà influenzata, oltre che dalla eventuale crescita dei residenti, anche dal fenomeno della frammentazione dei nuclei familiari.
2. Si tratta di un fenomeno che ha cominciato a influenzare in maniera piuttosto evidente l'organizzazione sociale di tutta l'Italia già da decenni. Infatti è dal lontano Censimento del 1951 che il numero medio di componenti per famiglia si sta progressivamente riducendo. Si ritiene che per il futuro tale fenomeno debba consolidarsi su una media compresa tra 2 e 3 componenti per famiglia.
3. Questa tendenza ovviamente avrà anche riflessi diretti sulla domanda di abitazioni ad uso residenziale. In effetti, è proprio sulla base delle stime dell'evoluzione dei nuclei familiari e dei residenti che si potrà ipotizzare la domanda di nuovi alloggi, e che riguarderà ovviamente abitazioni con caratteristiche ben determinate e concepite per nuclei familiari sempre più ristretti, spesso per single.

Il procedimento si chiude sottraendo dal fabbisogno abitativo così stimato quello soddisfabile dalle aree residenziali tradizionali, per poter così individuare il futuro residenziale delle aree industriali dismesse/trasferite.

Stima della domanda di fabbricati per attività di servizio alle imprese

Un'altra consistente componente della domanda di spazi abitativi potrà scaturire proprio dalla domanda di fabbricati, o di vani, da destinare alle attività di servizio.

È bene tener presente però che nelle attività di servizio sono comprese anche le attività commerciali. Alla luce delle peculiarità che sottendono alla programmazione della rete distributiva e quindi alla luce delle specificità che caratterizzano la stima del fabbisogno per questo tipo di attività, e soprattutto per la necessità di rivitalizzare le attività commerciali nei centri storici, si ritiene di non includere nella presente analisi la domanda di spazi per attività commerciali.

Per quanto concerne le altre attività di servizio si può poi rimarcare la differenza fra servizi alle persone e servizi alle imprese. Tale distinzione è rilevante ai fini della programmazione dell'offerta di infrastrutture in quanto i primi sono essenzialmente servizi ubiquitari e sono

rapportabili alla consistenza della popolazione all'interno di una limitata area di utenza, mentre i secondi privilegiano poli di aggregazione con ampi bacini di utenza. Rispetto a questa differenziazione è chiaro l'intento di verificare soprattutto la domanda di spazi espressa dai servizi alle imprese.

Diffusione, diversificazione ed effetti di agglomerazione nella distribuzione dei servizi alle imprese

Il settore dei servizi, che fino a pochi decenni fa veniva considerato come un settore di attività residuali ossia non classificabili né come agricole né come industriali, è diventato in tutte le economie avanzate il settore trainante dell'economia, sia in termini occupazionali che di ricchezza prodotta.

Proprio l'espansione dell'offerta terziaria potrà caratterizzare la futura crescita economica di un'area come la V.O. Tale espansione non potrà incidere sull'assetto urbanistico in maniera praticamente spontanea, ma andrà opportunamente programmata e razionalizzata al fine di mantenere un adeguato equilibrio nella concorrenza tra terziario e residenza per l'occupazione degli spazi necessari.

Saranno da valutare le tendenze localizzative di un comparto diventato ormai cruciale per lo sviluppo dei sistemi produttivi: il terziario avanzato, cioè i servizi alle imprese. Tale analisi va svolta utilizzando una forma informativa non ufficiale, l'archivio SEAT degli utenti telefonici "affari". Questo archivio ha il pregio di articolarsi in un numero di categorie economiche molto più ampio di quello dell'ISTAT, le quali vengono annualmente aggiornate e arricchite di nuove voci, in relazione alla crescente differenziazione e specializzazione del sistema economico. Questi vantaggi compensano, tra l'altro, nell'analisi delle attività terziarie, la mancanza di informazioni sulle dimensioni e sui caratteri occupazionali delle unità locali.

È utile raggruppare i molti tipi di servizi alla produzione in 4 grandi tipologie:

1. servizi tecnici, che comprendono fra gli altri gli studi d'ingegneria, i laboratori di ricerca e d'informatica;
2. servizi di consulenza: fra questi spiccano quelli di tipo amministrativo, finanziario, del lavoro, di gestione aziendale, ecc.;
3. servizi commerciali, ovviamente limitati alle attività più pregiate quali quelle pubblicitarie, studi di marketing e le ricerche di mercato;
4. servizi finanziari, rappresentati per la maggior parte da banche e istituti di credito.

L'analisi dell'archivio SEAT consentirà di verificare effetti di polarizzazione verso tali servizi, mediante l'indicatore più corretto e sintetico per la valutazione del grado di concentrazione dei servizi e del loro potenziale bacino d'utenza: il rapporto tra il numero delle imprese operative nel settore industriale e il numero di unità di servizi alla produzione presenti nell'area.

Dopodiché si confronterà l'indice di concentrazione locale con quello di aree vicine, o della macro area di riferimento, per stabilire lo scenario che riguarderà la domanda di spazi di tali attività economiche.

Ipotesi di nuovi filtri per l'accesso alle nuove aree

Oltre alle "maglie" normalmente previste dalle Amministrazioni Comunali per stabilire l'accesso alle aree produttive, è sempre più sentita, ed opportuna, un'ulteriore categoria di criteri che non trovano ragion d'essere in parametri giuridico-amministrativi, ma che riflettono i caratteri sostanziali (soprattutto prospettici) delle unità che desiderano insediarsi.

Più precisamente, le linee guida di tali nuovi filtri possono essere così delineate:

- A. consentire un maggior controllo ex-post sulla modalità giuridica di utilizzo dell'area; ad esempio, in alcuni casi si assiste al fenomeno del sostanziale subentro nell'area da parte di un soggetto diverso dall'iniziale aggiudicatario (ma di questo socio, quasi sempre di esigua e netta minoranza);
- B. consentire di "dare preferenza", nei limiti consentiti dalle leggi vigenti, ad attività economiche che possano creare effetti indotti ed indiretti sul sistema locale;
- C. creare le premesse per il sostanziale successo e stabilità del sistema locale.

I modi per realizzare le suddette azioni di filtro possono essere i più vari, ma si ritiene che i più efficaci siano:

1. obiettivo A:

- limitare espressamente questa opzione a soci che nei tre anni precedenti e nei cinque successivi alla domanda detengano almeno una quota (da stabilire, ma comunque significativa) nell'impresa richiedente e potenziale aggiudicataria
- riservarsi di verificare tale requisito, con espresso potere di revoca del permesso

2. obiettivo B, effetti indotti: favorire chi pianifica l'insediamento con la maggior quota di spesa (iniziale) locale
3. obiettivo B, effetti indiretti
 - favorire attività a maggior intensità assoluta di lavoro
 - favorire attività a maggior intensità relativa di lavoro (addetti rapportati all'investimento)
 - favorire attività a maggior utilizzo di forza lavoro locale (anche comuni contermini, purché della V.O.)
4. obiettivo C:
 - favorire attività coinvolte in progetti a rete, con preferenza a imprese coinvolte specifici programmi (pubblici) di sviluppo regionale, nazionale od europeo
 - favorire attività con proiezione commerciale sovra-locale, graduando opportunamente la proiezione regionale, nazionale e internazionale
 - favorire attività dotate di solidità finanziaria, giacché la tipica azienda del Nord Est difficilmente fallisce in conseguenza dell'organizzazione produttiva o commerciale, ma più che altro per la pianificazione finanziaria (incapacità di essere liquida nei momenti opportuni); in particolare vanno vagliati i seguenti aspetti [su bilancio (per imprese già esistenti) o su business plan (per nuove imprese)]:
 - la capitalizzazione
 - la composizione temporale dell'indebitamento
 - la composizione tipologica dell'indebitamento
 - la pertinenza gestionale dell'indebitamento
 - la *duration* implicita dell'indebitamento
 - eventuali "irrispettosità" finanziarie

Fattori critici

Quanto prima delineato è un set di opzioni metodologiche da utilizzare per risolvere le problematiche (soprattutto previsionali) cui si trova di fronte il decisore pubblico nel momento in cui affronta il tema delle aree produttive. Le difficoltà insite nelle tecniche proposte non sono però le uniche; vi sono una serie di ulteriori aspetti che possono complicare e/o rendere vischiosa la programmazione territoriale delle aree industriali:

1. Oggigiorno la competizione per attrarre attività economiche avviene sempre di più tra territori intesi come complessi sistemi di interazioni tra strutture sociali, economiche e modalità d'uso dello spazio fisico. La pianificazione territoriale degli insediamenti produttivi non può ignorare questi aspetti fondamentali e quindi richiede una revisione profonda dei propri strumenti d'azione.
2. La (eventuale) mancanza di coordinamento tra i livelli di programmazione regionale, provinciale e comunale può non solo "disorientare" le scelte di allocazione delle risorse, ma anche provocare la dispersione degli agglomerati industriali.
3. Un capitolo a parte, fortemente interconnesso con i temi trattati, riguarda la vasta problematica della bonifica e del disinquinamento delle aree dismesse, con le conseguenti possibilità di riuso e riqualificazione di aree riconvertibili a nuovi usi industriali o ad altre destinazioni compatibili con i principi dello sviluppo sostenibile.
4. Vi può pur sempre essere un inefficiente ed inefficace incontro tra domanda ed offerta di siti per le attività produttive, con conseguente spreco di risorse territoriali ed economiche.
5. Le tendenze riscontrabili in altri paesi industrializzati indicano la necessità di adottare strategie di pianificazione sempre più integrate, in modo da sostenere le aziende nel processo di rapido adeguamento alle mutazioni del mercato ed allo stesso tempo di garantire la tutela e la corretta valorizzazione del territorio.
6. La complessità dei fenomeni in gioco suggerisce l'adozione di strategie che vadano oltre la pianificazione delle sole infrastrutture territoriali.
7. Un modello che si è rivelato particolarmente efficace per l'attuazione di tali politiche è costituito dalle agenzie di sviluppo a base locale. Le esperienze internazionali dimostrano infatti che queste agenzie possono svolgere un importante ruolo nell'aiutare le imprese a superare gli svantaggi localizzativi, affiancando alla fornitura di servizi immateriali una coerente pianificazione e gestione delle infrastrutture fisiche.
8. Sulla scorta di esperienze riferite a contesti con una lunga tradizione di pianificazione delle attività industriali, si possono individuare due ambiti in cui articolare correttamente il tema:
 - una visione strutturale che consenta di valutare l'insediamento industriale in modo complessivo, ad esempio evitando gli eccessivi scostamenti tra domanda e offerta di siti, e di verificare le politiche adottate in relazione all'armatura insediativa complessiva e all'impatto paesistico e ambientale;
 - lo sviluppo della capacità di comprendere le trasformazioni della produzione industriale e di mutare di conseguenza le strategie adottate.

9. I siti industriali possono essere distinti come siti ad elevata potenzialità (contesti urbani fortemente dinamici), siti di settori produttivi maturi, siti in evoluzione, siti marginali. Di conseguenza si possono delineare alcuni principali nodi in termini di carenze e potenzialità:

- Il primo gruppo di agglomerati è considerato ad elevata potenzialità in considerazione della loro vicinanza con le migliori dotazioni di infrastrutture e servizi. Questa vocazione può essere anche la loro "gabbia", nel senso che trattasi di aree che devono essere oggetto di interventi di riqualificazione e dismissione selettiva per orientare il loro uso soprattutto verso i settori produttivi tecnologicamente avanzati, per garantire un'articolata offerta insediativa in grado di accogliere e soddisfare le necessità dei settori più esigenti della produzione.
- Il secondo gruppo (settori maturi) comprende le aree dell'industria tradizionale ad elevato impatto ambientale e territoriale. Le strategie possibili sono fortemente condizionate dagli andamenti economici a scala mondiale. Inoltre si deve includere l'ipotesi di un ridimensionamento di tali settori produttivi.
- Il terzo gruppo (in evoluzione) è rappresentato da agglomerati facenti parte di contesti territoriali che godono della presenza di attività economiche con una certa vitalità, finanche di produzioni organizzate in forme proto-distrettuali. Tra le criticità di queste aree vanno considerati vincoli insediativi di tipo complessivo (ad esempio, alcune carenze del sistema dei trasporti), come pure l'attuazione di un sistema di azioni che riguardano soprattutto l'incremento della dotazione di servizi immateriali.
- Il quarto gruppo (marginali) è quello dei siti con dotazioni infrastrutturali parziali e incomplete. Nella misura in cui la miglior strategia include una revisione radicale degli approcci utilizzati in passato, che affianchi al mantenimento/miglioramento delle condizioni offerte alle aziende esistenti una sostanziale modifica dei criteri per l'ulteriore sviluppo, si richiede l'abbandono di modelli insediativi tradizionali e l'esplorazione di possibilità innovative che possano favorire l'insediamento di produzioni fortemente integrate con il contesto ambientale e territoriale.

I PROGETTI NEL SETTORE DELLE ATTIVITA' COMMERCIALI

METODOLOGIE PROGETTUALI PER IL MARKETING URBANO

SCHEMA PROGETTUALE

1. Sintesi dei tratti salienti delle indagini preliminari
 - evidenziazione dei punti critici emersi
 - proposizione di linee di intervento
2. Ipotesi metodologiche per la rivitalizzazione commerciale urbana, utilizzabile dai decisori locali della venezia orientale
 - metodologia per la verifica della situazione di partenza di ogni centro urbano comunale
 - fissazione degli obiettivi per la promozione del centro urbano come luogo "centrale" della qualità commerciale
 - metodologia per l'individuazione di simboli identificativi dei centri urbani, finalizzati al rilancio delle identità radicate nei centri storici
 - ipotesi comunicative per il rilancio del ruolo commerciale dei centri urbani
 - ipotesi di scansione per fasi di un ipotetico piano di marketing urbano
 - organizzazione dei rapporti tra soggetti e dell'operatività di un piano di marketing urbano idoneo alle realtà della V.O.
 - preventivazione dei risultati attesi e dei fattori critici

Sintesi dei tratti salienti delle indagini preliminari

Punti critici emersi

1. Si rileva una prevalenza numerica di attività commerciali della sub-area P rispetto alla sub-area LT.
2. Nonostante la crescita degli addetti al commercio sia mediamente superiore in ambito V.O. piuttosto che in Provincia, non tutte le sub-aree della V.O. hanno una dinamica migliore di quella provinciale. Quella della LT, infatti, è positiva ma inferiore, e ciò vale per una serie di comuni singolarmente considerati (Caorle, Portogruaro, S. Stino, Ceggia, Eraclea, Meolo, Musile, Pramaggiore; per i primi tre c'è addirittura un calo degli addetti).

3. Il grado di servizio delle attività commerciali (residenti per unità locale) dell'area V.O. indicherebbe che i servizi commerciali sono più capillari di quanto non sia riscontrabile in Provincia. Ma al di là della media V.O. vi sono non pochi comuni ad evidenziare una situazione opposta. Il buon dato medio, infatti, è ascrivibile alla massa di 7 comuni (su 20) con un rapporto residenti/unità locali ben inferiore a quello provinciale¹.
4. Il numero degli addetti commerciali, rapportato alle unità locali, implica una dimensione media delle unità commerciali inferiore a quella provinciale, con tutto quello che ne consegue in fatto di razionalità ed efficienza della gestione.
5. Le imprese all'ingrosso sono massimamente concentrate nella sub-area P; la distribuzione delle imprese al dettaglio è invece più equa tra zona P e zona LT, ma a livello comunale si rileva come le superfici al dettaglio siano piuttosto concentrate in 3 o 4 comuni.
6. Sono presenti comuni con scarsissimo peso (relativamente al complesso dell'ACVO) per la generalità delle specializzazioni merceologiche.
7. La grande distribuzione è presente (per ora) in una minoranza di comuni dell'area, ma con una superficie totale che alla fine del 2003 rappresentava il 40% del totale provinciale.

Direzione degli interventi

Nelle stesse analisi preliminari, i punti critici prima ripresi hanno suggerito una linea direttrice di massima, come ipotesi base per interventi in ambito commerciale urbano. Tale linea direttrice è quella di un vasto processo di rivitalizzazione commerciale urbana (*city marketing*) per la gran parte dei comuni della V.O. I punti rilevanti di tale linea direttrice possono essere così sintetizzati:

1. Visto che la grande distribuzione tende a localizzarsi preferibilmente fuori dei centri storici, la rivitalizzazione commerciale della V.O. non può che passare attraverso la rivitalizzazione commerciale dei centri storici.
2. La prima risorsa di un centro urbano è data dalle sue specificità e la sua prima forza è la base economica che già esiste. Un progetto di marketing urbano deve giocoforza riorganizzare efficacemente le politiche urbane all'interno della città, lavorando in modo incrementale su quanto già esiste, giacché solo una città che soddisfa già chi vi si trova può pensare di attirare nuovi attori.

¹ E tra questi v'è Jesolo che abbassa decisamente la media (19,2 residenti per unità locale).

3. Un progetto di marketing urbano richiede all'amministrazione un "cambio di orizzonte": dal rispetto burocratico della norma alla valutazione dell'efficacia delle azioni. Gli amministratori pubblici dovranno dedicarsi a soddisfare le esigenze del cittadino-cliente, che deve essere chiamato a pagare un prezzo (anziché una tariffa), ma deve avere anche possibilità di scelta. Non si parla più di utente ma di cliente.
4. Continuare ad orientare la pianificazione comunale verso la produzione di piani urbanistici "definitivi" è una modalità di gestione del territorio che si colloca in ambito opposto a quello del marketing urbano.
5. Un piano di marketing urbano rappresenta una somma di momenti tecnici: verifica della domanda locale, costruzione di una visione di successo della città e sua promozione esterna.
6. L'obiettivo finale di un piano di marketing urbano deve essere l'aumento del valore dello stock di "capitale urbano"², ma anche la creazione di nuovi valori sotto forma di rendite sui suoli e sui fabbricati. La canalizzazione di una quota consistente della nuova rendita così creata in direzione della collettività, attraverso il prelievo fiscale diretto o indiretto, costituisce un ulteriore obiettivo del piano.
7. Il *town center manager* deve svolgere tre funzioni fondamentali: assicurare che la fornitura dei principali servizi pubblici avvenga in modo continuativo ed efficace, organizzare l'offerta del centro storico attraverso l'intermediazione degli spazi commerciali disponibili, coordinare tutte le attività di animazione e di comunicazione del centro storico. Il *town center manager*, deve essere uno specialista sia in grado di ottenere un ritorno economico e, nello stesso tempo, sia in grado di promuovere l'incontro fra pubblica amministrazione, soggetti che vivono in una determinata area ed imprese private.

² Mantenimento delle residenze e delle attività commerciali locali, aumento dell'occupazione urbana e quindi del reddito locale e delle finanze pubbliche (da utilizzare a loro volta per il finanziamento dei nuovi progetti commerciali-urbani), aumento della domanda locale e conseguente attivazione di ampie occasioni di lavoro qualificato.

Ipotesi metodologica per la rivitalizzazione commerciale urbana, utilizzabile dai decisori locali della Venezia Orientale

Metodologia per la verifica della situazione di partenza di ogni centro urbano comunale

Il piano di marketing urbano si basa essenzialmente sui risultati di cinque analisi preliminari:

- a. la mappatura dei flussi in entrata ed uscita;
- b. la mappatura "funzionale" degli esercizi commerciali esistenti;
- c. la rilevazione delle caratteristiche di base delle unità commerciali e dell'opinione degli esercenti sul tema in oggetto;
- d. la rilevazione delle abitudini di acquisto e della personale valutazione del centro urbano, da parte dei frequentatori del medesimo centro;
- e. determinazione della probabilità che ciascun fattore (rilevato ai quattro precedenti punti) ha sull'atto di acquisto nel centro urbano.

Mappatura dei flussi

Questa verifica preliminare, che si effettua su un campione di residenti (non solo del comune oggetto del piano, ma anche di tutta la V.O.), è caratterizzata dai passi seguenti:

1. Individuazione del campione rappresentativo di residenti. Le metodologie statistiche idonee allo scopo spaziano dal campionamento *casuale* (*simple random sampling*, *multiple random sampling*, *stratified sampling*, *cluster sampling*) a quello non *casuale* (*selected sampling*, *quota sampling*). Per gli scopi dell'indagine in oggetto sembrano preferibili le seconde.
2. Realizzazione di interviste telefoniche, da parte di un'agenzia specializzata, che rilevi la mobilità sul territorio (abitudine a effettuare acquisti sul proprio comune, su comuni contermini o al di fuori della V.O.; percorrenze medie).
3. Sulla base di risultati del punto precedente si passa poi ad elaborare i seguenti indici segnaletici (per ciascuno dei comuni, per loro aggregazioni, per sub-aree P e LT, per l'intera V.O.) ed alla loro rappresentazione cartografica:

- quota di residenti "consumatori fedeli" all'area di appartenenza
- quota di clientela residente
- indice di attrazione del centro urbano (frequentatori/residenti).

Mappatura "funzionale" degli esercizi commerciali esistenti

Il termine "funzionale" non implica (ovviamente) la mappatura geografica ma quella che mette in luce il grado di centralità ed i vantaggi di agglomerazione di ciascun centro urbano della V.O.; tale fase dell'analisi può riguardare non solo i centri urbani principali (sede dell'Amministrazione Comunale) ma eventualmente essere estesa anche a quelli delle frazioni.

Tale mappatura è utile per verificare la gerarchia commerciale delle varie località, pre-esistente al piano di marketing urbano. Si ottiene mediante l'elaborazione dei seguenti indicatori:

1. l'indice di centralità, recente evoluzione della storica Teoria delle Località Centrali di Christaller;
2. l'indice di Florence.

Riguardo al primo, la natura dell'analisi suggerisce l'adozione di una variante che ne attutisca (o elimini del tutto) le distorsioni che l'originale indicatore può avere. Più precisamente, indicando con X e Y rispettivamente la densità effettiva di addetti commerciali di un centro e la densità che invece dovrebbe avere se questa fosse quella media del territorio circostante (l'area della V.O.), in questa sede si propone di sostituire la tradizionale differenza X-Y con il quoziente X/Y . Questa correzione consentirebbe di graduare l'importanza funzionale del centro urbano in quattro livelli: importanza funzionale scarsa, in media con il territorio circostante, centrale di tipo debole, centrale di tipo forte.

Riguardo al secondo, l'originario indice di Florence è di per sé adatto agli scopi, poiché consentirebbe di graduare la capacità di attrarre non tanto i visitatori del centro (elaborazione che invece caratterizza la "Mappatura dei flussi") quanto gli imprenditori commerciali. I due aspetti sono tra loro evidentemente connessi ma non esattamente sovrapposti, giacché solo una parte dei visitatori poi diventa effettivamente cliente; inoltre, ed è questo aspetto che tale verifica sa ben mettere in luce, la decisione di localizzazione di un esercente dipende anche

dalla presenza di economie di agglomerazione. L'indice di Florence consente infatti di gerarchizzare i centri urbani nel modo seguente:

1. assenza totale di capacità di attrazione;
2. capacità di attrazione inferiore a quella del territorio circostante;
3. capacità di attrazione in media con quella del territorio circostante;
4. capacità di attrazione superiore a quella del territorio circostante; esistono economie di agglomerazione di tipo debole;
5. capacità di attrazione molto superiore a quella del territorio circostante; esistono economie di agglomerazione di tipo forte.

La rilevazione delle caratteristiche di base delle unità commerciali e dell'opinione degli esercenti sul tema in oggetto

Questa fase si svolge mediante rilevazione universale presso gli esercizi comunali; non vale la pena di ricorrere a campionamenti visto che la gran parte dei comuni coinvolti è di dimensioni limitate. Gli aspetti da rilevare sono i seguenti:

1. caratteristiche di base dell'unità commerciale
 - impresa individuale o società (di persone o di capitali)
 - tipologia merceologica
 - anno di fondazione dell'impresa
 - una sede o più sedi (nel secondo caso: numero, adozione di strategie commerciali uguali o differenziate)
 - superficie, dipendenti, collaboratori familiari
 - classe di fatturato (su griglia da predisporre sentito il parere dell'Ascom)
 - numero medio di visitatori per periodo temporale (giorno, giorno di mercato, week-end, settimana, mese, anno) e per provenienza (residente, non residente)
 - opinione dell'esercente sulle problematiche urbane che impattano sull'attività commerciale
 - accessibilità (viabilità, parcheggi, mezzi pubblici, atteggiamento vigili urbani e forze dell'ordine)
 - ambiente urbano
 - immagine via/piazza dove risiede l'esercizio

- animazione urbana (manifestazioni culturali, attrattive serali, altre iniziative)
2. problematiche dell'esistente/eventuale coordinamento commerciale del centro urbano
- personale valutazione dell'esigenza di azioni collettive di promozione/comunicazione del centro
 - disponibilità al coordinamento tra operatori di settori merceologici diversi
 - disponibilità all'adozione di una politica di marketing integrato per il centro storico
 - disponibilità a considerare giorni/orari di apertura straordinaria
 - disponibilità a sostenere spese comuni per il coordinamento commerciale
 - opportunità della creazione di una figura dedicata al coordinamento delle attività del centro storico
 - opportunità della creazione di una segnaletica dedicata specificamente alle attività commerciali
 - personale valutazione sulla necessità di interventi sull'arredo urbano e sulla complessiva configurazione del centro storico
 - personale valutazione della varietà dell'offerta esistente
 - personale valutazione del contributo all'attività commerciale dei grandi eventi (cultura, sport, spettacolo)
 - personale valutazione del contributo all'attività commerciale di piccoli eventi diffusi e frequenti

Rilevazione delle abitudini di acquisto e della personale valutazione del centro urbano, da parte dei frequentatori del medesimo centro

Questa fase si effettua su un campione rappresentativo di frequentatori del centro urbano (si rinvia al punto 1 della "Mappatura dei flussi"), da somministrare personalmente nel mentre di una loro frequentazione nel centro. I caratteri da rilevare sono i seguenti:

1. sesso, età, residenza
2. motivo prevalente della presenza in centro (acquisti in esercizi commerciali, consumi al bar-ristorante, acquisti al mercato, banca-lavoro-studio, vedere le vetrine, di passaggio, evento culturale-sportivo-ricreativo, altro)
3. propensione all'acquisto-consumo [centro, periferia (leggasi "centri commerciali"), altrove]; motivi della eventuale preferenza del centro storico (esercente "più dedicato" può meglio consigliare nella scelta, più garanzie sulla qualità della merce, vicinanza

- all'abitazione-luogo di lavoro, ambiente più raccolto e amichevole, si trova facilmente ciò che si cerca, minor affollamento, nei centri commerciali si trovano sempre le solite cose)
4. giorno/i preferito/i per gli acquisti-consumi in centro
 5. modalità di fruizione del centro (abituale durata della permanenza, periodicità degli acquisti-consumi)
 6. prodotti acquistati-consumati abitualmente
 7. preferenze sugli orari di apertura (orario tradizionale, orario continuato al sabato, orario continuato lunedì-venerdì, apertura domenicale, apertura fino a tardi la sera)
 8. personale valutazione del centro (possibilità di scelta per acquisti-consumi, convenienza degli acquisti-consumi, attrattiva delle vetrine, servizio degli addetti commerciali, qualità complessiva degli esercizi, facilità di accesso, trasporti pubblici, attività di richiamo nel centro, bellezze turistico-architettoniche e gradevolezza dell'ambiente)

Determinazione della probabilità che ciascun fattore (rilevato ai precedenti punti) ha sull'atto di acquisto nel centro urbano

Tutti i caratteri rilevati alle tre fasi precedenti concorrono certamente alla scelta fra acquisto-consumo in centro storico o altrove. La grande varietà, la natura qualitativa e/o quantitativa e la diversa unità di misura di tali caratteri richiede una sintesi efficace e utile per il decisore pubblico locale.

Mediante opportune e avanzate metodologie statistiche è possibile esprimere l'impatto complessivo di tali caratteri in una unica probabilità di acquisto-consumo da parte del frequentatore del centro. Ovviamente, tale probabilità può essere articolata e differenziata in base ad alcune variabili che il decisore pubblico locale ritiene rilevanti, più che altro inerenti la tipologia del centro in oggetto e del frequentatore.

Le procedure adottabili sono numerose, ma in questa sede, vista le problematiche in oggetto, si ritiene opportuno limitare la scelta tra un'analisi *Logit* ed un'analisi *Probit*. La prima si fonda sull'impiego di una funzione logistica del tipo:

$$P(Z) = \frac{1}{1 + e^{-Z}}$$

mentre la seconda ricorre alla funzione di densità di una variabile casuale *gaussiana* standardizzata (o normale):

$$f(Z) = \frac{e^{-\frac{Z^2}{2}}}{\sqrt{2\pi}} \quad -\infty < Z < +\infty$$

$$Z = \frac{x - \mu}{\sigma} \quad \begin{array}{l} \mu = \text{media delle } x \\ \sigma = \text{deviazione standard delle } x \end{array}$$

In entrambi i casi, i risultati statistici sono numeri compresi tra 0 e 1, che rappresentano una probabilità all'acquisto compresa (ovviamente) tra lo 0% ed il 100%.

Fissazione degli obiettivi per la promozione del centro urbano come luogo "centrale" della qualità commerciale

I decisori pubblici locali che dirigono (o perlomeno supervisionano) il piano di marketing urbano devono operare sulla base di specifici "paletti", o "recinti", che loro stessi devono stabilire.

Le possibilità sono teoricamente infinite, ma praticamente l'esperienza nazionale ed internazionale di tale tipologia di piano normalmente limita la scelta alla seguente griglia, che come si vedrà concede comunque una vasto set di opzioni:

1. Riconciliare la pianificazione urbanistica e l'attività commerciale in modo da riunirle in strumenti operativi di governo.
2. Considerare nella strategia urbanistica le vere caratteristiche dell'attività commerciale: motore economico ed elemento caratterizzante del centro urbano.
3. Soddisfare i bisogni della popolazione residente nella V.O. attraverso la definizione di una gerarchia di centri che valorizzino il commercio come "infrastruttura" comune.
4. Sostenere il coordinamento tra lo sviluppo del commercio e il tessuto residenziale incentivando l'utilizzo misto.
5. Realizzare politiche di miglioramento ambientale attraverso l'elaborazione di una nuova concezione dello spazio pubblico.
6. Promuovere con ogni mezzo la diversità di funzioni dei centri urbani.
7. Favorire, con il sostegno delle differenti associazioni, la riconversione delle aree commerciali tradizionali nel quadro della realizzazione di progetti integrati.

8. Coordinare l'attività delle diverse amministrazioni al fine di realizzare, in rapporto ai principi di omogeneità e di gerarchia delle norme, processi di razionalizzazione che devono tradursi in una profonda semplificazione dei meccanismi amministrativi riguardanti l'attività commerciale nei centri urbani.
9. Infine, definire un quadro di concertazione sui temi in oggetto tra decisori pubblici e interlocutori privati.

Metodologia per l'individuazione di simboli identificativi dei centri urbani, finalizzati al rilancio delle identità radicate nei centri storici

In questa fase del piano si deve stabilire un marchio identificativo dei centri urbani della V.O., non necessariamente un logo ma anche uno slogan, e non necessariamente unico ma un format di base declinabile in modo diverso per ciascun centro.

È evidente che questa operazione deve appoggiarsi sulle competenze di esperti di comunicazione, ma è chiaro che la configurazione finale del logo/slogan dipende da una serie di fattori positivi e negativi dell'attuale posizionamento commerciale dei centri della V.O. Tra i primi vanno annoverati i seguenti:

1. generalmente (cioè per qualsiasi centro urbano di qualsiasi parte del nostro Paese) i mass media "remano contro" gli esercizi tradizionali dei centri storici; l'origine di questo atteggiamento è un tema delicato che non è né corretto né opportuno dibattere in questa sede, ma è certo però che il risultato finale è praticamente il seguente:
 - alle attività commerciali dei centri storici si appiccicano le etichette di "difesa di privilegi", "scarsità di nuove proposte", "inadeguatezza complessiva"
 - ai moderni centri commerciali, invece, si abbinano i concetti di "innovazione" e "rispondenza alle attese del cliente"
2. i piccoli esercenti dei centri urbani quasi mai sviluppano comuni strategie di comunicazione, lasciando così campo aperto alla comunicazione dei centri commerciali, e rinunciando a far apparire il centro storico come una sorta di centro commerciale "naturale";
3. l'accoglienza del visitatore è un problema e vincente e diffuso: per quanti ce ne siano, i parcheggi non bastano mai, e nei centri storici spesso i percorsi commerciali sono dispersivi, con lay out merceologici non razionali;

4. i centri storici stanno lentamente ma inesorabilmente subendo una modificazione della mappatura merceologica, il cui elemento principale è la perdita di peso del settore alimentare.

Tra i secondi, invece, vanno annoverati i seguenti:

1. non è un caso che i più moderni centri commerciali siano progettati con struttura "a piazza" o che riproduce l'idea dell'antico borgo; in ciò è implicito il riconoscimento che il centro storico è una sorta di centro commerciale non solo "naturale" ma anche "autentico", che non raramente offre scenari ed atmosfere uniche;
2. indipendentemente da questo, la sensazione che pervade il visitatore di un centro storico, e che invece è totalmente assente nel visitatore di un centro commerciale, è quella di essere immerso in un luogo dove storicamente si formano le identità sociali ed i valori di appartenenza ad un territorio; secondo questa visione, quindi, le attività commerciali non sarebbero solo "fatti economici" ma anche presidi del vivere comune e della qualità della vita;
3. la diffusione e la pervasività della comunicazione pubblicitaria tende a offuscare la professionalità del piccolo esercente del centro storico, soprattutto nella funzione di "indirizzo" all'acquisto del cliente; si tratta però di una capacità che non è stata azzerata ma solo oscurata, e che è preziosissima per progetti di rilancio commerciale urbano.

Considerando il fatto che nella V.O. vi saranno centri urbani che soffrono particolarmente dei fattori negativi prima elencati, mentre altri che troverebbero vantaggio dalla sottolineatura di quelli positivi di cui hanno la fortuna di usufruire, appare opportuno tralasciare l'idea di un logo/slogan unico per tutta l'area, abbracciando quella di un format di base che poi possa essere declinato da ciascuno a seconda delle specifiche convenienze.

Sulla base di quanto appena rilevato, la scelta di un marchio che da un lato rappresenti unitariamente la V.O., e che dall'altro lato sia un format consenta ad ogni centro urbano di riposizionarsi commercialmente o di mettere in luce le proprie specificità, deve concretizzarsi nella valorizzazione dei seguenti elementi:

1. l'esercente del centro storico caratterizza il proprio servizio non solo mediante i tradizionali elementi di cortesia e disponibilità, ma anche con la personalizzazione, la credibilità e l'aggiornamento della propria offerta;

2. la dispersività dei percorsi commerciali urbani va trasformata in varietà dell'offerta;
3. la diversità tra l'offerta commerciale dei centri storici e quella dei centri commerciali non va valutata sui livelli di prezzo, ma sui rapporti tra prezzo e qualità;
4. l'unicità del centro storico va contrapposta alla artificiosità del centro commerciale.

Si deve inoltre avere grande accortezza per i seguenti aspetti:

1. la valorizzazione del centro storico che traspare dal logo/slogan non deve essere puramente e immediatamente commerciale, ma deve promuovere il centro anche come spazio della cultura e della tradizione, della promozione di nuovi stili di vita;
2. non vi deve essere un confronto troppo diretto con i centri commerciali, poiché il centro storico deve emergere di per sé;
3. la raffinatezza deve lasciar spazio alla semplicità poiché ciò agevola la facilità di memorizzazione;
4. la forma grafica deve trovar origine in particolari delle architetture locali.

Ipotesi comunicative per il rilancio del ruolo commerciale dei centri urbani

Le strategie e le ipotesi comunicative sono assolutamente strategiche; non è un caso, infatti, che lo spiazzamento dei centri storici provocato dalla grande distribuzione si è realizzato grazie a opportune campagne di comunicazione.

Si deve essere però consapevoli che questa fase, oltre che irrinunciabile e non rinviabile, si rivelerà più complessa di quanto non sia per un centro commerciale, sia per la necessità di recuperare il più velocemente possibile il "terreno perduto", sia perché non potrà trattarsi di comunicazione monodirezionale.

La scelta degli strumenti più idonei può utilmente seguire questa procedura:

1. strumenti "identificativi" (consentono il posizionamento funzionale dei centri storici)
 - format distintivi, all'occorrenza interattivi (coinvolgimento del visitatore), percepiti come confidenziali e dialoganti;
 - nuove modalità delle presentazioni commerciali, inneggianti alla qualità delle merci;
 - coerenza dell'immagine complessiva, pur nell'esaltazione delle peculiarità;
2. strumenti tattici (conferiscono dinamicità all'offerta commerciale, creano nuove motivazioni di acquisto, rispondono velocemente alle "mosse" dei centri commerciali)

- isole commerciali e/o percorsi commerciali;
 - commercializzazione legata ad eventi stagionali;
 - gemellaggi merceologici (itinerari di acquisto coordinati per tema merceologico, target di clientela, stili di vita e di pensiero).
3. strumenti per la biunivocità del rapporto centro-esercizio commerciale (non solo la città deve veicolare l'immagine degli esercizi commerciali, ma gli stessi esercizi devono veicolare l'immagine della città)
- le frequentazioni dei visitatori offrono l'occasione di veicolare al pubblico (come un vero e proprio mass media) gli eventi della città;
 - l'esercizio, in altri termini, può diventare una fonte informativa pubblica costantemente aggiornata, gratuita e di facile acquisizione (locandine, display da banco, newsletter, ecc.);
4. strumenti di comunicazione istituzionale
- è scontata l'attività di annuncio-stampa da parte dei decisori pubblici locali e di tutti gli enti e associazioni che con essi concorrono alla supervisione del piano di marketing urbano;
 - ciò che non è scontato, e che rappresenterebbe un'innovazione comunicativa, è la predisposizione e la diffusione (gratuita) di vere e proprie monografie (in formati snelli) sui principali e/o più originali e/o più qualitativi esercizi del centro storico.
5. strumenti più prettamente espositivi
- oltre a strumenti ben noti e consolidati nella tradizione della comunicazione commerciale, sembra opportuno individuare, all'interno di ogni centro storico, uno spazio da dedicare ad una sorta di esposizione "universale" delle merci tipiche del luogo
 - questa modalità comunicativa deve poggiarsi sui seguenti caratteri distintivi
 - si devono mutuare i format migliori a disposizione sul mercato (probabilmente quelli del sistema moda)
 - devono essere rappresentate le merci, e non gli esercizi che le vendono
 - devono essere rappresentate non solo le merci, ma anche tendenze, design, materiali
 - l'iniziativa non deve essere assimilabile ad una tradizionale esposizione fieristica: deve invece trattarsi di una sorta di laboratorio interattivo, nel quale il visitatore

impara a discernere il livello di qualità della merce, l'affidabilità/non nocività dei materiali, ecc.

- questa modalità comunicativa va concretizzata in modo tale da rappresentare sia una sintesi dell'economia del luogo, sia un momento di incontro tra categorie economiche diverse (commercio, artigianato, industria, agricoltura, turismo, altri)

Ipotesi di scansione per fasi di un ipotetico piano di marketing urbano

Dopo aver completato le fasi precedenti (verifica della situazione di partenza, scelta da parte del decisore pubblico dei principi ispiratori del piano, ideazione del marchio che rilancia le identità radicate nel territorio, scelta dei più idonei percorsi comunicativi), il piano di marketing urbano deve ovviamente concretizzarsi in azioni più marcatamente operative, sulla base di un vero e proprio schema esecutivo che fissa le specifiche azioni ed assegna ad esse dei tempi di esecuzione.

Se si prende atto del fatto che un piano di rivitalizzazione urbana ha come obiettivo finale il rilancio commerciale, per questa fase è utile pensare il centro urbano come una sorta di organizzazione "imprenditoriale" il cui scopo è l'organizzazione di beni e servizi che si trovano in quel luogo, e che conseguentemente diventano oggetto di marketing. Se poi i risultati attesi sono il miglioramento della qualità urbana, la riqualificazione e l'aumento della competitività economica del centro, la nascita di nuove attività economiche accanto a quelle esistenti, il piano di marketing urbano deve concretizzarsi in azioni ed interventi in cinque grandi aree:

1. area urbanistica ed ambientale;
2. area commerciale;
3. area culturale;
4. area comunicativa;
5. area amministrativa e finanziaria.

La prima area di interventi si caratterizza per una serie di azioni volte a riqualificare strutturalmente il centro storico, mentre le altre tre richiedono una serie di azioni per conseguire una maggiore competitività dal punto di vista economico ed imprenditoriale.

Il soggetto che deve essere il pivot di questa fase deve essere ovviamente l'Amministrazione Comunale, non solo per motivi istituzionali e per la natura delle aree

coinvolte, ma anche e soprattutto perché in essa sostanzialmente convergono (in un modo o nell'altro) diverse iniziative che riguardano i settori del commercio, dell'artigianato, dell'urbanistica.

È utile scomporre questa fase del piano in tre sotto-fasi³:

1. La prima potrebbe durare 6 mesi, e prende l'avvio con un convegno che permette di presentare il progetto, così da rendere nota l'idea e le iniziative per rivitalizzare il centro storico (area comunicativa). Si procede poi:
 - con la progettazione degli interventi alle infrastrutture (area urbanistico-ambientale)
 - la mappatura dei fabbisogni di formazione (area culturale) per commercianti e artigiani del centro cittadino, nonché di ogni altro operatore cittadino interessato (dipendenti pubblici, dipendenti delle associazioni di categoria, ecc.)
 - la progettazione delle vere e proprie azioni di marketing urbano (area commerciale)
 - la diffusione di informazioni sull'iniziativa.In questa sotto-fase, inoltre, si devono ovviamente pianificare i necessari passi amministrativi e budgetare tutte le azioni previste (area amministrativo-finanziaria).
2. La seconda ha durata massima che si può stimare in 18 mesi, durante i quali si deve:
 - completare gli interventi infrastrutturali (o perlomeno raggiungere uno stato di avanzamento quasi finale)
 - realizzare i moduli formativi che sono stati previsti
 - dare esecuzione alle iniziative di marketing in senso stretto [prima fra tutte la presentazione ufficiale e l'idonea diffusione del marchio territoriale (logo/slogan declinabile per singolo centro storico) che ribadisce l'identità dei centri storici locali; non è di minore importanza un sistema di "segnaletica commerciale" specifica per il centro storico]
 - completare le attività di divulgazione
 - verificare l'efficacia amministrativo-finanziaria degli interventi
3. La terza ed ultima sotto-fase, con una durata prevedibile di circa 4 mesi, mira a verificare i risultati ottenuti attraverso specifici indicatori; se del caso si deve procedere a pianificare e a dar avvio ad interventi correttivi. Si deve inoltre verificare la versione finale dei consuntivi delle azioni amministrative e finanziarie.

³ Ulteriori dettagli delle singole azioni sono esposti nella tabella alla fine di questa sezione.

PARTNERS COINVOLGIBILI (IN PRIMA APPROSSIMAZIONE)	
AREA DI INTERVENTO	PARTNERS
interventi urbanistici (modifiche dell'arredo urbano; restauri; sistemazione viabilità, illuminazione, ecc.)	progettisti esperti di arredo urbano ed imprese edili specializzate
interventi ambientali (verde pubblico, ecc.)	singoli privati
interventi di formazione	istituti/enti specializzati nella formazione aziendale e professionale, associazioni di categoria
interventi di animazione culturale (iniziative di "attrazione" nel centro storico)	enti e fondazioni culturali, agenzie specializzate
interventi di marketing in senso stretto (marchio territoriale, "segnaletica commerciale", ecc.)	progettisti della comunicazione commerciale, agenzie specializzate, associazioni di categoria
interventi di divulgazione e comunicazione (creazione di siti internet, definizione di ipertesti, nuove modalità di comunicazione sociale e istituzionale, ecc.)	progettisti web, agenzie pubblicitarie, istituti scolastici
assistenza finanziaria	istituti di credito (locali), confidi, CCIAA, associazioni di categoria, sponsor, fonti pubbliche nazionali e comunitarie

Organizzazione dei rapporti tra soggetti e dell'operatività di un piano di marketing urbano idoneo alle realtà della V.O.

Soggetti

- I. Comitato di Coordinamento: decisori pubblici locali, associazioni di categoria, altri eventuali (CCIAA, ecc.)
- II. strutture consulenziali: agenzie specializzate (comunicazione, marketing, sondaggistica), progettisti esperti (comunicazione commerciale e web, marketing in senso stretto, urbanistica), istituto di ricerca socio-economica
- III. "fornitori" di risorse: enti locali, istituti di credito (locali), confidi, CCIAA, associazioni di categoria, sponsor, fonti pubbliche nazionali e comunitarie
- IV. *town center manager*: responsabile della progettazione (uno per ogni Amministrazione Comunale)
- V. gruppi di innovazione: diretti dal town center manager e composti da soggetti del gruppo II (hanno il compito di elaborare temi progettuali);
- VI. gruppi di pianificazione: diretti dal town center manager e composti da soggetti del gruppo II (hanno il compito di redigere le specifiche dei programmi operativi)

Operatività

1. definizione della strategia complessiva: I, con il parere non vincolante di II
2. nomina dei *town center manager*: I
3. definizione della composizione dei gruppi di innovazione: IV, con il parere vincolante di I.
4. definizione della composizione dei gruppi di pianificazione: IV, con il parere vincolante di I.
5. accordi di programma (per stralci): I, con il parere non vincolante di III (con parere vincolante quando la natura e la modalità della fonte finanziaria lo richiede)
6. definizione delle azioni⁴: II, con il parere vincolante di I
7. individuazione delle priorità delle azioni: I, con il parere non vincolante di II e di IV
8. controllo amministrativo: I+IV
9. budgetazione finanziaria e consuntivo: I+III
10. monitoraggio: I

Preventivazione dei risultati attesi e dei fattori critici

È evidente che i risultati "materiali" che si attendono da un simile piano di marketing urbano coincidono con le azioni previste per le aree urbanistica ed ambientale, area commerciale, area culturale, area comunicativa e area amministrativa e finanziaria.

Tuttavia gli esiti "immateriali" che il progetto persegue sono probabilmente l'obiettivo principale dello stesso.

Nel progetto ora in discussione, gli obiettivi "immateriali" constano di un aspetto sostanziale e di un aspetto metodologico:

1. aspetto sostanziale: innescare un circolo virtuoso di sviluppo e crescita di nuove imprese (e, quindi, di nuova occupazione) che proceda secondo connessioni circolari di causa ed effetto;
2. aspetto metodologico: ricercare la convergenza dei diversi attori dello sviluppo locale, da un lato annullando le condizioni di asimmetria informativa tipiche del modello *principal-*

⁴ Si rinvia alla sezione precedente.

agent, dall'altro lato perseguendo in modo concertato gli obiettivi frutto della negoziazione.

Tali esiti "immateriali" potranno essere raggiunti poggiando sui seguenti fattori fondamentali:

1. volontà ed efficienza delle Amministrazioni Comunali, vista l'innovatività del progetto;
2. capacità di negoziazione messa in opera dai funzionari pubblici;
3. qualificazione e professionalità degli attori coinvolti;
4. valido apporto di idee da parte di privati;
5. fondamentale partecipazione tra attori socio-economici pubblici e privati.

Per quanto riguarda i fattori critici, si deve rammentare che il visitatore/cliente del centro storico non è consapevole degli sforzi che l'architettura di piano qui esposta comporta per i soggetti attuatori, e così si limita a valutarne l'efficacia limitatamente agli aspetti di sua più immediata percezione:

- qualità complessiva dell'offerta commerciale del centro storico;
- ambiente e "atmosfera";
- facilità di accesso;
- struttura storica e impostazione architettonica.

Vi sono poi da considerare dei veri e propri fattori "frenanti":

- la struttura antica dei centri porta ad una forte contiguità delle attività commerciali, e quindi alla sovrapposizione della capacità di attrazione; probabilmente dovranno essere profondamente riviste alcune scelte localizzative;
- qualsiasi progetto per il miglioramento della viabilità si scontra forzatamente con una struttura viaria che non raramente è stata concepita secoli fa;
- se le analisi preliminari dovessero rilevare un uguale grado di centralità tra i vari centri storici coinvolti⁵, ciò potrebbe presagire un periodo di accesa competizione tra gli stessi;

⁵ Si rinvia alla "Mappatura funzionale degli esercizi commerciali esistenti" in "Metodologia per la verifica della situazione di partenza di ogni centro urbano comunale".

- le Amministrazioni locali potrebbero subire vincoli finanziari se il riflusso delle risorse generate dal piano di marketing urbano fosse per loro modesto;
- è da verificare il senso di appartenenza dei cittadini alla propria realtà urbana; questo fattore va attentamente monitorato poiché se eccessivo può essere controproducente; un esempio in tal senso proviene dall'esperienza tedesca, che ha visto fallire alcuni tentativi di marketing territoriale su scala superiore a quella urbana (come nel caso della V.O.) per il prevalere di interessi particolarmente locali.

**I PROGETTI A SOSTEGNO
DELLO SVILUPPO
SCIENTIFICO ED
IMPRENDITORIALE**

ATHENA
Management&Consulting

SOSTEGNO SCIENTIFICO ALLO SVILUPPO TERRITORIALE DELLA VENEZIA ORIENTALE

SCHEMA PROGETTUALE

1. Perché un Osservatorio Economico della Venezia Orientale
2. Obiettivi specifici, operatività e struttura e dell'Osservatorio
3. Presumibili difficoltà

Perché un Osservatorio Economico della Venezia Orientale

1. Il futuro delle PMI sarà pervaso non solo da una incessante globalizzazione ma anche dalla gestione di rapporti produttivi, commerciali e finanziari piuttosto diversi da quelli attuali, caratterizzati da unità economiche sempre più concentrate e quindi in progressivo scollamento dagli specifici contesti locali. È quindi facile supporre un'evidente minaccia per lo spessore e la qualità del tessuto imprenditoriale dell'area.
2. Alla standardizzazione operativa deve necessariamente abbinarsi la "qualità" della risposta ai concorrenti, soprattutto asiatici. Obiettivi di qualità si perseguono non solo sui materiali e sui processi, ma anche sulle caratteristiche della forza lavoro.
3. La moneta unica, e tutte le politiche di stabilizzazione ad essa finalizzate implicano di per sé una stabilità del cambio, allontanando la speranza di chi spera ancora nella sottovalutazione dello stesso per imprimere accelerazioni alle esportazioni.
4. L'area sarà interessata dal passaggio al suo interno del noto Corridoio V (Lisbona-Kiev), con i conseguenti corollari in fatto di logistica e di riorganizzazione delle aree produttive.

Sulla base di tali scenari, è opportuno fornire al decisore pubblico idonei strumenti decisionali. Da ciò discendono numerosi sotto-obiettivi:

1. disponibilità di una base dati integrata e continuamente aggiornata

2. qualità della rete di collaborazioni che sarà attivata dall'Osservatorio, mediante lo scambio di informazioni, esperienze, conoscenze, e attraverso i rapporti con strutture simili
3. possibilità di tenere sotto controllo i principali fenomeni utili ad impostare le strategie di intervento
4. possibilità di fornire alle Associazioni di Categoria e a tutti gli altri operatori economici informazioni corrette ed esaustive

È perciò evidente che nelle attività dell'Osservatorio la ricerca svolge un ruolo trainante, di fondamentale importanza per supportare l'azione di governo propria dei decisori pubblici. L'azione di ricerca tecnico-scientifica sarà indirizzata in una pluralità di temi che possono sintetizzarsi in cinque linee guida:

1. la creazione di imprese
2. le variazioni del mercato del lavoro
3. i fabbisogni di aree produttive
4. nuove figure professionali emergenti, da formare tra i residenti ma anche tra i non comunitari, per i quali non esistono evidenze di una difficoltà peculiare d'integrazione nel territorio, ma le cui prospettive cambierebbero radicalmente in caso di mancato assorbimento della manodopera
5. dinamica delle quote di mercato internazionale delle produzioni

Obiettivi specifici, operatività e struttura dell'Osservatorio

Mission

1. attività di base: raccolta dati e analisi
2. previsione: strumento di programmazione per la P.A.
3. informazione: strumento di lavoro per categorie socio-economiche coinvolte

Funzioni specifiche

1. mission sub 1
 - progettazione e/o svolgimento di indagini, studi e ricerche
 - raccolta e predisposizione di informazioni analitiche riferite ad aree territoriali, settori di attività, e tipologie professionali specifiche (si pensi al turismo e all'agricoltura)

- progettazione di percorsi formativi, a livello di scuola secondaria, universitaria e post-universitaria, che rispondano alle nuove domande di professionalità emergenti nel territorio. Si pensi alle problematiche per un ampliamento dei licei linguistici o ai corsi universitari da introdurre a S.Donà di Piave e a Portogruaro.
2. mission sub 2
 - verifica dell'applicabilità a livello locale di modelli nazionali ed internazionali
 - progettazione di nuove ed originali forme di intervento
 3. mission sub 3
 - progettazione di dibattiti e conferenze sui temi precedenti, fra tutti i soggetti coinvolti
 - interazione con le organizzazioni interessate, in primis gli istituti secondari ed universitari presenti sul territorio e le Associazioni di categoria

Base conoscitiva-informativa

1. poiché l'Osservatorio deve rappresentare uno strumento di lavoro per gli "attori privilegiati" dell'area, la funzione informativa deve essere suddivisa in sotto-settori corrispondenti alle cinque linee guida prima evidenziate
2. le fonti informative già da ora considerabili sono:
 - Movimprese
 - archivio Stock View (presso la CCIAA)
 - Associazioni di Categoria
 - banche dati Istat
 - agenzia Veneto Lavoro

Schema dei flussi informativi dell'Osservatorio

1. acquisizione dell'informazione: direttamente (canali informatici) e tramite rilevatori
2. standardizzazione dell'informazione: ad opera dell'area tecnica dell'Osservatorio mediante appositi software
3. prima analisi dell'informazione: ad opera dell'area tecnica dell'Osservatorio mediante appositi software
4. output: studi monografici, dibattiti e conferenze

Metodo di lavoro

1. la raccolta ed elaborazione delle informazioni deve essere costante nei tempi e nelle modalità (nei limiti del possibile)
2. le elaborazioni avvengono sulla base degli input di un Comitato d'Indirizzo (che propone indirizzi programmatici e progettuali) e di consulenti esterni all'uopo incaricati
3. pur se con diversa periodicità, sono opportune pubblicazioni monografiche
4. la progettazione di dibattiti e conferenze non può, per sua natura e per ovvie difficoltà organizzative, avere una costante periodicità, ma deve comunque essere il più possibile coordinata con gli stimoli dei decisori pubblici dell'area e del Comitato d'Indirizzo, come pure con le attività di ricerca; questo ramo di attività dell'Osservatorio deve avere natura proattiva

Struttura e organizzazione interna

1. sede: presso la Portogruaro Campus
2. Presidente: l'Amministratore Delegato della Portogruaro Campus
3. Comitato d'Indirizzo: il CdA della Portogruaro Campus
4. ricorso a consulenti esterni: su incarico specifico, con vincolo di raggiungimento dell'obiettivo prefissato nei limiti di tempo prestabiliti

Presumibili difficoltà

1. La costruzione della rete informativa sarà un processo complesso.
2. Difficoltà correlate alla prima deriveranno dall'organizzazione dei soggetti "fornitori": sarà infatti difficile, ad esempio, ridurre i tempi impiegati per l'aggiornamento dei dati (i ritardi di aggiornamento possono essere più rilevanti nel caso di cancellazione piuttosto che di nuovo inserimento) o fare in modo che gli stessi pervengano in formato elettronico piuttosto che cartaceo.
3. I dati potrebbero essere poco affidabili in conseguenza di errori umani nelle fasi di digitazione degli stessi, la cui probabilità aumenta nel caso di passaggio da supporto cartaceo a quello informatico.
4. Quando i dati pervengono incompleti o poco affidabili la soluzione migliore è quella dell'incrocio fra più fonti informative: questo processo, però, non è facilmente automatizzabile.

METODOLOGIE DI SOSTEGNO ALLA SUCCESSIONE IMPRENDITORIALE

SCHEMA PROGETTUALE

1. Sintesi dei tratti salienti delle indagini preliminari: i punti critici emersi
2. Ipotesi metodologica per il sostegno al ricambio generazionale delle imprese della Venezia Orientale
 - metodologia per la verifica della situazione di partenza
 - attivazione di uno sportello pubblico di consulenza agli imprenditori sul tema in oggetto
 - definizione delle opzioni di sostegno agli imprenditori, che lo sportello deve poter essere in grado di fornire
 - o screening dell'azienda e di chi la dirige
 - o proposte per il ricambio generazionale
 - preventivazione dei risultati attesi e dei fattori critici

Sintesi dei tratti salienti delle indagini preliminari

Punti critici emersi

1. si tratta di un problema strisciante, perché in media il 60% degli imprenditori non lo considera, e incombente, in quanto nemmeno la restante quota (40%) sembra faccia granché per gestirlo;
2. la successione dell'imprenditore non è un momento ma è un processo, talvolta anche piuttosto lungo e che va controllato per tutto il suo svolgimento;
3. non può essere affrontato soltanto con un approccio economico-razionale, in quanto coinvolge aspetti psicologici e affettivi-emozionali; colui che si appresta a "cedere le redini", infatti, non è solo un imprenditore ma anche una persona che ha un preciso ruolo nella famiglia, ed è perciò un soggetto in cui si sovrappongono la logica razionale e quella emotivo-affettiva
4. pur se ogni successione è un caso che presenta peculiarità rispetto a tutti gli altri, il problema va affrontato con un approccio sistematico e multidisciplinare.

5. il passaggio delle consegne può essere problematico anche se pianificato;
6. vi sono due nuclei attorno al quale ruota il problema successorio: il nucleo ristretto, quello delle ditte individuali in cui sicuramente si presenta il problema (vista la conduzione dichiaratamente familiare), ed un nucleo allargato, cioè il precedente cui si aggiungono le società di persone (tra queste la conduzione familiare è molto diffusa);
7. uno dei punti più spinosi della successione consiste nella evidente incapacità di sopravvivere a più di un evento successorio; vi sono stime che limitano al 15% la quota di piccole e medie imprese che arrivano alla terza generazione;
8. è necessario fare una netta distinzione tra aziende non strutturate e quelle invece già ben articolate, con management qualificato: queste ultime appaiono quelle meno problematiche, in quanto già avvezze ad una pluralità di linee dirigenziali;
9. la sovrapposizione impresa-famiglia ha certamente anche degli aspetti positivi, ma è altrettanto chiaro che l'altra faccia della medaglia presenta una "confusione" di patrimoni familiari e aziendali, a scapito degli altri soggetti coinvolti;
10. le transizioni generazionali nelle imprese familiari possono distinguersi in successioni nella direzione aziendale e successioni nella proprietà del capitale:
 - nel primo caso si ha una transizione che riguarda la leadership dell'impresa, e l'eventuale variazione degli assetti patrimoniali-finanziari dell'azienda-famiglia avverrà gradualmente solo come effetto delle nuove strategie finanziarie adottate dal nuovo imprenditore
 - nel secondo caso si ha una successione che implica il subentro degli eredi familiari nei diritti di proprietà e quindi nelle quote di capitale di rischio, con immediata modificazione delle stesse.

Ipotesi metodologica per il sostegno al ricambio generazionale delle imprese della Venezia Orientale

Metodologia per la verifica della situazione di partenza

Si tratta di una fase preliminare, la cui finalità è quella di tracciare una mappatura esaustiva e territorialmente precisa delle aziende, di qualsiasi settore economico e dimensione, che sono presumibilmente in epoca di successione imprenditoriale.

I passi da seguire possono essere così sintetizzati:

1. si deve stabilire l'età media in base alla quale l'imprenditore "passa la mano"; il dato medio, ovviamente articolato per sotto-settori di attività economica e dimensione dell'impresa, può essere desunto da apposite stime effettuate sugli archivi camerali;
2. dagli stessi archivi si desumono poi le imprese ipotizzabili in periodo di successione imprenditoriale;
3. le precedenti operazioni probabilmente richiedono l'ausilio delle associazioni di categoria, della CGIA di Mestre e dell'archivio Subfor; queste due ultime collaborazioni si rendono opportune poiché nella V.O. v'è una presenza non irrilevante di imprese artigiane e di imprese di subfornitura;
4. si devono rilevare le generali situazioni di partenza di ciascun gruppo di aziende (tipo di attività economica, localizzazione in determinate sub-aree della V.O., dimensione aziendale); si tratta di svolgere un'opportuna indagine economica su una campionatura dell'universo prima rilevato, al fine di mettere in luce i caratteri patrimoniali-finanziari mediamente rilevabili nelle aziende in fase di successione, poiché sono i caratteri aziendali che "soffrono" maggiormente questi momenti della vita aziendale.
5. l'articolazione della verifica prevista al punto precedente deve essere la seguente:
 - verifica del ritmo di sviluppo dell'impresa, ivi compresa l'approssimazione del rischio di crescita con sovracapacità produttiva;
 - verifica della solidità patrimoniale, mediante il calcolo del *leverage*, del peso del debito a breve termine, della necessaria ricapitalizzazione;
 - verifica della pertinenza finanziaria, mediante il calcolo dei margini strutturali primari e secondari;
 - verifica della solvibilità di medio-lungo termine, mediante il calcolo della copertura primaria e secondaria;
 - verifica della solvibilità di breve termine, mediante il calcolo del *current ratio* e dell'*acid test*;
 - verifica della reattività a fluttuazioni del ciclo economico e della resistenza a variazioni improvvise del fatturato, mediante il calcolo dell'elasticità produttiva, del margine di sicurezza operativa, della resistenza patrimoniale, del *pay back period*;
 - verifica di alcuni dettagli della liquidità aziendale, mediante il calcolo dell'*overtrading*, del ciclo monetario, del grado di liquidabilità del fatturato.

Attivazione di uno sportello pubblico di consulenza agli imprenditori sul tema in oggetto

Le fasi prima descritte consentono di tracciare la "mappa socio-economica" delle imprese in fase di successione imprenditoriale (o prossime ad essa) della V.O..

I risultati ottenuti costituiscono la base informativa del servizio di sportello qui prospettato. Tale sportello, ovviamente, non necessariamente deve essere dedicato al ricambio generazionale ma essere ricompreso in uno Sportello Unico (si fa presente che anche altre indagini a questa collegate, facenti parte del presente Piano di Sviluppo Territoriale della V.O., richiedono l'impiego di sportelli alle imprese).

Lo sportello, che dovrà essere disponibile presso ogni amministrazione comunale, può operare in piena autonomia (nel senso di utilizzare solo personale dell'Amministrazione Comunale), ma è più opportuno che utilizzi anche il supporto di consulenti esterni; quest'ultima esigenza apparirà più chiara dai contenuti della prossima sezione, quando si discuteranno le opzioni di sostegno agli imprenditori.

Definizione delle opzioni di sostegno agli imprenditori, che lo sportello deve poter essere in grado di fornire

Lo sportello che l'Amministrazione Comunale metterà a disposizione delle imprese in fase (o quasi) di successione imprenditoriale dovrà sostanzialmente essere in grado di svolgere queste due tipologie di servizio:

1. screening dell'azienda e di chi la dirige
2. proposte per il ricambio generazionale

Screening dell'azienda e di chi la dirige

Questo servizio prevede una prima fase in cui si raccolgono le necessarie informazioni, e la seconda in cui queste informazioni vengono organicamente rielaborate.

La prima fase implica un contatto *vis-a-vis* con la figura leader dell'impresa, al fine di reperire le seguenti informazioni:

1. identikit generazionale (cartella "anagrafica e dimensionale dell'impresa, caratteristiche della famiglia imprenditoriale)

2. aspetti strategici (caratteri della leadership, consapevolezza e preparazione del "continuatore")
3. aspetti tattici (societari, fiscali, patrimoniali, assicurativi, direzionali, di sensibilizzazione dei familiari)

La seconda fase implica prima di tutto la sintesi e l'analisi delle informazioni recuperate. Trattandosi di informazioni in maggioranza qualitative, le metodologie da utilizzare devono essere opportune. Sintetizzando, l'esame che va condotto sulle informazioni inerenti l'impresa e chi la dirige, va inquadrato dentro opportuni schemi interpretativi al fine di "orientare" l'operatore dello sportello verso idonei suggerimenti:

1. tratti caratteristici del leader e del junior potenziale erede:

TIPOLOGIE SUCCESSORIE IN BASE AI REQUISITI DEL LEADER

		ORIENTAMENTO AL FUTURO	
		<i>Basso</i> privilegia i risultati	<i>Alto</i> attento ai processi
DISPONIBILITÀ ALLA COLLABORAZIONE E ALLA DELEGA	<i>Bassa</i>	SUCCESSIONE ELUSA	SUCCESSIONE CON ABDICAZIONE ¹
	<i>Alta</i>	SUCCESSIONE DIFFERITA	SUCCESSIONE SENZA ABDICAZIONE

TIPOLOGIE SUCCESSORIE IN BASE AI REQUISITI DEL SUCCESSORE

		NATURA DELLE COMPETENZE APPORTATE RISPETTO AL LEADER	
		<i>Tradizionali ripetitive</i>	<i>Innovative</i>
DISPONIBILITÀ ALL'ATTESA	<i>Bassa</i>	SUCCESSIONE PRETESA	SUCCESSIONE TRAUMATICA
	<i>Elevata</i> ²	SUCCESSIONE FISIOLÓGICA NELLA CONTINUITÀ ³	SUCCESSIONE COINVOLGENTE

2. struttura generazionale della famiglia imprenditoriale
3. struttura dell'impresa (grado dipendenza dal leader, organizzazione interna)
4. profilo organizzativo-competitivo dell'impresa

¹ Nella successione con abdicazione l'imprenditore è consapevole del fatto che l'impresa sopravviverà a lui, tuttavia il successore non avrà condiviso né esperienze né responsabilità con il leader uscente, ma si sarà formato autonomamente: in tal modo le visioni strategico-finanziarie tra leader ed erede potranno differire notevolmente.

² Da queste due tipologie trae beneficio la programmazione patrimoniale-finanziaria dell'impresa.

³ È caratterizzata da un'elevata disponibilità all'attesa e all'omogeneità con il leader.

		MERCATI	
		<i>Tradizionali</i>	<i>Recenti</i>
PRODOTTO	<i>Consolidati</i>	INSEDIATA	AVANZATA
	<i>Innovativi</i>	EVOLUTIVA	CREATIVA

5. conflitti inter-generazionali
6. ipotesi di "passaggio delle consegne"

Proposte per il ricambio generazionale

A questo punto il consulente (sportello) deve predisporre i più opportuni suggerimenti, risultato combinato delle riflessioni ispirate dalla precedente analisi. Gli sviluppi aziendali prospettabili, soprattutto dal punto di vista patrimoniale-finanziario, normalmente vanno scelti tra le seguenti opzioni:

Soluzioni finanziarie

Il consulente dello sportello dovrà preliminarmente informare l'impresa sui seguenti fatti:

1. il modello di comportamento più corretto vede il leader, qualche anno prima del passaggio delle consegne, dare l'avvio ad una catena d'episodi di natura finanziaria miranti a favorire il passaggio generazionale;
2. spesso l'occasione va colta anche non solo per porre in essere riassetti interni alla finanza aziendale, ma anche per avviare nuove strategie di prodotto e di mercato;
3. il timing delle modificazioni non è irrilevante: il tempo di anticipo deve essere notevole, fino anche a cinque anni prima; va fatto notare che una variazione fatta a pochi mesi dal passaggio definitivo porta a un progetto successorio mal definito, con cambiamenti repentini che rischiano di incidere negativamente sugli equilibri aziendali;
4. devono assolutamente essere prestabiliti i riassetti finanziari in fase di successione, e la loro esecuzione secondo un predefinito ordine gerarchico
5. se la successione non si limiterà solo alla direzione aziendale ma si estenderà anche alla proprietà del capitale, allora occorre rendere consapevole l'impresa che potrebbe pesare notevolmente la possibile diversità tra un valore patrimoniale determinato con metodi contabili da quello risultante con altre metodologie di valutazione⁴; infatti, soprattutto tra

⁴ Esistono diversi concetti di valore del capitale alternativi a quello contabile. Il più noto è il valore di mercato dell'azienda, la cui conoscenza è molto utile nel momento della transizione se l'imprenditore decide di

le PMI, non sempre queste differenze sono presenti nella mente del leader e dei successori. Si noti che la valenza di questa fase dell'assistenza all'impresa è molto grande, giacché la transizione di gran lunga preferita sembra proprio essere la successione nella proprietà nella forma più completa, senza cioè disperdere porzioni di patrimonio all'esterno della famiglia del leader.

Soluzioni "assicurative"

1. si deve prendere in considerazione la probabilità che il leader potrebbe anche improvvisamente lasciare/mancare; occorre perciò aiutare l'impresa a mettere a punto una rete di salvataggio che mira a far entrare nel capitale di rischio soggetti esterni scelti preventivamente dall'imprenditore, e che impedirebbero la chiusura dell'attività provvedendo al suo acquisto;
2. una seconda opzione da concordare è la garanzia di una somma ponte, da costituire mediante copertura assicurativa (in senso stretto), al fine di fronteggiare adeguatamente eventuali fatti traumatici ed imprevedibili;
3. se l'impresa non ha continuatori potenziali va presa in considerazione l'opzione di assumere un manager (a tempo determinato) che "traghetti" l'impresa fuori da questa situazione difficile; occorre però verificare la sostenibilità di questa soluzione (costo del manager rapportato alla dimensione dell'impresa);
4. occorre valutare con l'impresa possibili aggravii fiscali nei momenti di passaggio della proprietà: se si ravvisa questo rischio, va valutata l'ipotesi di accantonare riserve allo scopo;
5. si deve considerare l'opportunità di una riserva finanziaria anche per consentire all'eventuale continuatore di sviluppare autonomamente propri progetti, e/o per liquidare le quote di eredi non potenziali continuatori.

Soluzioni societarie

1. si deve prospettare l'utilità di una variazione della forma societaria; si deve "spingere" verso la costituzione di una società di capitali perché la società di capitali costituisce il

frazionare la proprietà dell'impresa fra più successori, oppure quando si devono determinare i valori delle quote da liquidare ai parenti o ai vecchi soci non interessati alla gestione dell'azienda. In molti casi, però, i leader non sono a conoscenza di tale valore.

miglior presupposto per attuare la scissione del capitale di famiglia da quello soggetto a rischio d'impresa;

2. si deve valutare la convenienza alla creazione di una holding di famiglia, una società con lo scopo di gestire esclusivamente le quote aziendali detenute dai singoli; il consulente (sportello) deve far capire all'impresa che questa opzione molto spesso è piuttosto utile (sarà dettagliata più precisamente nel seguito di questa trattazione);
3. si deve considerare l'opportunità di creare una società immobiliare alla quale sono intestati gli immobili dell'azienda, soluzione che presenta vantaggi fiscali (i cespiti non figurerebbero nell'ammontare del valore dell'impresa).

Soluzioni patrimoniali

Si tratta di predisporre un adeguato profilo patrimoniale dell'azienda attraverso alcune operazioni:

1. separazione dei beni aziendali da quelli familiari: si deve rendere consapevole l'impresa che tale opzione è necessaria al crescere del numero degli "eredi" e al diminuire del loro coinvolgimento nella gestione dell'impresa, poiché non tutti mostreranno capacità o interesse a proseguire l'attività aziendale; con la separazione patrimoniale il soddisfacimento delle loro istanze si rifletterà sul capitale di famiglia lasciando integro quello aziendale che, invece, si ripartirà tra i potenziali continuatori.
2. trasferimento graduale del patrimonio aziendale: Operazione particolarmente delicata, perché impone all'imprenditore di stabilire un criterio per la suddivisione delle quote e di lasciare il controllo aziendale anche se gli junior non sono ancora idonei. Lo scopo è quello di rendere meno traumatico o improvviso il passaggio del testimone e dare modo ai futuri continuatori di assumersi gradualmente le responsabilità, di ritagliarsi uno spazio in cui sviluppare le proprie capacità.
3. predisposizione di un *company-profile*: favorisce eventuali operazioni di scorporo di aree d'affari, di operazioni di *buy-out*, di ristrutturazione societaria.

Soluzioni "esterne"

Si deve prospettare l'ipotesi di subentro nel capitale di rischio di soggetti esterni al nucleo familiare. Si deve far capire all'impresa che questa drastica opzione può avere dei vantaggi;

infatti una figura non appartenente al nucleo originario:

1. è più obiettiva e razionale perché meno legata a logiche familiari;
2. può offrire contributi che vanno al di là dalla mera erogazione di denaro, come, ad esempio, un sostegno professionale o manageriale;
3. può risolvere i problemi di natura finanziaria che si possono presentare.

Soluzione "holding di famiglia"

Opzione che va certamente presentata all'impresa se la successione porterà alla generazione di più imprese, e non si possiedono i requisiti per accedere al *private equity*. Si deve far capire che essa consentirebbe alla famiglia imprenditoriale di partecipare al patrimonio delle aziende non direttamente, ma attraverso una società (di capitali), con numerosi vantaggi:

1. razionalizzazione della struttura finanziaria: una volta finanziata, la holding di famiglia può distribuire (e raccogliere) i fondi necessari nell'una o nell'altra società, senza bisogno di far ricorso ai soci ogni volta che ci sia da attuare uno spostamento di risorse;
2. razionalizzazione della distribuzione degli utili: la holding raccoglie gli utili delle aziende di famiglia e li distribuisce ai soci in modo unitario, dopo aver valutato le esigenze finanziarie dell'intero gruppo e le eventuali riserve da costituire;
3. possibilità di utilizzo di strumenti di finanziamento infragruppo elastici e deregolamentati: la normativa in materia di società finanziarie esclude dalle limitazioni molti dei più comuni movimenti finanziari infragruppo;
4. conferimento alle aziende di famiglia di un'immagine di solidità spendibile nei confronti delle banche e dei terzi;
5. possibilità di limitare l'impatto dell'imposizione fiscale (conseguente al trasferimento delle quote di proprietà a valori di mercato e non a valori contabili);
6. possibilità di intestare alla holding, in futuro, altre partecipazioni;
7. possibilità di utilizzare la tassazione di gruppo ai fini IVA;
8. in caso di litigio tra i membri della famiglia, le eventuali battaglie legali/societarie si combattono nella holding, senza che l'attività delle società operative ne sia danneggiata;
9. il trasferimento delle aziende di famiglia alla holding è l'occasione per valutazioni di lungo periodo, applicando metodi di valutazione che rispondano alle attese di sviluppo:

ciò consentirebbe di evitare che al momento della successione le valutazioni siano eseguite con metodi influenzati dalla situazione contingente.

Preventivazione dei risultati attesi e dei fattori critici

Al di là delle specifiche consulenze che lo sportello potrà effettuare a singole imprese, il miglior risultato sarebbe quello di diffondere nel territorio la consapevolezza del problema, giacché in media:

1. il 60% degli imprenditori non lo considerano;
2. il restante 40% non sembra fare granché per gestirlo.

Le ricadute territoriali sono evidenti: si eviterebbe la frammentazione di imprese già piccole di per sé, la loro cessione a soggetti esterni all'area (non ci sarebbe nulla di male, se non il fatto che si impoverirebbe il tessuto imprenditoriale locale), la loro definitiva scomparsa.

I fattori critici che si possono incontrare nello svolgimento della consulenza alle imprese in successione sono così sintetizzabili:

1. Bisognerà vincere in qualche modo l'immane diffidenza che le imprese dimostreranno verso questa consulenza prestata da uno sportello di matrice pubblica, rammentando che dovrebbero divulgare temi riservati.
2. I soggetti coinvolti potrebbero avere caratteristiche "non idonee" ad aiutare l'impresa nella fase di successione:
 - leader: può essere indifferente allo sviluppo generazionale dell'impresa, può essere il classico leader che si è "fatto tutto da solo" e che quindi rivendica il diritto anche a "buttare alle ortiche" l'impresa, può ritenersi "eterno", tende a "fare da solo" nella soluzione dei problemi;
 - continuatore: può essere un utile supporto ma non un leader;
 - manager: può ostacolare (per ovvi motivi) l'inserimento del continuatore;
 - consulente: può avere una specializzazione limitata che non consente lo sguardo d'insieme.

3. La generazione entrante potrebbe ritenere utile modificare l'assetto finanziario, ma gli elevati costi che una simile operazione richiede rischia di scoraggiare il progetto e far abbandonare l'idea di continuare l'attività.
4. Altri ostacoli ad una transizione indolore rischiano di profilarsi a causa degli oneri fiscali dovuti allo Stato. È chiaro che se la successione avviene tra un leader e un continuatore, senza altri "eredi", è evidente la possibilità di trasferire la proprietà a valori contabili, fatto che ridurrebbe al minimo l'onere fiscale. Non sono rare però le situazioni della presenza di più "eredi", alcuni dei quali non interessati alla continuazione dell'impresa e quindi con l'intenzione di farsi liquidare la loro quota: in tal caso ben difficilmente accetteranno una liquidazione a valori contabili (soprattutto se l'azienda è efficiente). In media almeno il 50% dei leader non ha mai formulato un'ipotesi dell'onere fiscale o del valore dell'impresa. L'imposta sul plusvalore che emerge qualora l'azienda non sia trasferita a valori contabili può risultare troppo elevata. I beneficiari di aziende ricevute in successione o in donazione in taluni casi sono costretti a disinvestire per pagare l'imposta. Nei leader che non stimano preventivamente il carico fiscale di una successione "conflittuale" c'è una bassa consapevolezza che gli oneri possano avere una elevata incidenza sul bilancio dei continuatori. L'esperienza dimostra che solo una minoranza pianifica razionalmente e definisce in modo certo l'aspetto fiscale con l'aiuto di un professionista esterno. In alcuni casi gli interventi sono pochi e frammentati, e non rientrano in un progetto organico e razionale.
5. L'offerta del sistema bancario in tema di ricambio generazionale sembra non incontrare la domanda delle PMI familiari, soprattutto se di piccolissime dimensioni.