GIANCARLO FERRETTO

IL SISTEMA INDUSTRIALE VENETO DI FRONTE ALLA SFIDA TECNOLOGICA: VENETO INNOVAZIONE ED IL PROGETTO DI PARCO SCIENTIFICO-TECNOLOGICO MULTIPOLARE *

1. Premessa

Parlare di sistema industriale e delle sue prospettive è oggi difficile, visto che il 1992 ed il 1993 che stiamo vivendo possono essere considerati tra gli anni più difficili e travagliati dal dopoguerra.

È un periodo di profondi mutamenti strutturali, alla fine dei quali possiamo prevedere che la realtà del sistema produttivo italiano sarà ben diversa rispetto a due o tre anni fa.

Molte aree e settori stanno vivendo questo cambiamento in termini assai pesanti, molte attività rivolte al mercato nazionale o al mercato pubblico dovranno necessariamente rinnovarsi e trovare competitività a fronte di un mercato molto più selettivo ed esigente.

D'altro canto chi a questa competizione è già ben attrezzato sta trovando nuove opportunità di espansione sul mercato internazionale, grazie agli effetti finora positivi della svalutazione del settembre 1992.

Per questi motivi, e grazie alla sua particolare struttura industriale, il Veneto ha dimostrato nel complesso un andamento generale più positivo rispetto ad altre regioni. Infatti il reddito regionale è cresciuto, in termini reali sul 1991, dell'1,3%, in misura più ampia del dato italiano (+0,9%), anche se inferiore a quello complessivo dell'OCSE (+1,5%).

Questo non vuol dire che la regione sia esente dai problemi che stanno affliggendo l'intera Italia, ma che gli stessi hanno assunto caratteri sicuramente meno evidenti e negativi.

Molte aziende venete peraltro sono strette tra problemi di mercato e vincoli finanziari, in un clima di incertezza generale che frena i consumi e gli investimenti.

Oggi quindi è sempre più necessario un intervento per promuovere e coordinare iniziative volte ad aumentare la competitività del sistema, agendo certamente su alcuni fattori vitali come il credito e la riattivazione della domanda pubblica ora quasi paralizzata, ma anche col-

* Conferenza tenuta il 3 dicembre 1993 nell'Odeo Olimpico.

tivando quelle prospettive che possono davvero accompagnare il «salto di qualità» del sistema verso l'innovazione.

2. L'evoluzione della struttura produttiva veneta

Lo sviluppo economico del Veneto prende le mosse da una situazione di sostanziale «arretratezza» degli anni '50 e '60 rispetto all'area industriale nord-occidentale dell'Italia. L'ambiente economico sociale veneto presentava allora un «gap» di modernizzazione rispetto alle più evolute regioni del triangolo industriale, che si traduceva sia nella disponibilità di manodopera a basso costo, sia in una minore congestione dei centri urbani, sia, infine, in stili di vita e di comportamento sociale più tradizionali.

Negli anni '60 e '70 questo ritardo si trasformò in «fattore di successo» per uno sviluppo alternativo al mantenimento di grandi impianti industriali nell'area del triangolo industriale Milano-Torino-Genova.

La realtà veneta presentava una dotazione di fattori (lavoro, aree di insediamento, mobilità) cui era possibile accedere a condizioni relativamente più favorevoli rispetto alle metropoli fortemente sindacalizzate e congestionate, e che dunque si prestava alla localizzazione di nuove iniziative imprenditoriali, tanto di origine locale che provenienti dall'esterno.

Il punto di svolta può essere collocato nella seconda metà degli anni settanta dopo il primo *shock* petrolifero. Non irrigidite da complesse procedure di pianificazione, le aziende venete trovano nella flessibilità propria della piccola dimensione e nella capacità imprenditoriale una significativa capacità di adattarsi alle condizioni di un mercato segnato da un forte calo della domanda di beni tradizionali e da un pesante eccesso di offerta di prodotti standardizzati ed industriali, prodotti con elevati consumi energetici.

Grazie allo sviluppo del decentramento produttivo nel Veneto, e all'attenzione crescente posta alla piccola e media dimensione, il «tessuto industriale policentrico veneto» assume dimensioni di sistema, e, come «modello di organizzazione produttiva», trova crescenti consensi sia tra gli imprenditori che nei decisori politici.

Se nel 1971 la produttività media per addetto delle imprese manifatturiere venete era l'83% di quella media nazionale, nel 1981 essa mostra un significativo incremento passando al 94% della media nazionale. Vi sono pochi dubbi che gli aumenti di produttività nel settore manifatturiero siano stati trainati dalle imprese venete più moderne e, segnatamente, da quelle più impegnate nel processo di internazionalizzazione.

Lo sviluppo e la riorganizzazione dell'industria veneta trovano poi puntuali riscontri nell'andamento degli indicatori relativi al tasso di investimento. Mentre gli investimenti per addetto registrano, a livello nazionale, un costante declino negli anni 1972-76 per poi assestarsi sul livello del 1976 sino alla fine del decennio, il Veneto mostra una forte crescita nella fase 1971-73, una contrazione nel periodo 1974-77, cui fa seguito una discreta ripresa negli anni 1978-81.

Tra il 1973 ed il 1978 la quota delle esportazioni dell'industria manifatturiera coperta dalle imprese venete con dimensioni sino a 200 addetti, passa dal 57% circa ad oltre il 61%.

Negli anni settanta, dunque, l'industria veneta compie un vero e proprio salto evolutivo rispetto agli anni cinquanta e sessanta. Infatti, protagonista dell'espansione è proprio quel tessuto imprenditoriale che era stato giudicato «arretrato» solo pochi anni prima. Diviene evidente che la crescita del sistema economico regionale non si compie ad opera di imprese che sono divenute «moderne» assimilando le forme organizzative dominanti nel triangolo industriale, bensì ad opera di imprese che sono divenute «moderne» percorrendo una *strada originale*.

Si è trattato, in effetti, di un percorso che anziché tendere alla crescita dimensionale delle singole unità di produzione si è caratterizzato in una progressiva articolazione di piccole unità di produzione che hanno occupato *posizioni specializzate* nelle filiere di produzione tipiche dei settori tradizionali e della meccanica leggera. Si è così compreso non solo che grande impresa non implica necessariamente grandi impianti (si pensi al «sistema» Benetton), ma anche che certi vantaggi tipici della grande impresa erano accessibili anche ad imprese di minore dimensione qualora esse fossero inserite in una fitta trama di relazioni quasi-organizzative che convergono nella medesima «catena del valore aggiunto» prodotto.

In tal modo le reti di piccole imprese diventano non solo una forma organizzativa specifica della produzione industriale, ma esse indicano anche alle grandi imprese, rimaste ancorate agli schemi rigidi della produzione di massa, le linee portanti di una ristrutturazione non più rinviabile.

L'ingresso negli anni ottanta è accompagnato, come nel decennio precedente, dal manifestarsi di una profonda recessione internazionale. Il secondo *shock* petrolifero (1980) è all'origine di un forte rallentamento della crescita tanto del prodotto interno lordo quanto delle esportazioni in tutti i paesi industrializzati. In Italia, nel periodo 1980-83, il PIL cresce molto debolmente (0,7% all'anno a prezzi costanti 1985), mentre le esportazioni di beni e servizi evidenziano una dinamica migliore (2,8%) ma molto lontana dalla forte espansione degli anni

precedenti. Tuttavia, a partire dal 1984 si verifica una decisa ripresa della crescita economica che si protrarrà sino alla fine del decennio quando, a partire dal 1991, si delineerà una nuova inversione del ciclo economico.

L'avvio di una nuova fase di espansione si colloca, però, in un contesto economico profondamente mutato rispetto alla seconda metà degli anni settanta.

Due sono gli elementi di novità da sottolineare.

a) Il primo riguarda il deciso miglioramento delle *performances* conseguite dalle grandi imprese italiane. Superata la difficile fase della ristrutturazione produttiva seguita al primo *shock* petrolifero, gli anni ottanta segnano una prepotente ripresa dei profitti delle grandi imprese.

Questo aumento spettacolare non dipende solo da effetti connessi alla migliore gestione «finanziaria» consentita dalla ripresa internazionale, quanto da effetti connessi alla ristrutturazione organizzativa e produttiva delle imprese. Più precisamente, vari studi in merito mostrano che il maggiore contributo offerto alla variazione del tasso di profitto delle grandi imprese, nel periodo considerato, proviene dal miglioramento in termini reali della redditività operativa del *business* proprio dell'impresa, e non da altri effetti di natura monetaria o finanziaria. Questi risultati sono sufficienti per mettere in discussione la validità delle ipotesi sullo sviluppo economico basate sull'affermazione di un esclusivo modello delle «economie periferiche» e dei modelli locali di produzione basati sulla specializzazione flessibile, a spese delle grandi organizzazioni industriali.

Negli anni '80, quindi, si verifica un nuovo rovesciamento di prospettiva che pone di nuovo l'accento sulla centralità delle grandi imprese. Questo mutamento, del resto, non è sostenuto solo dalla forte ripresa dei tassi di profitto realizzati dai grandi gruppi industriali. È appena il caso di rammentare che l'ingresso (1979) del nostro Paese nel sistema monetario europeo aveva determinato un importante cambiamento di rotta nella politica dei tassi di cambio. L'ingresso nello SME, in effetti, bloccò la manovra delle svalutazioni competitive nei confronti del marco e del dollaro che avevano avuto un ruolo non secondario nel sostenere la crescente partecipazione delle piccole imprese alla forte dinamica dell'*export* italiano nella seconda metà degli anni settanta.

b) Il secondo aspetto riguarda il mutato contesto tecnologico in cui si inserisce il nuovo ciclo di espansione degli anni ottanta. La transizione dagli anni settanta agli anni ottanta, infatti, avviene all'insegna di una forte accelerazione del cambiamento tecnologico.

La posizione competitiva delle imprese sui mercati internazionali

dipende sempre di meno da vantaggi legati alla dotazione di fattori «tradizionali» (come il basso costo della manodopera) e sempre di più, invece, dalla capacità di accedere alle nuove tecnologie e dal sostegno offerto dal sistema-nazione attraverso gli interventi di politica industriale nelle aree critiche della ricerca e sviluppo, delle infrastrutture, dei servizi qualificati (trasporti, telecomunicazioni, ecc.).

A partire dal 1986, infine, la crescita dell'economia veneta è più rapida dell'espansione del sistema nazionale, e tale differenza di prestazioni dipende fondamentalmente dalla diversa dinamica del settore industriale.

Se tuttavia confrontiamo l'evoluzione della produttività del lavoro dobbiamo registrare che, come nel resto del Paese, viene a crearsi un fortissimo divario tra la produttività del lavoro nell'industria manifatturiera e in quella dei servizi, in particolare di quelli destinabili alla vendita. Ciò dipende dal fatto che la distinzione tra industria e servizi coincide in larga misura tra settore esposto e settore protetto dalla concorrenza internazionale.

Va inoltre considerato che a partire dal 1983, rispetto al sistema nazionale, l'allargamento della base industriale nel Veneto viene caratterizzata dalla crescita dell'occupazione.

Il fatto che nel decennio 1981-1991 le regioni industriali del Centro-Nord abbiano registrato una consistente riduzione dell'occupazione industriale (dell'ordine del 20%) rispetto ad una sostanziale stazionarietà del Veneto può essere visto o come una perdita del cammino verso un assetto post-industriale della propria economia o come il segno di una capacità competitiva superiore agli altri. Nello stesso decennio mentre in queste regioni sembra registrarsi un deciso aumento del peso dei servizi accompagnato da una altrettanto forte contrazione del peso dell'industria, il mutamento nel Veneto appare molto più lento.

Le sfide degli anni '90 per l'economia ed il sistema produttivo veneto possono essere così sintetizzate.

1. Vi è una sfida tecnologica: l'industria veneta possiede un ventaglio di produzioni allargato a tutti i settori produttivi. Per quanto riguarda i beni cosiddetti «tradizionali», le potenzialità culturali italiane e venete hanno consentito il mantenimento di «barriere strategiche», attraverso una continua innovazione e specializzazione dei prodotti (calzature, abbigliamento, oreficeria, sistema moda).

2. Vi è una sfida di carattere organizzativo, che riguarda la necessaria internazionalizzazione del sistema produttivo.

3. Vi è infine una sfida di carattere «istituzionale». Dalla crisi amministrativa e politica degli anni '90 si esce solo rinnovando e rinfrescando il rapporto tra società e sistema produttivo, e tra mondi della società civile e sistema produttivo.

3. Politiche d'innovazione e competizione globale

Quanto fin qui richiamato offre spunti per alcune riflessioni circa gli indirizzi di una politica per l'innovazione del sistema produttivo della nostra regione.

a) *Per le piccole imprese l'innovazione è un processo relazionale*

Un aspetto che dovrebbe essere considerato attentamente, perché appare essere decisivo per la piccola impresa, è che l'innovazione deriva fondamentalmente dal sistema di relazioni che questa intrattiene. Il veicolo principale dell'innovazione e diffusione della tecnologia è identificabile all'interno del rapporto committente-fornitore-subfornitore. La generazione di innovazioni industriali e i successivi importanti processi di *up-grading*/adattamento sono legati all'intensità del rapporto tra utilizzatori e fornitori di tecnologie, nel caso dei beni strumentali così come nella componentistica di prodotto. Lo sviluppo di un mercato della subfornitura tecnologicamente aggiornato dipende fortemente dalla durevolezza dei rapporti all'interno di distretti o aree sistema. Relazioni tra produttori (consorzi, accordi, alleanze di una qualche natura) consentono spesso di affrontare e superare fasi intensamente innovative. Più in generale, le pressioni ad innovare possono essere meglio affrontate intrattenendo relazioni dirette con il mercato e con gli operatori finali.

Possiamo dire che oggi, nella piccola impresa, l'innovazione è meno legata che in passato alla propensione o alla volontà del singolo imprenditore, e tende piuttosto ad emergere da un contesto relazionale caratterizzato dall'esistenza di un sistema capillare di rapporti con altri operatori qualificati.

b) *La diffusione richiede un sistema di servizi appropriati*

In questa prospettiva emerge quindi con chiarezza la necessità di organizzare un sistema di servizi e di competenze organizzate, prospettando un approccio all'innovazione incrementale tramite una gamma articolata di informazione e servizi.

4. Il sistema produttivo veneto e l'innovazione

Il sistema produttivo veneto, come già ricordato, possiede una forte capacità di adattamento e cambiamento, basata su modelli interpretativi e decisionali semplici e intuitivi che hanno a lungo premiato in un mercato competitivo, non troppo sofisticato.

Un modello organizzativo che esalta la flessibilità operativa della singola azienda e dell'intero apparato produttivo, l'identità culturale degli operatori rispetto alla comunità civile in cui operano, l'osmosi tra branche diverse di attività, la «fecondità imprenditoriale» e quindi il tasso di rinnovamento del sistema economico: un modello ancora molto vitale, che va rafforzato e non sostituito. E rafforzarlo significa fornire un supporto di sistema all'attività di ricerca e sviluppo, di innovazione e di trasferimento di tecnologia, che non trova opportunità sufficienti nell'ambito della singola impresa di piccole e medie dimensioni.

Mutando quindi il quadro di riferimento con l'introduzione di nuovi fattori decisivi (come ad es. le specifiche di qualità più articolate e severe, le nuove tecnologie, la ricerca applicata, ecc.) diventa sempre più necessario sviluppare in tempi brevi un forte sforzo organizzativo che consenta di realizzare una rete di accesso alle conoscenze, alle esperienze e a quei servizi chiave che i nuovi livelli di competitività richiedono.

Questo processo di cooperazione non avrà una evoluzione spontanea né potrà sostenersi senza indirizzi di coordinamento e concrete iniziative per la modernizzazione delle piccole e medie imprese.

Alcuni limiti dell'economia del Nord-Est possono essere superati utilizzando degli strumenti adatti alla realtà imprenditoriale veneta in grado di mettere a sistema una economia che ha ormai una ragguardevole consistenza quantitativa, ma che resta troppo diffusa e disarticolata per realizzare la «massa critica» sufficiente ad alimentare i processi innovativi più rischiosi e qualificati.

Tale sistema può realizzarsi costruendo una rete di servizi di qualità che nasca in forme unificate ed integrate.

5. Veneto Innovazione

Per sostenere tale funzione di promozione e diffusione dell'innovazione la Legge regionale 6 settembre 1988, n. 45, ha promosso la costituzione di Veneto Innovazione, una società per azioni alla quale partecipano la Regione del Veneto, l'Unioncamere Veneto, le Associazioni regionali delle categorie produttive dell'Artigianato e dell'Industria. Sono altresì presenti negli organi della società le Università venete e il C.N.R.

La società ha lo scopo di promuovere e potenziare iniziative per lo sviluppo della ricerca applicata e dell'innovazione, raccogliendo e coordinando le risorse scientifiche, organizzative e finanziarie esistenti o confluenti nel Veneto, nonché quello di diffondere nel sistema economico e produttivo le informazioni acquisite sui processi innovativi

e i risultati di ricerca ottenuti dall'attività sociale, favorendo e/o organizzando iniziative volte all'acquisizione e trasferimento di nuove tecnologie.

Gli interventi dovranno favorire lo sviluppo regionale e in particolare quello produttivo, con specifica attenzione alle piccole e medie imprese che si propongono di conseguire un elevato livello tecnologico. Dovranno essere sostenute, inoltre, le iniziative che con innovazioni di processo e di prodotto contribuiscono al miglioramento della situazione ambientale, nonché quelle che favoriscono la qualificazione e l'aumento dell'occupazione.

Tali finalità convergono con quelle indicate nel Progetto ricerca e innovazione della Legge regionale 31 gennaio 1989, n. 6 «Programma Regionale di Sviluppo».

Tale progetto prevede queste linee strategiche d'intervento:

– favorire il manifestarsi delle potenzialità presenti nell'Università, negli enti e centri scientifici e tecnologici anche in un nuovo rapporto di collaborazione con il settore privato e con gli enti locali;

– sostenere le attività di ricerca e sviluppo del sistema delle imprese sulla base di progetti settoriali e di contratti individuali;

– sostenere l'introduzione di nuove tecnologie nelle imprese specie in quelle medio-piccole e a organizzazione artigiana;

– incentivare l'accesso delle imprese medio-piccole e artigianali a servizi di elevata qualificazione;

– promuovere mediante l'innovazione regionale una migliore sinergia tra le realtà locali, valorizzandone i «giacimenti di *know-how*» esistenti.

Veneto Innovazione, secondo le indicazioni del Programma Regionale di Sviluppo, è quindi il luogo dove cultura, impegno, risorse materiali e finanziarie, personale tecnico e organizzativo confluiscono in azioni coordinate per lo sviluppo di specifiche iniziative nel campo dell'innovazione.

6. La strategia di Veneto Innovazione

Come già detto, l'attivazione di una rete di servizi ed opportunità di tale portata non può essere esclusivamente a carico dei singoli operatori: essa presuppone una capacità di concertazione tra imprenditoria, gruppi creditizio-finanziari locali, Regione, Università ed Enti Locali.

Veneto Innovazione, che vede la presenza nei propri organi sociali dei principali soggetti promotori dell'innovazione, persegue quindi:

– il coordinamento sostanziale delle iniziative nel campo della ricerca, dell'innovazione e dei servizi alle imprese;

– l'aggregazione di piccole e medie imprese su progetti specifici di trasferimento di tecnologie e *know-how*;

– la valorizzazione delle capacità di iniziativa locale favorendo in varie forme l'avvio di progetti specifici nel campo della ricerca applicata e del trasferimento tecnologico.

Tali obiettivi di fondo sono propri di tutte le iniziative che la società sta avviando.

Vi è però una scelta di grande significato al riguardo in una iniziativa di medio-lungo periodo che Veneto Innovazione sta sviluppando e che dovrebbe realmente accompagnare il salto di qualità del sistema produttivo regionale: il Parco Scientifico-Tecnologico Multipolare del Veneto, ideato per rispondere alla necessità di creare in una prospettiva europea una «rete di opportunità» per l'innovazione a favore della struttura produttiva del Veneto.

7. I Parchi scientifico-tecnologici: una strategia verso il successo

Da più parti i Parchi scientifico-tecnologici vengono individuati come un elemento catalizzatore e di orientamento molto rilevante per indirizzare i processi innovativi interni ai distretti produttivi, un meccanismo propulsore del tessuto produttivo locale che da quest'ultimo riceve *input* cruciali in termini di domanda, di massa critica, di canali d'informazione e di trasmissione di messaggi innovativi.

Per ogni tipo di condizione territoriale possiamo identificare una diversa tipologia di struttura a servizio della creazione e diffusione di innovazione.

Nelle aree metropolitane più avanzate esistono vaste possibilità di orientare in differenti direzioni le attività dei Parchi scientifici, adottando un profilo elevato e di frontiera per le attività di ricerca, grazie anche alla presenza di poli di eccellenza nel sapere e nel circuito delle conoscenze ai quali collegare le realtà dei Parchi.

Nelle aree di più recente industrializzazione Centri d'innovazione possono aiutare grandemente i sistemi produttivi locali a realizzare le necessarie modernizzazioni facilitando integrazioni verticali e orizzontali nelle produzioni e fornendo le tecnologie per un allargamento verso settori complementari.

Le aree di più antica industrializzazione soffrono in genere di scarso dinamismo imprenditoriale, ma posseggono forza lavoro e tecnici esperti e sovente qualificati. In questo caso i Parchi tecnologici possono favorire lo sviluppo di nicchie o di tecnologie complementari a quelle utilizzate in passato.

Nelle aree depresse e marginali i problemi chiaramente sono più

complessi. Una strada da suggerire potrebbe essere lo sviluppo di progetti integrati, fortemente ancorati alle vocazioni locali (agricoltura, turismo, ecc.) e «animati» da un Centro collegato alle attività e ai servizi dei Parchi.

Come si può constatare, le diverse caratteristiche e vocazioni territoriali portano all'individuazione di diverse tipologie di Parchi e di Centri per l'innovazione e il trasferimento di tecnologia, che integrandosi a rete possono contribuire a un irrobustimento straordinario del sistema produttivo.

8. Il Parco Multipolare del Veneto

La proposta del Parco scientifico-tecnologico multipolare del Veneto risponde alla necessità di realizzare una «rete di opportunità per l'innovazione» a vantaggio della struttura produttiva del Veneto.

Infatti visti i presupposti presenti nella struttura imprenditoriale veneta, se un parco scientifico è utile in ogni configurazione produttiva oggi riscontrabile nei paesi avanzati, esso appare particolarmente utile nella realtà veneta.

Allo stesso tempo il policentrismo a rete, caratteristica dominante della realtà insediativa e produttiva veneta (con la sua tipica carica di competizione tra centri, che è stimolo ma può anche essere freno), impone una coerente configurazione organizzativa del parco. Si tratta, in questo caso, di conciliare la concentrazione territoriale necessaria per ottenere l'auspicata fertilizzazione incrociata e per sfruttare economie di scala nella ricerca e nei servizi di sostegno ad essa connessi, con il coinvolgimento delle varie realtà urbane e produttive della regione, necessario per vincere veti e diffidenze paralizzanti, per raccogliere risorse, per esaltare i contributi dei diversi distretti industriali che compongono la parte più attiva dell'industria veneta.

Questo non facile problema viene risolto dalla formula del «parco multipolare». Si tratta di concepire il parco come una rete di poli dislocati sul territorio della regione e diversamente caratterizzati per rilievo e contenuto, ma tutti uniti da forti connessioni telematiche, tutti beneficiari di una medesima serie di servizi e tutti coordinati da una struttura di dimensione regionale, già identificata in Veneto Innovazione spa.

È tuttavia importante che, pur in un preciso disegno tracciato a scala di regione, ogni polo goda di ampia autonomia, in modo che i ritardi di uno non modifichino le potenzialità di un altro. Ancora più importante è che la multipolarità non faccia dimenticare che in questo campo è identificabile a priori un'area forte, costituita dai tre poli

universitari di Padova, Venezia e Verona, dal cui sviluppo dipenderà il successo o il fallimento dell'intero esperimento. In tali poli dovrà quindi essere massimo lo sforzo per fare decollare il nucleo delle attività di ricerca più impegnative e a largo spettro, in stretta connessione con gli Atenei, mentre nelle altre zone sono da prevedere nodi e punti della rete, con funzioni settoriali da specificare in una ottica tesa ad esaltare la connessione con la realtà produttiva locale e, allo stesso tempo, a confluire in un sistema di servizi a livello regionale.

Infatti le varie realtà operanti nel campo dei servizi qualificati di ricerca applicata e innovazione presenti nella nostra regione non sono ancora in grado di esprimere complessivamente una risposta adeguata, anche perché non sono state sviluppate a sufficienza sinergie e orientamento alla domanda.

Vi è il rischio d'altro canto di veder proliferare nel Veneto una serie di iniziative scoordinate con eccessi di offerta in alcune tipologie di servizi a bassa qualificazione e con la scopertura di segmenti strategici e «decisivi» per il sistema.

Gli obiettivi da perseguire possono dunque essere così individuati:

a) favorire l'iniezione di nuove tecnologie nei settori maturi per innovarli;

b) attrarre imprese innovative, individuare nuovi settori produttivi collegati all'innovazione e mirati a migliorare l'*export* del Veneto;

c) realizzare dei vivai per la nascita e lo sviluppo di aziende innovative;

d) attivare dei centri di eccellenza per lo sviluppo di tecnologie nei settori di punta.

In questo senso deve essere adeguatamente considerato sia il rapporto tra dinamiche di domanda locali e/o settoriali e le necessità di razionalizzare e rendere «complementari» i nodi del sistema, sia l'esigenza di promuovere scelte rispettose di un rapporto armonioso con l'ambiente e orientate alla qualità della vita.

È importante peraltro sottolineare che la multipolarità deve articolarsi oltre che attorno ai poli di eccellenza connessi al sistema universitario, come già evidenziato precedentemente, senza tralasciare le valenze del progetto da implementare in riferimento all'intera comunità nazionale ed europea. Sarà infatti necessario estendere il progetto a scala sovraregionale attraverso intese con il Nord-Est in particolare.

La rete del Parco Multipolare si dovrà rapportare sia alle esigenze «generali» di innovazione manifestate dal tessuto produttivo del Veneto (cioè la domanda attuale e potenziale circa: lo sviluppo della ricerca applicata; i servizi ambientali interni ed esterni all'azienda; i servizi per la qualità e la certificazione di aziende e di prodotti), sia alle esigenze «settoriali» di innovazione che si manifestano in nuovi prodotti e nuo-

vi *mix* prodotto-mercato nei settori produttivi che più caratterizzano l'economia del Veneto.

In sintesi, il Parco Multipolare, in via di realizzazione, è una rete di opportunità tecnologiche, che può essere così contraddistinta:

– è evolutiva nel tempo, e non fissata una volta per tutte;

– è orientata allo sviluppo continuo di processi di apprendimento collettivi secondo nuove combinazioni di tipo sinergico dei saperi e delle competenze apportati dai diversi *partner*;

– è fondata su un sistema di relazioni di lungo termine tra i vari componenti;

– è governata da regole di fiducia, reciprocità e priorità che creano legami più o meno forti tra i membri;

– è costituita per convenzione.

Vanno chiariti alcuni aspetti circa questa qualificazione della rete del Parco Multipolare:

– la rete non è un'unica struttura amministrativa e gestionale. I singoli gestori dei poli e dei nodi della rete mantengono autonomia gestionale e peculiari possibilità di indirizzo e sviluppo;

– la rete è un sistema di relazioni inserite in un progetto complessivo promosso da Veneto Innovazione che tende a valorizzare i punti di eccellenza e di raccordo con la domanda e a ridurre le dispersioni e le proliferazioni;

– la rete è una risposta congruente alla necessità di riconsiderare delle logiche di crescita che hanno anche determinato pesanti conseguenze di natura ambientale e costi crescenti per il sistema della mobilità e dei trasporti.

Vi sono in questa prospettiva alcune significative occasioni che possono essere colte: la legge 317/91 per l'innovazione delle piccole e medie imprese, la legge sulle aree di confine, la nuova legislazione universitaria e gli strumenti organizzatori previsti dalla legge di riforma delle autonomie locali.

Veneto Innovazione dovrà predisporre i criteri mediante i quali saranno vagliate le iniziative interessate ad essere inserite nella rete nonché le iniziative di cooperazione tra i nodi della rete stessa.

Si tratta inoltre di definire le politiche diffusive e di accesso al Parco Multipolare, coinvolgendo sin dalle prime fasi il mondo della ricerca e il mondo produttivo veneto.

Oltre ai Consorzi Città Ricerche di Padova e Venezia, costituiti da Università, Enti Locali e Imprese, un più vasto riferimento per la costituenda rete è rappresentato dalle risorse di ricerca dei Dipartimenti delle quattro Università venete, dai laboratori del CNR, dell'INFN e dell'ENEA, opportunamente organizzate ed interfacciate al territorio.

Il collegamento tra i vari punti della rete e le suddette realtà deve

essere una specifica funzione di Veneto Innovazione allo scopo di preservare l'efficacia del *network* tecnologico veneto.

In prima approssimazione sono stati individuati questi livelli di attività e di servizi connessi all'innovazione nel Parco Multipolare:

- ricerca di base collegata ai temi del territorio;
- ricerca applicata e trasferimento di tecnologie;
- prove, controlli non distruttivi, certificazione dei prodotti e processi pilota;
- laboratori di analisi sofisticate.

I Poli della rete possono essere individuati nei tre Parchi scientifico-tecnologici di Padova, Venezia e Verona, mentre i Nodi della rete sono stati individuati in prima battuta in dieci località del Veneto.

Per quanto riguarda lo sviluppo delle diverse iniziative, possiamo dire che a livello di rete Veneto Innovazione presenterà entro il 1993 una proposta concreta ed operativa circa il Parco Multipolare.

A livello di singoli Poli, il Polo di Padova avvierà le sue attività nel prossimo mese di gennaio 1994, con un primo centro d'innovazione e di servizi alle imprese ubicato presso l'Interporto di Padova su circa 2.000 metri quadri.

Il Polo di Venezia sta muovendo i primi passi, con la costituzione avvenuta il 27 ottobre scorso della «Parco scientifico tecnologico di Venezia» s.c.a.r.l., che ha come obiettivo la realizzazione di un Centro d'innovazione e di un incubatore di nuove imprese presso la 1ª Zona industriale di Porto Marghera.

A Verona sono in via di definizione gli accordi per la costituzione del soggetto di riferimento e di promozione dell'iniziativa Parco.

Per quanto riguarda invece l'attivazione del sistema di diffusione dell'innovazione e del contatto con le piccole e medie imprese, Veneto Innovazione ha avviato un progetto di rete con le Federazioni regionali dell'industria e dell'artigianato che prevede la realizzazione di centri di informazione ed assistenza alle imprese nel territorio regionale. Questa rete costituirà uno snodo importante del sistema di Parco per garantire l'accesso delle imprese alle opportunità di ricerca ed innovazione.

A livello di Nodi, mentre alcuni sono stati individuati come potenzialità da sviluppare, altri si stanno attivando nella direzione individuata della creazione di una rete sinergica. Possiamo citare alcune iniziative come CERT di Oderzo e Certottica di Longarone, alle quali Veneto Innovazione ha già assicurato un concreto e fattivo supporto.

Nel concludere questa relazione che ha inteso mettere in evidenza le iniziative che debbono essere affrontate per porre il sistema industriale veneto in condizione di vincere la sfida posta dall'innovazione

tecnologica, mi sembra sia opportuno riflettere su di un punto: il modello veneto, tanto apprezzato e studiato, ha trovato in un localismo diffuso il suo punto di forza.

Un'area povera ed essenzialmente agricola, permeata tuttavia da valori morali e dal senso del dovere, ha saputo riscattare la propria povertà raggiungendo livelli di sviluppo certamente impareggiabili.

Se il localismo è stato quindi anche un punto di forza, oggi può solo rappresentare un punto di debolezza.

È indispensabile che le forze economiche, politico-amministrative e i vari centri decisionali divengano sistema e che si operi con una comune condivisa volontà per raggiungere alcuni prioritari obiettivi.

Si può affermare che si impone oggi al riguardo un salto culturale. L'Europa alla quale abbiamo aderito chiede efficienza e capacita competitiva.

Non abbiamo alternative, o tutti assieme entriamo in Europa o tutti assieme approderemo alla costa nord dell'Africa.