



Camera di Commercio
Venezia



VENEZIA CITTÀ METROPOLITANA



Università
Ca' Foscari
Venezia



Fondazione
Università
Ca' Foscari

LA CITTÀ METROPOLITANA DI VENEZIA

SVILUPPO ECONOMICO, TERRITORIO, GOVERNANCE

PENSARE E COMUNICARE IL PROGETTO METROPOLITANO

DOCUMENTO DI SINTESI

A cura di S. Soriani

*(Il documento, elaborato per il Convegno "Costruiamo la città insieme",
Auditorium Campus Scientifico Via Torino, Università Ca' Foscari Venezia, 27/02
2015, sintetizza alcuni dei temi più importanti analizzati dal gruppo di ricerca)*

VENEZIA, 31 MARZO 2015

Il quadro di riferimento e la rilevanza del tema metropolitano

Parlare di *processi metropolitani* significa interrogarsi su sviluppo, crescita economica e competitività dei territori. Varie indagini europee confermano come le grandi aree urbane costituiscano i contesti territoriali privilegiati nei quali si “inventano”, si organizzano e si promuovono le nuove dinamiche dello sviluppo economico e territoriale. Al centro dell’economia della conoscenza, dei servizi avanzati e della nuova manifattura c’è la città, la qualità delle sue funzioni, la sua capacità di innovare, il suo essere motore di nuove trame territoriali. Nelle aree metropolitane più dinamiche troviamo quella *global fluency* che svolge oggi un ruolo essenziale per connettere i sistemi locali alle reti globali.

Allo stesso tempo, il “fatto urbano” si organizza attorno a *diverse scale spaziali*, più articolate e sfumate rispetto al passato: i confini amministrativi ereditati dal passato, anche recente, delineano “perimetri” ormai del tutto inadeguati ed è necessario che le forme di governo si raccordino alle nuove scale delle funzionalità economiche. Non si tratta però solo di sostituire un confine con un altro confine: si tratta anche di riconoscere la necessità di forme di *governance multi-scalare e “a geometria variabile”*, a seconda dei problemi da affrontare o delle opportunità da cogliere, in grado di favorire nuovi approcci cooperativi tra istituzioni e tra attori pubblici e privati.

Va poi ricordato come sia cambiata la considerazione stessa di cosa sia metropoli: non solo la grande area metropolitana cresciuta per espansione o gemmazione della grandi città industriale fordista, ma anche *sistemi urbani organizzati in modo multicentrico*, come rete di centri tra loro specializzati e integrati funzionalmente e spazialmente, grazie a forme di governo e *governance* metropolitana. Il caso europeo ben lo dimostra: sono molti i casi di metropoli multicentriche e di esperienze metropolitane (progetti, creazioni di reti, sviluppo di forme di governo metropolitano) che interessano città medie.

Governo metropolitano e “imprenditorialità” della politica urbana

Le nuove dinamiche di sviluppo economico si svolgono in un contesto competitivo sempre più complesso: ciò impone l’adozione di nuovi approcci di *marketing territoriale e di pianificazione strategica*, che sappiano promuovere, anche nei processi territoriali, nuovi *approcci imprenditoriali* – l’assunzione, quindi, di una responsabilità di sviluppo, che chiama in causa sia gli attori pubblici sia quelli privati. Ciò è ancora più vero nell’attuale difficile fase

di crisi economica. Ne deriva il riconoscimento della necessità non solo di una diversa scala spaziale dell'azione di governo (il “governo metropolitano dei trasporti”, la “gestione metropolitana delle *utilities*”, ecc.), ma anche dell'adozione di nuovi approcci di *governance urbana e metropolitana*, orientati al *coinvolgimento degli attori privati*, alla partecipazione e al coinvolgimento nelle scelte di *cittadini* e associazioni, alla *cooperazione* territoriale.

Infine, la sempre maggiore attenzione alla dimensione imprenditoriale dello sviluppo urbano deve declinarsi, proprio alla scala metropolitana, ad una maggiore attenzione al tema della *sostenibilità* (nelle sue diverse dimensioni di fondo: dal *greening* degli insediamenti e delle infrastrutture, alla maggiore attenzione alle reti ecologiche come elemento costitutivo dell'attenzione alla natura negli spazi metropolitani, dai progetti di trasformazione delle città in chiave *smart*, alla rivalutazione del ruolo della concentrazione e della densità nell'organizzazione degli spazi urbani, ecc.) e a quello della *cittadinanza e dell'inclusione sociale*. Perché queste due dimensioni, attenzione all'ambiente e contrasto ai fenomeni di marginalità, polarizzazione e scomposizione sociale, sono precondizioni fondamentali per uno sviluppo armonioso e una crescita sostenibile nel tempo.

L'area metropolitana

Nonostante la severità della crisi degli anni recenti, che ha aggravato un quadro che già evidenziava importanti motivi di preoccupazione, l'area del Veneto centrale resta una delle aree più dinamiche del Paese. La multiforme ricchezza del patrimonio storico e culturale, che trova nelle città maggiori e in un tessuto estremamente vario e articolato di piccole città, assieme ad una morfologia costiera facilmente accessibile e dotata di un ampio spettro di servizi, alimentano un flusso turistico tra i più importanti in Italia. L'agricoltura sostiene importanti specializzazioni, con eccellenze territoriali di pregio a livello internazionale. Le piccole imprese e le micro-imprese restano, nonostante la crisi degli anni più recenti e i fattori di indubbia debolezza che ne hanno accompagnato nei decenni scorsi lo sviluppo, un fondamentale motore economico. Nuove realtà innovative e dinamiche, capaci di sostenere l'aspra competizione internazionale, stanno emergendo. L'area presenta un importante sistema di nodi del trasporto, con porti, interporti, centri merci, scali ferroviari, aeroporti. Il sistema universitario e di alta formazione offre un quadro articolato di servizi e mostra in diversi settori posizioni di eccellenza. L'attuale fase di crisi rende però urgente intervenire sui principali fattori di debolezza, tra i quali vi sono: *l'inefficienza delle politiche territoriali*

*pubbliche e la mancanza di risposte coordinate, per effetto di una cultura e prassi di governo fortemente orientata al “localismo”, la debolezza e scarsa integrazione del sistema intermodale e logistico, la mancanza di riferimenti certi per gli investitori internazionali, l’ancora debole integrazione tra università, mondo della ricerca e sistema delle imprese, l’inefficienza nella gestione dei servizi di trasporto a fronte di una situazione ormai cronica di criticità diffusa, prodotta da elevati livelli di pendolarismo generalizzato e locale. Tutti fattori, questi, che chiamano in causa la “qualità” del territorio e le modalità del suo governo. In questa prospettiva, sono necessari nuovi strumenti di intervento di natura e forma metropolitana. Servono servizi e attività di qualità metropolitana, il raggiungimento di economie di scala nell’offerta e gestione dei servizi (si pensi alle *utilities*), un governo coordinato di un territorio complesso e ai limiti della saturazione, uno sforzo di ristrutturazione, in chiave ecologica, di insediamenti e reti. In sostanza, l’area esprime un forte bisogno di “qualità” metropolitana, di densità funzionali e reti organizzate e gestite con coerenza d’intenti e di strumenti, di processi di “ricentralizzazione” metropolitana, di nuovi approcci di *governance*. Si tratta di elementi necessari se si vuole fare del territorio e delle sue reti, infrastrutturali, funzionali e sociali, un nuovo motore di sviluppo a supporto delle imprese nei processi di ristrutturazione oggi in atto, un sistema in grado di “rappresentare” e sostenere i sistemi locali nei nuovi scenari geo-economici e geopolitici che in questi anni vanno definendosi.*

Cooperazione e coordinamento come leve essenziali per competere

Gli ultimi trent’anni si sono caratterizzati in Europa per il dibattito sulla rilevanza dei sistemi locali e regionali per la competizione economica, a fronte di uno stato centrale che perdeva progressivamente funzioni e potere. Senza dubbio, la dimensione locale e quella regionale restano perni essenziali della competitività e dello sviluppo territoriale. Ciò viene confermato anche recentemente dal dibattito sul tema della “sovranità metropolitana”, cioè sul ruolo sempre più importante, dal punto di vista politico, svolto dalle aree metropolitane. Tuttavia, non va dimenticato come gli anni più recenti siano al tempo stesso testimoni della crescente attenzione al *fondamentale ruolo dello stato nella competizione economica* (come promotore del sistema Paese all’estero e in termini di “investibilità”, vale a dire la capacità – attraverso misure volte a garantire la competitività del sistema Paese – di attrarre investimenti stranieri).

Due sono le dimensioni di rilevanza di questo tema. Da un lato, l'efficacia della *governance* economica dipende sempre più dalla sua natura multi-livello e multi-attore: essa ha cioè bisogno sia di uno stato efficiente (più snello nella sua struttura e più flessibile e rapido nelle sue decisioni, e maggiormente in grado implementare approcci "imprenditoriali" nella sua azione di sostegno alla crescita), sia di sistemi locali-regionali – e quindi metropolitani – dinamici e competitivi; questo elemento conferma la necessità che i diversi livelli dell'azione politica cooperino, pena l'inefficacia dell'azione: si vince o si perde assieme.

Dall'altro, è proprio l'organizzazione metropolitana del territorio e la promozione di processi di aggregazione metropolitana a consentire alle grandi aree urbane di giocare un ruolo chiave nei rapporti con le amministrazioni centrali, proponendosi come partner nella definizione delle linee strategiche delle politiche nazionali, oltre che come attori nella definizione di reti di collaborazione a scala internazionale.

In questo quadro, l'attuale fase di riordino istituzionale può quindi consentire alle nuove Città Metropolitane di svolgere un importante ruolo nei processi di mediazione politica con il Governo in merito alle strategie per lo sviluppo economico e la competitività, dando più efficacemente voce al territorio, alle sue risorse, ai suoi problemi e opportunità.

Una finestra di opportunità

E' da più di trent'anni che il tema metropolitano, variamente declinato, alimenta il dibattito sui destini di quest'area del Paese, con modalità "carsiche": esso appare in superficie, spesso in maniera tumultuosa, per poi sparire e riscendere in profondità. E' però importante sottolineare come questi anni aprano un'importante *finestra di opportunità*, derivante dal concorso di due fattori: da un lato, *l'agenda europea* mette al centro dell'attenzione il tema metropolitano, sia direttamente (prevedendo fonti di finanziamento per processi di sviluppo metropolitano su base funzionale), sia indirettamente (ricerca e sviluppo, digitalizzazione, ruolo delle città nelle filiere innovative, inclusione sociale, *smartness*, ecc.: temi, quindi, che incrociano la questione metropolitana); dall'altro, il *provvedimento Delrio* ha aperto – dopo un ventennio nel quale la scelta metropolitana veniva di fatto demandata agli enti locali, con la conseguenza che nulla è stato fatto, sotto il peso di campanilismi e veti incrociati – la strada ad un processo di riordino istituzionale che rimette in discussione (nonostante i rilievi che possono essere mossi alle logiche di fondo che lo hanno ispirato) il modo in cui il territorio è stato fino ad oggi governato.

E' un processo disegnato nelle sue linee generali, che necessita, per essere efficace, di una difficile opera di mediazione e coordinamento tra diversi enti e competenze, ma che rappresenta comunque un'opportunità per *innovare governo e governance territoriale*. Iniziative di coordinamento e cooperazione inter-istituzionale, ai diversi livelli, saranno necessari per dare concretezza a tale opportunità. La strada è quindi al momento appena tracciata, ma non cogliere quest'opportunità significherebbe continuare a non rispondere alle domande di maggiore qualità ed efficienza nella fornitura di servizi che viene dalle imprese e dai cittadini: in definitiva, ad accentuare lo scollamento tra sistema politico e amministrazione dello Stato (nelle sue diverse articolazioni) da un lato, e cittadini ed attori economici dall'altro, in un periodo, quale l'attuale, nel quale è forte la domanda di innovazione nei processi decisionali e amministrativi.

Partire dalla Città Metropolitana (istituita dalla legge). Rispondere più efficacemente alle domande espresse dal territorio e valorizzare opportunità: le funzioni chiave del “progetto metropolitano”

Il territorio della Città Metropolitana di Venezia è un sistema variegato e ricco di risorse territoriali, imprenditoriali, di competenze, di forze sociali e culturali. Esso è parte essenziale di quel sistema che, nonostante la crisi degli anni recenti e i molti fattori di debolezza, anche strutturali, continua a rappresentare una delle “locomotive” del Paese. Nell'area insistono importanti infrastrutture di trasporto, un tessuto ricco e articolato di piccole e medie imprese, università e poli di eccellenza nel campo della ricerca di base e applicata, della cultura, della sanità e dei servizi. La varietà e ricchezza paesaggistica del territorio (nonostante le molte compromissioni prodotte da uno sviluppo non coordinato degli insediamenti produttivi e residenziali) e le eredità storiche e culturali stratificatesi nel corso dei secoli fanno di quest'area un insieme di risorse fondamentali in chiave non solo turistica ma anche ricreativa, a vantaggio dei “cittadini metropolitani”, e rispetto alle quali è necessaria la capacità di “far sistema”, specificandole e integrandole.

Al tempo stesso sono presenti importanti fattori di debolezza, relativi alla demografia, alla difficile e incerta fase sociale e politica, all'economia, alle prospettive per i giovani. Il tessuto imprenditoriale soffre da tempo la mancanza di un rapporto virtuoso e sinergico col territorio, le sue infrastrutture e con i sistemi della rappresentanza economica e politica. Il turismo di massa, che resta l'attività che connota l'area in maniera decisiva, è ormai un fattore di

disequilibrio. La capacità di innovare è ancora debole, se confrontata con altre aree, anche prossime. Nonostante i passi in avanti fatti negli anni recenti, il sistema educativo pare ancora poco integrato al mondo del lavoro. Sono necessari nuovi investimenti in capitale umano ma è anche necessario che gli investimenti fatti trovino riconoscimento nel nostro territorio, saldandosi all'attivazione e al rafforzamento di processi imprenditoriali locali. L'eredità dell'esperienza industriale in Laguna ha lasciato un corredo di problemi economici ed ambientali che decenni di dibattiti e analisi hanno solo marginalmente contribuito a risolvere. La Città Metropolitana è chiamata a contribuire sia ad innovare la capacità di governo e di gestione amministrativa, per affrontare con più efficacia i nodi problematici e valorizzare al meglio le opportunità presenti, sia alla definizione di un *nuovo "patto" di sviluppo*, che sappia guardare alle risorse del territorio e alla sua storia, senza rinunciare alla capacità di guardare lontano e di aprirsi al futuro.

In questa prospettiva si coglie appieno l'importanza del *"progetto metropolitano"*, che è ad un tempo un progetto che assume un nuovo territorio come spazio della politica e dell'amministrazione, un progetto associativo (attraverso lo strumento chiave dello statuto), un progetto amministrativo e dialogico, un progetto partecipativo e un progetto economico e imprenditoriale.

Adottare una prospettiva metropolitana vuol dire innanzi tutto guardare ai problemi e alle opportunità presenti in tutto il territorio della Città Metropolitana. La gestione e promozione delle risorse deve assumere una *prospettiva autenticamente d'insieme*; diversamente, si corre il rischio che il progetto metropolitano si privi del consenso necessario, soprattutto nelle più delicate fasi del suo avvio.

E' importante sottolineare come la nuova Città Metropolitana non possa semplicemente sostituirsi alla Provincia. Essa deve invece diventare uno strumento (nel senso complesso del termine, quindi uno strumento che ridefinisce concettualmente i problemi e le opportunità) che risponde con maggiore efficienza alle domande espresse dal territorio e dai suoi attori. La Città Metropolitana si legittima politicamente, socialmente e culturalmente solo se si fa interprete privilegiato della necessità di offrire servizi migliori ai cittadini, nel campo dei trasporti, della mobilità e del pendolarismo, nell'organizzazione della sanità e dei servizi alle persone; se favorisce l'integrazione organizzativa e lo "snellimento" delle procedure; se diventa un interlocutore privilegiato nel campo della sicurezza; se dimostra di rappresentare meglio la domanda di qualità e decoro urbano che le nostre città esprimono; se sa coniugare la protezione dell'ambiente alla promozione di nuove occasioni di crescita e lavoro; se favorisce la digitalizzazione, l'armonizzazione e la gestione integrata dei *dataset*; se sa contribuire ad

offrire servizi migliori alle imprese, nella gestione delle aree produttive e nell'organizzazione di "sportelli unici"; se diventa un attore chiave della pianificazione strategica, con l'obiettivo di promuovere progetti condivisi di valorizzazione delle risorse e delle opportunità di sviluppo presenti – in sostanza, se aiuta a migliorare la qualità di vita per i cittadini e se contribuisce a rendere più competitivo il territorio per le imprese, in primo luogo per quelle che già lo abitano.

Si tratta di obiettivi che devono contribuire a dare contenuto e ad ispirare quello che fino a questo momento è l'enunciazione di una serie di competenze e funzioni: quelle proprie della Città Metropolitana (pianificazione strategica, pianificazione territoriale generale, coordinamento nell'offerta dei servizi, mobilità e viabilità, promozione e coordinamento dello sviluppo economico, informatizzazione e digitalizzazione); quelle in capo alla provincia (pianificazione territoriale provinciale di coordinamento, già presenti nelle funzioni della Città Metropolitana, a cui si aggiungono le funzioni di tutela e valorizzazione dell'ambiente; servizi di trasporto, programmazione rete scolastica, assistenza tecnica e amministrativa agli enti locali, gestione edilizia scolastica, pari opportunità, ecc.); quelle delegabili, come potenzialità (e quindi oggetto di "contrattazione"), da Stato e Regione; quelle delegabili, come potenzialità, dai Comuni, nel quadro della condivisione del "progetto metropolitano".

E' necessario richiamare un punto importante in merito al tema delle funzioni. Molte delle dinamiche che segneranno l'evoluzione della Città Metropolitana e dell'area metropolitana negli anni futuri fanno riferimento a prospettive economiche e reti di attori le cui logiche sono difficilmente inquadrabili in una prospettiva locale o metropolitana: lo sviluppo del porto, lo sviluppo del settore della logistica, lo sviluppo dell'aeroporto, le operazioni di bonifica, le scelte della grande industria chimica, la realizzazione delle grandi infrastrutture viarie, autostradali e ferroviarie, sono questioni che impatteranno in maniera determinante sul futuro del territorio veneziano e sulla sua "qualità metropolitana", ma che dipendono essenzialmente da strategie rispetto alle quali il grado di controllo del sistema locale è oggi debole.

In questa prospettiva, è fuor di dubbio che la Città Metropolitana possa e debba svolgere un ruolo essenziale, alla luce dei compiti che le sono attribuiti, in materia di pianificazione strategica, pianificazione generale, definizione delle politiche e delle iniziative a favore della competitività del territorio. Inoltre, essenziale sarà, rispetto a questo tema, *l'acquisizione da parte della Città Metropolitana di competenze delegate da parte di Regione e Stato.*

Tuttavia, soprattutto nel breve periodo, la capacità della Città Metropolitana di rappresentare un "punto di svolta" nel modo in cui il territorio viene governato e promosso, e quindi anche il grado di consenso che intorno ad essa si coagolerà, dipenderà in particolare dalla misura in

cui la sua istituzione segnerà un salto di qualità nei rapporti con i cittadini e con le imprese locali. In sostanza, l'efficientamento dei servizi di trasporto (si pensi alla questione dell'integrazione tariffaria), il coordinamento dei servizi ai cittadini e alle imprese (semplificare e rendere più efficace il sistema dello "sportello unico"), l'omogeneizzazione dei *dataset* e delle procedure, la gestione dell'ambiente e la cura del territorio, la creazione di nuove reti di supporto alle nuove domande sociali (sia in materia di sanità sia di socialità e integrazione), un'organizzazione più efficiente delle aree produttive e la riduzione della congestione, il coordinamento delle politiche di promozione territoriale, la definizione di una nuova strategia per le partecipate e municipalizzate, la capacità di rifunzionalizzare e riqualificare le periferie grazie all'infomobilità (consentendo alla "città" di essere "distruttrice di periferia"), costituiranno il fondamentale banco di prova per la nuova Città Metropolitana. Infine, è importante richiamare la necessità che la Città Metropolitana stimoli, fin da subito (cioè anche nella difficile fase di "transizione istituzionale"), la riflessione strategica sullo sviluppo territoriale ed economico, promuovendo *approcci di marketing territoriale*, in grado di coinvolgere attori privati e categorie economiche in una riflessione su cosa questa parte del Paese vuole diventare, e può diventare, in un orizzonte di medio e lungo periodo. In questa prospettiva il tema dell'istituzione di *un'agenzia metropolitana*, sul modello delle *no-statutory organisations* (cioè organizzazioni con poteri non vincolanti-formali) e con funzioni quindi di indirizzo e coordinamento delle varie iniziative, dovrebbe diventare oggetto di particolare attenzione. Creare un'agenzia che guardi all'insieme delle risorse territoriali della Città Metropolitana, in grado di orientare e promuovere iniziative di cooperazione nel campo del marketing territoriale, costituisce un tassello fondamentale per supportare il processo di pianificazione strategica.

In questo complesso processo, un passaggio chiave è rappresentato dalla *fase statutaria*. Ad esso, infatti, la legge attribuisce il compito di stabilire le norme fondamentali di organizzazione dell'ente e le modalità e gli strumenti di coordinamento dell'azione complessiva. E' proprio nello Statuto che dovrà trovare adeguato riconoscimento la domanda di maggiore partecipazione della società e dell'economia alla vita e alle attività della Città Metropolitana. In questa direzione, la nascita di una *Consulta Economica* (o di una *Conferenza Metropolitana dell'Economia e del Lavoro*), che veda la partecipazione delle principali associazioni di rappresentanza delle categorie economiche e dei principali attori metropolitani è indispensabile per aumentare l'efficacia dell'attività della Città Metropolitana e la sua capacità di interpretare e sintetizzare le domande che il territorio e i suoi attori economici esprimono – per ricucire, quindi, i fili di un rapporto, quello tra politica,

amministrazione e mondo dell'economia che mostra oggi pericolosi segnali di scollamento. Al tempo stesso, come molte esperienze internazionali confermano, per essere efficace, la partecipazione chiede anche l'organizzazione e promozione di *canali di comunicazione non episodici* – quali reti, forum, forme di consultazione pubblica, ecc. – tra il nuovo ente e la *business community* metropolitana.

Guardare oltre la Città Metropolitana: il tema del raccordo tra governo & governance metropolitana e funzioni economiche

Si parla di Città Metropolitana ma si deve necessariamente guardare all'area metropolitana. L'istituzione della Città Metropolitana non esaurisce quindi il tema dello sviluppo dell'area metropolitana. Il riordino dovrà accompagnarsi a processi di aggregazione e coordinamento di altro tipo, che indirizzino le dinamiche territoriali all'opera in una prospettiva di integrazione metropolitana. Ciò significa richiamare l'importanza di affiancare all'istituzione della nuova Città Metropolitana strumenti (formali e non) di diversa natura. In questa direzione, l'adozione di approcci strategici allo sviluppo urbano e territoriale, il maggior coinvolgimento delle categorie economiche, la definizione di patti e la formazione di tavoli di lavoro su progetti di natura metropolitana (infrastrutture e trasporti, gestione aree produttive e aree dismesse, politiche a supporto dell'innovazione e della ricerca, *greening* delle attività economiche e degli insediamenti, sistema delle fiere, ecc.), la promozione e organizzazione di associazioni e patti tra Comuni, il ricorso agli strumenti previsti da provvedimenti precedenti alla Delrio, costituiranno passaggi cruciali, con valenza "abilitante", per dare orientamento metropolitano alla politica territoriale e per sostenere una nuova cultura di gestione del territorio. Nella pratica, un efficace governo metropolitano del territorio chiede una diversa cultura delle autonomie, che sappia (e voglia) cogliere le possibilità di un quadro istituzionale e politico in drammatico cambiamento, e che consente di utilizzare strumenti diversi (molti dei quali già previsti dal quadro normativo precedente ai più recenti provvedimenti) per rendere più coordinata l'azione politica e amministrativa.

Per le cose dette in precedenza, forme più efficaci di *governance* delle dinamiche economiche e territoriali chiamano in causa *scale geografiche e prospettive diverse*: alcuni temi trovano la loro rappresentazione più appropriata alla scala della Città Metropolitana; altri – l'organizzazione della mobilità, la pianificazione dei trasporti, il coordinamento e la cooperazione in campo universitario, la gestione delle aree produttive, ecc. – guardano

all'area metropolitana centro-veneta (e quindi anche alle modalità di raccordo con la politica regionale); altri si ispireranno alla logica delle reti ad una scala ancora diversa: si pensi, ad esempio, al tema dei corridoi e a quello del sistema portuale alto-adriatico; altri, infine, dovranno assumere la logica della *partnership* (o dei “club di città”), perseguendo logiche di *network* non legate alla prossimità geografica. In ogni caso, la Città Metropolitana di Venezia può, soprattutto se saprà diventare un interlocutore importante di processi di cooperazione inter-istituzionale a scala centro-veneta, costituire un *player* di grande rilievo nella definizione e promozione di forme più efficaci di *governance* territoriale.

In questo senso, *l'istituzione della Città Metropolitana è soltanto un primo fondamentale passo di un complesso processo di ripensamento nel modo di governare il territorio*: processo che, per essere efficace, dovrà nutrirsi sia di un'attenta operazione di precisazione e “affinamento” del quadro istituzionale, sia di comportamenti e atteggiamenti cooperativi tra i diversi livelli di governo. Ciò soprattutto nel processo di mediazione politica che dovrà sostenere il trasferimento di importanti funzioni dallo Stato e dalla Regione alla Città Metropolitana, soprattutto su alcuni temi strategici (pianificazione, viabilità, ambiente, sanità, nomine).

Connettività e accessibilità come leva di sviluppo metropolitano

Le esperienze internazionali ci mostrano come le aree metropolitane si strutturino, e così le forme di *governance* metropolitana, intorno al nodo dei trasporti. Il tema chiama in causa sia il problema dell'accessibilità alle grandi reti sia quello di una migliore connettività “interna”, grazie ad un'organizzazione metropolitana dei trasporti. E' appena il caso di ricordare come *senza un'organizzazione metropolitana dei trasporti, la metropoli, molto semplicemente, non esista*.

Per quanto riguarda il tema dell'accessibilità *lo scenario prospetta realisticamente un flusso di investimenti verso l'area veneziana di grande importanza*, a conferma del ruolo strategico che questa gioca nel disegno europeo dei corridoi e delle grandi infrastrutture di traffico. L'assenza di coordinamento a scala centro-veneta, la mancanza di una regia e la difficile armonizzazione tra le logiche delle grandi infrastrutture e la “delicatezza”, dal punto di vista insediativo e ambientale, del quadro territoriale sul quale le grandi infrastrutture si innestano, danno conto della complessità della questione e ribadiscono la necessità di un piano strategico

per l'area, piano che deve essere scelta consapevole del posizionamento della Città Metropolitana negli scenari internazionali.

In quest'ottica appare importante una *complessiva "rimagliatura" delle reti esistenti*, connettendo porte infrastrutturali in sofferenza, quali Porto Marghera (sia via ferro, con nuovi collegamenti e stazione, sia via gomma, verso la dorsale adriatica – Nuova Romea – e verso Padova) e l'aeroporto (sia con l'AV che con l'area metropolitana).

Oltre ad una prospettiva internazionale, l'approccio integrato deve risolvere la progressiva obsolescenza delle infrastrutture di connessione regionale, specialmente verso i poli cui tende naturalmente ad integrarsi (come Padova e Treviso), anche come piattaforma logistica per un vasto mercato alla produzione ed al consumo. Un simile processo di integrazione deve portare ad una progressiva valorizzazione delle strutture presenti nel territorio, attualmente sottoutilizzate, quali, ad esempio, le piattaforme logistiche della Venezia Orientale o il porto di Chioggia.

Per quanto riguarda il tema della *"connettività" intra-metropolitana*, i livelli raggiunti di pendolarismo generalizzato e pendolarismo locale, la mancanza d'integrazione nella gestione dei servizi, e gli esiti di uno sviluppo territoriale poco coordinato nella pianificazione degli insediamenti e poco integrato alla pianificazione dei trasporti, producono una situazione ormai cronica di criticità diffusa, che svislaccia la prospettiva metropolitana (e per gli abitanti, la possibilità stessa di percepire il territorio in cui vivono come metropolitano), riduce la competitività del territorio, degrada le risorse ambientali e paesaggistiche, penalizza la qualità di vita. Rispetto a questo quadro, avviare *processi di integrazione nella gestione dei servizi su gomma, anche rispetto alla questione della tariffazione, rafforzare il SFMR come vera e propria "metropolitana" e organizzare in un quadro organico il sistema degli interscambi modali costituiscono ormai azioni improrogabili*. Infine, non va sottovalutato il ruolo delle infrastrutture, attualmente deficitarie, da vedere non solo come strategia di riduzione delle necessità di spostamento ed integrazione globale, ma anche come generalizzata occasione di innovazione tecnologica, economica e sociale.

Il ruolo della comunicazione interna

Il ruolo della comunicazione e del marketing nel processo di costruzione della Città e dell'area metropolitana è cruciale. Si tratta di passaggi essenziali per promuovere il territorio e le sue risorse e quindi per migliorare la sua *attrattività e "investibilità"*. Grande attenzione

va però prestata anche ai cittadini e alle imprese che vivono e abitano il territorio, e non solo, nel caso delle imprese, per “dissuaderle” dal ricercare localizzazioni alternative, ma anche per farne i più convinti promotori e partner del progetto. Cittadini, abitanti temporanei e imprese locali devono riconoscersi, culturalmente e socialmente, nella “metropoli” (si pensi all’etimologia greca del termine, che rinvia all’idea di “città-madre”). *La costruzione del progetto metropolitano chiama in causa non solo processi di tipo materiale e infrastrutturale (trasformativo), ma anche dimensioni simboliche e politiche, soprattutto per chi sperimenta, quotidianamente, l’area metropolitana.*

La comunicazione deve quindi recuperare la complessità multidimensionale della prospettiva metropolitana, con particolare attenzione sì ai temi dell’economia, tradizionalmente intesa come ripresa economica e attrazione di investimenti e capitali, ma anche ai temi dell’ambiente, della qualità di vita, della socialità, del benessere.

In questa prospettiva, un ruolo chiave, non solo nella costruzione dello spazio metropolitano ma anche per stimolare partecipazione, consenso e supporto attivo, è svolto dai *servizi alla persona*. Questi, infatti, sono gli “spazi” in cui poter far nascere il *senso di appartenenza* e, al contempo, detengono le potenzialità per diventare delle *best practices* da poter “raccontare” al pubblico esterno. In particolare, i settori socio-sanitari e quello culturale, anche per il loro livello di eccellenza, costituiscono i due campi nei quali più rilevanti possono essere i risultati, in termini di accresciuta consapevolezza dell’importanza di essere metropoli. Una loro organizzazione metropolitana – attenta alle specializzazioni territoriali e guidata dai principi di efficienza, gerarchizzazione e integrazione: elementi, questi, che a loro volta richiedono buona connettività trasportistica e digitalizzazione delle procedure – non solo va nella direzione di offrire servizi migliori al cittadino, ma anche in quella di favorire una nuova percezione, metropolitana appunto, del territorio e delle sue risorse.

L’attenzione al marketing deve evitare il rischio dell’“iperbole”, che si manifesta quando le “narrazioni” metropolitane sono percepite dai cittadini e dalle imprese come troppo distanti dalla realtà. E’ anche fondamentale che le strategie di comunicazione e marketing identifichino dei testimonial credibili, che siano portatori nel loro agire di una cultura metropolitana, nel modo di operare e nel modo di raccontarla. Essenziale è il supporto convinto dei maggiori soggetti istituzionali, delle università e centri di ricerca, delle agenzie di marketing territoriale, delle Camere di Commercio e delle Fondazioni, delle associazioni di categoria e di rappresentanza, e degli imprenditori privati. Senza questo, il marketing territoriale può trasformarsi in una semplice visione patinata e “pubblicitaria” del progetto metropolitano. Al tempo stesso, la partecipazione dei cittadini, di chi cioè quotidianamente fa

esperienza del “vivere metropolitano”, è un tassello essenziale del progetto stesso. *Un progetto quindi, che deve nutrirsi della continua interazione tra facts&achievements ed elementi narrativi*, da rafforzare e promuovere con gli strumenti del marketing e della comunicazione (definizione e gestione del *brand*, utilizzo di loghi, iniziative promozionali, eventi organizzati e promossi come tasselli coerenti di una visione condivisa, *storytelling*, ecc.).

L’economia della Città Metropolitana

L’istituzione della Città Metropolitana segna l’avvio di un processo di innovazione nel modo di pensare e governare il territorio, chiamato necessariamente, come si è detto, a guardare ad un contesto geografico e territoriale più vasto. La sua dimensione di rilevanza essenziale, quindi, è il possibile contributo che essa può dare a forme più efficaci di *governance* metropolitana. Al tempo stesso, tuttavia, questo processo deve anche segnare l’avvio di una nuova riflessione sullo sviluppo economico dell’area veneziana. Non si può, infatti, non riconoscere come, a dispetto delle molte risorse presenti, dei processi di trasformazione e rigenerazione all’opera e della notorietà mondiale della città storica, molto si debba ancora fare per rafforzarne dinamicità e ruolo nel contesto metropolitano che va emergendo.

Gli anni recenti hanno portato al centro dell’attenzione gli elementi essenziali della “*grammatica metropolitana*”: nuove attività del terziario avanzato, nuovi e più efficaci canali di comunicazione tra università, mondo della formazione e imprese, un tessuto culturale dinamico, programmi di digitalizzazione della Pubblica Amministrazione e investimenti nell’infomobilità, programmi e iniziative riconducibili allo sviluppo della *smart city*, costituiscono oggi (oltre alla riorganizzazione del sistema di trasporto) importanti motori per i processi metropolitani, che un governo e una *governance* metropolitana possono a loro volta stimolare e rafforzare.

Ciò vale anche e soprattutto per la città storica, che in particolare in alcuni campi (si pensi, ad esempio, a quello della *cultura* e a quello della *scienza, della tecnologia e dei servizi* a supporto della *gestione dell’ambiente costiero e marino*) ha competenze di assoluto valore – e da promuovere, quindi, attraverso la capacità di “fare squadra” attorno ad alcuni progetti di eccellenza, anche grazie al patrimonio d’immagine di cui la città dispone.

Qualsiasi riflessione sul futuro di questa parte dell'area centro-veneta non può comunque prescindere da due questioni di fondo: la *gestione del turismo* e la *rigenerazione di Porto Marghera*.

Il *turismo* è l'attività che più caratterizza il veneziano, è la sua ricchezza più importante ma è anche, nelle forme in cui essa oggi si manifesta, uno dei principali fattori che contribuiscono all'impoverimento funzionale e alla progressiva marginalizzazione "politica" della città storica. Gestire in modo sostenibile il turismo – questione che può essere efficacemente affrontata solo a scala metropolitana – è quindi una necessità imprescindibile, anche nell'agenda della Città Metropolitana.

Al tempo stesso, il territorio veneziano dispone di risorse che solo lo "strapotere" dell'immagine di Venezia nel mercato del turismo di massa ha consentito di non vedere e quindi di trascurare: si pensi al *waterfront* lagunare, alla varietà e alla ricchezza della rete idrografica interna, al sistema dei forti, i contesti "retro-balneari", ecc. La Città Metropolitana deve contribuire a specificare queste risorse, a valorizzarle, a integrarle e metterle a sistema alla scala metropolitana centro-veneta, anche con l'obiettivo di creare *nuove forme di recreation a vantaggio del "cittadino metropolitano"*, promuovendo nuove occasioni di crescita e imprenditorialità (legate alle eccellenze del territorio) e favorendo la multifunzionalità in agricoltura. Si tratta di un obiettivo che chiama in causa ancora una volta il tema della connettività e dell'organizzazione metropolitana dei servizi di trasporto.

Il futuro di *Porto Marghera* resta il nodo più critico, rispetto al quale si misurerà la capacità del nuovo ente di contribuire alla riflessione strategica sullo sviluppo metropolitano dell'area veneziana e centro-veneta. Porto Marghera concentra una serie di importanti funzioni, che caratterizzano come "peculiare" l'area metropolitana, quali il porto, il punto franco, ecc.; si tratta di una delle aree industriali costiere di maggiori dimensioni e uno dei grandi poli occupazionali dell'area; il mix di potenzialità presenti è tale da poterla considerare come una delle più grandi opportunità economiche del territorio; si tratta di una delle poche aree che per sua natura gioca su un forte livello di internazionalizzazione, in grado di attirare capitali e tecnologie; la sua messa in sicurezza ambientale rappresenta (oltre che un imperativo) una opportunità economica e tecnologica; l'area è destinata ad essere nei prossimi anni il maggior attrattore di finanziamenti e investimenti; infine, la sua complessità amministrativa rappresenterà il banco di prova della capacità dell'istituto metropolitano di creare nuova *governance*.

Le questioni più importanti sono l'*evoluzione del dittico porto-industria* da un lato, e la progressiva "*apertura*" di Porto Marghera alle dinamiche urbane e metropolitane, attraverso l'attrazione di nuove funzioni qualificate e di servizio, dall'altro.

L'evoluzione del dittico porto-industria. Il rafforzamento della portualità commerciale, la localizzazione di nuove attività distributive e logistiche (legate alla tipologia del *distripark*, non solo a servizio del ciclo del container), la localizzazione di nuove attività industriali a vocazione internazionale, nonché il rafforzamento del processo di risanamento ambientale e *greening* del tessuto industriale, rappresentano gli elementi chiave.

Il porto commerciale ha costituito l'attore più dinamico negli ultimi due decenni nel processo di trasformazione di Porto Marghera. La presenza del porto resta un elemento essenziale per il territorio veneziano, a motivo della sua importanza economica, per i servizi qualificati che alla funzione portuale si saldano, per il suo rappresentare un *gateway* per l'economia regionale, per la dimensione internazionale delle reti che ne sostengono l'attività.

Nonostante il dinamismo recente, il porto presenta fattori di debolezza (in ciò condividendo molti tratti che caratterizzano la portualità nazionale), riconducibili soprattutto alla scarsa qualificazione intermodale e alla debole integrazione logistica col bacino economico di riferimento. Gli anni recenti sono testimoni della presentazione e discussione di un importante progetto per la realizzazione del *terminal offshore*. Si tratta di un progetto che consentirebbe al porto di Venezia di giocare un ruolo maggiore nel grande traffico containerizzato, nonché di "scindere" le sue traiettorie e prospettive di sviluppo dai condizionamenti posti dal quadro di gestione ambientale. La realizzazione del progetto, inoltre, potrebbe "aprire" la strada ad una ri-funzionalizzazione di alcune aree di porto Marghera, anche per attività diverse rispetto a quelle che oggi vi insistono. Il progetto presenta anche aspetti che inducono a cautela, legati ai costi e al problema della loro copertura, alla sua complessità tecnica (che può comunque essere considerata un elemento positivo, se legata a innovazioni tecnologiche e organizzative), alla difficile composizione con le posizioni degli altri porti alto adriatici, al suo guardare al tema dello sviluppo portuale in Alto Adriatico con un approccio di tipo prevalentemente "offertista" e attento soprattutto al dato infrastrutturale.

Ciò che è importante qui richiamare, rispetto ai rapporti con la Città Metropolitana, è l'importanza della *natura delle relazioni* che la portualità commerciale stabilisce col territorio alla scala urbana, metropolitana e regionale. E' essenziale, quali siano le scelte che saranno fatte in merito al progetto in questione (e che dipenderanno da una molteplicità di elementi sui quali non è oggi possibile esprimersi), che l'attenzione vada a come la funzione portuale veneziana si salda a processi metropolitani di sviluppo economico e imprenditoriale.

L'obiettivo di fare del porto un *gateway* sempre più efficiente e sempre più funzionale alle grandi reti del trasporto deve cioè integrarsi a valutazioni sulla natura e sulla struttura delle ricadute per il territorio metropolitano. Guardare alla “banchina”, all'infrastruttura e ai volumi di traffico è certo importante; ma in una prospettiva metropolitana lo è altrettanto guardare alla qualità delle funzioni che l'attività portuale sa generare e a come queste integrano competenze e risorse alla scala metropolitana e regionale.

Rispetto al tema delle relazioni tra portualità commerciale ed evoluzione del tessuto industriale, un elemento da riconsiderare con attenzione è il possibile ruolo della *zona franca doganale*. Va ricordato, innanzi tutto, come le zone franche doganali debbano oggi interpretarsi soprattutto, alla luce dell'evoluzione del Codice Doganale Comunitario, come un *elemento di una strategia di marketing territoriale*, che attorno ad esso e alla promozione del suo *brand* organizza servizi di qualità, fortemente orientati a rispondere alla domande di un sistema distributivo e logistico sempre più complesso. Le zone franche doganali sono sempre meno, di per sé, motori di sviluppo; piuttosto, esse sono dei potenziali “catalizzatori di sviluppo”, vale a dire *fattori che possono facilitare, se inseriti in un disegno di ampio respiro, la “messa a sistema” e piena valorizzazione delle risorse esistenti e di quelle attivabili, attraverso l'attrazione di investimenti e nuove attività nell'area: in sostanza, possono essere utili strumenti se c'è una strategia coerente e credibile*, che coinvolga il territorio nel suo complesso e che si basi su una lettura strategica delle sue risorse e specificità.

Condizioni essenziali per il loro successo sono la qualità delle infrastrutture di trasporto, il “grado” di intermodalità offerto dall'area (porto, aeroporto, ferrovia, snodi autostradali), l'esistenza di spazi adeguati ad ospitare infrastrutture per la attività industriali leggere, distributive, di assemblaggio e di servizio; l'esistenza di un gestore unico, con orientamento di mercato e visione strategica; la varietà e qualità dei servizi offerti; la qualità del sistema di regolazione (dogane, burocrazia, ecc.).

Attualmente il punto franco veneziano è localizzato all'ingresso del Porto Commerciale di Porto Marghera. Affinché esso possa efficacemente supportare la trasformazione del polo lungo la direzione indicata, è necessario che tale regime sia attribuito ad aree diverse, anche non contigue. La complessità del processo decisionale – che vede coinvolti oltre al porto e alle dogane anche il Governo centrale – chiede che su questo progetto si coagolino comportamenti e decisioni coerenti da parte di un insieme composito di attori.

Le prospettive più significative sono due: da un lato, *l'istituzione di una zona franca a Fusina*, a supporto dell'attività del Terminal Autostrade del Mare, e rivolto a “catturare” quote crescenti del traffico ro-ro con i Paesi del Mediterraneo; è importante, al riguardo,

sottolineare come tale ipotesi, certamente giustificata in una “prospettiva portuale”, debba comunque essere accompagnata ad iniziative che allarghino lo spettro dei servizi offerti al ciclo di trasporto, nella direzione di lasciare al contesto locale quote maggiori, rispetto a quanto avviene oggi per questo tipo di traffico, di valore aggiunto.

Dall’altro, *l’istituzione di una zona franca nell’area Syndial a supporto dell’attività del porto commerciale*. In questo caso la zona franca potrebbe rappresentare la leva per la formazione di un *distripark* per attività distributive, industriali (“leggere”), logistiche e di servizio, legate non solo al ciclo del container (anche se questo costituirebbe l’elemento più importante del progetto) ma anche ad altri segmenti di traffico, anche alla luce della loro importanza in termini di ricadute economiche sul territorio. Funzioni di assemblaggio, etichettatura, *packaging*, controllo di qualità, lavorazioni leggere su prodotti e semilavorati importati e rivolti al mercato estero (il c.d. *quasi-manufacturing*) potrebbero rappresentare le attività interessate al progetto. In questa prospettiva, il progetto potrebbe avere come interlocutori principali le piccole e medie imprese del Nord Est che operano nei mercati internazionali e che sono coinvolte in processi di progressiva internazionalizzazione della filiera. *Puntare sulla vocazione portuale-marittima* dell’area costituisce, in questa prospettiva, l’elemento chiave.

Si tratta di un’ipotesi di sviluppo importante, che richiede però, oltre al miglioramento delle infrastrutture e del quadro organizzativo d’insieme, la definizione di una strategia di marketing territoriale volta a riqualificare l’area portuale e industriale, legandone in maniera più forte le sorti sia alle dinamiche di investimento dei grandi operatori internazionali, sia ai processi di ristrutturazione che a scala regionale interessano oggi il sistema produttivo. E’ perciò necessario che esso si fondi su una visione condivisa e sull’esistenza di un “attore collettivo”, inteso come rete di attori (con diverse competenze e a livelli diversi: industriali, ferrovie, dogana, enti locali, operatori portuali e marittimi, ecc.) che condividono il progetto di sviluppo in questione, legandone i diversi aspetti in una visione strategica del futuro dell’area.

Questa prospettiva potrebbe essere integrata da altre azioni, dopo un’attenta valutazione della loro coerenza alla scala metropolitana, volte all’istituzione di “Zone franche d’eccezione”, ove possono offrirsi altri tipi di agevolazioni fiscali (in termini di imposte dirette e tributi locali), vantaggi finanziari e amministrativi per le imprese ed anche altri incentivi di natura economica e sociale. Azioni come quelle delle ZFU (Zone Franche Urbane) o delle ZBZ (Zone a Burocrazia Zero) hanno mostrato la loro importanza in Paesi come la Francia e in esperienze urbane di particolare significato come Barcellona, Marsiglia e Liverpool. Si tratta

di strumenti che potrebbero rivelarsi utili per aumentare il livello di servizio dell'area metropolitana, contribuendo alle strategie di ri-funzionalizzazione di aree produttive dismesse, attraverso la localizzazione e la nascita di nuove attività d'impresa, sia manifatturiere sia di servizio, orientate soprattutto al mercato metropolitano e regionale. Anche in questo caso, però, il successo di queste iniziative dipende dalla capacità di disegnare un *progetto di marketing territoriale credibile e condiviso*, in grado di aggregare consenso a scale diverse, a partire da quella metropolitana: solo in questo modo, iniziative simili possono trovare sostegno nei complessi processi decisionali che vedono coinvolti diversi livelli e diverse competenze di governo territoriale.

Infine, un altro aspetto centrale relativo all'evoluzione del polo è il tema delle *bonifiche* e del *greening*. Per quanto riguarda le bonifiche non si può non sottolineare la lunghezza e complessità del processo, nonostante i diversi Accordi di programma abbiano cercato di disegnare una procedura più snella e certa. Inoltre, la mancanza di regia rispetto alla "visione" del futuro dell'area e la frammentarietà degli interventi non lo facilitano. In ogni caso è lecito aspettare che ingenti finanziamenti saranno canalizzati a tal fine. E' importante che le operazioni di bonifica siano l'occasione per lo *sviluppo di nuove tecnologie e per la valorizzazione delle competenze scientifiche presenti nell'area*. In questa prospettiva, l'investimento deve dar frutti non solo in termini di "restituzione" delle aree a nuovi usi, ma anche in termini di maturazione e valorizzazione di nuove competenze. La stessa riflessione può essere riferita al tema del *greening*. Il miglioramento delle relazioni con l'ambiente va anche interpretato come l'opportunità di integrare le funzioni del polo alla scala urbana e metropolitana, interagendo con le risorse e le competenze presenti. Il rischio, che non può essere sottovalutato, è che sia le operazioni di bonifica sia il processo di *greening* siano frutto di *scelte esogene, poco attente all'integrazione di competenze e risorse alla scala metropolitana*.

La progressiva "apertura" di Porto Marghera alla città. L'altra grande questione è quella relativa all'obiettivo di sostenere e rafforzare il processo di progressiva "apertura" di Porto Marghera a nuove dinamiche urbane. L'elemento chiave a questo riguardo è *rafforzare la tessitura di relazioni con l'area metropolitana*, anche orientate alla prospettiva della "riutilizzazione urbana" di alcune sue aree, in forme certo coerenti con la volontà di assicurare la funzionalità portuale e una rinnovata vocazione industriale del polo, ma aperte al tempo stesso all'attrazione di nuove attività.

E' importante sottolineare come il problema non sia qui stabilire quali siano le attività da considerare, ma insistere sul tema della loro qualità, avendo in mente l'obiettivo di avviare

processi metropolitani attraverso la localizzazione di attività non banali. In questo quadro, attrarre nuove *attività di R&S e del terziario avanzato*, che sappiano integrare competenze metropolitane saldandole a reti internazionali, resta l'obiettivo più importante, anche alla luce della necessità di rafforzare questo comparto. In questa direzione, la saldatura tra VEGA e la nuova sede di Via Torino dell'Università è un obiettivo di fondamentale importanza. Si tratta di una prospettiva di grande interesse anche alla luce dell'obiettivo di promuovere una riorganizzazione e rifunzionalizzazione del *waterfront* veneziano, che ha nel Parco di San Giuliano e nel Forte Marghera risorse di grande pregio. Essenziale, in tale direzione, sarà la capacità di identificare nuovi progetti di sviluppo, capaci di aggregare nuove reti di capitale sociale e consenso, e che possano aprire la strada a nuove *partnership* pubblico-privato, anche nel settore ricreativo e vantaggio dei cittadini "metropolitani".

Una possibile leva di cambiamento delle funzionalità e dello stesso paesaggio di Porto Marghera potrebbe venire dalla scelta di realizzarvi un *terminal crociere*. Non si vuole qui entrare nel merito della questione "grandi navi" a Venezia, né esprimere alcun tipo di commento, o valutazione, o preferenza, nel merito delle diverse opzioni sul tappeto. In questa sede si può solo rilevare come la scelta da parte del "sistema decisionale" (nelle sue diverse articolazioni) di realizzare un terminal crociere a Porto Marghera potrebbe certo favorire, in un orizzonte temporale non breve, la riorganizzazione complessiva delle infrastrutture portuali a favore della crocieristica e, più in generale, della navigazione turistica a Venezia; mentre molto più complesso è invece valutare le conseguenze che la realizzazione di un terminal crocieristico potrebbe produrre nel processo di progressiva "apertura" del polo portuale-industriale ad attività diverse da quelle che attualmente vi insistono. Tenendo a mente la questione della sicurezza (sempre più importante alla luce del quadro internazionale che si va delineando) e le implicazioni che ne derivano per la gestione dei terminal, si può sostenere che la misura in cui un'ipotesi di questo tipo possa effettivamente "aprire" la strada ad una qualificazione del polo anche in chiave ricreativa e turistica (ammesso che ciò sia auspicabile, tenendo a mente il fatto che l'obiettivo, nella prospettiva da noi privilegiata, è quella della rigenerazione del polo attraverso l'attrazione di funzioni qualificate), dipenda non tanto dal fatto di realizzare un nuovo terminal per la crocieristica, quanto dalla definizione di un *disegno complessivo di riordino, funzionale e territoriale, strategicamente orientato in tal senso*. In sostanza, dalla definizione e condivisione di un disegno di trasformazione che ne consideri sia le implicazioni territoriali (ad esempio in termini di trasporti e accessibilità, che dovrebbero essere "ripensati" e resi funzionali al nuovo disegno), sia la coerenza con le altre attività che insistono nell'area, in particolare portuali (sia nella configurazione attuale, sia

nell'ipotesi di realizzazione del *Terminal offshore*). Diversamente, la nuova infrastruttura potrebbe restare un "corpo separato" dal contesto, e quindi con scarsissimi effetti sull'integrazione con l'area urbana e metropolitana, con l'associato rischio di aumentare la frammentarietà del quadro insediativo d'insieme e la sua stessa coerenza funzionale, già oggi fortemente minacciata da iniziative poco coerenti e integrate tra loro.

La Città Metropolitana di Venezia come leva per un nuovo modo di pensare al governo del territorio

Come si è rilevato, l'efficacia dell'attuale fase di riordino dipenderà sia dai contenuti statutari sia dal processo di *tuning* istituzionale. Tuttavia, si possono riassumere tre punti essenziali che dovrebbero costituire la "bussola" dell'azione del nuovo ente.

In primo luogo, è necessario che lo sviluppo di una *visione strategica*, che deve ispirare il ri-orientamento e coordinamento del quadro pianificatorio, si saldi all'identificazione e al perseguimento di un insieme di *progetti di sviluppo*, coerenti con gli obiettivi strategici che ci si pone e che di questi siano la "bandiera", e che sappiano creare consenso, identificazione da parte dei cittadini, nuove reti imprenditoriali e sociali.

In secondo luogo, è indispensabile che la riflessione strategica e l'azione della Città Metropolitana sia *autenticamente metropolitana*, si basi cioè sul complesso delle risorse e delle competenze presenti in tutto il territorio. In questa prospettiva, il rilevamento dei bisogni e la ricognizione degli *assets* strategici presenti nel territorio costituiranno due momenti essenziali, che richiederanno l'attivo coinvolgimento di tutti gli attori istituzionali. Al tempo stesso, è importante che la Città sia un attore chiave nella promozione di prospettive di integrazione alla scala centro-veneta, favorendo la definizione di tavoli di lavoro, *partnership*, accordi.

In terzo luogo, la Città Metropolitana deve prestare particolare attenzione alla *dimensione locale dello sviluppo e alla sua qualità*. L'evoluzione dell'area resta ancora oggi fortemente condizionata da *scelte e logiche esogene*, poco radicate al contesto urbano e metropolitano. E' indispensabile invece che le diverse ipotesi di sviluppo e valorizzazione, anche alla luce del prevedibile flusso di investimenti che arriveranno nell'area grazie alle bonifiche e agli investimenti della grande industria, si saldino a nuovi processi di imprenditorialità a scala metropolitana, nonché alla piena valorizzazione delle competenze già oggi presenti.

Da dove partire? La necessità di un'agenda metropolitana

Per gli elementi qui riportati, la prospettiva metropolitana apre un importante spettro di nuove opportunità, in un quadro d'insieme che resta comunque molto complesso e articolato. E' indispensabile quindi che l'istituzione della Città Metropolitana si accompagni alla definizione di un'*agenda metropolitana*, che indichi alcuni obiettivi rispetto ai quali avviare iniziative concrete e che preveda (anche attraverso un set di indicatori condivisi) il monitoraggio e la valutazione periodica dei risultati conseguiti.

Spetta ai principali attori economici ed istituzionali, nonché al mondo politico e alle forme associative, definire i punti essenziali di questa agenda. Tra questi, si possono qui suggerire i seguenti: migliorare l'organizzazione dei servizi di trasporto attraverso sistemi integrati di tariffazione; avviare la riorganizzazione del sistema delle partecipate; organizzare e promuovere interfacce semplificate per il mondo delle imprese, i cittadini e i *city-users*; favorire una migliore organizzazione delle aree produttive attraverso la riorganizzazione dei servizi ecologici e l'avvio di tavoli per la "simbiosi industriale"; costruire un canale di comunicazione con la *business community* (forum, tavoli comuni, associazione, ecc.) e definire un progetto condiviso per la nascita di un'agenzia metropolitana, in grado di ispirare la riflessione strategica e rafforzare la capacità di *fund raising* (EU, organizzazioni nazionali e internazionali, ecc.); definire e promuovere nuovi spazi e reti per la *recreation* metropolitana, che prevedano l'utilizzo di reti di "mobilità dolce" integrate a nodi di interscambio modale più efficienti; creare un tavolo di consultazione con i principali attori istituzionali dell'area metropolitana sui temi di interesse metropolitano, che porti alla definizione di una serie di iniziative di cooperazione su temi di rilevanza comune; definire e promuovere iniziative per la più efficace articolazione metropolitana dell'offerta socio-sanitaria e per le iniziative culturali; definire con il mondo delle imprese un progetto di valorizzazione e promozione delle opportunità offerte dalla zona franca.