



**ASSINDUSTRIA VENETOCENTRO • CONFINDUSTRIA VENEZIA-ROVIGO**

## PRESENTAZIONE

Progettare una candidatura per l'iniziativa nazionale "Capitale della cultura d'impresa", promossa da Confindustria, rappresenta di per sé una scelta politica e culturale allo stesso tempo. Una decisione finalizzata a mettere in moto una complessa macchina organizzativa con un unico obiettivo: alimentare l'immaginario e la consapevolezza di coloro che sceglieranno di parteciparvi come visitatori, protagonisti o organizzatori.

Progettare la propria candidatura significa promuovere un'attività volta a cogliere l'intensità di quella "Atmosfera" che gli economisti di territorio hanno posto al centro, prima ancora dello sviluppo, della dimensione comunitaria e dei sistemi locali.

La cultura d'impresa, di cui ci occupiamo, è figlia sia di storie individuali, sia della dimensione sociale ed è descrivibile come capacità di innovare, ovvero di anticipare i cambiamenti per assecondarli: è questo il vero lascito culturale di ogni impresa intesa non come fatto privato, bensì come bene sociale.

Le radici della cultura d'impresa veneta vanno ricercate in una rete di luoghi e di comunità formate da uomini e donne intraprendenti. Le pagine che seguono presentano la candidatura di Assindustria Venetocentro e Confindustria Venezia-Rovigo per un'inedita e rinnovata interpretazione dell'idea stessa di Capitale della Cultura d'Impresa,

Padova • Rovigo • Treviso • Venezia / Ottobre 2021



**CANDIDATURA DI ASSINDUSTRIA VENETOCENTRO E CONFINDUSTRIA VENEZIA-ROVIGO**

## IL CONTESTO TERRITORIALE

---

Una decina di anni fa l'*Organizzazione Internazionale per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico* (OCSE) pubblicava un'analisi territoriale approfondita sulla città-regione di Venezia, ossia su quella che possiamo, seppur impropriamente, definire "area metropolitana" che comprende non solo la città di Venezia, la sua laguna e le 117 isole, ma anche le aree di riferimento delle province di Padova e Treviso.

Questa "area metropolitana" veniva così "riconosciuta" a livello internazionale, e in termini più che soddisfacenti. L'analisi, infatti, spiegava come questo territorio, che comprende circa 2,6 milioni di abitanti, avesse raggiunto un'interconnessione elevata da sviluppare ulteriormente per creare sinergie all'interno di un sistema policentrico. Nella ricerca si sottolineava come quest'area del Veneto rappresentasse una delle economie più sviluppate in Italia. Si tratta, infatti, di una delle zone più visitate al mondo – e ciò si può ricollegare non solo al fascino storico di Venezia ma anche alle bellezze paesaggistiche e artistiche site in tutta la regione del Veneto, così come a eventi enogastronomici e sportivi di richiamo – e vanta una tradizione manifatturiera di grande rilievo con una particolare vocazione all'export.

L'OCSE riconosceva il successo di questa "area metropolitana" evidenziando l'alto tasso di produttività, un PIL pro capite molto simile alla media delle altre regioni metropolitane dell'OCSE, e un modestissimo tasso di disoccupazione. Secondo questo studio, il tasso di occupazione era e rimane assimilabile a quello delle grandi capitali, come Bruxelles, Vienna e Seoul, mentre il tasso di disoccupazione era e rimane inferiore a quello di regioni complessivamente più ricche come San Diego, Melbourne, Phoenix, Tokyo o Washington D.C.. L'analisi proseguiva con alcuni suggerimenti per una trasformazione positiva di alcuni dei parametri: in particolare, molta importanza veniva attribuita alla connessione attiva tra università e aziende e alla crescita delle PMI, azioni indispensabili per uno sviluppo orientato all'innovazione.

La cooperazione orizzontale tra le diverse città coinvolte, sia da un punto di vista turistico sia ambientale e infrastrutturale, esercitava, già allora, una rilevanza notevole che, ovviamente, la crisi da pandemia ha temporaneamente ridimensionato.

I punti forti di questa "area metropolitana" veneta – ossia un solido tessuto imprenditoriale di PMI e un modello distrettuale di successo, con alla base un fattore umano caratterizzato da grande determinazione e un sistema economico orientato verso l'esterno e perciò già avvezzo all'export – fanno sì che esistano già le basi su cui fondare un ulteriore sviluppo, mirato alla capitalizzazione dell'imprenditorialità, flessibilità e cosmopolitismo caratteristici di questo territorio, senza dimenticare un'attenzione peculiare ai temi dell'acqua e della terra.

Una nuova stagione di sviluppo che nella prospettiva post Covid-19 può contare sia sulle risorse ordinarie della programmazione europea 2021-2027, sia su quelle straordinarie e ingenti riconducibili a Next Generation EU e al Piano nazionale ripresa e resilienza (Pnrr).

## L'IDEA PROGETTO

---

Alla luce delle esperienze quotidiane condotte sul campo, nonché della richiamata ricerca elaborata da OCSE, ha preso forma l'idea di proporre per l'edizione 2022 della "Capitale della cultura d'impresa" una candidatura unitaria di Assindustria Venetocentro e Confindustria Venezia-Rovigo. Un progetto innovativo, rispetto la breve ma significativa esperienza nazionale sin qui consolidata, che non assume come soggetto protagonista una singola città, bensì l'area vasta che comprende alcune province tra loro confinanti, segnatamente quelle di Padova, Treviso e Venezia alle quali si è intenzionalmente aggiunta la provincia di Rovigo che risulta incastonata tra quelle di Venezia e Padova con le quali è fortemente integrata.

La "**cultura d'impresa**" rappresenta il tratto distintivo di questi territori che si sono dimostrati capaci di esprimere una soggettività produttiva e manifatturiera declinata, per prestigio, riconoscibilità e dimensioni, sulla scala globale. Un'identità manifatturiera, un insieme di "saperi" e una cultura del "fare bene" che arrivano da lontano e che trovano le loro origini nel sistema produttivo e di relazioni internazionali della Repubblica di Venezia.

L'ambizione è riuscire a raccontare il "saper fare" di un territorio, vasto ma culturalmente e storicamente omogeneo, attraverso iniziative diverse riconducibili a un unico grande progetto. È questa la "scommessa" con cui Assindustria Venetocentro e Confindustria Venezia-Rovigo intendono interpretare la mission che l'iniziativa "Capitale della cultura d'impresa" si è data. Tutto ciò ponendosi anche l'obiettivo di far percepire all'interno dei diversi territori – attraverso eventi condivisi con realtà locali legate direttamente o indirettamente alle imprese di ogni settore – che l'industria non è solo capannoni, lavoro e ruolo sociale degli imprenditori, ma anche l'enorme "contenuto immateriale", ovvero la **cultura d'impresa**, di cui il sistema industriale e della manifattura è portatore attraverso ogni impresa e ogni distretto presenti localmente.

## L'ARTICOLAZIONE PROGETTUALE

---

L'obiettivo di questa innovativa candidatura sovra provinciale è la paziente costruzione di un network – composto da attori pubblici e privati espressi dalla società civile – che consenta di mettere a sistema l'enorme potenziale di contenuti e comunicazione costituito da territori i cui prodotti e i cui luoghi alimentano l'immaginario collettivo del mondo e accompagnano i consumatori del mercato globale nella loro vita quotidiana, nel loro lavoro, nelle loro ricorrenze, nei loro interessi culturali, nel loro tempo libero, così come nelle loro vacanze.

Una "Capitale", che si vuole quindi diffusa, nella quale i protagonisti sono i territori, i luoghi, le produzioni, le persone, la Cultura e la storia, riferiti – per comprensibili necessità di identificabilità, spettacolarizzazione e comunicazione – a quattro ambiti produttivi ben definiti e a un quinto, che si può definire trasversale, costituito dai numerosi "distretti" industriali attivi nel territorio.

Dunque, cinque macro-settori/territori/distretti che comprendono, nel loro insieme, la gran parte delle specializzazioni produttive presenti nell'area vasta di riferimento. Cinque grandi "contenitori simbolici", usati intelligentemente e creativamente per dare all'iniziativa non solo un'anima forte e plurale ma anche un'elevata visibilità. Tutto ciò con l'intento di comunicare la continuità di autentici primati produttivi mondiali che hanno saputo superare i secoli adattandosi di volta in volta alle grandi trasformazioni.

Realtà, ideali e concrete allo stesso tempo, assunte come elementi simbolici capaci, grazie alla loro formidabile e universale forza evocativa, di essere interessanti e attrattivi per un pubblico ampio, sia esso locale o in transito all'interno di territori che, come già evidenziato, esprimono un'elevata vocazione turistica. Ci si riferisce a una visibile e comunicabile intelaiatura progettuale capace di ricomprendere una ben più ampia platea di attori locali ciascuno dei quali portatore di un evento collegato alla "Capitale della cultura d'impresa 2022".

I protagonisti cui facciamo riferimento potrebbero andare – senza alcuna pretesa di esaustività – dai musei di impresa alle imprese, dalle università ai centri studi e agli intellettuali che hanno studiato l'impresa veneta, dalle istituzioni locali alle diverse associazioni che raggruppano mestieri o attività della tradizione, dalla Fondazione i Musei di Venezia ai diversi sistemi museali provinciali, dalle organizzazioni sindacali ai diversi "Premi" (artistici, letterari, cinematografici, ecc.) presenti nelle province, dalle scuole specialistiche e tecniche ai consorzi di tutela e promozione e così via senza porre alcun limite all'adesione al progetto, fatti salvi quelli della congruità e della coerenza che saranno preventivamente e severamente valutate.

## GLI AMBITI INDUSTRIALI DI RIFERIMENTO

---

I cinque ambiti individuati, che rispecchiano sia territori unici, sia leadership mondiali consolidate in secoli e secoli di storia, sia una ben precisa modalità organizzativa, ovvero l'organizzazione distrettuali, dovrebbero essere i seguenti.

### **Navi e indotto**

Concept: Venezia, mille anni di manifattura navale dall'Arsenale ai cantieri leader nella costruzione delle moderne navi da crociera<sup>1</sup>.

### **Calzature e Sistema Moda**

Concept: la Riviera del Brenta e i mille anni del sistema moda veneto<sup>2</sup>.

### **Vino e Agrifood**

Concept: Treviso, Cinquecento anni di enologia e di trasformazione del territorio, le Colline del Prosecco Patrimonio Unesco<sup>3</sup>.

### **Vallicoltura**

Concept: il Delta del Po, mille anni di mestieri e di trasformazione del territorio. Il lavoro dell'uomo e della natura come Patrimonio Unesco<sup>4</sup>.

### **Distretti industriali**

Concept: piccole e medie imprese atmosfera industriale e coscienza di luogo, una comune esperienza storica, sociale, economica e culturale<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> Il primato mondiale delle navi da crociera costruite a Venezia si fonda sul formidabile indotto in grado di realizzare tutto ciò che non è il "ferro", retoricamente si può affermare che l'intera industria veneta concorre direttamente o indirettamente all'allestimento di una moderna nave da crociera.

<sup>2</sup> Le calzature del Brenta rappresentano la punta di diamante – localizzata in un distretto territorialmente ricco di storia, cultura, architettura e paesaggio – del più ampio Sistema Moda e dello Sportssystem presenti nelle quattro province interessate.

<sup>3</sup> Il patrimonio Unesco e l'unicità sono la ragione della scelta del "Prosecco". Una leadership mondiale che ha dietro di sé un'industria che va dall'ospitalità al vetro, alla meccanica, ai servizi, alla logistica, ecc.

<sup>4</sup> Il patrimonio Unesco e l'unicità sono la ragione della scelta delle "valli" del Po, un'altra unicità mondiale fondata dall'osmosi tra territorio e uomo/imprenditore. Anche in questo caso una realtà che ha dietro di sé un'industria che va dall'ospitalità, alla meccanica, ai servizi, alla logistica, ecc.

<sup>5</sup> La realtà distrettuale delle province di Padova, Rovigo, Treviso e Venezia, si caratterizza per un forte radicamento territoriale in una specifica area socioeconomica, per una elevata specializzazione produttiva e per una notevole densità di piccole e medie imprese specializzate in fasi diverse del ciclo produttivo, nonché per le numerose leadership di settore di livello mondiale.

## LE AREE TEMATICHE

Cinque ambiti tematici nei quali le persone, il ferro, il legno, la meccanica e la meccatronica, il cuoio, i materiali hi-tech, i tessuti, la terra e il mare vengono esplorati e interpretati per far emergere e promuovere un'insuperata e antica cultura d'impresa. Per ciascuno dei cinque ambiti produttivi richiamati sono individuate le aree tematiche che costituiranno il filo rosso delle iniziative diffuse sui territori. Tematiche che pur affondando le radici nel passato guardano alle sfide del futuro per la crescita di una rinnovata cultura d'impresa.

Le macro aree tematiche individuate sono le seguenti:

### **Imprese integrate: la filiera come nuova forma di organizzazione d'impresa**

Concept: le imprese non sono entità singole, isolate, ma – a maggior ragione in virtù delle tecnologie digitali – inserite e a loro volta promotrici di reti di relazione produttive e commerciali con altre realtà imprenditoriali, in modo più o meno formalizzato. Ciò significa che le stesse imprese tendono a configurarsi come un tutt'uno con le altre aziende con cui collaborano (fornitori, sub-fornitori, consulenti, ...) e che appartengono a diversi settori produttivi. Superando i tradizionali codici ATECO di appartenenza, diventano realtà trasversali agli ambiti produttivi: si organizzano e strutturano, appunto, in filiere.

### **Capitale umano e competenze: la centralità della persona nei processi produttivi**

Concept: in un contesto di trasformazione tecnologica rapida e continuativa, la risorsa umana e la sua formazione diventano un asset strategico. Le tecnologie digitali, oltre che sostituire l'opera umana nei compiti più gravosi, richiedono un'interazione uomo-macchina sempre più complessa e che unisce, da un lato, la necessità di un nuovo livello di competenze personali e professionali; e, dall'altro, assume la richiesta di autonomia, identificazione e gratificazione degli stessi lavoratori. Prende vita, così, un "umanesimo tecnologico" fondato sulla "persona".

### **Reciprocità e relazione: il connubio fra territorio, impresa e società nelle azioni di welfare, RSI, sostenibilità**

Concept: i territori caratterizzati dalla presenza diffusa di micro, piccole e medie imprese hanno conosciuto lo sviluppo a tutti noto, in virtù di un rapporto "osmotico" col contesto locale. Piccole imprese, a gestione familiare, non di rado costituite da ex lavoratori dipendenti messi in proprio, che hanno assunto alle proprie dipendenze ex colleghi, familiari, amici e persone della comunità locale, costituiscono una realtà che non è solo dell'imprenditore che l'ha fondata, ma "appartiene", è "in sintonia" con la comunità locale. Sono "ancorate socio-culturalmente" al territorio. Di qui l'attenzione, da sempre, al rapporto con quelli che oggi definiamo gli stakeholder: una sorta di "welfare implicito", che deve diventare un'azione di sistema.

### **Oltreconfine: l'apertura internazionale delle imprese e l'attrattività dei territori**

Concept: uno dei tratti fondamentali che contraddistingue il sistema produttivo di quest'area è l'apertura ai mercati internazionali, la proiezione verso il commercio con altri paesi. Ciò è stato uno dei fattori di successo fin dai tempi della Serenissima e che tutt'oggi rappresenta un elemento di competitività. Ma andare oltreconfine significa anche essere un territorio capace di attrarre investimenti e capitale umano, collaborazioni e partnership con altre aziende estere.

### **Fabbrigitale: i processi di digitalizzazione e l'innovazione trasformano radicalmente le imprese. Comunicare diversamente l'industria**

Concept: la diffusione degli strumenti digitali, la rivoluzione del 4.0, hanno cambiato – e muteranno sempre più – profondamente l'organizzazione delle imprese. Realtà produttive che hanno innovato in modo radicale i propri sistemi, investendo nell'innovazione sia dei prodotti che dei processi. Ma anche incorporando aspetti più tipici delle attività terziarie (R&D, marketing, brand identity, ecc.). Al punto che il tradizionale confine fra manifatturiero e terziario viene superato dal continuo connubio fra le due tipologie di attività. In questo senso, sarebbe utile anche attribuire un nuovo nome, un diverso appellativo alle realtà produttive che oggi appaiono sempre meno "fabbriche" e sempre più "fabbrigitali". Di più, serve comunicare maggiormente le trasformazioni avvenute, serve una nuova narrazione dell'impresa industriale, per essere maggiormente aderente alla realtà ed essere più attrattiva verso le giovani generazioni.

## L'ARCHITETTURA ORGANIZZATIVA

Ognuna delle macro aree tematiche richiamate vedrà iniziative – riferite a ciascuno dei cinque ambiti produttivi individuati – declinate secondo un duplice aspetto:

**Scientifico:** realizzazione e/o utilizzo di ricerche dedicate e analisi compiute da studiosi, accademici e ricercatori, attraverso il coinvolgimento e la costruzione di partnership con Università e Sistema Formativo locale, Centri studi e Fondazioni. Particolare attenzione sarà rivolta al coinvolgimento di giovani studiosi e alla parità di genere.

**Artistico-culturale:** realizzazione e/o promozione di iniziative nel variegato ambito culturale (mostre, rappresentazioni teatrali, concorsi letterari, ecc.) attraverso il coinvolgimento e la costruzione di partnership con le istituzioni di riferimento per ciascun specifico ambito.

Un ruolo fondamentale nella costruzione della progettualità sarà assegnato alla realizzazione di partnership con altri enti. Il loro coinvolgimento avverrà seguendo tre livelli:

A. **Soggetti istituzionali:** Università, CCIAA, Territoriali di Confindustria, Capoluoghi...

B. **Realtà da coinvolgere su specifici progetti:** Musei pubblici e privati, Fondazioni, Centri Studi, Rassegne Artistiche e Culturali...

C. **Coinvolgimento di soggetti** assumendo progetti già in corso e/o realizzati da altri, e tutti quei progetti che possano rientrare nell'ambito della cultura d'impresa: Consorzi, Comuni, Sistema Scolastico e Formativo, associazioni di territorio...

MACROAREE TEMATICHE	AMBITI	NAVI E INDOTTO			CALZATURE E SISTEMA MODA			VINO E AGRIFOOD			VALLICOLTURA			DISTRETTI INDUSTRIALI		
		Partner			Partner			Partner			Partner			Partner		
		A	B	C	A	B	C	A	B	C	A	B	C	A	B	C
<b>IMPRESE INTEGRATE</b> la filiera come nuova forma di organizzazione d'impresa	Scientifico															
	Artistico															
<b>CAPITALE UMANO E COMPETENZE</b> la centralità della persona nei processi produttivi	Scientifico															
	Artistico															
<b>RECIPROCIÀ E RELAZIONE</b> il connubio fra territorio, impresa e società nelle azioni di welfare, RSI, sostenibilità	Scientifico															
	Artistico															
<b>OLTRECONFINE</b> l'apertura internazionale delle imprese e l'attrattività dei territori	Scientifico															
	Artistico															
<b>FABBRIGITALE</b> i processi di digitalizzazione e l'innovazione trasformano radicalmente le imprese. Comunicare diversamente l'industria	Scientifico															
	Artistico															

## LA GOVERNANCE DEL PROGETTO

---

**Comitato direttivo:** composto da Presidenti e Direttori generali delle Associazioni coinvolte (Assindustria Venetocentro e Confindustria Venezia-Rovigo), da un docente dell'Università di Padova. Il suo compito sarà quello di valutare e indirizzare le iniziative da sviluppare durante l'anno.

**Comitato organizzativo:** gruppo di lavoro composto da funzionari delle due Associazioni coinvolte (Assindustria Venetocentro e Confindustria Venezia-Rovigo), da un consulente e coordinato da un docente dell'Università di Padova. Il suo compito sarà quello di realizzare, coordinare e promuovere le iniziative previste. Nonché di realizzare una valutazione sia in itinere, sia al termine delle iniziative, così da poter consolidare le esperienze anche oltre il periodo della programmazione.

## RIFERIMENTI ASSOCIAZIONI PROPONENTI

**Assindustria Venetocentro** è l'Associazione di rappresentanza delle imprese industriali e dei servizi terziari delle province di Padova e Treviso, nata nel 2018 dall'aggregazione tra Confindustria Padova e Unindustria Treviso. Per numero di soci è tra le maggiori Associazioni italiane aderente a Confindustria, con 3.500 imprese associate che occupano oltre 160.000 addetti. L'Associazione è espressione di un territorio che rappresenta, con Milano e Bologna, uno dei vertici del nuovo triangolo dello sviluppo italiano, con vocazione alla manifattura avanzata e crescenti specializzazioni anche nei servizi digitali, nell'innovazione tecnologica e nel turismo.

Assindustria Venetocentro - Imprenditori Padova Treviso

Via Edoardo Plinio Masini 2, 35131 Padova

[www.assindustriavenetocentro.it](http://www.assindustriavenetocentro.it)

Presidente: Dott. Leopoldo Destro

Direttore Generale: Dott. Giuseppe Milan

**Confindustria Venezia Area Metropolitana di Venezia e Rovigo** è l'Associazione di rappresentanza delle imprese industriali e dei servizi della città metropolitana di Venezia e della provincia Rovigo. 1.500 sono le imprese associate che occupano oltre 72.000 addetti. L'Associazione è espressione di un territorio variegato e dinamico, nel quale convivono la Grande Industria, la Piccola e Media Impresa che realizza eccellenze note in tutto il mondo e offre servizi innovativi. Un'area che, per sua natura, vede la presenza di importanti realtà economiche ad alta vocazione turistica e culturale.

Confindustria Venezia Area Metropolitana di Venezia e Rovigo

Via delle Industrie, 19 – 30175 Marghera Venezia

[www.confindustria.venezia.it](http://www.confindustria.venezia.it)

Presidente: Dott. Vincenzo Marinese

Direttore Generale: Dott. Gianpiero Menegazzo

### Responsabili del progetto

#### **Assindustria Venetocentro:**

Dott.ssa Marina Geromel, Responsabile Area Marketing e Affari Generali

0422.294229 - [mgeromel@assindustriavenetocentro.it](mailto:mgeromel@assindustriavenetocentro.it)

Dott. Alberto Armellin, Marketing Associativo

0422.294276 - [aarmellin@assindustriavenetocentro.it](mailto:aarmellin@assindustriavenetocentro.it)

#### **Confindustria Venezia-Rovigo:**

Dott. Giampaolo Faggioli, Responsabile Area Marketing, Comunicazione, Eventi

041-5499118 - [g.faggioli@confindustria-vero.it](mailto:g.faggioli@confindustria-vero.it)

Dott. Massimo Barbin, Vice Direttore

0425-202210 - [m.barbin@confindustria-vero.it](mailto:m.barbin@confindustria-vero.it)

Dott.ssa Paola Mainardi, Responsabile Education e Formazione

041-5499137 - [p.mainardi@puntoconfindustria.it](mailto:p.mainardi@puntoconfindustria.it)



**ALLEGATI**

## ALLEGATO 1

### Over a thousand years of history and is still working

**Navi.** Cantiere di Stato sorto nel XII secolo, l'Arsenale di Venezia si è sviluppato fino a diventare, per secoli, la maggiore fabbrica navale del mondo. Gli edifici e gli spazi produttivi hanno mantenuto la loro funzione originaria fino alla Prima guerra mondiale. L'ingresso in Arsenale della Biennale di Venezia, avvenuto nel 1980 con l'utilizzo degli spazi delle Corderie per la prima Mostra di Architettura, rappresenta la prima importante iniziativa di riconversione dell'antica fabbrica. Se da una parte lo storico Arsenale ha perso la sua funzione originale, dall'altro Venezia è ancora oggi una delle capitali mondiali della cantieristica. In tale ambito, infatti, esprime una leadership globale nella costruzione di navi da crociera grazie al coinvolgimento di un ampio e diversificato network di imprese di ogni settore, fra cui moltissime piccole e medie altamente specializzate che non conoscono rivali non solo nell'*interior decoration*, dove "eleganza" e "lusso" sono gli elementi distintivi, ma anche nell'enorme contenuto di tecnologie e servizi richiesti da una moderna nave da crociera.

**Calzature.** Nella Repubblica di Venezia oltre alle attività mercantili e marittime insistevano anche imprese manifatturiere, come quelle per la produzione di calzature. Fu questo l'unico settore che riuscì a superare la crisi che colpì Venezia nel '700 confermando due luoghi antesignani dei moderni distretti industriali, ovvero la Riviera del Brenta, a cavallo tra Padova e Venezia, e Montebelluna nel trevigiano. Vale la pena ricordare in proposito che una delle più antiche congregazioni di calzolari venne fondata a Venezia nel XIII secolo. Il sigillo della "Confraternita dei Calegheri" rimane da secoli un segno per il settore, che, a seguito delle richiamate vicende, da Venezia si è trasferito in Riviera del Brenta, dove ancora vive e prospera l'arte dei Calegheri. Qui nascono calzature riconosciute nel mondo per la fattura, l'eleganza e lo stile prodotti da quel "saper fare" che sa intrecciare tra loro passione, esperienza, gusto e fantasia con tecnologia, efficienza e risultati. L'altro luogo storicamente vocato alla produzione di calzature da lavoro, pedule e gallozze è l'area di Montebelluna che, dopo una lunga stagione dedicata alla calzatura sportiva e dominata in particolare dallo scarpone da sci, si è focalizzata sulla scarpa da *trekking*, da *snowboard* e sui modelli più confortevoli per affrontare la quotidianità.

**Vino.** Il Prosecco è un vitigno di antichissime origini addirittura precedente alla colonizzazione dei Romani, anche se è documentato soltanto negli ultimi anni della Repubblica di Venezia e quindi possiamo dire che vive tra le colline trevigiane, ora patrimonio dell'UNESCO, da almeno 300 anni. Mentre la Serenissima era sul viale del tramonto sorgevano tra le colline di Conegliano-Valdobbiadene nuovi fermenti, il ruolo più importante fu svolto dall'Accademia di Conegliano istituita nel 1769, circolo culturale formato da proprietari viticoli, tecnici, studiosi e intellettuali che si riunivano per discutere di comuni problemi con i massimi esperti del settore, catalogando in modo sistematico i vigneti, la loro estensione, la loro qualità e la produzione. In una di queste assemblee, nel 1772, il Prosecco venne citato per la prima volta dall'accademico Francesco Maria Malvolti. Questo vino ha fatto grande il territorio di Conegliano-Valdobbiadene costituito dalla fascia collinare del Marca Trevigiana che comprende 10 comuni. Oggi il Prosecco è il vino spumante più venduto al mondo simbolo di quella "eleganza" originale che conferisce forma e sostanza all'*italian style*.

**Vallicoltura.** Il Delta del Po comprende tutto il sistema di diramazioni fluviali attraverso cui il fiume Po sfocia nel Mare Adriatico, esteso per oltre 700 Km quadrati, una superficie che hanno solo pochi apparati deltizi in Europa, come il delta del Rodano o del Danubio. Dal 2015 è riconosciuto come patrimonio dell'Unesco condiviso con la vicina provincia di Ferrara. Di straordinario interesse naturalistico, rappresenta il più importante complesso di zone umide in Italia. Il Distretto Ittico di Rovigo e Chioggia è nato come naturale evoluzione di una realtà vitale e forte, ormai da secoli. Un territorio nel quale i sistemi produttivi si integrano perfettamente con le tradizioni e le vocazioni del luogo, con l'ambiente e la natura. Oltre che per la bellezza del paesaggio, l'ambiente vallivo si caratterizza per le tipiche costruzioni, come il "cason de vale", con il grande camino semi-circolare, dimora del proprietario e ricovero dei guardiani; il "casonetto", locale adibito al ricovero degli attrezzi e la "cavana", luogo coperto dove si ormeggiano le barche. Una lunga storia, sostenibile *ante litteram*, che ha dato vita a un sistema "industriale", diffuso e integrato, la cui identità affonda le sue origini nell'insuperata cultura delle acque della Serenissima.

## ALLEGATO 2

### Cultura d'impresa, risorse umane e territorio

Il professore Giorgio Brunetti nel suo bel volume intitolato *“Artigiani, visionari e manager. Dai mercanti veneziani alla crisi finanziaria”*, ricorda che l'Arsenale veneziano del Cinquecento non fu solo un'enorme struttura produttiva, ma anche la sede in cui si discusse del “maneggio”, ovvero di come rendere il più possibile funzionale un'organizzazione complessa. E fu di nuovo a Venezia, con la prima scuola italiana di economia e management di Ca' Foscari, che nell'Italia unita si tentarono di affrontare, con criteri allora d'avanguardia, i problemi che l'economia contemporanea aveva reso urgenti. Dal dopoguerra il discorso sul management si è fatto più articolato: l'evoluzione della cultura imprenditoriale e manageriale veneta, in particolare, ha visto lo sviluppo del miracolo economico del dopoguerra, l'ascesa e il declino delle grandi aziende pubbliche, l'affermazione del potere produttivo delle piccole e medie imprese disperse sul territorio. Dietro a ciascuno di questi passaggi ci sono storie di persone vere, “imprenditori”, “artigiani”, “visionari” e “manager”, che hanno influenzato col loro operato il tessuto produttivo non solo regionale, ma dell'intero paese. Per capire e raccontare la struttura dell'attuale economia veneta è importante conoscerne la storia, ovvero delineare un cammino che per oltre dieci secoli ha avuto al suo centro un'autentica e originale “cultura d'impresa”.

### Cultura d'impresa e contesto storico

Venezia, anzi la Serenissima Repubblica di Venezia, per il ruolo economico, politico, militare e culturale che ha esercitato per secoli rimane un unicum a livello nazionale e internazionale. Una soggettività antichissima con alcune caratteristiche costitutive che hanno saputo attraversare i secoli, la decadenza e la sconfitta per arrivare fino ai giorni nostri. Un momento storico di transizione, segnato dalla Quarta Rivoluzione Industriale e dalla pandemia, nel corso del quale la “cultura d'impresa” rimane il tratto distintivo di un Veneto capace di esprimere un'individualità produttiva e manifatturiera declinata alla scala globale. Un'identità che viene da lontano: agli albori del secolo XIV il sistema economico veneziano era già pervenuto alla piena maturità. Perfettamente strutturato, ruotava intorno a un gruppo di operatori specializzati che fungevano da intermediari negli scambi fra produttori e consumatori stranieri: “mercanti capitalisti” che traevano i propri profitti dall'investimento e dalle successive vendite, operazioni reiterate all'infinito così da amplificare i guadagni. I cespiti principali non venivano dall'esportazione dei prodotti della terra, bensì dalla mediazione degli scambi fra comunità commercialmente ed economicamente meno sviluppate e dallo sfruttamento di “bacini di produzione specializzati” (antesignani dei “distretti”). Da intermediario, nettamente separato dalle diverse sfere produttive, fungeva quel capitale mercantile che proprio sulla cultura d'impresa e sul primato marittimo (tecnologico e gestionale) si era costituito.

### Cultura d'impresa e sviluppo del secondo dopoguerra

L'economista Giacomo Beccatini interrogandosi su cosa è accaduto nell'Italia del dopoguerra e nel Veneto in particolare, proponeva la seguente risposta. “È accaduto che un certo numero di tessere del mosaico territoriale (italiano), anche sfruttando l'abbandono da parte dei paesi cosiddetti avanzati di settori produttivi considerati “decotti” dall'alta teoria, come il tessile, i lavori in pelle e cuoio, i mobili, gli elettrodomestici, molti beni strumentali e così via, hanno agganciato lo sbocco internazionale, dei loro prodotti tipici, a “nicchie di mercato” dove sono diventati semi-monopolisti. Tutto ciò è accaduto perché il variegato territorio italiano racchiudeva tante potenzialità maturate nella lunga e tormentata storia dei suoi mille luoghi e ceppi di popolazione. Potenzialità che, per un complesso di ragioni, si erano conservate nei secoli per esplodere, nel Mercato Comune e oltre, nel secondo dopoguerra.

Questo è il punto: molti luoghi apparentemente insignificanti – come le povere campagne venete del 1945 – erano “molle caricate nei secoli” che, se si creavano le condizioni per la loro liberazione, potevano cambiare il volto non solo di un territorio, ma di una regione o dell'intero paese”. In tale prospettiva si può affermare che i veneti hanno fatto qualcosa che alla maggior parte dei professori di economia appariva impossibile: “l'acqua del loro antico know-how artigiano e delle loro culture locali si è trasformata nel vino delle esportazioni e nella *joie de vivre*<sup>6</sup> di gruppi sociali, anche di modesta estrazione”<sup>7</sup>.

<sup>6</sup> *Joie de vivre*, letteralmente, dal francese, “gioia di vivere”, utilizzato per esprimere un'attitudine positiva verso la vita, basata sul concetto di godimento della quotidianità ed esultanza di spirito: l'idea di fondo può essere descritta come una filosofia esistenziale, una visione della vita fondata sulla gioia nei confronti di qualunque aspetto dell'esperienza.

<sup>7</sup> Beccatini.