



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA
Facoltà di Scienze Politiche

MASTER IN REGOLAZIONE POLITICA DELLO SVILUPPO LOCALE

Tesi di Master

IL PIANO STRATEGICO DELLA PROVINCIA DI VICENZA

Analisi del progetto "Vicenza nel Terzo Millennio"

Corsista: Nicola Carrarini

Relatore: Prof. Mauro Salvato

Anno Accademico 2004/2005

Un ringraziamento particolare al dott. Luca Romano,
coordinatore scientifico del Progetto “Vicenza nel terzo millennio”

Dedico questo lavoro ad
Aida, Samuele e Anna

SOMMARIO

INTRODUZIONE	7
1. LA DIMENSIONE LOCALE DELLO SVILUPPO	10
2. LA PROVINCIA NELLO SVILUPPO LOCALE	14
2.1 <i>LA PIANIFICAZIONE STRATEGICA VICENTINA</i>	16
3. VICENZA NEL TERZO MILLENNIO	19
3.1 <i>MOTIVAZIONI</i>	20
3.2 <i>FINALITÀ, OBIETTIVI SPECIFICI E STRATEGICI</i>	21
3.2.1 Finalità	22
3.2.2. Obiettivi specifici	22
3.2.3 Obiettivi strategici	23
3.3 <i>METODOLOGIA</i>	24
3.3.1 Ascolto e rilevazione dei fabbisogni territoriali	24
3.3.2 Costruzione della coalizione territoriale e Programmazione	25
3.3.3 Definizione dei progetti attuativi	26
3.4 <i>STRUMENTI OPERATIVI</i>	27
3.5 <i>I BISOGNI EMERSI</i>	28
3.5.1. L'Economia	29
3.5.2 Il Territorio	30
3.5.3 Il Welfare	31
3.5.4 Il Turismo	32
3.6 <i>LE RISPOSTE: LINEE DI INDIRIZZO E STRATEGIE</i>	33
3.6.1 L'Economia	36
3.6.2 Il territorio	38
3.6.3 Il Welfare	40
3.6.4 Il Turismo	42
4. ANALISI DEL PROCESSO DI IMPLEMENTAZIONE	44

<i>4.1 Dati descrittivi sull'implementazione</i>	44
4.1.1 Risultati raggiunti.....	45
4.1.2 Alcune problematiche	47
4.1.3 Procedure di controllo attivate	47
<i>4.2 Analisi del processo: problemi e difficoltà</i>	48
<i>4.3 Il sistema di azione: la dinamica di relazione fra gli attori</i>	50
4.3.1 Un nuovo modo di porsi da parte dell'Amministrazione Provinciale.....	50
4.3.2 Il difficile rapporto con la Regione	51
4.3.4 Una dirigenza incapace di fare squadra.....	52
<i>4.4 Le prospettive di sviluppo del progetto</i>	52
4.4.1 L'area socio-economica	53
4.4.2 L'ambito del territorio.....	56
5. CONCLUSIONI	60
<i>5.1 Elementi positivi</i>	60
<i>5.2 Elementi critici</i>	65
BIBLIOGRAFIA	69
ALLEGATI	73

INTRODUZIONE

Le motivazioni del presente lavoro sono da ricercarsi nella volontà di comprendere se e come la Provincia di Vicenza, ideatrice del Progetto “Vicenza nel Terzo Millennio”, abbia inteso (e intenda) agire come istituzione in grado di regolare lo sviluppo locale.

Queste le domande chiave che hanno motivato l’articolazione della tesi: in che modo, di fronte alla crisi causata principalmente dai processi di globalizzazione e internazionalizzazione, il territorio-sistema vicentino (inteso come fattore di competitività¹) si sta attrezzando?

Quali politiche sono praticate verso quale sviluppo?

Quali sono gli attori ad interrogarsi e ad agire?

Quale dinamica di relazione fra gli attori è stata (e viene tuttora) agita?

L’Amministrazione provinciale di Vicenza è il primo soggetto istituzionale che sembra voler approfondire le problematiche relative allo sviluppo locale, operando in un contesto territoriale di policentrismo caratterizzato dall’assenza di una forte città-provincia; caratteristica, questa, che differenzia la provincia vicentina da altre province venete.²

Il progetto “Vicenza nel Terzo Millennio”, avviato nell’autunno del 2003, si propone di “*assolvere al compito di portare l’ente Provincia ad un approccio di tipo strategico ai problemi di governo che riguardano il territorio.*”³ L’obiettivo principale è quindi quello di definire il nuovo Piano strategico della provincia di

¹ Rullani E. nell’intervento al convegno “Veneto Vicenza. Un territorio per il terzo millennio” ridefinisce il territorio vicentino in termini di competitività: “(...) noi non possiamo più pensare che il territorio vada ripensato e inserito in una nuova visione solo perché questa società è diventata ricca o solo perché si deve porre rimedio a degli sprechi territoriali. Noi dobbiamo pensare alla ridefinizione del territorio in termini di competitività, perché oggi il territorio è un vantaggio competitivo fondamentale e, anzi, è una delle poche cose irriproducibili che gli altri fanno fatica a copiarci (storia, insediamenti complessi di cultura e qualità della vita, stile di vita).” In Veneto Vicenza. Un territorio per il terzo millennio, pag. 20

² Bonomi A., Per un programma strategico provinciale, introduzione alla ricerca I tre anelli di futuro, pag. 35: “l’assenza di una città-provincia forte differenzia la provincia di Vicenza da quelle di Verona e Padova.”

³ Romano L., intervento introduttivo al convegno “Quali strategie per il turismo vicentino?”, pag. 3

Vicenza. Una pianificazione strategica che, insieme alle altre componenti della programmazione e della fase di controllo, identifica la dimensione interna della *governance*.⁴

Dopo aver analizzato in sintesi cos'è "Vicenza nel Terzo Millennio", come ha inteso perseguire la propria finalità e gli obiettivi specifici (metodologia di lavoro, *step* attuati, scelte, risultati conseguiti), in questo elaborato si tenterà di comprendere in che modo, attraverso la realizzazione di tale progetto, l'ente provinciale abbia agito in qualità di attore di coordinamento delle politiche di sviluppo territoriale. Dando una svolta a una serie di scelte politiche del passato agite con dirigismo e troppo spesso vissute dagli attori locali come inefficaci.

Nel far ciò, sono stati analizzati i documenti pubblicati dalla Provincia, sono stati intervistati attori pubblici direttamente coinvolti e altri attori che hanno collaborato al progetto: il dott. Luca Romano, coordinatore scientifico del progetto "Vicenza nel terzo millennio"; la consigliera regionale Giuliana Fontanella, Presidente della Terza Commissione della Regione Veneto (Lavoro, Industria, Artigianato, Commercio, Cave e torbiere, Acque minerali e termali) ed ex VicePresidente dell'Amministrazione Provinciale; il dott. Massimo Meggiolaro, funzionario dell'Associazione Artigiani (ufficio urbanistica e territorio); il dott. Antonio Girardi, Direttore della Fondazione "Rumor" Centro Produttività Veneto; il dott. Roberto Josè Bavaresco, dirigente del Settore Urbanistica della Provincia di Vicenza e l'arch. Laura Pellizzari, funzionario dello stesso Settore.

Nell'impossibilità di formulare una valutazione compiuta sul progetto e i risultati raggiunti, poiché il tempo intercorso dal suo avvio (settembre 2003) all'attuale

⁴ Pianificazione strategica, programmazione e controllo sono infatti le tre componenti fondamentali di un sistema di *governance* interna, concetto approfondito in "La *governance locale*" a cura del Fornez. *Governance* interna, *governance* esterna e *governance* interistituzionale costituiscono l'insieme delle declinazioni del concetto di *governance*. Per quanto riguarda una definizione di pianificazione strategica, si riporta la seguente: "La pianificazione strategica deve essere intesa come l'insieme delle attività di valutazione e scelta delle azioni più coerenti per lo sviluppo economico e sociale a livello locale, tenendo presente i limiti ed i punti di forza sottostanti alle scelte da compiere. (...) Il processo di pianificazione strategica genera una strategia o meglio la "strategia" dell'Ente, ovvero il posizionamento strutturale e la rotta da seguire nello svolgimento delle attività quotidiane dell'Amministrazione." Fornez, *La governance locale*, pag. 92

fase di realizzazione risulta essere di breve durata, si è tentato qui di proporre un'analisi del processo di implementazione, cercando di porre in evidenza alcune criticità.

1. LA DIMENSIONE LOCALE DELLO SVILUPPO

Trigilia, nel suo ultimo volume, ricorda come la scelta di far leva sullo sviluppo locale possa contribuire a ricostruire *“un nuovo equilibrio tra sviluppo e coesione sociale”*⁵, essendo quest’ultimo un elemento fortemente messo in crisi dalla crescente apertura delle economie nazionali, dall’indebolimento degli Stati e, più in generale, dalla globalizzazione dei mercati.

Il perseguimento dello sviluppo locale, secondo il sociologo, è di notevole importanza laddove l’economia diventa sempre più relazionale, legata a fattori *“basati (...) su condizioni di contesto che facilitano la cooperazione fra soggetti individuali e collettivi.”*⁶ Una dimensione, quella locale, in cui l’istituzione ha maggiormente la capacità di offrire un ambiente favorevole, tra l’altro, all’innovazione e alla ricerca della qualità⁷.

La dimensione locale dello sviluppo si contrappone allo sradicamento dai luoghi che contraddistingue un’economia sempre più mobile nello spazio: *“all’immagine di un’economia sradicata dai luoghi, alimentata da quella della globalizzazione, - scrive infatti Trigilia – negli ultimi anni se ne è affiancata un’altra che si muove in direzione opposta: lo sviluppo locale. Qui l’attenzione va allo sviluppo di territori, città, regioni che mostrano segni di particolare dinamismo.”*⁸ Uno sviluppo quindi che giocoforza prende direzioni diverse a seconda delle pratiche sociali, politiche ed economiche consolidate nei diversi luoghi, espressioni della cultura locale.

Sforzi ci ricorda che *“il riconoscimento del sistema locale come “unità socio-economica a base territoriale” consente la sua utilizzazione come fonte di*

⁵ Trigilia C., *Sviluppo locale. Un progetto per l’Italia*, pag. VII.

⁶ Trigilia C., *op. cit.*, pag. VIII

⁷ Scrive infatti Trigilia: *“L’innovazione e la ricerca della qualità dipendono meno dalle singole aziende isolate, e sono invece maggiormente radicate nella capacità del contesto istituzionale locale di offrire un ambiente favorevole: economie esterne materiali e immateriali (infrastrutture, servizi, ricerca, formazione, ma anche qualità sociale e urbana, reti cooperative tra imprese e capacità di collaborazione fra attori pubblici e privati nel governo dei territori).”* In *op. cit.*, pag. VIII

⁸ Trigilia, *op. cit.*, pag. 4

spiegazione della struttura e del cambiamento della società e dell'economia."⁹
L'analisi delle caratteristiche degli specifici contesti socio-culturali ed economici locali risulta essere pertanto un necessario punto di partenza per poter comprendere le aspettative e le possibili soluzioni a problemi che assumono diversa rilevanza a seconda dei contesti in cui vengono ad intervenire. È quanto assume ad esempio l'economista Vaccà il quale, studiando l'apporto teorico offerto dai sistemi locali d'impresa, riconosce l'importanza *"anche per un'impresa che opera nel globale [di] radicarsi negli specifici contesti socio-culturali locali nei quali trasferisce una parte dei suoi processi produttivi"* ovvero, l'importanza della *"capacità di identificare il proprio modo di produrre con i valori, con la cultura e le aspettative specifiche di ciascuna comunità nella quale opera"*.¹⁰

Becattini e Rullani sottolineano l'importanza del contesto locale, riconoscendo che *"lo specifico dei sistemi locali riguarda il modo in cui l'economia del sistema delle imprese si integra col (e trae alimento dal) suo retroterra ambientale. È il milieu locale, infatti, punto di arrivo di una storia naturale ed umana, che fornisce all'organizzazione produttiva alcuni input essenziali, come il lavoro, l'imprenditorialità, le infrastrutture materiali e immateriali, la cultura sociale e l'organizzazione istituzionale."* In tal senso, *"il sistema locale è, insieme e congiuntamente, un luogo di accumulazione di esperienze produttive e di vita e un luogo di produzione di nuova conoscenza."*¹¹

Per finire, se qui si assume che lo sviluppo locale costituisce un percorso possibile per affrontare le sfide della globalizzazione, va comunque rilevato che la dimensione locale si espande sempre più attraverso processi di relazione e divisione del lavoro *"ad una dimensione inter-locale e, alla fine, globale. In altri termini, il luogo non è un sistema locale se non ha propaggini che lo collegano al circuito globale. D'altra parte, la globalità non si svolge in antitesi alle specificità dei singoli luoghi, ma di esse, viceversa, si nutre."*¹²

⁹ Sforzi F., *Il sistema locale come unità d'analisi integrata del territorio*, pag. 187

¹⁰ Vaccà S., *Sviluppo locale e mercato globale. Tra passato e futuro*

¹¹ Becattini G., Rullani E., *Sistema locale e mercato globale*, pp. 28-29

¹² Becattini G., Rullani E., *op. cit.*, pp. 40

Per completare il quadro introduttivo che giustifica la rilevanza della dimensione locale dello sviluppo, si riporta uno stralcio di Messina: *“Parlare di sviluppo “locale” (...) significa ridefinire completamente il concetto di sviluppo, individuando indicatori non solo quantitativi ma anche qualitativi e “relazionali” che ci aiutino cioè a ricostruire quella rete di relazioni che definisce il “luogo”.”*¹³ Reti di relazione che costituiscono, come sottolinea Trigilia, quel capitale sociale¹⁴ capace di dar significato ad azioni di trasformazione del territorio, agendo processi di sviluppo capaci di coniugare *“cambiamento e innovazione con il mantenimento della propria identità.”*¹⁵

È a questo punto fondamentale comprendere quale ruolo giocano le istituzioni chiamate a regolare i processi locali di sviluppo: *“per un’analisi approfondita delle dinamiche di sviluppo locale - scrive Messina - diventa, quindi, sempre più importante cogliere quale sia il ruolo giocato dalla politica nei processi locali di sviluppo. Il problema diventa, cioè, quello di capire, da una parte, “come e quando è possibile valorizzare le risorse e le specificità locali per mettere in moto un processo di sviluppo locale con una sua specifica identità”, e, dall’altra, a quali condizioni un modello locale di sviluppo può sopravvivere nel tempo, coniugando cambiamento e innovazione con il mantenimento della propria identità.”*¹⁶

Una politica che ha visto, nel Nordest, la pressoché totale marginalità delle istituzioni chiamate a governarla: istituzioni che hanno praticato politiche

¹³ Messina P., *Regolazione politica dello sviluppo locale*, pag. 21

¹⁴ Secondo Trigilia, l’elemento essenziale che contraddistingue lo sviluppo locale è costituito infatti *“dalla capacità dei soggetti locali di collaborare per produrre beni collettivi che arricchiscono le economie esterne, ma anche per valorizzare beni comuni, come il patrimonio ambientale e storico-artistico.”*

“(...) Il ruolo delle reti di relazioni sociali è di particolare rilievo, perché rende possibili transazioni complesse e rischiose sul piano economico o politico; fornisce risorse di fiducia che consentono ai soggetti di cooperare anche in presenza di condizioni di incertezza e di carenza di informazioni.”

“(...) Attraverso il capitale di relazioni si alimenta la formazione di risorse cognitive, come le informazioni, o normative, come la fiducia, che permettono agli attori di realizzare obiettivi che non sarebbero altrimenti raggiungibili, o lo sarebbero a costi molto più alti.”

In *op. cit.*, pag. VIII, 28 e 30

¹⁵ Messina P., *op. cit.*, pag. 23

¹⁶ Messina P., *op. cit.*, pag. 23

distributive e che hanno lasciato alle associazioni collaterali il ruolo di mediazione degli interessi.

Proprio l'assenza del ruolo dell'attore politico è denunciata dai principali attori economici coinvolti nel progetto "Vicenza nel terzo millennio", i quali riconoscono i limiti di uno sviluppo autoregolato non più capace di sostenersi di fronte a una globalizzazione che richiede da una parte capacità di coordinarsi e di cooperare, dall'altra l'assunzione di una responsabilità di guida politica e *vision* non più rinviabili.

La coscienza dei vantaggi di operare con un capitale di relazioni sociali consolidato favorisce, secondo Trigilia, l'azione politica per lo sviluppo: "*Se si è ancora il concetto di capitale sociale a quello di reti di relazione, si apre anche più spazio per una visione "possibilista" dell'azione politica per lo sviluppo.*

(...) In questa prospettiva, la "generazione per sperimentazione" di nuove reti tra soggetti collettivi (organizzazioni degli interessi, associazionismo sociale e culturale, governi locali) viene ad assumere un ruolo strategico."¹⁷

È in questo complesso quadro di riferimento che va quindi ad inserirsi il ruolo dell'istituzione politica locale, chiamata sempre più a interfacciarsi con gli attori presenti nel territorio per costruire una visione strategica a lungo termine, condividendo obiettivi e strategie operative capaci di rafforzare la coesione sociale e di agire a favore di uno sviluppo economico sostenibile.

¹⁷ Trigilia C., *op. cit.*, pag. 47-48. L'autore definisce due processi ideal-tipici di generazione di capitale sociale: la *generazione per appartenenza* (legata alle dotazioni originarie) e la *generazione per sperimentazione*, cioè per processi di costruzione intenzionale.

2. LA PROVINCIA NELLO SVILUPPO LOCALE

Le istituzioni chiamate in causa nell'azione di governo dello sviluppo del territorio sono quelle più prossime al cittadino, dai Comuni alla Regione. Istituzioni che agiscono attraverso processi che sempre più mettono in pratica la sussidiarietà e che si mettono in gioco attivando le reti di relazione, formali e informali, per rispondere alle esigenze espresse dal territorio.

La provincia è un ente locale territoriale intermedio tra comune e regione, riconosciuto costituzionalmente. Il suo ruolo è stato riscritto da due importanti normative: il nuovo Testo Unico degli Enti Locali (D. Lgs. 18 agosto 2001, n. 267) e la Legge Costituzionale 16 ottobre 2001, n. 3 che ha modificato il Titolo V della Costituzione.

Le sue funzioni si radicano fondamentalmente nel rappresentare la comunità, nel curarne gli interessi e nel promuovere e coordinare lo sviluppo. Per quanto riguarda lo sviluppo locale, il ruolo dell'Amministrazione provinciale è fondamentale; afferma a tal proposito Bonomi: *“oggi tutta una serie di problemi che rimandano alla programmazione del territorio hanno come interlocutore la Regione e, quindi, il fatto che la Provincia si metta in mezzo fra il tessuto dei Sindaci, che presidia il territorio e accompagna le imprese, e la Regione, facilitando il loro dialogo, è una cosa importante.”*¹⁸ La Provincia riveste quindi un importante ruolo di mediazione istituzionale tra comuni e Regione, con funzioni di *super partes* e capacità di visione in termini di area vasta: *“i problemi dello sviluppo e dei servizi, della coesione sociale e dell'ambiente oggi si governano in termini di area vasta, il che significa che la Provincia è la soglia minima, e non solo, da cui cominciare. Ad essa spetta il ruolo di impulso dal basso, di primo passo per partire nel modo giusto rispetto all'agire della filiera istituzionale.”*¹⁹ La provincia è quindi uno dei livelli locali chiamati in causa per

¹⁸ Bonomi A., dall'intervento nel Convegno del 16 dicembre 2004, in *Veneto Vicenza. Un territorio per il terzo millennio*, pag. 8

¹⁹ Dal Lago M., dall'intervento introduttivo al Convegno del 24 novembre 2003, in *Vicenza nel Terzo Millennio* atti del convegno 24 novembre 2003, pag. 5

attivarsi, con funzione regolativa²⁰, nel coordinare e realizzare politiche di sviluppo e produzione di economie esterne.

Alla provincia è affidato pure un ruolo essenziale nel pianificare, programmare e coordinare lo sviluppo del territorio di sua competenza. La funzione di programmazione si svolge sia direttamente, sia in concorso alla programmazione regionale.

Funzionali alla pianificazione e alla programmazione sono:

- la predisposizione e l'adozione del piano territoriale di coordinamento;
- la formulazione e l'adozione di programmi pluriennali generali e settoriali;
- il concorso alla determinazione del Programma Regionale di Sviluppo e di altri programmi e piani regionali;
- la raccolta e il coordinamento delle proposte avanzate dai comuni ai fini della programmazione economica, territoriale ed ambientale di competenza regionale;
- la promozione di attività di rilevante interesse nei settori economico, produttivo, commerciale e turistico, nonché nei settori sociale, culturale e sportivo.

Le attività di adozione dei piani territoriali di coordinamento e di determinazione degli indirizzi generali di assetto del territorio sono subordinate alle competenze

²⁰ Trigilia riconosce tale ruolo regolativo, in virtù dello stimolo provocato dalla globalizzazione, fenomeno che, secondo l'autore, assume carattere positivo creando opportunità per lo sviluppo locale: *“la globalizzazione sembra stimolare un ruolo regolativo più rilevante nei governi locali e regionali. (...)”*

Con il procedere della globalizzazione, che limita le capacità redistributive del centro, il quadro comincia a cambiare di segno. Mentre si riducono le risorse trasferite dal centro, crescono i compiti e anche le responsabilità finanziarie dei governi locali e regionali, sotto la pressione dei più rigidi vincoli di bilancio. Insomma, i governi locali, originariamente rafforzatisi nel quadro di uno stato sociale in sviluppo, si trovano ora a dover agire senza il paracadute dello Stato, e sono quindi spinti a impegnarsi per affrontare i problemi di sviluppo dei rispettivi territori. (...) In questo senso si può quindi notare che la globalizzazione contribuisce ad accrescere la necessità di un ruolo più attivo dei governi decentrati.” Trigilia C., *op. cit.*, pag. 18-19

normative della Regione e non devono invadere la sfera di competenza dei comuni.²¹

2.1 LA PIANIFICAZIONE STRATEGICA VICENTINA

La Provincia di Vicenza ha inteso dar vita al piano strategico territoriale partendo dalla lettura dei bisogni locali e impegnandosi in una regia coordinata, nel contempo attiva e ricettiva. *“Vorrei ricordare cosa dice la Costituzione al titolo V, – ha affermato l’allora Assessore provinciale al Lavoro e alla Formazione, Testolin – in particolare per le amministrazioni provinciali che devono essere protagoniste nel processo programmatico di area vasta, valorizzando lo sviluppo dal basso del territorio e concretizzando una regia dei processi di sussidiarietà”*.²²

Bonomi, spiegando il significato del Progetto “Vicenza nel terzo millennio” per la definizione del piano strategico provinciale, riconosce l’obbligo di realizzare *“una vasta coalizione di attori locali impegnati, con la Provincia, a*

²¹ Per quanto riguarda lo specifico veneto, va citata la Legge regionale n. 11/2004 che disciplina l’urbanistica e riconosce alle province un ruolo attivo di governo del territorio attraverso i già citati strumenti della programmazione e della pianificazione. In particolare, gli artt. 3, 5 e 23 della legge citata stabiliscono che:

- la Giunta provinciale elabora un documento preliminare che deve contenere:
 - a. gli obiettivi generali che si intendono perseguire con il Piano e le scelte strategiche di assetto del territorio anche in relazione alle previsioni degli strumenti di pianificazione di livello sovraordinato;
 - b. le indicazioni per lo sviluppo sostenibile e durevole del territorio;
- e lo trasmette alla Regione, alle province contermini, ai Comuni, alle Comunità Montane, agli enti di gestione delle aree naturali protette interessate e agli Enti pubblici ed ai soggetti gestori di servizi pubblici, nonché ai gestori di reti e servizi ad uso pubblico aventi rilevanza provinciale.

La stessa legge regionale prevede che:

- per un esame del Documento preliminare la Provincia assume il metodo della concertazione e della partecipazione con gli altri Enti pubblici territoriali e con le altre Amministrazioni preposte alla cura degli interessi pubblici coinvolti e con le Associazioni economiche e sociali portatrici di rilevanti interessi sul territorio e di interessi diffusi, nonché con i gestori di servizi pubblici e di uso pubblico invitandoli a concorrere alla definizione degli obiettivi e delle scelte strategiche individuate dagli strumenti di pianificazione;
- a seguito della conclusione della fase di concertazione il Consiglio Provinciale adotta il Piano Territoriale di Coordinamento Provinciale.

²²Testolin A., *Welfare: nuova frontiera dello sviluppo provinciale*, in *La regia provinciale del welfare nuovo fattore di sviluppo*, pag. 22

programmare linee strategiche condivise sui punti nodali descritti nel rapporto di ricerca.

(...) questa (...) considerazione (...) corrisponde (...) alla strada obbligata che viene suggerita da una programmazione che si voglia rispettosa della complessità sociale con cui deve fare i conti. Una società complessa, infatti, anche territorialmente circoscritta quale è una provincia, non può più essere governata da un'entità amministrativa cui competerebbero tutte le funzioni esercitate a prescindere da altri potenziali apporti, contributi, suggerimenti, indicazioni.”²³

La scelta di coinvolgere gli attori della comunità locale per la costruzione del programma strategico provinciale è affiancata dal riconoscimento della necessità di collaborare con gli altri attori istituzionali: *“i problemi dello sviluppo economico, dei servizi, dell’ambiente si governano in termini di “area vasta” (...) tenendo presenti anche le altre istituzioni; dello stesso livello territoriale, come le altre province venete, e di livello superiore, come la Regione. Il governo di area vasta significa quindi che la Provincia è il livello di governo territoriale dal quale cominciare. Ad essa spetta il ruolo di impulso dal basso, di primo passo dal quale partire per innescare processi virtuosi dell’azione amministrativa lungo la filiera istituzionale.”²⁴*

Insomma, il piano strategico provinciale avviato con il progetto “Vicenza nel terzo millennio” sembra rientrare a pieno titolo tra quegli esperimenti di coordinamento tra soggetti pubblici e privati che Trigilia cita nel suo saggio “L’illusione decisionista: comuni e interessi locali dalla riforma del ’93 alla pianificazione strategica”. L’autore infatti documenta l’impegno di istituzioni locali europee e italiane ad avviare esperimenti di governo del territorio e di promozione dello sviluppo locale attraverso la pianificazione strategica: *“la pianificazione si basa – scrive Trigilia – su un processo di **cooperazione volontaria** tra i diversi soggetti pubblici e privati, che mettono a punto insieme un percorso di sviluppo condiviso, individuano alcuni obiettivi strategici e si*

²³ Bonomi A., *Per un programma strategico provinciale*, in Consorzio A. ASTER, *I tre anelli di futuro*, pag. 39

²⁴ Consorzio A. ASTER, *I tre anelli di futuro*, pag. 35

*impegnano a realizzare una serie di azioni tra loro integrate. In questo modo si cerca di affrontare non solo il problema del coordinamento tra le diverse istituzioni pubbliche, che è impossibile ottenere solo per via gerarchica, ma anche di associare le organizzazioni di rappresentanza degli interessi economici, sociali e culturali. Il ruolo degli attori privati – conclude Trigilia – è cruciale non solo per le risorse finanziarie che possono investire, ma ancor di più per le **conoscenze** e il **consenso** necessari a realizzare interventi efficaci a forte interdipendenza, che richiedono cioè un elevato coordinamento e un impegno a più lungo termine.”²⁵ Tali parole di Trigilia sembrano dare riconoscimento scientifico alle intenzionalità espresse dal progetto “Vicenza nel terzo millennio”, motivato per l’appunto dalla volontà di agire un processo di programmazione con gli attori – pubblici e privati – che hanno interesse nel territorio vicentino.*

²⁵ Trigilia C., *L’illusione decisionista: comuni e interessi locali dalla riforma del ’93 alla pianificazione strategica*, in *op. cit.*, pag. 136

3. VICENZA NEL TERZO MILLENNIO

“Vicenza nel terzo millennio” è un progetto speciale che la Presidenza della Provincia di Vicenza si è impegnata a realizzare nella convinzione che *“la programmazione strategica del territorio va negoziata con i fabbisogni di tutti gli attori in esso presenti ossia deve partire dall’ascolto di coloro che nel territorio vivono, lavorano, operano.”*²⁶

Avviato nel 2003, il progetto si è proposto dunque l'obiettivo di realizzare uno sviluppo socio-economico compatibile con il razionale assetto del territorio. Obiettivo che si è inteso raggiungere attraverso lo studio della realtà socio-economica per individuare gli scenari futuri relativi allo sviluppo economico, alla realtà sociale ed al benessere sociale della comunità vicentina.

Il processo di pianificazione strategica attivato attraverso “Vicenza nel terzo millennio” ha fatto leva sulla *governance* interistituzionale, intesa come *“insieme di modelli e pratiche finalizzate ad orientare e favorire la cooperazione sinergica e convergente, sia tra i soggetti istituzionali non più legati da un rapporto gerarchico, sia tra essi e la società civile, con l’obiettivo di migliorare il coordinamento e l’integrazione di risorse e competenze nella definizione e implementazione delle politiche e dei relativi programmi e progetti.”*²⁷

Il coordinamento del progetto è stato affidato al consorzio A.A.STER, con la consulenza di Aldo Bonomi e Luca Romano; significativa l’assistenza di:

- Enzo Rullani (Università di Venezia) per il settore dell’economia e dell’innovazione;
- Alessandro Balducci (Politecnico di Milano) per il settore del territorio;
- Paolo Feltrin (Università di Trieste) per l’ambito del *welfare*.

²⁶ Dal Lago M., dalla *premessa* a *Vicenza nel Terzo Millennio*, atti del convegno 24 novembre 2003, pag. 3

²⁷ Fornez, *La governance interistituzionali*, in *La governance locale*, pag. 193

3.1 MOTIVAZIONI

Il bisogno di ripensare il modello di sviluppo economico vicentino, entrato parzialmente in crisi anche a causa dei processi di globalizzazione dei mercati e di europeizzazione, contestualmente alla necessità di elaborare un nuovo Piano strategico della Provincia di Vicenza sono stati annunciati dal documento programmatico di governo del 2002. Di fronte ai cambiamenti che hanno segnato il passaggio del millennio sembra che le parole chiave siano comprenderli, attrezzarsi per dare la giusta risposta e lavorare in squadra. L'assunto è che il modello territoriale vicentino è entrato in crisi soprattutto dal punto di vista dell'efficienza e della qualità della vita: ripensarlo è d'obbligo per coloro che hanno responsabilità politica. Afferma infatti la Presidente della Provincia: *“Guerra, terrorismo, squilibri nel mondo e la faticosa costruzione della casa europea, ma anche la globalizzazione e le emigrazioni di massa da un continente all'altro hanno cancellato, con una velocità inimmaginabile, i punti di riferimento su cui siamo cresciuti e che hanno consentito il miracolo del nord est: la comunità locale, la famiglia, i Comuni, le piccole imprese e le piccole banche; in una parola: il territorio locale, i legami di prossimità, la fiducia reciproca, la stabilità dell'organizzazione sociale, l'ottimismo nel guardare al futuro. (...) Per questo motivo abbiamo scelto di dare a questo progetto un'enfasi di epocalità: “Vicenza nel terzo millennio”.*”²⁸

È quindi un quadro di grande trasformazione che interroga l'Amministrazione provinciale e che pone necessarie riflessioni per capire quale sarà il futuro del territorio vicentino, quale sviluppo e quale direzione dovranno essere imboccati, quali progettualità e azioni dovranno essere articolate per accompagnare gli attori del territorio in questa fase di transizione e superare la crisi. *“Vicenza nel terzo millennio” è e vuole essere proprio la scommessa verso una nuova lettura del territorio e dei suoi problemi, (...) ma anche lo studio scientifico delle tendenze evolutive in modo tale da poter anticipare le tensioni, i bisogni e le necessità al fine di assicurare qualità della vita e benessere autentico.*”²⁹

²⁸ Dal Lago M., dalla *premessa a Vicenza nel Terzo Millennio*, atti del convegno 24 novembre 2003, pag. 4

²⁹ Dal Lago M., in *Veneto Vicenza. Un territorio per il terzo millennio*, pag. 14

Trigilia, nella già citata analisi degli esperimenti di pianificazione strategica, sembra dar credito alle motivazioni che hanno spinto l'Amministrazione provinciale vicentina ad impegnarsi nella realizzazione del piano strategico, riconducendole ad un percorso che accomuna altre istituzioni locali; l'autore, citando Bagnasco, afferma infatti: *“Occorre ricordare che il “ritorno delle città”, nel senso di un accresciuto impegno nel governo dello sviluppo, si lega chiaramente ai cambiamenti economici e politici (...). Molte città hanno intrapreso la pianificazione strategica per far fronte ai problemi posti dalla crisi del vecchio modello di industrializzazione, o comunque dalla necessità di sostenere l'economia locale e l'occupazione nelle condizioni di crescente competizione internazionale. D'altra parte, esse sono spinte in questa direzione anche dal ridursi delle capacità redistributive dello Stato centrale. Senza il paracadute dello Stato, le città e i territori devono mobilitarsi autonomamente per far fronte alle domande dei loro cittadini. E si rendono conto che non si può difendere e rafforzare la qualità sociale e la qualità urbana senza legarle, ancor più strettamente che nel passato, a un disegno complessivo di sviluppo.”*³⁰

Disegnare, insieme agli altri attori del territorio, un percorso di sviluppo capace di dare una spinta nuova alla competitività del sistema territoriale vicentino è quindi il *leit motiv* di fondo del progetto.

3.2 FINALITÀ, OBIETTIVI SPECIFICI E STRATEGICI

“Vicenza nel terzo millennio” nasce con un taglio di valutazione culturale del modello di sviluppo vicentino, su cui era necessario riflettere per capirne a fondo luci e ombre. Il progetto si muove sperimentando nuove forme, travalicando a volte le competenze istituzionali dell'ente provinciale, nella convinzione che temi quali il *welfare*, l'economia, il territorio non hanno confini precisi e hanno necessità di essere considerati (e gestiti) anche in una dimensione locale.

Finalità e obiettivi strategici qui sintetizzati rispondono alla necessità di dare un futuro sostenibile a un modello economico incapace di rispondere in modo

³⁰ Trigilia C., *L'illusione decisionista: comuni e interessi locali dalla riforma del '93 alla pianificazione strategica*, in *op. cit.*, pag. 137

dinamico a cambiamenti che costringono a mettere in moto creatività e innovazione che sembrano latitare.

3.2.1 FINALITÀ

Il progetto “Vicenza nel terzo millennio” è stato adottato al fine di offrire strumenti e progetti atti a conseguire una programmazione strategica provinciale, concertata con gli attori presenti nel territorio. Una programmazione la cui necessità emerge con forza nella ricerca “I tre anelli di futuro”, in risposta allo spontaneismo autoregolato che ha caratterizzato il passato, prossimo e remoto, del modello vicentino (e finanche veneto); a tal proposito, la stessa Presidente dell’Amministrazione Provinciale afferma: *“I meccanismi spontanei non bastano più, e per continuare a crescere tutti bisogna accompagnare chi fa innovazione e sa stare sul globale costruendo regole, strumenti e progetti per trascinare tutto il territorio nella nuova sfida competitiva. (...) Lo spontaneismo non basta e rischia di fare degenerare nell’ingovernabilità.”*³¹

In sintesi, attraverso “Vicenza nel terzo millennio” la Provincia di Vicenza si impegna a governare i problemi del territorio³² con un approccio di tipo strategico, costruendo coalizioni per lo sviluppo qualitativo in cui la Provincia stessa si ritagli il ruolo di "motore", coordinamento e regia.

L’obiettivo generale, richiamato nella presentazione della pagina web dedicata al progetto, è *“realizzare uno sviluppo socio-economico compatibile con il razionale assetto del territorio”*³³.

3.2.2. OBIETTIVI SPECIFICI

Gli obiettivi specifici del progetto possono essere ricondotti a tre filoni:

1. **sviluppo economico - competitività del sistema territoriale:** necessità di individuare percorsi di innovazione e creatività, dando risposta alla

³¹ Dal Lago M., dall’intervento introduttivo al Convegno del 24 novembre 2003, *op. cit.*, pag. 7

³² “Ci occupiamo soprattutto di problemi dello sviluppo nella sua fase di ridisegno complessivo oltre che di problemi di programmazione del territorio e di problemi del welfare.” Romano L., intervento introduttivo al convegno “Quali strategie per il turismo vicentino?”, pag. 3

³³ www.provincia.vicenza.it/progetti/terzomillennio

caduta di competitività dell'economia basata sulla manifattura (in particolare con un forte impegno sulle professioni e sulle competenze creative);

2. **programmazione del territorio:** ripensare una nuova filosofia di collegamenti infrastrutturali e miglioramento degli usi del territorio (equilibrio fra produzione e vita quotidiana), facendo leva sulla **sostenibilità** (uso diverso delle risorse, tutela delle falde idriche, energie rinnovabili, riduzioni dell'inquinamento dell'aria, ecc.)
3. **coesione sociale:** ridisegnare un sistema di *welfare* su base provinciale (*welfare* locale), coordinando un percorso di analisi sull'applicazione della riforma Biagi del mercato del lavoro e istituendo un Osservatorio provinciale per le politiche sociali.

3.2.3 OBIETTIVI STRATEGICI

Obiettivi strategici per il perseguimento degli obiettivi specifici sono:

- a) **Analisi della situazione e costruzione di una mappa dei fabbisogni del territorio.**

La lettura dello scenario è il punto di partenza del progetto: secondo il coordinatore era innanzitutto necessario “*mettere a fuoco i cambiamenti che costituivano punti di debolezza certificati dal modello di sviluppo vicentino: localismo, questione ambientale, modifica della composizione socio-demografica del territorio.*”³⁴

- b) **Costruzione di coalizioni territoriali (partecipazione e coinvolgimento degli attori locali).**

Di pari passo alla lettura dello scenario locale, va costruito e rafforzato il rapporto con gli attori. Da questo punto di vista, tre sono le novità recepite dal progetto:

1. la fine dell'epoca dell'auto-sussistenza dei sindaci;

³⁴ intervista a Luca Romano, coordinatore scientifico del progetto - 24 gennaio 2006

2. l'apporto del mondo delle categorie economiche, stante la rappresentatività storica del settore manifatturiero, non corrisponde al cambiamento economico in atto e all'emersione del terziario avanzato;
3. il mondo che doveva farsi carico del disagio sociale, in aumento a causa della caduta della qualità della vita, non ha mai avuto una strategia unitaria.

c) Raccolta di *input* e suggerimenti per la predisposizione di una programmazione territoriale.

Codecisione dei diversi livelli istituzionali, sociali ed economici.

3.3 METODOLOGIA

Il progetto è stato suddiviso in due fasi: raccolta dei fabbisogni territoriali attraverso l'ascolto delle *“opinioni di una pluralità di soggetti che rivestono una qualche responsabilità economica, sociale, gestionale, programmatica della provincia: sindaci, imprenditori, parti sociali, volontariato, autonomie funzionali, centri del sapere.”*³⁵; costruzione di una coalizione territoriale e redazione del documento preliminare per il programma strategico provinciale.

3.3.1 ASCOLTO E RILEVAZIONE DEI FABBISOGNI TERRITORIALI

La prima fase del progetto è stata caratterizzata dall'ascolto dei problemi posti dai soggetti sociali del territorio. Tale metodo è stata necessitato da una scelta di fondo che l'Amministrazione provinciale si è impegnata a praticare: *“la programmazione va negoziata con i fabbisogni del territorio, cogliendo un'istanza sempre più diffusa di riorganizzazione anche dal basso della società. (...) La programmazione del territorio è chiamata ad abbandonare il tradizionale atteggiamento dirigistico che il più delle volte ha accompagnato l'azione delle Amministrazioni pubbliche. Deve invece partire dall'ascolto di coloro che nel territorio vivono e operano, ciascuno nelle sue funzioni, deve*

³⁵ Consorzio A. ASTER, *I tre anelli di futuro*, pag. 34, in *Vicenza nel terzo millennio*, Prima fase

*capire e interpretare i cambiamenti che vi sono intervenuti, e soltanto “dopo” programmare.”*³⁶

Gli attori interpellati in questa prima fase sono stati: Autonomie locali e Sindaci; autonomie funzionali (Fiera e CCIAA, Autostrade, Università, Scuole e Istituti di formazione); le rappresentanze degli interessi (Artigiani, Piccole Imprese, Medie Imprese e Industriali, agricoltori, sindacati); altri attori (Caritas, mondo del no-profit, fondazioni bancarie, ULSS).

La metodologia utilizzata per rilevare i bisogni è stata quella della **ricerca-azione**, considerata *“lo strumento più coerente con questa volontà di coniugare conoscenza sulle trasformazioni territoriali e organizzazione di una coalizione che sappia rappresentare e governare le innovazioni dal basso.”*³⁷ Sono state effettuate 85 **interviste in profondità** ad *opinion leaders* e 6 **focus group** incentrati sui filoni dell'innovazione e delle emergenze sociali che hanno consentito di compiere una prima analisi della situazione; i risultati sono stati presentati nel corso del convegno del 24 novembre 2003 e successivamente pubblicati nel primo dei cinque volumi del progetto (Primo Rapporto di indagine “I tre anelli di futuro”: Vicenza nella prossimità, Vicenza baricentro del sistema veneto, Vicenza nel mondo).

Nel rapporto di ricerca sono stati delineati sia le istanze del territorio che gli scenari prevedibili, nonché la definizione del quadro degli obiettivi e le prime ipotesi di politiche per lo sviluppo della seconda fase del progetto.

3.3.2 COSTRUZIONE DELLA COALIZIONE TERRITORIALE E PROGRAMMAZIONE

Questa fase di ascolto e lettura dei bisogni del territorio è stata ritenuta strategica per costruire una coalizione di attori capace di avviare quel *“processo di progettazione condivisa” delle principali risposte – strumenti, progetti, interventi*” per orientare l'azione programmatoria della Provincia di Vicenza. Una coalizione per l'innovazione e lo sviluppo qualitativo nel territorio vicentino in cui la Provincia, in sinergia con gli enti e le associazioni del territorio, si

³⁶ Consorzio A. ASTER, *I tre anelli di futuro*, pag. 34, in *op. cit.*

³⁷ Consorzio A. ASTER, *I tre anelli di futuro*, pag. 35, in *op. cit.*

assume il ruolo di "motore" del processo di programmazione strategica. La scelta della **concertazione** è un valore proprio del progetto "Vicenza nel Terzo Millennio": fin dalla fase di ascolto e di analisi dei fabbisogni del territorio, la concezione della programmazione ha inteso negoziare con una domanda "ascendente" dal locale le forme di integrazione, le esigenze di raccordo e di coordinamento e gli obiettivi dei diversi sotto-sistemi che strutturano il territorio provinciale.

In questa fase, sono stati elaborati documenti progettuali nelle aree dell'economia, del turismo, del territorio e del *welfare*, tutti pubblicati nella collana del progetto.

In particolare, il lavoro di analisi e ricerca effettuato dal Politecnico di Milano ha contribuito alla redazione del Documento preliminare del Piano Territoriale di Coordinamento Provinciale (PTCP), pubblicato a dicembre 2005.

3.3.3 DEFINIZIONE DEI PROGETTI ATTUATIVI

Dall'analisi si è passati alla progettazione delle azioni, che, coordinate sempre dal Consorzio A.Aster di Milano, sono state le seguenti:

1. *Sviluppo economico*: svolgimento di due ricerche sui processi innovativi e sul fabbisogno di servizi delle imprese vicentine con la predisposizione di un "Rapporto" contenente un repertorio di proposte che saranno tradotte in programmi nel corso del 2005. La responsabilità scientifica è stata curata dal prof. Enzo Rullani (Università di Venezia). È stato inoltre impostato con un seminario (15 ottobre 2004) il "Laboratorio per lo sviluppo strategico del turismo".

2. *Programmazione del territorio*: analisi dei tre casi-studio dell'Area Berica, del Corridoio multimodale e Strada mercato Montebello-Vicenza; dell'urbanizzazione diffusa pedemontana. Avvio del prototipo di progettazione territoriale nell'Area Berica; atlante delle aree e degli stabili ad uso produttivo di tutta la provincia. La responsabilità di queste attività è stata affidata all'equipe di ricerca del Politecnico di Milano coordinata dal prof. Alessandro Balducci.

3. *Coesione sociale*: avvio del “Laboratorio sull’applicazione della riforma Biagi del mercato del lavoro”. Le attività sono state coordinate dal Consorzio A.Aster di Milano.

3.4 STRUMENTI OPERATIVI

Gli strumenti adottati nell’ambito del progetto al fine di diffondere le informazioni, comunicare i risultati e offrire approfondimenti alla cittadinanza sono stati:

- una collana di 5 pubblicazioni, edite dalla stessa Provincia, comprendenti gli atti dei convegni, documenti progettuali, rapporti di indagine e ricerche realizzate nelle aree dell’economia, del turismo, del territorio e del *welfare*;³⁸
- il Documento Preliminare del Piano Territoriale di Coordinamento Provinciale (PTCP), realizzato a dicembre 2005;
- una pagina *web* interna al sito istituzionale dell’Amministrazione Provinciale;
- una *newsletter*, realizzata dall’Ufficio Progetti Speciali (da giugno 2004 a gennaio 2006 sono state realizzate quattordici *newsletter*).

³⁸ I testi pubblicati sono:

- Provincia di Vicenza, *Vicenza nel Terzo Millennio, Atti del Convegno 24 novembre 2003, Rapporto di indagine “I tre anelli del futuro”, Prima fase*. Vicenza 2003
- Provincia di Vicenza, *La regia provinciale del welfare nuovo fattore di sviluppo*, Atti del Convegno 22 maggio 2004, Seconda fase. Vicenza 2004
- Provincia di Vicenza, *Quali strategie per il turismo vicentino?*, Atti del Seminario 15 ottobre 2004. Vicenza 2004
- Provincia di Vicenza, *Veneto Vicenza. Un territorio per il terzo millennio*, Atti del Convegno 16 dicembre 2004, Vicenza 2004
- Provincia di Vicenza, *I percorsi dell’innovazione di sistema. Le proposte per una nuova competitività del modello vicentino*, Atti del Convegno 6 giugno 2005, *Rapporto di ricerca*. Vicenza 2005

3.5 I BISOGNI EMERSI

Il processo di ascolto degli attori del territorio ha consentito di far emergere una serie di problemi che sono stati ampiamente riportati nel Rapporto di ricerca “*I tre anelli di futuro*”, il documento di base per la creazione del programma strategico provinciale e che riporta la domanda del territorio.

*In particolare, “la ricerca, dalla viva voce degli attori locali, ha mostrato processi di scomposizione di quel tessuto locale che era sempre stata la sua forza: i legami comunitari, la relativamente stabile consistenza dei distretti produttivi di piccola e media impresa, la presenza di banche locali, la vivacità delle autonomie locali, le identità locali di comune e valle.”*³⁹

Le sfide della globalizzazione e dell'internazionalizzazione dei mercati hanno messo in crisi anche il sistema economico vicentino, i cui punti di forza (“*una matura divisione del lavoro in catene di fornitura con a capo qualche impresa leader; il radicamento in un territorio in grado di fornire il complesso di specializzazioni e competenze professionali a cui le piccole imprese potevano ricorrere limitando con questo gli svantaggi della piccola dimensione; la commistione tra impresa e famiglia che assicurava alti livelli di intraprendenza e di flessibilità*”⁴⁰) non risultano più sufficienti a fronteggiare i veloci cambiamenti in atto. La fotografia che emerge mettendo insieme i dati e le informazioni date dagli attori locali propone infatti più ombre che luci: emerge l'immagine di uno sviluppo troppo spesso autoregolato e poco coordinato, reti corte e orizzontali, il consumo e la saturazione del territorio, la crisi del *welfare* locale, la mancanza di progettualità politica e l'assenza di investimenti nei settori della ricerca e dell'innovazione.

Le problematiche e i bisogni conseguenti possono essere sintetizzati analizzando i diversi ambiti, nella consapevolezza che sono tra loro fortemente interrelati e i fenomeni emergenti non sono facilmente disgiungibili.

³⁹ Consorzio A. ASTER, *I tre anelli di futuro*, pag. 35, in *op. cit.*

⁴⁰ Consorzio A. ASTER, *I tre anelli di futuro*, pag. 36, in *op. cit.*

3.5.1. L'ECONOMIA

Le dinamiche negative e le difficoltà registrate in molti settori dell'economia locale evidenziano alcune caratteristiche strutturali che sono diventate ostacolo alla competitività del sistema locale; in sintesi, i problemi sembrano essere:

- la ridotta grandezza delle imprese, di dimensione prevalentemente locale, elemento che rende difficili economie di scala e reti lunghe⁴¹;
- le specializzazioni su produzioni tradizionali a basso livello tecnologico;
- la difficoltà delle piccole imprese a inserirsi all'interno del processo di internazionalizzazione⁴²;
- l'arretratezza in termini di ricerca, sviluppo e innovazione⁴³;
- la bassa propensione del sistema delle imprese alla cooperazione sul fronte dello sviluppo tecnologico⁴⁴;

⁴¹ "Il sistema di origine in cui operano le piccole imprese oggi (distretto e catena di fornitura) si rivela il più delle volte confinato su una dimensione locale che utilizza reti corte di comunicazione, di trasferimento logistico e di transazione/affidabilità." Consorzio A. ASTER, *I tre anelli di futuro*, pag. 71

⁴² Il processo di internazionalizzazione tende a logorare le tradizionali fonti del vantaggio competitivo delle piccole imprese (rapporto con un sistema assai più grande di divisione del lavoro; radicamento nel territorio; la natura personale dell'impresa).

⁴³ A tal proposito il Presidente della locale Associazione Artigiani afferma: "Oggi è entrato un po' in crisi questo sistema perché, nonostante si parli sempre più di qualità e innovazione, la vera innovazione non è nata sul progetto (...). Quello che manca oggi sull'innovazione è la progettualità. Non la fa la Regione, non la fanno le grandi aziende, che preferiscono delocalizzare per ridurre i costi di produzione, non la fanno le piccole aziende, ovviamente perché non hanno le risorse". In *I tre anelli di futuro*, pag 47, in *op. cit.*

⁴⁴ Il rapporto di ricerca curato da A. ASTER pone in evidenza quali sono i maggiori ostacoli alla messa in rete del distretto industriale attraverso la mediazione delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione, facendo ovviamente riferimento in particolare alla realtà vicentina; si cita: "Il distretto funziona come sistema non per la scelta dei diversi imprenditori (concorrenti) di cooperare tra loro, ma grazie alla **cooperazione involontaria** che nasce dall'impossibilità di mantenere le informazioni che contano. (...) In un certo senso potremmo dire che il distretto è un efficiente meccanismo di apprendimento sociale e di moltiplicazione delle conoscenze acquisite che usa la cooperazione involontaria come medium di comunicazione tra le imprese e tra le persone. Quando si propone l'adozione di una rete tecnologica si propone, in pratica, di sostituire questa cooperazione involontaria con una **scelta volontaria di condivisione** delle informazioni e delle conoscenze di cui ciascuna impresa dispone. Gli imprenditori, spesso, non sono preparati per fare questo passo, che contrasta con le formule imprenditoriali affermatesi sui mercati, e non vedono nell'uso delle nuove tecnologie forme contrattuali e istituzionali appropriate a difendere la proprietà intellettuale e i segreti commerciali di ciascuno." In *I tre anelli di futuro*, pag 99, in *op. cit.*

Girardi, del Centro Produttività Veneto (organo formato dalla locale CCIAA), afferma: "C'è bisogno di piattaforme tecnologiche e dei diffusori di queste conoscenze. Nessuno può accumulare da solo tutto il sapere che serve alla produzione, per cui c'è necessità di una pluralità di soggetti che si organizzano in rete e assegnano compiti specifici di diffusione ai mediatori." In *op. cit.*, pag. 100

- la carenza “di reti di servizi più qualificati e formali sotto il profilo delle conoscenze e delle competenze, servizi cui non si può più ricorrere semplicemente basandosi sulla compresenza fisica nello stesso territorio.”⁴⁵;
- la questione generazionale: si registrano “evidenti limiti sul piano della carente managerializzazione e della chiusura entro le ristrette cerchie di persone del nucleo familiare.”⁴⁶;
- il difficile rapporto con le banche;
- il boom della delocalizzazione⁴⁷;
- il ritardo infrastrutturale: “una smisurata area metropolitana che però ha reti insufficienti, nei trasporti (i prodotti vengono veicolati solo su gomma), nelle comunicazioni e nei servizi alle imprese”⁴⁸;
- il deficit di politica⁴⁹.

3.5.2 IL TERRITORIO

La particolarità del territorio vicentino, sia dal punto di vista sociale, che politico ed economico, è costituita dal suo policentrismo, elemento che lo contraddistingue e differenzia dalle altre province venete. “Non è da oggi, – spiega Bandini, Presidente dell’Accademia Olimpica – perché avviene già alla fine dell’800 e all’inizio del ‘900 una sorta di rovesciamento di quello che era il tradizionale rapporto città-campagna. Quella che era campagna diviene la sede dei grandi fenomeni di sviluppo e di economia, conta molto di più Schio per molti anni che non Vicenza, così Bassano è una vera e propria città autonoma.”⁵⁰

⁴⁵ Consorzio A. ASTER, *I tre anelli di futuro*, pag. 36, in *op. cit.*

⁴⁶ Consorzio A. ASTER, *I tre anelli di futuro*, pag. 36, in *op. cit.*

⁴⁷ Afferma Scandian, del CNA: “Più che affrontare la ricerca di innovazione, le aziende hanno trovato la scappatoia di delocalizzare. A loro giustificazione c’è il fatto che non è diffuso l’aiuto alla ricerca soprattutto qui nel Veneto, ma anche in Italia.” In *I tre anelli di futuro*, pag. 78, in *op. cit.*

⁴⁸ Associazione Artigiani della Provincia di Vicenza, *La gestione della conoscenza nelle imprese artigiane. Rapporto artigianato vicentino 2005*, pag. 122

⁴⁹ Tale assunto trova riscontro con quanto approfondito da Messina P. nello studio sul contesto veneto, dove emerge con chiarezza la marginalità dell’attore politico locale e la preponderanza di uno sviluppo locale basato sull’autoregolazione comunitaria e sull’assenza di politiche attive per lo sviluppo locale stesso. Vedasi Messina P., *Regolazione politica dello sviluppo locale. Veneto ed Emilia a confronto.*

⁵⁰ Bandini F., in *I tre anelli di futuro*, pag. 45, in *op. cit.*

L'evoluzione del territorio è stata caratterizzata da un'industrializzazione diffusa, coniugata con la campagna urbanizzata, plasmando *“una società orizzontale, pochissimo gerarchizzata e per molti versi poco incline a fare del nuovo ceto dell'intrapresa un'élite coesa e progettuale.”*⁵¹

Lo sviluppo di tipo estensivo realizzato negli anni (espansione territoriale dell'industrializzazione, realizzazione di lotti residenziali diffusi e di grandi insediamenti commerciali) ha prodotto un uso smodato del territorio, caratterizzato da una forte cementificazione, dal consumo di risorse ambientali e dalla saturazione del territorio stesso, con conseguenti strozzature dei corridoi infrastrutturali.

L'uso del territorio è il vero punto critico del sistema vicentino: *“la diffusione di insediamenti produttivi senza una programmazione di minima ha comportato diseconomie per le reti dei servizi, l'arretratezza delle aree produttive, la congestione agli accessi viabilistici. (...)*

*Resta il fatto di un modello di policentrismo che si esaspera in localismo proprio nel momento in cui il territorio si apre verso le più ampie dinamiche della globalizzazione.”*⁵²

3.5.3 IL WELFARE

I processi di trasformazione e di crescita economica hanno trasformato i caratteri tradizionali della vita comunitaria, rappresentati dal concorso di famiglia, comunità locale e appartenenza religiosa. I fenomeni della decrescita natalizia e dei flussi di immigrazione, uniti alla diminuzione di risorse e di servizi socio-sanitari, stanno causando un forte ripensamento delle forme tradizionali della coesione sociale.

In sintesi, le problematiche più salienti evidenziate dagli attori del territorio appaiono essere:

- *“la difficoltà a dare continuità ai valori di solidarietà sociale radicate nelle reti di parentela, l'innalzamento dei ritmi di vita e l'abbassamento*

⁵¹ Consorzio A. ASTER, *I tre anelli di futuro*, pag. 45, in *op. cit.*

⁵² Consorzio A. ASTER, *I tre anelli di futuro*, pag. 46, in *op. cit.*

*della socialità e del valore delle reti di relazione*⁵³: effetto è il processo di individualizzazione del disagio

- un vasto processo di immigrazione straniera vissuto con difficoltà;
- un forte esodo dai comuni montani con il conseguente abbandono del territorio;
- la progressiva erosione del *welfare state* (strutture e servizi: è citato, come esempio, la razionalizzazione del sistema ospedaliero).

Per quanto riguarda la dimensione dei bisogni, gli interlocutori *“avvertono come prioritario l’investimento in risorse relazionali tra tutti gli attori: maggiore interlocuzione e coordinamento tra gli enti locali e autonomie funzionali, in particolare USL e istituti scolastici ma anche le fondazioni bancarie, maggiore coinvolgimento e valorizzazione dell’associazionismo e delle strutture del privato sociale, coinvolgimento delle associazioni di rappresentanza degli interessi, al fine di avviare una serie di azioni di economia solidale (di welfare mix) che sappiano riconciliare i valori dell’imprenditorialità e della solidarietà.”*⁵⁴

3.5.4 IL TURISMO

La provincia di Vicenza è storicamente marginale ai grandi flussi turistici: considerata spesso un luogo di passaggio, necessita di un lancio del turismo *“in un contesto nel quale dobbiamo individuare un posizionamento preciso ed un percorso proprio ed originale di obiettivi e di azioni.”*⁵⁵ Una modalità per assolvere a questo compito è riconosciuta nell’esigenza di implementare un coordinamento tra i diversi attori del territorio: *“quello di cui il Vicentino sente il bisogno, ragionando in termini strategici, è il coordinamento tra più soggetti dislocati nelle diverse realtà territoriali di cui valorizzare e promuovere le rispettive particolarità.”*⁵⁶ Coordinamento che significa, ad esempio, promuovere il territorio in modo unitario, comunicare i prodotti e le qualità realizzando un progetto di valorizzazione turistica.

⁵³ Consorzio A. ASTER, *I tre anelli di futuro*, pag. 63, in *op. cit.*

⁵⁴ Consorzio A. ASTER, *I tre anelli di futuro*, pag. 64-65, in *op. cit.*

⁵⁵ Romano L. in *Quali strategie per il turismo vicentino?*, pag. 6

⁵⁶ Consorzio A. ASTER, *I tre anelli di futuro*, pag. 37, in *op. cit.*

3.6 LE RISPOSTE: LINEE DI INDIRIZZO E STRATEGIE

La costruzione della mappa dei bisogni ha consentito una prima emersione di possibili linee operative e azioni idonee a rispondere alle problematiche scatenate nel territorio dalla globalizzazione. Le risposte sono state lucidamente riassunte nello slogan *“fare coalizione per affrontare la competizione globale”*, dove vengono declinati gli scenari futuri per superare la crisi del localismo.

Sono sei le linee di indirizzo tracciate in tale direzione nel rapporto di ricerca:

- **promuovere l'internazionalizzazione** – sono prese come modello quelle imprese che sono state capaci di “andare nel globale” sollevandosi dal territorio, *“a volte rompendo con questo un matrimonio consolidato di scambi e di reciprocità diventato non più conveniente, altre volte invece investendolo di pressanti istanze di modernizzazione: soprattutto di quei fattori che ne avevano contraddistinto le sinergie, dalla formazione di manodopera qualificata a manager di nuove competenze distintive, da centri di produzione dei saperi a servizi di eccellenza nel design, nel marketing, nella finanza.”*⁵⁷
- **un patto per l'innovazione e la formazione tra saperi e imprese** – è sempre più urgente un trasferimento di innovazioni dal sapere della ricerca ai processi di industrializzazione dei prodotti. A ciò può offrire una risposta qualificata l'Università e le altre autonomie funzionali dell'innovazione e della formazione (istituti industriali e professionali, centri di formazione professionale, imprenditoriale e manageriale), in dialogo con il mondo delle imprese.⁵⁸ Il Presidente della Camera di

⁵⁷ Consorzio A. ASTER, *I tre anelli di futuro*, pag. 154, in *op. cit.*

⁵⁸ A tal proposito va ricordato quanto dichiara il vicepresidente dell'Associazione Industriali di Vicenza, Giordano Malfermo: *“Non è possibile decidere come strutturare e come incentivare la ricerca senza coinvolgere direttamente le imprese. Parlare di ricerca vuol dire parlare del rapporto tra università e impresa il cui bilancio, finora, non è stato certamente positivo. Se non riusciremo a sciogliere questo nodo, alla nostra provincia mancherà un pilastro fondamentale sul quale costruire il futuro.*

Le università, tradizionalmente, hanno sempre avuto la tendenza a snobbare le richieste della piccola e media impresa e a considerarle di scarso interesse o poco accattivanti. Le università devono abbandonare l'illusione di poter operare con le nostre imprese su terreni troppo avanzati, perché la maggior parte delle imprese vuole risultati concreti che magari potranno apparire banali a un ricercatore, ma è questo che a loro serve.” In *op. cit.*, pag. 28

Commercio vicentina, Dino Menarin rileva la necessità di istituire figure di mediatori tra Università e imprese.⁵⁹

- **integrare il territorio con densità dei “nodi”** – l’integrazione territoriale è considerato un altro elemento importante di ridefinizione dello sviluppo, in risposta alla carenza di nesso tra sviluppo produttivo (industriale e artigianale) e il territorio. Calearo, presidente della locale Associazione Industriali, afferma: “(...) *ci sono troppe aree produttive male organizzate! Meglio passare la competenza dai piani regolatori comunali alla Provincia. Queste aree devono essere rivoluzionate nella concezione, devono avere palestre, ristoranti, asili. (...) Le aziende fanno parte del ciclo di vita delle persone che ci lavorano, non possono essere localizzate senza un territorio di qualità intorno. Pertanto no all’espansione, sì alla riqualificazione. Dobbiamo pensare a un diverso uso del territorio dalla crescita spontanea alla crescita regolata (...).*”⁶⁰ Per questo, la Provincia è impegnata a concertare una programmazione per la riqualificazione dell’esistente, senza espansione, puntando sullo sviluppo qualitativo. “*La programmazione territoriale della Provincia in base ai principi di riordino, riqualificazione e integrazione deve passare da una fase di mero recepimento della titolarità comunale nel programmare gli interventi nel territorio a una logica di accompagnamento negoziato con sottosistemi “circondariali”.*” In tal senso, la Provincia riveste un ruolo di necessaria rilevanza: “*la Provincia conosce meglio il territorio e può*

Pure il Presidente della Fondazione Studi Universitari, Silvio Fortuna, riconosce la presenza di due anelli deboli del sistema: il collegamento tra scuola, università ed impresa da una parte, mentre dall’altra il rapporto ricerca/impresa ossia il trasferimento tecnologico: “*Noi dobbiamo accelerare un processo di avvicinamento tra questi due mondi (impresa e scuola-università-ricerca, nda), creare velocemente quello che chiamiamo trasferimento tecnologico alle imprese, perché la ricerca di base e la ricerca applicata diventino prodotto/processo in tempi veloci (...).*”

In *La regia provinciale del welfare nuovo fattore di sviluppo*, pag. 36.

⁵⁹ “*I parchi scientifici – afferma Menarin – non si sono dimostrati efficaci perché mancano completamente della fase di trasferimento del sapere e della ricerca nelle imprese. Ci vogliamo attrezzare con tutti i servizi attraverso accordi e convenzioni orizzontali. Abbiamo preso ad esempio il modello tedesco: la costruzione di un’unica rete per il trasferimento di tecnologie con specializzazioni e sinergie. Sono cruciali le figure di mediatori di segmento tra Università e imprese. Sono convinto che per la nostra provincia ci vuole un luogo riconoscibile per fare questo centro e l’adozione di linguaggi condivisi tra enti, categorie, centri di ricerca e imprese.*” In *op. cit.*, pag. 156

⁶⁰ Consorzio A. ASTER, *I tre anelli di futuro*, pag. 163, in *op. cit.*

*programmarlo con più efficacia della Regione, mentre deve far valere un autorevole coordinamento rispetto ai Comuni con cui deve co-progettare tutte le funzioni di livello sovracomunale: commercio, servizi, industria, scuole, ospedali.”*⁶¹

- **un baricentro per il Nordest** – in una nuova prospettiva di forte connessione tra globale e locale, la Provincia di Vicenza non può che assumere la coscienza di essere baricentro tra tre assi fondamentali: quello della dorsale padana, quello pedemontano e quello nord-sud. *“Il baricentro vicentino (...) è determinante nel fare un sistema territoriale vasto collegato ai grandi corridoi centro e est europei.”*⁶² Da qui la scelta strategica di puntare con forza sull’asse pedemontano (l’Autostrada Pedemontana Veneta), priorità assoluta per la sua *“funzione determinante nella costruzione del baricentro vicentino e nel conferire una coesione forte al modello di integrazione territoriale proprio nell’aprire una grande Porta verso est.”*⁶³

- **fare società oltre la crisi della comunità di prossimità** – punto di forza in questo ambito è la presenza del privato sociale (in particolare, la cooperazione sociale) il cui ruolo di collaborazione con l’ente pubblico ha anticipato da tempo il principio di sussidiarietà orizzontale⁶⁴.
Se va riconosciuto che la Provincia non abbia competenze specifiche in materia, gli attori del territorio sembrano richiedere sempre più un suo ruolo di promozione e coordinamento *“per un’integrazione sovracomunale dei servizi, per coordinare le reti, per negoziare con una forza contrattuale le risorse della Regione Veneto.”*⁶⁵

⁶¹ Consorzio A. ASTER, *I tre anelli di futuro*, pag. 166, in *op. cit.*

⁶² Consorzio A. ASTER, *I tre anelli di futuro*, pag. 168, in *op. cit.*

⁶³ Consorzio A. ASTER, *I tre anelli di futuro*, pag. 168, in *op. cit.*

⁶⁴ *“Il “modello veneto”, sviluppatosi sui principi di integrazione socio-sanitaria, gestione associata da parte dei Comuni, valorizzazione del ruolo del privato sociale in una logica anticipatoria del principio di sussidiarietà orizzontale, rappresenta una condizione favorevole di applicazione (degli) elementi di innovazione nei rapporti tra enti pubblici e cooperazione sociale.”* In (a cura di) Camera di Commercio Industria Artigianato Agricoltura di Vicenza, *Il rapporto tra cooperative sociali ed enti pubblici nei sistemi territoriali integrati dei servizi sociali*, pag. 22

⁶⁵ Consorzio A. ASTER, *I tre anelli di futuro*, pag. 171, in *op. cit.*

- **una sanità di eccellenza** – in questo settore, la Provincia auspica l’assegnazione di responsabilità nella logica della sussidiarietà per rispondere maggiormente ai bisogni dei cittadini presenti nel territorio.

Più specificamente, le **azioni** in risposta ai bisogni declinati dagli attori locali sono suddivisibili negli stessi ambiti di approfondimento citati nel paragrafo 3.5.

In sintesi:

3.6.1 L’ECONOMIA

In quest’ambito, la Provincia si ritaglia un ruolo di laboratorio fondamentale per un progetto di rilancio economico: *“la politica – afferma la Presidente dell’Amministrazione Provinciale – deve riannodare i mille fili di un organismo vitale e reattivo. È dall’alleanza di tanti piccoli che si costruisce un progetto di nuova competitività che sale dal territorio al sistema Paese.”*⁶⁶

Se le parole chiave per ridare competitività al sistema economico vicentino sono qualità ed eccellenza, ricerca e innovazione, formazione e scambio di nuovi saperi⁶⁷, le azioni proposte risultano essere:

Sono significative a tal proposito le parole di Don Giovanni Sandonà, direttore della Caritas diocesana vicentina: *“Qualcuno mi dirà che c’è già la Conferenza dei Sindaci, che ci sono i Piani di zona. Ma non saremmo qui a parlare, se le progettualità e le risposte fossero state adeguate. Ora, se è vero che Vicenza capoluogo esercita un effetto catalizzatore sul disagio sociale estremo è altrettanto vero che il territorio provinciale non è segnato da una leadership del capoluogo. Né storicamente, né attualmente.*

Semmai il territorio vicentino si qualifica per il policentrismo. Perciò se c’è un soggetto titolato questo è la Provincia.

A livello provinciale occorre inventare capacità di rete, magari cominciando dall’esigenza di riconoscere un attore titolare di effettivo coordinamento, compresi – per quanto mi riguarda – i percorsi di reinserimento e di riabilitazione possibili.” In *op. cit.*, pag. 190. Tre sono le proposte articolate da Sandonà: 1) recuperare progettualità provinciale (Piano regolatore sul sociale); 2) attivare sinergie provinciali verificabili e aderenti al territorio; 3) un nuovo soggetto per la costruzione della sussidiarietà provinciale.

⁶⁶ In Biesuz D., *La Provincia guida il rilancio*

⁶⁷ *“Lo sviluppo dei tanti localismi, in forza della globalizzazione, non può che lasciare posto a uno sviluppo basato sulla qualità e l’eccellenza dei sistemi. Il compito della programmazione è di accompagnare i veri protagonisti di questa fase, le imprese globali, i distretti che si ristrutturano verso l’alto e non verso il basso, le filiere dell’innovazione. A tutti questi protagonisti sta stretto il vecchio matrimonio con il territorio. Esso era garante delle quantità (manodopera, spontaneità imprenditoriale diffusa, aree libere), ma non altrettanto lo è sempre delle qualità per competere su mercati globali. (...)*

Il ruolo della ricerca e dell’innovazione è stato ampiamente riconosciuto per la sua funzione strategica: esso può contribuire in modo determinante alla costruzione del nuovo capitale fisso di cui hanno bisogno le piccole aziende per riconvertirsi.” Consorzio A. ASTER, *I tre anelli di futuro*, pag. 161-162, in *op. cit.*

- a) **necessità di una regia e di una condivisione per l'innovazione** – in questo ambito alla Provincia è affidato il compito di formare “*iniziative di contesto che promuovano un ambiente fertile per la progettazione e l'applicazione delle innovazioni*”⁶⁸, in sinergia con gli enti che sono impegnati ad agire per il trasferimento dell'innovazione. In particolare, la Provincia ha stipulato un accordo con la Camera di Commercio⁶⁹ e si coordina con la Regione (attraverso un accordo di programma, così come disciplina l'art. 34 del TUEL 267/2000).
- b) **Strategie di accompagnamento all'auto-organizzazione** – Per fronteggiare la crisi è considerato strategico un riposizionamento del sistema industriale attraverso risorse auto-generate; la Provincia, insieme ad altri soggetti (Associazione Industriali e Camera di Commercio *in primis*) opererà per accompagnare i processi di riorganizzazione del sistema industriale nella direzione dell'allungamento delle reti per trasformare i distretti localizzati in filiere pluri-localizzate.

In particolare, alcuni percorsi evidenziati nella ricerca per una nuova competitività del sistema vicentino sono:

- l'istituzione della filiera chimico-plastica;
 - accompagnare il distretto della meccatronica;
 - incentivare processi di innovazione d'impresa a mezzo di impresa;
 - promuovere l'evoluzione del tessile in filiera del “*fashion*”.
- c) **Costruzione del nuovo capitale sociale** – La Provincia darà impulso alla realizzazione di un disegno dell'offerta di servizi innovativi, di forme congruenti di economia della conoscenza per dar vita a concreti

⁶⁸ Provincia di Vicenza, *I percorsi dell'innovazione di sistema. Le proposte per una nuova competitività del modello vicentino*, pag. 227

⁶⁹ Accordo che stabilisce la divisione e l'integrazione dei compiti tra i due soggetti istituzionali: “*la Provincia mira ad approfondire gli aspetti relativi alle “innovazioni di sistema” (sviluppo del terziario per le imprese, programmazione del territorio, infrastrutture a rete, centri e programmi di formazione delle risorse umane, progettazione delle azioni turistiche per l'ambito montano e le aree marginali) mentre la Camera di Commercio si riserva l'ambito specificatamente rivolto all'innovazione tecnologica, all'accompagnamento brevettuale, alla sinergia con la promozione.*” In *I percorsi dell'innovazione di sistema. Le proposte per una nuova competitività del modello vicentino*, pag. 227

cambiamenti a sostegno delle eccellenze e dei settori maggiormente competitivi.

Le proposte sono:

- la creazione del politecnico dell'oreficeria e della gioielleria;
- il potenziamento della programmazione fieristica per promuovere le filiere innovative;
- l'istituzione del centro di ricerche per la qualità dei tessuti;
- il *master* per agenti per lo sviluppo dell'innovazione.

3.6.2 IL TERRITORIO

L'esigenza espressa dalla Provincia è quella di *“contemperare uno sviluppo sostenibile, rispetto della qualità della vita dei cittadini con irrinviabili esigenze di modernizzazione dei collegamenti infrastrutturali e di efficienza delle relazioni tra le parti del nostro territorio.”*⁷⁰ Con queste premesse, la Provincia ha inteso avviare l'iter per la creazione del nuovo piano territoriale di coordinamento provinciale (PTCP). *“Il PTCP deve sintetizzare gli indirizzi di governo reale, deve essere il punto di riferimento per il cittadino per la risposta alla domanda sociale di benessere e qualità della vita. Quindi, urbanistica sì, ma non solo. Viabilità e mobilità sì, ma non solo. La qualità e il benessere si sviluppano lungo molteplici assi: dalle grandi infrastrutture immateriali a quelle virtuali o invisibili, dalle piste ciclabili agli ospedali, dai poli fieristici alle università, dai centri sportivi ai parchi tematici o aree verdi (...).”*⁷¹ Il nuovo governo del territorio, avviato nell'intenzione di gestire la crescita passando dall'espansione spontanea alla qualità urbana dell'espansione, è stato sperimentato attraverso una metodologia innovativa proposta dal prof. Balducci del Dipartimento di Architettura e Pianificazione del Politecnico di Milano. L'attività proposta dal gruppo tecnico ha inteso integrare gli strumenti di lettura tecnica e cartografica del territorio⁷² con un confronto diretto con gli attori significativi in esso presenti.

⁷⁰ Dal Lago M., presentazione in *Veneto Vicenza. Un territorio per il terzo millennio*, pag. 5

⁷¹ Dal Lago M., dall'intervento al convegno in *Veneto Vicenza. Un territorio per il terzo millennio*, in op. cit., pag. 10

⁷² Costruzione del sistema informativo territoriale per localizzare le attività produttive; atlante della produzione su 3 territori campioni: l'area Breganze-Thiene-Marano; il corridoio

L'integrazione dei due diversi piani ha consentito l'emersione di azioni strategiche che sono state agendate, nonché la condivisione di criteri guida per le previsioni di aree produttive e l'accordo su regole per riqualificare l'esistente.

La realizzazione di tali azioni sembra cogliere il plauso del settore produttivo locale, come dimostrano le parole di Calearo (presidente Associazione Industriali di Vicenza): *“il Progetto “Vicenza nel terzo millennio” – visto non come esercitazione accademica, ma quale momento di costruzione del Documento preliminare del nuovo Piano Territoriale di Coordinamento Provinciale – rappresenta un'occasione importante per definire criteri condivisi per una moderna “governance” territoriale, soprattutto con riferimento agli insediamenti produttivi.”*⁷³

Di recente produzione è il Documento Preliminare del PTCP, redatto in dicembre 2005, i cui obiettivi sono:

- a) **tutela e valorizzazione del patrimonio territoriale**, nelle sue molteplici dimensioni identitarie, paesistiche, ambientali, socio-economiche e culturali, come base essenziale per un nuovo sviluppo locale autosostenibile;
- b) **blocco dell'ulteriore espansione della città diffusa e avvio di una sua riqualificazione** in forma di sistema policentrico organizzato per nodi, ciascuno dei quali dotato di adeguati spazi, funzioni di eccellenza in rete e servizi di interesse collettivo;
- c) **qualificazione dei progetti infrastrutturali** in funzione del progetto complessivo di territorio e delle sue qualità;
- d) **razionalizzazione delle aree per insediamenti produttivi**, oggi ridondanti, anche attraverso la rilocalizzazione delle attività nelle aree ecologicamente attrezzabili;

multimodale Montebello-Vicenza e l'area berica meridionale; mappatura di progetti di scala sovra locale di tipo infrastrutturale, ambientale e insediativo; mappatura dei progetti locali di tipo infrastrutturale, ambientale e insediativi, cercando di capire quali sono le coalizioni locali che si formano attorno ad essi; mappatura delle iniziative tese al rafforzamento della coesione e della valorizzazione delle identità locali (piani strategici, patti di distretto e patti che si stanno muovendo nel territorio della provincia); mappatura delle reti associative di gestione di progetti esistenti (Unione di Comuni, Associazioni e Consorzi).

⁷³ Calearo M., dall'intervento al convegno in *Veneto Vicenza. Un territorio per il terzo millennio*, in op. cit., pag. 33

- e) **valorizzazione del ruolo multifunzionale dell'agricoltura** in campo culturale, ambientale, paesistico, economico, turistico;
- f) **difesa e riqualificazione del piccolo commercio** e delle reti corte di commercializzazione dei prodotti locali disincentivando le grandi superfici di vendita e promuovendo i centri commerciali naturali;
- g) **riequilibrio ecologico e difesa della biodiversità** mediante la messa in rete delle aree a più elevata naturalità e delle matrici ambientali potenziali attraverso corridoi ecologici, e la previsione di azioni di mitigazione delle aree a maggiore criticità;
- h) **qualificazione del ruolo del territorio vicentino nel sistema metropolitano veneto** a partire dalle proprie eccellenze multisettoriali e dalla loro valorizzazione in filiere integrate, radicate nel territorio e fondate sui patrimoni territoriali specifici.

3.6.3 IL WELFARE

Come è stato precedentemente ricordato, la Provincia non ha competenze in campo sociale, competenze che riguardano principalmente i Comuni e, in parte, le ULSS. Ciononostante, anche in questo ambito la Provincia è chiamata ad assolvere ad una funzione di regia per rispondere ai diversi bisogni espressi nel territorio, realizzando un'azione di programmazione di *welfare* locale e di controllo del sistema. *“La responsabilità maggiore della Provincia consiste in un ruolo di indirizzo strategico, di innovazione sperimentale, di coordinamento integrato dei servizi presenti sul territorio e di controllo comparativo della loro efficacia.”*⁷⁴ Difatti, la Provincia è l'Ente che fa da connessione fra la dimensione della programmazione (Regione) e i luoghi (Comuni) in cui si erogano le prestazioni sociali; e si pensa che possa fare anche da connessione tra i soggetti della sussidiarietà istituzionale (Comuni e ULSS) con quelli orizzontali del terzo settore.

Questo ruolo di Ente di connessione può essere esercitato nel modo più qualificato attraverso la costruzione di un sistema di conoscenze e di

⁷⁴ Consorzio A. ASTER, *I tre anelli di futuro*, pag. 39, in *op. cit.*

informazioni completo, integrato e condiviso. È infatti ritenuto strategico il valore della conoscenza per l'organizzazione dei servizi.

Proprio per avere in tempo reale la conoscenza delle dinamiche del mercato del lavoro, nel corso del 2005 è diventato operativo il **“Laboratorio” sulla riforma Biagi**, per una sperimentazione assegnata alla provincia di Vicenza da parte del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali. Lo scopo di questa iniziativa è consistito in:

- accompagnamento alla crescita e consolidamento dei nuovi regimi contrattuali previsti dalla legge;
- servizi per le nuove figure di lavoratori previste dalla normativa, compresi gli interventi in termini di formazione;
- costruzione delle reti pubblico-private di gestione della domanda e dell'offerta di lavoro;
- gestione di casi critici e politiche di ri-piazzamento di lavoratori maturi sia autonomi che dipendenti espulsi;
- monitoraggio dei percorsi di lavoro e verifica delle dinamiche inerenti le certificazioni dei rapporti di lavoro.

La fase successiva corrisponde all'istituzione di un **Osservatorio Provinciale per le politiche sociali (o per l'inclusione sociale)**, *“organismo di persone competenti che si occupano istituzionalmente e funzionalmente di ogni aspetto del sociale della provincia, che possono raccogliere dei dati e realizzare delle banche dati, in maniera poi di mettere in relazione quella che è una grande offerta di politica sociale - una grande realtà presente in provincia di Vicenza, - con i bisogni, con la richiesta di servizi e di prestazioni.”*⁷⁵ Lo strumento di osservazione metterà al centro i bisogni sociali: le loro caratteristiche, le

⁷⁵ Dalla relazione dell'Assessore provinciale ai Servizi Sociali Leone Battilotti in *La regia provinciale del welfare nuovo fattore di sviluppo*, pag. 12. Per quanto riguarda l'istituzione di tale Laboratorio, il suo avvio è previsto per primavera 2006. Per approfondimenti ulteriori si veda paragrafo 4.5.1

invarianze e i cambiamenti; contestualmente attuerà un monitoraggio costante sui servizi e sui progetti per misurarne l'efficacia.

3.6.4 IL TURISMO

Il rilancio del turismo vicentino⁷⁶ può avvenire selezionando prodotti di punta e valorizzando sulle risorse ambientali e sulle Ville venete. È quanto emerge dagli atti del convegno “quali strategie per il turismo vicentino?” del 15 ottobre 2004, come sintetizzato in uno dei punti che hanno costituito la base di partenza per il Documento Preliminare del PTCP: *“Il prodotto turismo va definitivamente liberato dalla sua condizione di marginalità per diventare una delle componenti fondamentali dell'economia vicentina, in virtù della sua facoltà di produrre ricchezza e di aumentare la qualità della vita. Puntare al benessere ambientale e alle Ville Venete.”*⁷⁷ In particolare, strumentale al rilancio del turismo nella provincia vicentina viene ritenuta l'istituzione di un “laboratorio strategico per il turismo”, che prevede la partecipazione di tutti gli attori istituzionali e socio-economici interessati, nella logica di individuare obiettivi condivisi e di progettare azioni comuni in materia di: posizionamento dei mercati turistici della provincia, politiche di prodotto turistico, strutture di promozione degli eventi, parco tematico, qualificazione dei servizi.

Nel testo di presentazione del Documento Preliminare del PTCP, la Presidente dell'Amministrazione Provinciale, avvertendo che non può esserci sviluppo locale se i diversi ambiti vengono tenuti separati fra loro⁷⁸, individua alcuni

⁷⁶ A fotografare il costante declino del turismo vicentino è l'amministratore delegato del Consorzio di promozione turistica “Vicenza è”, Vladimiro Riva. In un recente articolo sul principale quotidiano locale, che denuncia una flessione complessiva per il 2005 del 2 per cento (vistosa in particolare nel turismo d'affari e per quanto riguarda le presenze nelle seconde case nelle località montane) contro una crescita generale a Venezia del 4 per cento e nelle città d'arte venete del 7 per cento, Riva non nasconde certo i problemi del sistema turistico vicentino: *“Sia a Vicenza che a Bassano tutto è stato impostato sul turismo d'affari ovvero sul giro di operatori economici, soprattutto rappresentanti, che si spostavano e restavano fuori casa dal lunedì al venerdì. Andava bene finché l'industria, in particolare l'attività manifatturiera, tirava che era un piacere, ma quando in ambito nazionale l'economia ha cambiato rotta, qui le presenze hanno iniziato una picchiata paurosa che forse non è ancora finita.”* S. Sandoli, *Contrordine, il turismo a Vicenza è in picchiata*, in *Il Giornale di Vicenza*, 4 febbraio 2006

⁷⁷ Dalla newsletter n. 13, dicembre 2005.

⁷⁸ È da sottolineare infatti l'approccio integrato che l'Amministrazione Provinciale ha inteso proporre nell'articolazione del citato Documento preliminare al PTCP: *“Il segreto del nuovo sviluppo locale consiste nell'integrare quella che fino a oggi è stata una politica di settori separati:*

obiettivi prioritari riconoscendo nel turismo un ambito di notevole importanza. Se ne riportano alcuni:

(a) Il **distretto agriturismo dell'Area Berica**: area che *“presenta potenzialità più avanzate di un tempo: alcune filiere di qualità nell'agroalimentare, embrioni di iniziativa turistica legata all'ambiente e al tempo libero (...)”*⁷⁹

(b) il **dualismo montano**: *“Il territorio montano (...) presenta delle differenze qualitative che pongono domande diverse: (a) aree più dinamiche con problemi di accessibilità e di servizi per il turismo; (b) aree statiche o in declino con esigenze di promozione di un'economia locale rafforzata da interventi superiori.”* Si prospetta l'ipotesi di fare un laboratorio sul turismo con un'immagine unitaria della montagna.

(c) Il **parco tematico delle Ville Venete**: *un grande parco sulla villa veneta ben integrato con l'ambiente, studiando macchine per il divertimento a basso impatto visivo, con centri di ricerca per le scuole ecc; questa iniziativa può innestarsi benissimo su una specializzazione industriale di cui nel Vicentino operano leader mondiali come Zamperla.*

il piano di sviluppo rurale per l'agricoltura, gli incentivi pubblico – privati al turismo, i fondi di rotazione per il commercio e per l'artigianato di produzione. Ebbene, la svolta da imprimere consiste nella necessaria integrazione di questi strumenti dentro un disegno di armonizzazione delle diverse componenti che sostengono lo sviluppo locale. In questo modo l'intreccio di attività garantisce ai territori uno sviluppo sostenibile e di alta qualità”. Dal Lago M., Le tesi fondamentali. 6 Il nuovo sviluppo locale, in Piano Territoriale di Coordinamento Provinciale, pag. XIII

⁷⁹ Dal Lago M., *op. cit.*, pag. XIII

4. ANALISI DEL PROCESSO DI IMPLEMENTAZIONE

L'obiettivo principale dell'analisi è la ricostruzione dei processi attivati dalla *policy* e delle dinamiche di relazioni intercorse fra gli attori coinvolti (pubblici e privati), mettendo in evidenza le discrepanze fra le intenzioni e i comportamenti attivati in fase di implementazione⁸⁰, ovvero quelle criticità costituite dagli “scarti fra la teoria del cambiamento prevista in sede normativa e il sistema di azione attivato in fase attuativa.”⁸¹

Le osservazioni qui rilevate sono state raccolte attraverso l'analisi della documentazione esaminata (documenti di ricerca, verbali dei convegni, delibere, articoli apparsi su quotidiani locali⁸²) e alcune interviste rivolte ad attori del territorio, alcuni dei quali coinvolti all'interno delle diverse fasi del progetto. Si è cercato infine di tracciare un quadro di azioni che saranno attivate nel prossimo futuro.

4.1 Dati descrittivi sull'implementazione

L'obiettivo di quest'analisi è la verifica della corrispondenza tra interventi programmati e risultati raggiunti. Nel contempo, si è inteso illustrare quali sono state le modalità di monitoraggio attuate durante il processo.

⁸⁰ Il processo di implementazione, come noto, riguarda la messa in opera e la gestione amministrativa della *policy*. Per quanto riguarda la fonte per approfondimenti, vedasi la nota successiva.

⁸¹ Salvato M., *Introduzione all'analisi delle politiche pubbliche*

⁸² Si segnala, tra gli altri, l'articolo riportante la discussione di alcuni economisti vicentini che hanno espresso pareri critici sul progetto “Vicenza nel terzo millennio”, in particolare in merito ai temi dello sviluppo economico e dell'innovazione. Sono intervenuti al forum i docenti Giancarlo Corò (Università Ca' Foscari), Paolo Gurisatti (Università di Padova), Giuseppe Nardin (Università di Modena) e Tiziano Vescovi (Università Ca' Foscari), ospiti di una tavola rotonda a cura della redazione del settimanale *Vicenza ABC*.

4.1.1 RISULTATI RAGGIUNTI

Il progetto sta per iniziare il terzo anno di vita; le fasi sono state scandite infatti esattamente sul triennio: il primo anno “Vicenza nel terzo millennio” doveva servire da ascolto, il secondo da definizione delle proposte e loro condivisione, il terzo per trasformare le proposte in azioni di politiche di governo.

Le successive tabelle sintetizzano risultati raggiunti, cronogramma e azioni:

Tab. 1 – obiettivi, risultati attesi e risultati raggiunti

OBIETTIVI	RISULTATI ATTESI	RISULTATI RAGGIUNTI
1. Sviluppo economico	Individuare percorsi di innovazione e creatività	Rapporto di indagine "I tre anelli di futuro". Accordo con CCIAA per concertare un patto d'azione in tema di innovazione economica e formazione alle imprese. Due ricerche sui processi innovativi e sul fabbisogno di servizi delle imprese vicentine Master per accompagnatori di innovazione Politecnico del Fashion
2. Programmazione territoriale	Riquilificazione in chiave sostenibile del territorio	Atlante dei territori e degli attori della produzione – Analisi dei tre casi – studio dell'Area Berica, del Corridoio multimodale e Strada mercato Montebello – Vicenza; dell'urbanizzazione diffusa pedemontana. Accordo con l'Associazione Industriali e l'ASCOM. Documento Preliminare del Piano Territoriale di Coordinamento Provinciale.
3. Coesione sociale	Ridisegnare un sistema di <i>welfare</i> su base provinciale	Laboratorio sull'applicazione della riforma Biagi del mercato del lavoro Osservatorio per le politiche sociali

Tab. 2 – Tabella riepilogativa del cronogramma, delle attività e dei risultati prodotti dal Progetto “Vicenza nel terzo millennio”

Fasi	Periodo	Azioni	Prodotti
I ^a fase: ascolto e analisi dei bisogni	2003	- Analisi dei bisogni attraverso incontri con gli attori del territorio (focus group, interviste, ecc.)	- Rapporto di ricerca-indagine “I tre anelli di futuro” - Convegno 24 novembre 2003: “Vicenza – i tre anelli del futuro” + pubblicazione
II ^a fase: progettazione di strumenti e azioni	2004	- <i>Sviluppo economico</i> : svolgimento di due ricerche sui processi innovativi e sul fabbisogno di servizi delle imprese vicentine con la predisposizione di un “Rapporto” contenente un repertorio di proposte che saranno tradotte in programmi nel corso del 2005. È stato inoltre impostato con un seminario (15 ottobre 2004) il “Laboratorio per lo sviluppo strategico del turismo”. - <i>Programmazione del territorio</i> : analisi dei tre casi – studio dell’Area Berica, del Corridoio multimodale e Strada mercato Montebello–Vicenza; dell’urbanizzazione diffusa pedemontata. Avvio del prototipo di progettazione territoriale nell’Area Berica; atlante delle aree e degli stabili ad uso produttivo di tutta la provincia. - <i>Coesione sociale</i> : avvio del “Laboratorio sull’applicazione della riforma Biagi del mercato del lavoro”.	- Convegno 22 maggio 2004: “La regia provinciale del welfare nuovo fattore di sviluppo” + pubblicazione - Seminario 15 ottobre 2004: “Quali strategie per il turismo vicentino?” + pubblicazione - Convegno 16 dicembre 2004: “Veneto Vicenza. Un territorio per il terzo millennio” + pubblicazione
III ^a fase: attivazione di azioni riguardanti gli assi dello sviluppo economico, della programmazione territoriale e del welfare	2005	- <i>Sviluppo economico</i> : accompagnamento di azioni mirate alla costruzione di una rete dei servizi innovativi. Costruzione di “innovazioni di sistema”. - <i>Programmazione territoriale</i> : revisione del PTP della Provincia di Vicenza, elaborazione dei contenuti di programmazione urbanistico-territoriale del “Documento preliminare” ai fini dell’adozione del nuovo PTCP; redazione del PTCP (studi urbanistico - territoriali sul sistema ambientale, insediativo e infrastrutturale e indicazioni progettuali e normative). - <i>Coesione sociale</i> : ridisegno del sistema di welfare su base provinciale. Attivazione del “Laboratorio” sulla riforma Biagi, per una sperimentazione assegnata alla provincia di Vicenza da parte del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali.	- Convegno 6 giugno 2005: “I percorsi dell’innovazione di sistema. Le proposte per una nuova competitività del modello vicentino” - Documento Preliminare al PTCP

4.1.2 ALCUNE PROBLEMATICITÀ

Rispetto agli obiettivi prefissati, si segnalano alcuni elementi critici: nell'ambito del *welfare* gli obiettivi sono stati parzialmente raggiunti poiché, nonostante si fosse ipotizzato per Vicenza un ruolo di sperimentazione nell'avvio del disegno di un nuovo sistema di *welfare* locale adeguato ai bisogni dei nuovi lavori (le domande sociali delle nuove categorie di lavoratori che non beneficiano delle forme "storiche" di tutela dei dipendenti a tempo indeterminato), l'ostacolo principale è stato determinato dalla centralizzazione dei problemi aziendali, stante la quale le istituzioni territoriali non sembrano riuscire ad avere maggiore competenze. Pure l'ambito turistico, nonostante siano emerse alcune ipotesi di percorsi di soluzione ai problemi riscontrati, registra una mancata risposta operativa: è stata impostata l'attivazione di un laboratorio *ad hoc* ("Laboratorio per lo sviluppo strategico del turismo") per approfondire le problematiche ed avviare progettualità capaci di coinvolgere gli attori del settore per innovare e creare nuove proposte.

Corò, nel ripercorrere una lista dei temi-chiave enunciati dalla Presidente nel corso della presentazione del convegno sull'innovazione di sistema, avverte la presenza del **rischio che gli obiettivi dichiarati non trovino riscontro in strumenti corrispondenti**. Secondo l'economista, infatti, ciò che sembra mancare è un'**idea progetto** per il futuro della provincia: qual è l'idea-guida su cui tutta la provincia può fare squadra? Gli economisti vicentini presenti nel forum su "Vicenza nel terzo millennio" segnalano il pericolo della presenza di troppe buone intenzioni che rischiano di non tradursi in scelte forti.

4.1.3 PROCEDURE DI CONTROLLO ATTIVATE

È stato istituito un gruppo di regia, composto dalla Presidenza della Provincia (prof.ssa Dal Lago), dalla Direzione Generale (dott. Porelli), dal Dirigente del settore Territorio (dott. Turetta) e dagli esperti (prof. Bonomi e dott. Romano, prof. Rullani e prof. Balducci) con compito di controllo e valutazione in *itinere* del progetto. Il gruppo ha stabilito di incontrarsi ogni due mesi dal 2004 analizzando le strategie, verificando lo stato di attuazione e i risultati raggiunti.

Gli incontri hanno permesso quindi anche di procedere con correzioni di rotta nella realizzazione delle attività proposte: nella pianificazione del 2004, ad esempio, sotto il capitolo dell'innovazione, è stato firmato un protocollo d'intesa con la CCIAA per la realizzazione di progetti in collaborazione e dividendosi i ruoli per competenza: la Provincia ha approfondito il tema dell'innovazione di sistema innovazione, mentre la CCIAA è andata ad operare nell'ambito della formazione e delle risorse umane.

Il coordinatore scientifico ha relazionato sulle attività realizzate in incontri alla presenza delle Commissioni provinciali; sono stati organizzati due sedute specifiche del Consiglio provinciale sul capitolo urbanistico (nel 2004 e 2005), durante le quali l'equipe di esperti del Politecnico di Milano ha presentato il risultato dei lavori realizzati in alcune aree analizzate e il dibattito successivo ha consentito di raccogliere suggerimenti, critiche e idee per implementare il percorso in opera.

4.2 Analisi del processo: problemi e difficoltà

I problemi emersi nella fase di realizzazione del progetto e della sua implementazione possono essere ricondotti a tre fattori:

1. l'**innovazione**, a qualunque livello la si tenti (istituzionale, economica, sociale, ecc.) **sconquassa equilibri consolidati e suscita elementi di reazione** che a volte prevalgono su quelli di azione o di innovazione. *“L'unica consolazione – dichiara Romano - è che le proposte innovative turbavano equilibri consolidati a livello istituzionale però mettevano anche in discussione consuetudini ed equilibri consolidati nelle categorie economiche, nel mondo sindacale, nelle autonomie funzionali. Per fare un esempio molto concreto: il discorso sugli accompagnatori dell'innovazione è anche un pungolo critico molto feroce sia nei confronti dell'università, sia nei confronti del mondo delle categorie. Per quanto riguarda l'Osservatorio del mercato del lavoro, una parte consistente del sindacato ha fatto subito marcia indietro nella corresponsabilizzazione su questo, ritenendo che la Legge 30 (la cosiddetta “Legge Biagi”, ndr) sia da abrogare, tutta sbagliata e così via. Quindi le difficoltà consistono nel fatto che*

le parti più innovative del progetto dovevano comunque cercare di ristrutturare equilibri e procedure molto consolidate, molto fortemente conservate.”

2. problemi relativi alle **carenze di dotazioni finanziarie**; ricorda ad esempio Romano: *“una cosa che poteva essere di grandissimo interesse soprattutto per i comuni era la costituzione di aree industriali sovracomunali. Qui la carenza era sia materiale che normativa: da un lato i comuni si sono trovati anche disponibili a tentare questa strada nuova, però in presenza di un quadro di fiscalità locale che obiettivamente penalizzava questa nuova strategia; dall’altro carenza anche materiale, nel senso che se anche la Provincia avesse avuto una disponibilità di finanziare 100-200mila Euro per ogni anno per avviare queste iniziative sicuramente sarebbe stato più facile.”*

3. problema di **risorse umane adeguate**; ancora Romano: *“progetto ambizioso richiede risorse umane adeguate... e qui, anche se abbiamo fatto momenti di formazione (sono stati anche assunti 8 giovani urbanisti formati dal Politecnico di Milano)... però sono tutti temi sui quali c’è bisogno di competenze molto fluide. Si è ragionato su alcuni analisti dei processi... chissà che piano piano dentro alla provincia entrino competenze nuove.”*

Sullo sfondo, afferma Romano, *“è vero ciò che veniva sostenuto nella tavola rotonda di Vicenza ABC: **le classi dirigenti non stanno mostrando un livello all’altezza dei problemi di coesione, dialogo, interscambio e coesione**; mentre questo fino a pochissimo tempo fa poteva essere paradossalmente visto come un punto di forza (l’ognuno fa per sé potenziava particolarismi, localismi, settorialismi), effettivamente oggi su alcune partite strategiche come la Fiera, l’autostrada, i collegamenti infrastrutturali, la ferrovia, l’intermodalità dei trasporti, e alcuni grandi temi di ordine socio-culturale, la capacità di integrazione tra elite – sia per negoziare risorse nei livelli più alti, mettere intorno al tavolo i comuni e cercare di andare d’accordo – purtroppo questo non sempre avviene e ne paga l’arretramento complessivo della comunità del territorio. Anche questo di una classe dirigente coesa è un problema che rimane da risolvere.”* Effettivamente, si può affermare – come ha dichiarato Corò - che la Presidenza della Provincia vicentina ha provato, ha buttato nelle acque stagnanti questo macigno: *“forse non c’è stata a seguire – continua ancora*

Romano – *una corrispondente reazione di altri soggetti che hanno importanti responsabilità: il capoluogo e così a seguire.*”

4.3 Il sistema di azione: la dinamica di relazione fra gli attori

Attraverso le interviste si è cercato di verificare la dinamica di relazione tra i diversi attori.

4.3.1 UN NUOVO MODO DI PORSI DA PARTE DELL'AMMINISTRAZIONE PROVINCIALE

Nei documenti esaminati è più volte ribadita la necessità di rompere con il dirigismo o l'interventismo che avevano rappresentato il modo di agire passato dell'ente provinciale. L'ente provinciale preferisce adottare un nuovo modo di agire che si declina in concetti quali “accompagnamento dolce”, “concertazione”, “coordinamento”, “reciproca fiducia” e “condivisione di scelte”. All'interno di questo cambiamento, la Provincia si assume una funzione di regia, di responsabilità e governo dichiarando la necessità di “partire dal basso”; funzione riconosciuta dagli altri attori.

Gli economisti rilevano però la **manca**za di un **chiaro accordo** con le forze economiche, sociali e istituzionali su dove, quanto e come investire effettivamente le scarse risorse a disposizione.

Inoltre, è stato evidenziato un coinvolgimento differenziato, che ha privilegiato alcuni attori, partecipi in modo pesante nelle scelte effettuate nell'ambito del progetto, e ha lasciato a margine altri soggetti territoriali.

Inoltre, gli stessi economisti affermano che **la politica industriale non si fa a livello provinciale**; secondo Nardin, infatti, *“un'iniziativa come quella della Provincia ha senso solo se è finalizzata a costruire una “cabina di regia”, capace di raccogliere le rappresentanze degli interessi vicentini per definire obiettivi comuni, sulla base dei quali negoziare successivamente con i soggetti che la politica industriale la fanno effettivamente: la Regione come minimo, ma soprattutto lo Stato.”* Per Vescovi *“la Provincia deve concorrere al progetto generale, non può svolgere una funzione di supplenza o sostituzione.”* D'altra

parte, secondo Corò, va rilevata una *“situazione regionale (...) complicata dal fatto che non si intravede un gruppo dirigente – politico, imprenditoriale e culturale – in grado di produrre una strategia coraggiosa per uscire dalla situazione di stallo dell’economia.”* Se non altro, continua Corò, la presidente della Provincia si è buttata, *“cerca almeno di svolgere un ruolo di supplenza rispetto alla latitanza delle altre forze e degli altri livelli di governo sui temi dello sviluppo economico.”*

4.3.2 IL DIFFICILE RAPPORTO CON LA REGIONE

Diversi attori hanno denunciato l’assenza di un anello strutturato di collegamento Provincia-Regione: ci si trova di fronte a tentativi di dialogo caratterizzati dalla discontinuità. Emerge chiaramente la difficoltà di comunicazione e collaborazione con la Regione, ente chiamato a delineare linee politiche e orizzonti verso cui avviare lo sviluppo del sistema veneto.⁸³ Come afferma Fontanella, *“Vicenza nel terzo millennio”* è nato come un grande *quid* per lavorare con i comuni e con la Regione; dopo la fase di analisi, nelle intenzioni la palla passa alla Regione, che avrebbe l’impegno di tradurre quanto emerso e di cambiare il piano normativo adattandolo alle esigenze di cambiamento presenti. La Regione, secondo la consigliera, dovrebbe tradurre in un disegno più ampio quanto emerso nel corso del processo di analisi e lettura dei bisogni, mentre i comuni, dopo essere stati coinvolti nella fase iniziale, dovrebbero garantire il loro apporto di idee, suggerimenti, ecc. alla Provincia. In realtà, troppo spesso, osservano altri interlocutori, si ha una sensazione che la Regione non intenda rafforzare il dialogo con gli enti locali: privilegia il rapporto con alcuni comuni, nell’ottica di conservare legami diretti per interessi squisitamente di gestione del potere, scavalcando attori come la Provincia che dovrebbero invece essere privilegiati per la loro azione di intermediazione. Ciò avviene anche per quanto

⁸³ Il Presidente della Regione Veneto, Giancarlo Galan, nel convegno *“Veneto Vicenza. Un territorio per il terzo millennio”* del 16 dicembre 2004, ha testè dichiarato: *“Se Vicenza è forse la provincia veneta più svantaggiata per come si è evoluta la storia è anche quella, però, che ha saputo reagire meglio perché Vicenza indiscutibilmente è avanti di qualche mese o anno in questa volontà di ridisegnare il suo territorio. Io credo di dover dire a Manuela Dal Lago che, se occorre questo strettissimo rapporto fra la Provincia che coordina i Comuni e la Regione, già da domani mattina avrà un uomo della Regione a sua totale disposizione, perché Vicenza se lo merita.”*

riguarda le politiche territoriali, laddove troppo spesso – denuncia il dirigente del settore Urbanistica della Provincia – ci si scontra con una dirigenza regionale (si fa esplicito riferimento alla dirigenza tecnica) che sembra voler conservare il proprio ruolo e non riesce a delegare quei poteri che la recente normativa urbanistica affida agli enti provinciali.

4.3.4 UNA DIRIGENZA INCAPACE DI FARE SQUADRA

Gli economisti Gurisatti, Corò, Nardin e Vescovi mettono in evidenza la **propensione a non compiere scelte, aspetto che sembra caratterizzare il gruppo dirigente vicentino**: non esiste una strategia condivisa su cui fare squadra. Mentre l'economia cambia, la classe dirigente difetta di rappresentanza ed è incapace di interpretare il movimento; viene denunciato il silenzio assordante delle associazioni imprenditoriali e la mancanza di idee. *“Di fronte alle urgenze – afferma Nardin – ognuno degli attori lavora per proprio conto.”* Comportamento, questo, che viene stigmatizzato dalla maggior parte degli attori intervistati, i quali riconoscono l'imprescindibile bisogno di cooperare per far fronte alle difficoltà che destabilizzano il sistema. Contemporaneamente, viene dichiaratamente ravvisata la consapevolezza che fare sistema vuol dire diventare mobili, dinamici rispetto ai cambiamenti, superare diffidenze e difese che si identificano in localismi incapaci di rapportarsi con economie sempre più internazionalizzate.

4.4 Le prospettive di sviluppo del progetto

Il bilancio 2006 della Provincia di Vicenza non prevede alcuno stanziamento per il progetto “Vicenza nel terzo millennio”. Se ciò può significare una contraddizione in termini di implementazione di un'articolazione unitaria di progettualità, poiché proprio in questa fase sembra più che mai necessario un apporto qualificato di coordinamento e supervisione qualificata e competente affidato a consulenze che hanno la capacità di monitorare i risultati e ricalibrare gli interventi⁸⁴, ciononostante il progetto stesso si avvia a una trasformazione-

⁸⁴ Su ciò si ritornerà nelle conclusioni del presente lavoro.

integrazione nelle forme di programmazione ordinaria dell'Amministrazione provinciale. È quanto afferma il coordinatore scientifico del progetto, Luca Romano: *“La fase attuale corre lungo una congiuntura non favorevole della finanza degli enti locali e questo obbliga a far passare da un lato una visione per cui quello che era un processo di condivisione delle proposte diventa anche un processo di condivisione delle risorse per implementare i singoli progetti e, da un secondo punto di vista, la fase di progressiva convergenza della qualità non ordinaria della logica strategica del progetto “Vicenza nel terzo millennio” viene integrata gradualmente per passaggi molto ragionati con le forme di programmazione ordinaria dell’ente.”* Ciò si traduce chiaramente in azioni molto visibili dal punto di vista delle scelte territoriali: la Provincia ora si trova ad elaborare il proprio Piano territoriale e a esercitare un ruolo di partenariato-coordinamento con i comuni, le autonomie funzionali e tutta una serie di soggetti economici. Quindi gli obiettivi e le linee strategiche di fondo individuate nel progetto dovrebbero arrivare a sostanziare le linee di programmazione per esempio dei piani intercomunali, dei programmi annuali e triennali di enti come la Camera di Commercio, l'Università e una serie di soggetti che esercitano azioni di governo sullo sviluppo locale.”

4.4.1 L'AREA SOCIO-ECONOMICA

Focalizzando l'attenzione all'area socio-economica, la trasformazione del progetto nell'attività di programmazione ordinaria si traduce concretamente in tre progetti:

- 1) **Master per accompagnatori dei processi di innovazione** - la promozione di una cultura dell'innovazione è da considerarsi come sistema interrelato ai processi di formazione delle risorse umane: ciò significa individuare attraverso un programma biennalizzato una ventina giovani in grado di diventare accompagnatori dei processi di innovazione delle imprese in stretto raccordo con il mondo della ricerca universitaria. *“La Provincia in questo caso svolgerebbe un'azione molto estranea alle sue competenze specifiche – dichiara Romano - ma, essendo secondo il Testo Unico degli Enti Locali soggetto responsabile della cura dello sviluppo locale, evidentemente le motivazioni ci sono tutte. Avendo*

iniziato da tempo questo discorso ed essendo alcuni importanti amministratori trasferiti dalla Provincia alla Regione, su questo tema si tenterà una seria convergenza con l'ente Regione per arrivare a finanziare questa sorta di prototipo nel campo dell'innovazione. Oltre alla Regione la Provincia ha pensato a quel deposito patrimoniale di grandissima importanza per la comunità vicentina che è la Fondazione della Cassa di Risparmio locale. Da queste due realtà dovrebbero arrivare le risorse che danno l'avvio a questa nuova esperienza nel campo dell'innovazione". Romano ricorda inoltre che "la Regione ha nel frattempo avviato da ottobre un nuovo organismo, la Conferenza regionale sulle dinamiche dell'economia e del Lavoro, CREDEL, che è una sorta di tappa intermedia nella costituzione di quell'organismo autonomo delle parti sociali previsto nella bozza di Statuto regionale mai approvato. Un interesse forte di questo organismo consiste nel fatto che in esso sono rappresentati, con un rapporto di pari opportunità quindi pienamente orizzontale, sia le istituzioni regionali che le rappresentanze dell'impresa, del lavoro e delle professioni, comprese le banche e il mondo della ricerca. Quindi si tratta di un organismo ottimale per mettere in connessione questi diversi mondi. Tra gli altri ne fa parte anche l'ex VicePresidente della Provincia la quale, con il suo tradizionale entusiasmo, ha dato una spinta notevole a fare in modo che la Regione, anche attraverso un organismo come questo, non prescinda ma strutturi le sue proposte di governo agganciandosi anche a proposte che salgono dalle realtà territoriali. E quindi non faccia insomma una cosa che ignora quanto viene fatto nel territorio, ma piano piano implementi i diversi livelli istituzionali secondo una nota logica di governance." Va evidenziata in questo caso l'importanza del ruolo dell'ex VicePresidente della Provincia vicentina, Fontanella, capace di fare da ponte e mediazione tra le istanze del territorio provinciale e un lavoro di analisi e programmazione che la Regione intende fare insieme alle istituzioni locali stesse. La stessa Fontanella conferma la necessità di rafforzare tale legame per costruire ipotesi di percorsi di sviluppo partecipato, che sappia rispondere ai bisogni specifici dei diversi contesti territoriali in una logica integrata e di sistema.

- 2) **Politecnico del Fashion** – va rafforzata la crescita di una struttura che costruisca, nel campo della formazione, le competenze necessarie alla creatività in provincia di Vicenza. Afferma Romano: *“stiamo infatti vedendo – gli studi di Vicenza nel Terzo Millennio ne fanno fede – che il principale pericolo dell’economia vicentina non è lo sganciamento dal basso delle produzioni, quanto la povertà di competenze relative alle funzioni di carattere creativo, innovativo e direzionale. Il territorio è ricchissimo di competenze di una sorta di grande laboratorio di subfornitura di eccellente qualità, ma è carente quando un’impresa deve gestire in proprio strategie di marketing, di internazionalizzazione, di design e di comunicazione. Trattandosi di distretti che occupano decine di migliaia di persone come l’abbigliamento, la concia, l’oreficeria, la meccanica di precisione e così via, l’esigenza di costruire un terreno fertile per queste competenze viene riconosciuta come una scelta irreversibile per i prossimi trent’anni nel nostro modello di sviluppo. Quindi più terziario, più qualità, più economia della conoscenza. Per la costruzione di questa struttura, provvisoriamente denominata “Politecnico del Fashion”, sostanzialmente ci si riferisce alle stesse forme di collaborazione prima accennate (Fondazione e Regione) che anzi, con il master sugli accompagnatori, potrebbero quasi interpretare l’avvio di quel progetto: cioè i due progetti hanno in un certo senso la stessa piattaforma di partenza.”*
- 3) **Occupazione e inclusione sociale:** avverte il coordinatore del progetto: *“qui la base di partenza, forzando le griglie strette delle competenze provinciali, è il ragionamento sulla rapida obsolescenza di circa il 20% dei lavoratori manifatturieri della provincia di Vicenza (quasi 40mila persone) che, a causa delle delocalizzazioni e delle trasformazioni delle imprese di appartenenza (a volte delle loro scomparse), si trovano spiazzati sul mercato del lavoro. A questo proposito la provincia sta progettando un Osservatorio che mette in relazione i problemi dei cambiamenti delle difficoltà occupazionali con i rischi di esclusione sociale. Dovrebbe entro marzo avviarsi questa iniziativa con una forte spinta delle organizzazioni sindacali; l’Osservatorio naturalmente*

darebbe gli strumenti conoscitivi e di intervento di base per poi favorire i soggetti che realmente hanno capacità di intervento: enti bilaterali, accordi bilaterali tra parti datoriali e sindacati per ciò che riguarda il rimpiazzamento tramite formazione, ma anche formule innovative nell'ambito del credito e della finanza di sostegno al reddito. Questo dovrebbe anche diventare un laboratorio in cui si valorizza il ruolo del terzo settore come soggetto in grado di assorbire e inventare lavori.”⁸⁵

4.4.2 L'AMBITO DEL TERRITORIO

I. Il nuovo Piano Territoriale di Coordinamento Provinciale

Il 21 febbraio 2006 è stato presentato il Documento Preliminare di PTCP. Tale atto è previsto dalla Legge urbanistica regionale e dà avvio formale alla concertazione *“che è peraltro richiesta a gran voce – afferma Romano - dai comuni, dagli enti funzionali, dagli ordini professionali.”* L'opportunità di revisione del Piano Territoriale della Provincia di Vicenza è stato motivato:

- a) da un lato, con la **necessità di rendere conforme lo strumento vigente rispetto ai contenuti della nuova legge regionale** in materia di norme per il governo del territorio (L.R. 11/2004) e rispetto agli *“Atti di indirizzo”* elaborati dalla Regione Veneto e adottati dalla Giunta Regionale il 6 agosto 2004 (*“Criteri per*

85 L'Osservatorio sarà composto da esperti e tecnici con il compito di governare il reperimento, l'integrazione, l'aggiornamento costante e la gestione di dati in materia di bisogni sociali e di offerta dei servizi. L'idea è la costruzione di una banca dati non ex novo: piuttosto, attraverso il coinvolgimento di tutti gli enti con competenze istituzionali e le associazioni di rilevanza pubblica, si metteranno in rete tutte le fonti attualmente operanti con interventi di razionalizzazione informatica e con la concertazione delle forme di collaborazione interistituzionale. Questa funzione di coordinamento e di integrazione potrà individuare forme di collaborazione e integrazione con analoghi organismi di livello sovraordinato (regionale, statale, comunitario). I dati disponibili dell'Osservatorio potranno servire:

- a ULSS e Comuni per la predisposizione della programmazione sociale in ambito socio – sanitario, in virtù della fornitura dei quadri di riferimento provinciali;
- ai Comuni per le azioni relative agli interventi sociali e al contrasto della povertà e del disagio, in virtù della fornitura dei quadri di riferimento provinciali;
- al terzo settore per meglio integrare la gestione in affidamento di specifici servizi con l'insieme di soggetti pubblici e privati operanti per i bisogni dei cittadini;
- a tutti per la preparazione di progetti co-finanziati da ambiti sovraordinati alla Provincia;
- a tutti per organizzare sessioni di studio e di riflessione culturale in materia di bisogni e politiche sociali.

una omogenea elaborazione del piano territoriale di coordinamento provinciale -lettera E”);

- b) dall’altro lato con la **possibilità di sperimentare operativamente il ruolo di coordinamento** che l’Amministrazione Provinciale è chiamata a perseguire con il PTCP e che essa ha posto al centro dei propri “Indirizzi generali di Governo” e del progetto “Vicenza Terzo Millennio”, attraverso il quale ha inaugurato una stagione di dialogo interistituzionale sulle questioni strategiche per il governo del territorio provinciale.

Come noto, la legge 11/2004 stabilisce che per “l’esame” del documento preliminare del Ptcp si assuma il metodo della concertazione e della partecipazione, come strumento di coinvolgimento necessario di comuni, comunità montane, enti gestori di aree naturali protette, e gestori di servizi pubblici e province contermini (art. 23 comma 2). Il convegno del 21 febbraio 2006 ha avviato la fase di consultazione di tutti i referenti coinvolti, di concertazione che si dovrebbe concludere in autunno del 2006, *“in modo di procedere all’approvazione del Piano – afferma la Presidente della Provincia - entro i primi mesi del 2007, pronto dunque per l’invio in Regione.”*⁸⁶

Il Documento Preliminare è stato inviato a Comuni, categorie economiche, comunità montane, enti di programmazione del territorio. La fase di concertazione sarà realizzata attraverso incontri durante i quali saranno raccolti suggerimenti, osservazioni e proposte che, sintetizzate successivamente, costituiranno la base per la stesura della bozza dello scenario. Un ulteriore passaggio di incontri-confronti consentirà di raccogliere altri contributi andando ad approfondire le nove macro-aree individuate nel Documento Preliminare. In autunno si concluderà la fase di concertazione: sarà

⁸⁶ Dalla Newsletter n. 14 Vicenza Terzo Millennio, 1 febbraio 2006

quindi realizzata la stesura del Piano che sarà adottato in Consiglio Provinciale presumibilmente a gennaio 2007. A fungere da regista tecnico di queste diverse fasi (“*l’allenatore della Provincia*”, come sintetizza il dott. Bavaresco) è chiamato il Settore Urbanistico dell’Amministrazione Provinciale, che si avvarrà di consulenze specifiche e sarà affiancato da professionisti nella definizione dei diversi passaggi.

II. l’accordo con l’Associazione Provinciale dei Commercianti (ASCOM) per la collaborazione nell’ambito della conoscenza, programmazione e riqualificazione commerciale del territorio

La Confcommercio di Vicenza ha avanzato una proposta per collaborare ad una più incisiva programmazione urbanistica commerciale che sappia governare i cambiamenti e dare risposte di sviluppo al territorio, evitando una terziarizzazione indistinta e selvaggia.⁸⁷ L’accordo è stato stipulato per il raggiungimento dei seguenti obiettivi:

- a) attivare un osservatorio che costruisca un’anagrafica precisa, completa e continuamente aggiornata delle dinamiche delle attività commerciali nel territorio al fine di offrire un servizio ai Comuni finalizzato al governo effettivo delle reti commerciali relative al loro ambito di competenza; tale attivazione si può

⁸⁷ Si riporta quanto scritto, a tal proposito, nella notizia inserita nel sito www.ascom.vi.it del 20/06/2005 a testimonianza della presa di coscienza del dissesto territoriale dovuto a una mancata pianificazione urbanistica: “*Negli ultimi tempi, infatti, in nome della modernizzazione, sono stati spesso ipotizzati interventi che, di fatto, consistevano in operazioni di valorizzazione esclusivamente immobiliare, senza tenere conto che senza un preciso disegno strategico sulla collocazione degli insediamenti distributivi, la rete commerciale viene stravolta e innescano processi di ingovernabilità e inefficienza. Secondo la Confcommercio di Vicenza, l’assenza di una reale pianificazione sta già alterando le condizioni di concorrenzialità tra i diversi sistemi distributivi e al punto in cui si è arrivati non è più sufficiente il blocco di nuove superfici della media e grande distribuzione, perché si pone con urgenza il problema di come avviare il riequilibrio tra le reti commerciali nell’interesse dell’utenza e degli operatori. La costruzione di un quadro strategico e condiviso diviene quindi la condizione necessaria per delineare successi e interventi, auspicabili in particolare in ambito sovracomunale.*”

avvalere dello studio di un caso-pilota che fornisca i criteri generali validati per tutto il territorio provinciale;

- b) co-pianificare in stretto rapporto con la Regione e i Comuni la determinazione degli ambiti territoriali ottimali che definiscono i distretti delle reti commerciali;
- c) finalizzare tale co-pianificazione per fornire assistenza e servizi al singolo Comune impegnato, nel PAT o nei PATI, a conferire un'organizzazione equilibrata delle reti commerciale di propria competenza;
- d) fornire criteri rigorosi per la localizzazione delle grandi strutture e/o parchi commerciali di vendita, attrezzare progettazioni coordinate per dare organizzazione e migliorare la qualità delle strade mercato, ai parchi e ai percorsi commerciali, incentivare la funzione sociale degli esercizi di vicinato nelle zone storiche, montane e marginali della provincia.

III. la richiesta dell'Associazione Artigiani

Infine, l'Associazione Artigiani della provincia di Vicenza ha recentemente formulato una richiesta-proposta di utilizzare un sistema di valutazione sugli strumenti di programmazione negoziata (Patti Territoriali, Equal, ecc.) Secondo Romano, *“potrebbe essere interessante che “Vicenza nel terzo millennio”, su alcuni segmenti, sperimenti un’attitudine alla verifica e valutazione.”* La proposta su cui la Provincia sembra ragionare, afferma il coordinatore del progetto, è di affidarsi all'Università di Padova (Ass. M.A.S.TER., ndr).

5. CONCLUSIONI

Per sintetizzare e tracciare un primo bilancio del progetto “Vicenza nel terzo millennio”, si è provato a raggruppare alcune considerazioni che costituiscono elementi di positività e di criticità.

5.1 Elementi positivi

- **L’APPROCCIO STRATEGICO E INTEGRATO** – lo sforzo di leggere il territorio con una lente che offra una visione strategica del presente e del futuro è premiato dalla richiesta di collaborazione di molti enti territoriali (vedi i già citati Ascom, Industriali, Artigiani, ecc.), che registrano la positività di tale approccio. Un approccio ai problemi che il direttore della Fondazione Giacomo Rumor Centro Produttività Veneto, dott. Girardi, definisce olistico. Una visione sistemica e integrata che così riassume Girardi: *“Ho seguito con attenzione questo progetto perché indubbiamente c’è un fatto positivo: un ente territoriale che si pone in modo strategico il tema del presente e del futuro del proprio territorio. Trovo molto nobile e molto forte il ragionamento sul tentativo di mettere in collegamento diversi ambiti; normalmente l’analisi è di tipo specialistico (la sanità, il mondo dell’impresa, ecc.). Questa è invece una visione che tende ad una certa globalità e trovo interessante l’approccio. Lo trovo interessante perché sono così convinto che oggi o c’è un approccio olistico alla problematica, che mette poi in contatto e collegamento le diverse cose, oppure diventa molto difficile arrivare a delle conclusioni logiche e accettabili.”*
- **LA CONOSCENZA DEI BISOGNI TERRITORIALI** - L’analisi delle problematiche e dei bisogni del territorio, emersa grazie al contributo degli attori locali, ha consentito alla provincia di verificare e conoscere a fondo il quadro della situazione e, nell’individuare i punti deboli, di provare a determinare direzioni verso cui indirizzarsi, per assicurare al territorio vicentino uno sviluppo sostenibile e duraturo nel tempo.

Secondo il dirigente del settore Urbanistica della Provincia, dott. Bavaresco, *“attraverso Vicenza nel Terzo Millennio gli enti locali vicentini si sono resi conto della schizofrenia esasperata della mancata pianificazione nella realizzazione delle zone industriali, con le relative complicità. Vicenza nel Terzo Millennio ha messo le amministrazioni a conoscenza della necessità di riorganizzare le zone e i relativi servizi strategici coordinandosi assieme alla Provincia e tra loro.”* In sintesi, il progetto ha facilitato il riconoscimento del territorio come meta-valore, per il quale è necessario sforzarsi a far squadra riconoscendo che la valorizzazione del contesto territoriale può qualificare uno sviluppo duraturo. Afferma ancora Girardi: *“L’aver fatto leva sulla territorialità è un fattore di grande positività: l’analisi dei flussi, degli insediamenti ha consentito di mettere in luce le problematiche e una presa di coscienza delle possibili risposte. Questa è una cosa felice, perché il territorio è come il nostro corpo: tutte le nostre abitudini e il nostro modo di vivere finiscono poi per riflettersi... quindi il territorio è il termometro della situazione.”*

- **IL COINVOLGIMENTO DEGLI ATTORI TERRITORIALI** - La Provincia di Vicenza sembra di fatto aver avviato un processo attraverso il quale un progetto di sviluppo del territorio favorisce la costruzione di una comunità competente, in grado cioè di definire i propri bisogni/risorse e di passare all’azione. Il processo sembra essere stato di tipo inclusivo, teso a valorizzare gli attori del territorio e a chiamarli ad attivarsi, da un lato per approfondire un’accurata analisi territoriale, dall’altro per costruire una serie di risposte capaci di responsabilizzare i diversi attori presenti, facendo leva sulle loro competenze. Il pregio del progetto, sostiene il dott. Girardi è di puntare sull’integrazione, sulla sinergia, sul dialogo nella convinzione che da soli nessuno può far più nulla: in un battuta, la filosofia del *“together, insieme*. L’auspicio è che i diversi soggetti istituzionali dialoghino tra di loro e creino un ambiente di comunicazione, che consente alle conoscenze, ai saperi, alle volontà di collegarsi fra di loro. *“Mi piacerebbe – sottolinea a tal proposito Girardi – che questo progetto fosse la premessa di un collegamento con l’analisi*

che, a livello del mondo delle associazioni imprenditoriali, della Camera di Commercio ecc. sono state fatte per creare un unico ambiente di comunicazione e approfondimento, che insieme all'approccio olistico, costituisce il tratto fondamentale per qualsiasi approccio di marketing territoriale o di politiche del territorio. Da soli nessuno può più far niente: questa è la lezione che la cronaca e la storia ci consegnano."

- **IL RUOLO DI REGIA** - La Provincia ha agito da "cabina di regia" e il suo ruolo è stato confermato dagli attori locali come fondamentale nel processo di cambiamento richiesto per far fronte alla crisi: alla Provincia è riconosciuta la funzione di guida, di accompagnamento assieme ai soggetti attivi per sperimentare nuove forme di collaborazione atte a dar forma a uno sviluppo in grado di far fronte alla transizione in atto.⁸⁸ È la stessa Amministrazione provinciale a rivendicare il ruolo di guida, come si può evincere dalla presentazione della prof.ssa Dal Lago del Documento preliminare del PTCP: *"La programmazione territoriale, sempre più complessa e multifattoriale, aveva bisogno di una regia provinciale che contemperasse gli interessi dei diversi Comuni, ben 121 nel Vicentino, con il livello di intervento regionale."*⁸⁹ La stessa Presidente conferma *"la profonda convinzione del ruolo da protagonista che l'Ente Provincia deve recitare attraverso una programmazione articolata e intensa, così come si sta facendo con il Progetto "Vicenza nel*

⁸⁸ A tal proposito si cita quanto ha dichiarato Franca Porto, segretaria della Cisl di Vicenza: *"Vogliamo un tavolo che serva a realizzare un'analisi dei fabbisogni e un monitoraggio su cui fondare le politiche e vincolare le spese, concordando e coordinando gli interventi con coerenza e continuità. Da questo punto di vista ci conforta la sensibilità dimostrata dall'amministrazione provinciale nei confronti dei temi dello sviluppo e del lavoro e pensiamo che si debba partire da quanto elaborato in "Vicenza del terzo Millennio".* Testo riportato nella Newsletter 9 Vicenza nel terzo millennio – maggio 2005. Ma testimoniano questo riconoscimento di ruolo anche attori come l'Ascom e la Confartigianato vicentine, che hanno presentato proposte di collaborazione per dare risposta a loro problemi di rilevanza sovracomunale. Così pure si registra il riconoscimento formale di enti quali l'Associazione Industriale e la Camera di Commercio, con i quali la Provincia ha stipulato accordi specifici. Pure la CGIL vicentina, nonostante manifesti perplessità sull'operato dell'Amministrazione provinciale, sembra chiedere un ruolo di regia della stessa; in un articolo apparso sul Gazzettino del 28 luglio 2004 il segretario provinciale Oscar Mancini affermò: *"La Provincia può e deve attivare un piano strategico per concretizzare quello che è stato uno slogan elettorale. Progettare cioè la Vicenza del terzo millennio, però attorno ad una partecipazione diffusa che implica il coinvolgimento diretto non solo delle parti sociali e dei poteri forti, ma anche degli intellettuali, dell'associazionismo, e dei soggetti cosiddetti deboli. In questo senso il ruolo del pubblico è fondamentale."*

⁸⁹ Testo riportato nella newsletter 14 Vicenza Terzo Millennio del 1° febbraio 2006.

*Terzo Millennio.*⁹⁰ Se l'assenza dell'attore politico e del suo necessario ruolo di coordinamento è stata denunciata, in fase di raccolta dei bisogni, da diversi attori del territorio, che invocano con forza un nuovo ruolo delle istituzioni⁹¹, l'Amministrazione provinciale sembra aver recepito tale richiesta e le proposte nate in seno al progetto "Vicenza nel terzo millennio" dimostrano la capacità di ascolto e dialogo con il sistema economico locale.

Tale consapevolezza viene ribadita ad esempio rispetto alle azioni necessarie ad avviare percorsi di innovazione e di formazione di nuovi saperi: *"il ruolo del pubblico è cruciale per l'avvio dei processi di costruzione del capitale sociale. Questo capitale sociale è oggi prevalentemente immateriale, le sue componenti sono il sapere, l'informazione, l'innovazione tecnologica. Pertanto la funzione della Provincia è anche quella di innescare la costruzione di reti immateriali con investimenti nella banda larga, nella fibra ottica e nei servizi informativi di eccellenza alle imprese e alle famiglie."*⁹²

⁹⁰ Da *Vicenza e la sua economia. Scuole e viabilità al centro dei progetti di valorizzazione previsti dalla Provincia*, in *Il Sole-24 Ore Nordest*, 1 febbraio 2006

⁹¹ "(...) la dimensione globale e quella locale interagiscono a tutti i livelli, spingendo inevitabilmente verso forme di coordinamento e di cooperazione più orientate all'investimento nel futuro che alla capitalizzazione nel presente, vincendo le resistenze di quegli attori che preferirebbero rimanere iscritti in un contesto prevalentemente localista. Questo pone anche alle istituzioni regionali e locali l'esigenza di ritagliarsi un nuovo ruolo. Per riuscire a tradurre in pratica queste spinte, occorre sapersi misurare e saper superare rilevanti problemi sistemici, dalle infrastrutture alla formazione, che interessano il Veneto come il Nordest. Il modo per uscire da questa impasse è condividere una unica strategia di azione attraverso tavoli di concertazione e di coordinamento delle iniziative tra province, regioni e rappresentanze imprenditoriali sul palcoscenico territoriale. È necessario costruire un metodo di continuo dialogo e di lavoro sinergico tra le diverse componenti del sistema economico, pubbliche e private." Antares (a cura di), *Le tendenze delle imprese artigiane nel contesto regionale*, in Associazione Artigiani della Provincia di Vicenza, *La gestione della conoscenza nelle imprese artigiane. Rapporto artigianato vicentino 2005*, pag. 123-124

Inoltre, nel rapporto di ricerca *I tre anelli di futuro*, si riscontra: *"Da quasi tutti gli intervistati, in sostanza, emerge una domanda esplicita: la necessità di costruire sistemi territoriali basati su network di interessi pubblici e privati in grado di esercitare governance. (...) Il compito di costruire reti richiede anche attitudini e competenze di cui sono tipicamente depositarie le associazioni e la politica pubblica. Le funzioni di sensori nell'intercettare i fabbisogni, di interpretazione ed elaborazione della domanda, di intermediazione con le politiche pubbliche, di canalizzazione delle risorse, configurano attività che in certa misura richiedono la presa di distanza dall'interesse immediato, di breve periodo e individuale: proprio il mestiere degli attori collettivi della governance."* Pag. 52-53 del rapporto citato

⁹² Consorzio A. ASTER, *I tre anelli di futuro*, pag. 161, in *op. cit.*

In un contesto come quello veneto, dove la cultura di governo locale è stata caratterizzata storicamente dal *laissez faire* e dalla delega alle reti, informali e autoregolate, costruite spontaneamente dalle imprese, dalle associazioni di rappresentanza e dalla comunità locale⁹³, l'azione politica dell'Amministrazione provinciale, causata da una forte volontà di interrogarsi verso quale sviluppo avviarsi e dalla necessità di riappropriarsi di un ruolo di regia precedentemente latente, sembra costituire una svolta di rilevante significato.

A tale svolta ha senza dubbio contribuito il nuovo disegno normativo costituzionale (riforma del Titolo V) che ha riqualificato le funzioni dell'ente provinciale, in grado ora di mediare tra il territorio e le istituzioni superiori e ha spinto ad agire attraverso il principio della sussidiarietà. Sono pure determinanti i contributi da attribuirsi all'intensificarsi di normative che fanno leva sugli strumenti della pianificazione strategica e della programmazione negoziata, finalizzati a rendere congruenti le varietà di azioni infrastrutturali, ambientali e sociali necessarie allo sviluppo del sistema locale.⁹⁴

⁹³ Storicamente, le istituzioni economiche venete si pongono in un atteggiamento di diffidenza e assenza di fiducia nei confronti dell'attore pubblico, inteso come statale e quindi inefficiente. **Attore politico** che ha avuto e riveste tuttora un ruolo marginale, in evidente difficoltà ad intervenire in un contesto caratterizzato da una forte componente antistatalista. La collocazione periferica nel "modo di regolazione" locale dell'istituzione pubblica va a pari passo con l'affermato ruolo di regolazione dello sviluppo locale ricoperto dall'attore economico, con il suo *mix* fatto di associazioni di rappresentanza, Camera di Commercio e reti informali fra imprese. Comprensibilmente, ciò comporta una delegittimazione del soggetto politico. Di conseguenza, lo stile di governo che caratterizza l'istituzione pubblica è non interventista, pienamente "congruente con il modo di regolazione che domina nella campagna industrializzata del Veneto" (Messina P., *Regolazione politica dello sviluppo locale*, pag. 191). L'azione politica viene estremamente limitata per non pregiudicare gli equilibri delle reti informali che si autoregolano. Il modello istituzionale che contraddistingue lo stile di governo locale è di tipo aggregativo: prevalgono logiche di scambio e di affermazione delle reciproche convenienze; uno stile che si caratterizza dalla scarsa importanza riconosciuta alla programmazione come scelta strategica di intervento.

⁹⁴ Come noto, il compito della pianificazione strategica è quello di costruire la partecipazione, la cooperazione e l'integrazione fra istituzioni, fra istituzioni e interessi economici, tra politica e tecnica, tra diversi settori e politiche e tra diversi livelli di governo. A tal proposito si citano gli artt. 5 -6 della Legge Regionale del Veneto 11 del 23 aprile 2004 (Norme per il governo del territorio) recanti le forme di concertazione e partecipazione nella pianificazione:

"Art. 5 *Concertazione e partecipazione*

1. *I comuni, le province e la Regione nella formazione degli strumenti di pianificazione territoriale ed urbanistica, conformano la propria attività al metodo del confronto e della concertazione con gli altri enti pubblici territoriali e con le altre amministrazioni preposte alla cura degli interessi pubblici coinvolti.*

5.2 Elementi critici

Gli elementi critici emersi nel corso dell'analisi della documentazione e delle interviste possono essere così sintetizzati:

- Sul piano delle **relazioni istituzionali**, va evidenziata la difficoltà di rapporti e la discontinuità di dialogo con la **Regione**, ente chiamato a realizzare politiche di sviluppo in raccordo con le amministrazioni locali; il coordinatore del progetto e alcuni dirigenti hanno sottolineato, ad esempio, la mancata attuazione della promessa annunciata dal Presidente della Regione Veneto, Giancarlo Galan, che ha assicurato la piena disponibilità a sostenere il lavoro della Provincia. Pure sono state evidenziate la difficoltà presenti nell'applicazione della L.R. 11/2004 per quanto riguarda le deleghe alle province: sembrano essere presenti troppi cavilli, trappole e ostacoli tecnici che possono insorgere in fase di approvazione del PTCP da parte della Regione, con il conseguente rischio di rallentare il cammino o rendere vano lo sforzo di realizzare un PTCP secondo le esigenze del territorio provinciale.

Una svolta a queste *impasse* può avvenire attraverso il lavoro svolto dalla Presidente della Provincia vicentina, chiamata a presiedere in Regione la Commissione Territorio in rappresentanza di tutte sette le province venete: secondo Romano, *“Dal Lago (...) ha fatto un'azione molto forte di raccordo tra le province per sancire le prerogative che hanno sulla*

-
2. *L'amministrazione procedente assicura, altresì, il confronto con le associazioni economiche e sociali portatrici di rilevanti interessi sul territorio e di interessi diffusi, nonché con i gestori di servizi pubblici e di uso pubblico invitandoli a concorrere alla definizione degli obiettivi e delle scelte strategiche individuate dagli strumenti di pianificazione.*

Art. 6 Accordi tra soggetti pubblici e privati

1. *I comuni, le province e la Regione, nei limiti delle competenze di cui alla presente legge, possono concludere accordi con soggetti privati per assumere nella pianificazione proposte di progetti ed iniziative di rilevante interesse pubblico.*
2. *Gli accordi di cui al comma 1 sono finalizzati alla determinazione di alcune previsioni del contenuto discrezionale degli atti di pianificazione territoriale ed urbanistica, nel rispetto della legislazione e della pianificazione sovraordinata, senza pregiudizio dei diritti dei terzi.*
3. *L'accordo costituisce parte integrante dello strumento di pianificazione cui accede ed è soggetto alle medesime forme di pubblicità e di partecipazione. L'accordo è recepito con il provvedimento di adozione dello strumento di pianificazione ed è condizionato alla conferma delle sue previsioni nel piano approvato.*
(...)"

programmazione urbanistica territoriale e scegliere un vero terreno di co-decisione con la Regione; l'Assessore regionale sembrava – e sembra - accettare quest'impostazione.” Pure di buon auspicio appare l'impegno profuso dall'ex-vicepresidente della Provincia vicentina, che attraverso la Conferenza regionale sulle dinamiche dell'economia e del Lavoro (CREDEL) intende attuare una politica di sviluppo in raccordo con le istituzioni locali, tentando di dare una visione d'insieme alle scelte da intraprendere a partire dalle specificità locali.

- Pure notevole appare la mancata collaborazione con il Comune capoluogo, restio a dialogare con l'Amministrazione provinciale. Anche la collaborazione e la condivisione degli obiettivi con altre **amministrazioni comunali** sembra essere stata di difficile attuazione, come si desume da quanto afferma Romano: *“mi pare che il ruolo della provincia, più ancora che dai sindaci, sia stato responsabilizzato dalle categorie economiche.”* Lo stesso dirigente del settore Urbanistica conferma che alcuni comuni (soprattutto di media-grande dimensione) cercano il dialogo diretto, per quanto riguarda le questioni territoriali, con la Regione, attivando le conoscenze dirette con i politici provenienti dal loro territorio e scavalcando di fatto l'ente provinciale.
- Dal punto di vista dell'implementazione, il mancato ri-finanziamento per l'anno in corso del progetto e la sua trasformazione nella programmazione ordinaria dell'Amministrazione provinciale sembra poter inficiare l'**unitarietà di azione e la visione d'insieme** che costituiva una delle più significative intuizioni dell'Ente Provincia. Tutto il processo avviato con il coinvolgimento degli attori del territorio è confluito in progettualità concrete (vedi ad esempio la redazione del Documento Preliminare del Piano Territoriale di Coordinamento Provinciale, l'Osservatorio sull'andamento del lavoro e l'esclusione sociale, il laboratorio sul turismo, ecc.) che rischiano di essere viste e

agite dai tecnici provinciali in modo poco integrato.⁹⁵ Se va registrata la volontà della Presidente che, come ha ricordato Romano, “*ha ribadito, anche in momenti ufficiali (come la replica politica che si fa quando si approva il bilancio dell’Ente a metà gennaio), la sua volontà di mantenere intatto anzi di rafforzare l’unitarietà del contenitore “Vicenza nel terzo millennio”*”, purtuttavia non si può non segnalare l’evidente necessità di dare seguito a un sistema di coordinamento capace di offrire una solida immagine esterna attraverso un contenitore unico.

Soprattutto ci si chiede chi potrà monitorare e valutare i risultati di un *work in progress* che necessita di integrazione e di regolazione. Il rischio che si avverte infatti è quello di aver avviato percorsi che possono non dialogare tra loro, rischiando di non creare sistema.⁹⁶ Ciò che si vuole qui sottolineare è che il processo avviato è un processo lungo, che ha bisogno di essere diretto e coordinato da una “cabina di regia” che non può essere delegata solamente alla Presidenza dell’Amministrazione Provinciale, soggetto che ha avuto senz’altro il merito di credere e investire sul progetto. Insomma, per valutare l’andamento delle politiche integrate provinciali, per monitorare e verificare i risultati (*out-put* e *out-comes*), ma anche per coordinare i diversi passaggi e dar applicazione a una politica capace di avere una visione di ampio respiro e a lungo termine, sembra qui necessario impegnare professionalità competenti e preparate. Quello che emerge in modo inequivocabile è senza dubbio il bisogno di aggiustamenti costanti, di politiche capaci di imporre velocemente al cammino le necessarie correzioni di rotta. Per far ciò è necessario mantenere una certa distanza da osservatore delle politiche, da analista in grado di richiamare l’attenzione quando ci sono intoppi nel percorso e al limite di cambiare rotta. Un ruolo di forte vicinanza e collegamento con il

⁹⁵ Per la verità, il dirigente del settore Urbanistica della Provincia, dott. Bavaresco, ha dichiarato che il PTCP va considerato come un mezzo che consente il dialogo trasversale tra i vari settori dell’amministrazione, poiché disegna una volontà politica che non si limita a un particolare ambito.

⁹⁶ Nell’inchiesta sui motivi della disertazione dei capitali esteri nel Triveneto realizzata dal Sole-24 Ore Nordest di gennaio 2006 uno degli elementi da correggere è proprio la mancanza di un sistema integrato. Cfr. articolo “*Al Nord-Est manca un sistema integrato*” in *Il Sole-24 Ore Nordest* 25 gennaio 2006.

vertice politico, ma che sappia mantenere l'autonomia di giudizio. “Il punto delicato è quello della valutazione delle politiche – sostiene Romano. – Consulenti esterni notoriamente costano, però portano indubbiamente dei valori: uno di questi è una visione comparativa con altre situazioni, una capacità di lettura dei progressi da fuori. Sono assolutamente convinto che un modo di fare programmazione che non nasca da criteri di valutazione di ciò che si è fatto prima è uno spreco inammissibile.” D'altra parte, i tagli ai bilanci degli enti locali operati con la Finanziaria 2005 (che ha eliminato in modo netto le consulenze e le collaborazioni esterne) non consentono di agire percorsi di valutazione e controllo attraverso esternalità.

A questo punto ci si chiede se la ferma volontà e la felice intuizione della Presidenza, unite alle dichiarazioni d'impegno formulate dalla dirigenza tecnica dell'Amministrazione provinciale di operare sottoforma di sistema integrato, possano bastare.

Tab. 3 – Sintesi elementi positivi e criticità emerse in fase di attuazione

Elementi positivi	Elementi critici
Approccio strategico e integrato	L'innovazione sconvolge equilibri consolidati e suscita elementi di reazione
Provincia cabina di regia	Risorse finanziarie limitate
Coinvolgimento degli attori territoriali	Risorse umane inadeguate
Conoscenza di bisogni/esigenze del territorio	Difficoltà di relazione con Regione e alcuni comuni
VTM confluisce nella programmazione ordinaria della Provincia	VTM confluisce nella programmazione ordinaria della Provincia

BIBLIOGRAFIA

AA. VV., *L'impronta ecologica della provincia di Vicenza*, I Quaderni dell'Accademia Olimpica n. 30, Vicenza 2004

Almagisti M. – Riccamboni G., *Forme di regolazione e capitale sociale in Veneto*, in *Venetica* 2001, XV, terza serie 3

Associazione Artigiani della Provincia di Vicenza, *La gestione della conoscenza nelle imprese artigiane. Rapporto artigianato vicentino 2005*, CESAR editore, Vicenza 2005

Associazione Industriali di Vicenza, *La società vicentina. Aspettative, opinioni e valori dei cittadini*, Scenario 2004, VIII° Rapporto DEMOS, Vicenza 2004

Bagnasco A., *Società fuori squadra*, Il Mulino, Bologna 2003

Becattini G., Rullani E., *Sistema locale e mercato globale*, in *Economia e politica industriale* n. 80, 1993

Becattini G., Sforzi F. (a cura di), *Lezioni sullo sviluppo locale*, Rosenberg & Sellier, Torino 2002

Biesuz F., *La Provincia guida il rilancio. Con un progetto per ridare competitività al modello vicentino*, in *Il Giornale di Vicenza*, 7 giugno 2005

Camarlinghi R. (a cura di), *Se i territori si approssimano a un vivere sostenibile*, intervista a Tonino Perna, in *Animazione Sociale* 8/9, agosto/settembre 2005

Camera di Commercio Industria Artigianato Agricoltura di Vicenza (a cura di), *Il rapporto tra cooperative sociali ed enti pubblici nei sistemi territoriali integrati dei servizi sociali*, Vicenza 2005

Deidda D. (a cura di), *Governance e sviluppo territoriale*, Formez, Roma 2003

De Rita G., Bonomi A., *Manifesto per lo sviluppo locale. Dall'azione di comunità ai Patti territoriali*, Bollati Boringhieri, Torino 1998

Diamanti I., (intervista a cura di Antonella Benanzato), *Dalla metropoli inconsapevole e localistica alla metropoli integrata*, in *www.nordesteuropa.it*, febbraio 2005

Fontana G. L., *Lo sviluppo economico dall'Unità a oggi*, in *Storia del Veneto. Dal Seicento a oggi*, Laterza, Bari 2004

Formez – Dipartimento della Funzione Pubblica per l'efficienza delle amministrazioni, *La governance locale*, Strumenti Formez, agosto 2005

Formez – Dipartimento della Funzione Pubblica per l'efficienza delle amministrazioni, *Gli osservatori provinciali locali*, Azioni di Sistema per la Pubblica Amministrazione Formez, febbraio 2005

Formez – Dipartimento della Funzione Pubblica per l'efficienza delle amministrazioni, *Il ruolo delle Province in materia di viabilità*, Strumenti Formez, febbraio 2004

Formez – Dipartimento della Funzione Pubblica per l'efficienza delle amministrazioni, *Il governo delle aree metropolitane: il ruolo delle province*, Materiali Formez, luglio 2005

Fumian C., *Miti e realtà del Nordest*, in *Storia del Veneto. Dal Seicento a oggi*, Laterza, Bari 2004

Il Sole-24 Ore System (a cura di), *Vicenza e la sua economia. Scuole e viabilità al centro dei progetti di valorizzazione previsti dalla Provincia*, Il Sole-24 Ore Nordest, 1 febbraio 2006

Istat – Unioncamere del Veneto – CCIAA Vicenza, *Il sistema produttivo del Veneto. Struttura ed evoluzione attraverso i censimenti 1991 e 2001. La provincia di Vicenza*, febbraio 2005

M.A., *Economia e sviluppo. "La Provincia attivi un piano strategico di rilancio"*, in *Il Gazzettino di Vicenza e Bassano*, 28 luglio 2004

Mandurino Katy (a cura di), *Da sole le aziende non si salvano*, in *Il Sole 24 ore Nordest*, 25 gennaio 2006

Messina P., *Regolazione politica dello sviluppo locale. Veneto ed Emilia Romagna a confronto*, UTET, Torino 2001

Messina P. (a cura di), *Sistemi locali e spazio europeo*, Carocci, Roma 2003

Messina P., *Temi di ricerca sulle culture di governo locali e le politiche per lo sviluppo*, in *Rivista Italiana di Scienza Politica*, n. 1 aprile 2005

Provincia di Vicenza, *Vicenza nel Terzo Millennio, Atti del Convegno 24 novembre 2003, Rapporto di indagine "I tre anelli del futuro", Prima fase*. Vicenza 2003

Provincia di Vicenza, *La regia provinciale del welfare nuovo fattore di sviluppo*, Atti del Convegno 22 maggio 2004, Seconda fase. Vicenza 2004

Provincia di Vicenza, *Quali strategie per il turismo vicentino?*, Atti del Seminario 15 ottobre 2004. Vicenza 2004

Provincia di Vicenza, *Veneto Vicenza. Un territorio per il terzo millennio*, Atti del Convegno 16 dicembre 2004, Vicenza 2004

Provincia di Vicenza, *I percorsi dell'innovazione di sistema. Le proposte per una nuova competitività del modello vicentino*, Atti del Convegno 6 giugno 2005, *Rapporto di ricerca*. Vicenza 2005

Provincia di Vicenza, *Documento preliminare del Piano Territoriale di Coordinamento Provinciale (P.T.C.P.) di Vicenza*

Redazione Vicenza ABC (a cura della), *Un'economia in crisi di rappresentanza*, tavola rotonda con G. Corò, P. Gurisatti, G. Nardin, T. Vescovi, in *Vicenza ABC*, giugno 2005

Redazione Il Sole-24 ore Nordest (a cura della), *Un cantiere aperto sul futuro. A colloquio con la Presidente Dal Lago*, in *Il Sole 24 ore Nordest*, 27 marzo 2005

Romano L., *Il Veneto, un arcipelago*, in *Foedus* n. 10, 2004

Romano L., *Gli ori di Vicenza*, in *Communitas* n. 1, 2005

Salvato M., *Introduzione all'analisi delle politiche pubbliche*, bozza dell'11/04/2005

Salvato M., *Schema di analisi del territorio*, appunti per le lezioni del master

Salvato M., *Schema di analisi di una politica pubblica*, materiali didattici, 2005

Salvato M., *Un approccio organizzativo all'analisi delle politiche pubbliche*, in *Rivista Trimestrale di Scienza dell'Amministrazione*, Franco Angeli, Milano N. 1/1988

Sandoli S., *Contrordine, il turismo a Vicenza è in picchiata*, in *Il Giornale di Vicenza*, 4 febbraio 2006

Sforzi F., *Il sistema locale come unità d'analisi integrata del territorio*, in *Verso i censimenti del 2000*, atti del convegno della Società Italiana di Statistica (Udine 7-9 giugno 1999), a cura di E. Gori, E. Giovannini, N. Batic, Udine, Forum, 2000, pp. 185-192

Trigilia C., *Sviluppo locale. Un progetto per l'Italia*, Editori Laterza, Bari 2005

Unioncamere del Veneto, *Il Veneto delle imprese. Evoluzione della struttura produttiva regionale. Rapporto 2005*, Venezia novembre 2005

Vaccà S., *Sviluppo locale e mercato globale. Tra passato e futuro*, in *Sviluppo locale e mercato globale*, Incontri pratesi sullo sviluppo locale, Artimino, 12-17 settembre 1994

ALLEGATI

DOCUMENTI PROVINCIA DI VICENZA

Viene qui riportata, in ordine cronologico, una lista di delibere, documenti programmatici, determinazioni e protocolli di intesa realizzati dall'Amministrazione Provinciale di Vicenza:

ANNO	DOCUMENTO	CONTENUTI
2002	Documento programmatico, approvato con deliberazione del Consiglio provinciale n°32 del 16 febbraio 2002	<ul style="list-style-type: none"> - la Provincia intende assumere un ruolo di guida e programmazione strategica nello sviluppo del territorio; - la Provincia intende eseguire, tra i suoi obiettivi, quelli di dare nuove infrastrutture, armonizzare il territorio, ridurre gli sprechi, difendere l'ambiente, sostenere lo sviluppo dell'economia.
	Relazione previsionale e programmatica 2003-2005, approvata con delibera di Consiglio provinciale n°106 del 19 dicembre 2002	<ul style="list-style-type: none"> - l'Amministrazione prevede di sviluppare iniziative pianificatorie per garantire lo sviluppo economico e territoriale
	Delibera di Giunta n. 485 del 30 dicembre 2002	<ul style="list-style-type: none"> - la Giunta approva l'iniziativa "Vicenza del terzo millennio" (poi denominata "Vicenza nel terzo millennio"), per la realizzazione dello sviluppo socio-economico compatibile con il razionale assetto del territorio.
2003	Delibera di Giunta n. 116/2003	<ul style="list-style-type: none"> - il PEG dell'anno 2003 prevede l'attivazione di un progetto per lo sviluppo del territorio vicentino per lo studio della realtà socio-economica e per l'individuazione degli scenari futuri relativi allo sviluppo economico, alla realtà sociale ed al benessere sociale della comunità.
	Delibera di Giunta n. 232 del 19 giugno 2003	<ul style="list-style-type: none"> - la Giunta avvia la ricerca, autorizzando il Dirigente del Dipartimento Territorio e LL. PP. ad indire trattativa privata per l'affidamento dell'elaborazione della prima fase di studio del progetto.
	Determinazione 1655 del 21 luglio 2003	<ul style="list-style-type: none"> - il Dirigente del Dipartimento Territorio e LL.PP. aggiudica il servizio riferito alla

		prima fase della ricerca al Consorzio A.A.STER s.r.l. (Agenti Sviluppo Territorio) di Milano. Il coordinatore della ricerca è il sociologo Aldo Bonomi; il referente in loco il Dott. Luca Romano.
	Delibera di Giunta n. 508 del 29 dicembre 2003	<ul style="list-style-type: none"> - la Giunta attiva la seconda fase del progetto "Vicenza nel Terzo Millennio". L'obiettivo è la costruzione di una coalizione per l'innovazione e lo sviluppo qualitativo in cui la Provincia sia "motore" del processo di programmazione strategica. La seconda fase consiste nell'elaborazione di documenti progettuali nelle aree dell'economia, del territorio e della formazione/politiche sociali. - Il coordinamento del progetto è affidato al consorzio A.A.STER s.r.l.; è previsto l'affidamento di un incarico a tre esperti rispettivamente nel settore del welfare, dell'economia e della progettazione, i quali, assieme agli incaricati del consorzio, costituiranno il gruppo di lavoro. Nella stessa delibera n°508/2003, la Giunta affida l'incarico al Prof. Enzo Rullani, docente all'Università Ca' Foscari di Venezia, quale esperto per il settore dell'economia. - Gli altri esperti che faranno parte del gruppo di lavoro saranno, secondo il piano di lavoro presentato dal consorzio A.A.STER, il Prof. Paolo Feltrin (Università di Trieste) per il settore del welfare ed il Prof. Sandro Balducci (Politecnico di Milano) per il settore del territorio.
2004	Delibera di Giunta n. 101 del 10 marzo 2004	<p>La Giunta:</p> <ul style="list-style-type: none"> - approva lo schema preliminare di un accordo da stipulare con la Camera di Commercio di Vicenza per concertare un patto d'azione in tema di innovazione economica e formazione alle imprese; - approva lo schema preliminare di un accordo da stipulare con l'Associazione Industriali di Vicenza per la razionalizzazione territoriale degli insediamenti produttivi; - affida al Prof. Sandro Balducci del Politecnico di Milano l'incarico quale esperto per il progetto nel settore del territorio.
	Accordo con l'Associazione Industriale del 7 aprile 2004	<ul style="list-style-type: none"> - accordo per la razionalizzazione territoriale degli insediamenti produttivi (contributo € 16.000,00).

	Accordo con la Camera di Commercio del 9 aprile 2004	- accordo per concertare un patto d'azione in tema di innovazione economica e formazione alle imprese (contributo € 15.000,00).
	Delibera di Giunta n. 61457/450 del 27 ottobre 2004	<ul style="list-style-type: none"> - la Giunta stabilisce di avviare la redazione del Documento preliminare secondo le linee guida ed i temi fondamentali per lo sviluppo del territorio provinciale desunti dalla Legge regionale 23.04.2004, n. 11 e dai criteri per la omogenea elaborazione del Piano Territoriale di Coordinamento Provinciale adottati dalla Giunta regionale con proprio atto n. 109 del 06.08.2004. Si è provveduto a: - affidare al consorzio A.A.STER lo studio per la redazione del documento preliminare del PTCP in relazione agli aspetti sociali ed economici; - affidare al Politecnico di Milano (DIAP), l'incarico di ricerca per lo studio atto alla redazione del Documento preliminare di PTCP in relazione agli aspetti territoriali, tenuto conto degli studi elaborati dallo stesso istituto all'interno del Progetto "Vicenza nel terzo millennio" per il settore del territorio che si configurano quale momento preparatorio alla redazione del PTCP; - costituire un Comitato di Direzione con il compito di pilotare e razionalizzare tutte le iniziative finalizzate alla redazione del documento preliminare, nonché monitorare lo stato di avanzamento lavori e le connessioni con altre tematiche di interesse provinciale.
2005	Determina dirigenziale 18157/108 del 22 marzo 2005	- viene costituito l'Ufficio di Piano per garantire osmosi tra i contributi offerti sia dai professionisti incaricati, sia dagli altri Dipartimenti e Settori dell'Amministrazione coinvolti in base agli specifici tematismi ed il personale interno destinato alla gestione del PTCP.
	Protocollo di intesa con la Provincia di Verona del 29 aprile 2005	<ul style="list-style-type: none"> - ha per oggetto l'alleanza di prossimità tra i territori delle due province per una comune attività di analisi sui seguenti temi che sono di rilevanza strategica per i due territori limitrofi: <ul style="list-style-type: none"> a. area sviluppo economico

		b. area infrastrutture c. area servizi
	Delibera di Giunta n. 76297/508 del 14 dicembre 2005	- la Giunta adotta il Documento preliminare relativo al Piano Territoriale di Coordinamento Provinciale.

Gennaio 2006