

UNA BRUTTA STORIA  
NOTA SU *ILLUSIONI PERDUTE*\*

È una brutta storia, che noi veneti abbiamo osservato da lontano, impegnati come eravamo, all’inizio degli anni Novanta, a inseguire i mercati e a render conto del nostro successo nel mondo. Mentre Michael Porter spendeva parole di elogio per noi (Porter, 1991), portando il distretto di Montebelluna a esempio dell’innovazione all’italiana, il resto del Paese attraversava una delle crisi più nere della vita repubblicana, arrivando al quasi *default* dell’estate 1992.

Quella storia viene oggi raccontata da due testimoni oculari: Marco Onado, che è stato commissario Consob, e Pietro Modiano, dirigente del Credito Italiano. Il loro libro (*Illusioni perdute*, il Mulino, 2023), documenta i fatti che hanno portato alla crisi della Prima Repubblica, le pesanti responsabilità della classe dirigente nazionale, senza distinzioni tra pubblico e privato, e il tentativo di riscatto avviato con la convergenza europea e le privatizzazioni, dai protagonisti della Seconda Repubblica.

Gli esiti di quel tentativo sono incerti. Sul banco degli imputati, in primo piano, c’è il cosiddetto “*capitalismo relazionale*”. La mancanza di un modello di *governance* delle grandi organizzazioni, pubbliche e private, all’altezza delle sfide che un Paese come l’Italia deve affrontare. Un Paese con un debito pubblico enorme, che non riesce a trovare la strada per avvicinarsi agli standard dei Paesi avanzati, all’interno di un’Europa e un’economia globale in difficoltà.

Tale strada è stata ricercata, negli anni Novanta, attraverso un processo di privatizzazioni senza precedenti, finalizzato a rimettere in sesto un sistema-Italia arrivato al limite del *default*. A distanza di anni, Onado e Modiano giungono alla conclusione che il modello di *governance* prevalente non è cambiato nel tempo e ha grandi responsabilità anche nella traiettoria divergente, seguita dall’Italia rispetto alla UE, dopo le grandi privatizzazioni, dall’entrata nell’Area Euro in poi.

\* Pietro Modiano, Marco Onado (2023). *Illusioni perdute. Banche, imprese, classe dirigente in Italia dopo le privatizzazioni*. Bologna: il Mulino, pp. 376.

A Nord-Est non ci siamo occupati di questo problema, convinti come siamo che nulla ci tocchi. Preferiamo passare il tempo a misurare la variazione positiva del nostro *export*, la crescita dei rapporti tra il nostro territorio e il nuovo “cuore manifatturiero” europeo (nei dintorni di Visegrad), i problemi di continuità delle imprese (i.e. vendita delle medie imprese a fondi di private *equity*), la sostenibilità delle nostre forniture (secondo gli standard imposti dalle reti internazionali governate da tedeschi e francesi, sia nella Meccanica, che nella Moda).

Certo, vediamo anche noi l’assenza di un disegno nazionale di riorganizzazione della produzione, nell’industria, ma soprattutto nei servizi. Assenza che alimenta l’impetuoso sviluppo di imprese marginali, che non sembrano in grado di replicare il successo di quelle forgiate all’inizio del *Second Industrial Divide*. Faticiamo a pensare che il declino nazionale ci riguardi, perché riteniamo che il vaccino “mercato” ci preservi da crisi, non solo nella sempiterna manifattura, ma anche nelle nuove filiere dei servizi: turismo e logistica in testa. La cronaca di Onado e Modiano ci riporta con i piedi per terra; ci costringe a riflettere sul modello di *governance* regionale e sui nuovi compiti della classe dirigente locale.

Nel 1992 così si esprimeva Giuliano Amato, al momento delle sue dimissioni in Parlamento:

Il Trattato concluso nel dicembre 1991 (Maastricht), mentre crollava l’Unione Sovietica, fu firmato a febbraio da un Governo Andreotti e da una classe politica che non sembravano rendersi conto delle sue conseguenze. I criteri previsti per l’adesione alla moneta unica da varare alla fine del decennio e sottoscritti dal nostro Governo facevano infatti brutalmente luce sul deterioramento della situazione economica dell’Italia che non ne rispettava alcuno. Eppure, buona parte del ceto politico festeggiò gli accordi come un successo, sottovalutando il loro impatto per quanto riguardava l’assunzione di responsabilità per l’intera classe di governo, sulle politiche economiche che l’accordo presupponeva.

A proposito del fallimento della Prima Repubblica e delle responsabilità della classe dirigente privata, complice dei partiti di maggioranza, che ha scaricato sui contribuenti il peso della propria inefficienza (il debito pubblico italiano è arrivato a fine anni Ottanta al 100% del Pil), così si esprimono anche Onado e Modiano:

A metà degli anni 80 c’era ancora tutto il tempo per fare le cose indispensabili. Francia e Germania istituirono infatti nel 1986 le commissioni che da noi cominceranno a lavorare sei anni dopo, quando la situazione era già diventata critica. (...) Il nostro problema – verrebbe da dire il vero peccato mortale della nostra classe dirigente – è stato esat-

tamente questo: aver buttato via il tempo che era a disposizione, da metà degli anni 80, per mettere a posto l'economia a partire dalle imprese pubbliche, in vista di scadenze prevedibili accettate e comunque cogenti.

E concordiamo anche noi, pensando alla gestione del Pnrr, che sta diventando l'ennesima *illusione perduta*, a causa di un sistema di *governance* e di una classe dirigente che non riesce a sottrarsi a logiche estrattive, identificate da tempo come causa principale del "fallimento delle nazioni" (Acemoglu, Robinson, 2013)

Con un'aggravante: la classe dirigente di oggi rispecchia una composizione di classe drasticamente mutata, proprio a causa dell'ampliamento abnorme dell'economia di piccola impresa e del lavoro autonomo (Bologna, Fumagalli, 1997) nei servizi. Una composizione che spiega, secondo Modiano e Onado, buona parte della divergenza strutturale del nostro Paese dalla media UE, soprattutto dall'inizio di questo secolo in poi.

E questo riguarda anche il Nord-Est perché, nonostante la tenuta delle filiere industriali, è anch'esso attraversato da un cambiamento di struttura nei servizi, che ne mette a rischio i processi virtuosi di accumulazione.

All'inizio degli anni Novanta, la Terza Italia della piccola impresa organizzata in distretti e reti produttive ha prodotto nei numeri e non solo nell'immaginario collettivo, un'alternativa solida al vecchio sistema della grande industria fordista descritta dagli autori di *Razza padrona* (Scalfari, Turani, 1974) e ha aperto una, sia pur provvisoria, via federalista al rinnovamento del Paese.

Ancora oggi la classe dirigente della nostra macroregione ritiene quel modello virtuoso e auto-sostenibile. Virtuoso dal punto di vista della competitività internazionale e dell'innovazione; auto-sostenibile perché capace di esprimere *élite* di governo all'altezza delle migliori Regioni europee.

E tuttavia Modiano e Onado insinuano il dubbio che tale modello sia in crisi e non disponga oggi di strumenti di *governance* realmente efficaci. Perché vive nell'illusione "berlusconiana" che gli *animal spirits* dell'imprenditoria privata siano sufficienti a garantire innovazione e competitività al sistema, a prescindere dal ruolo delle istituzioni, che vengono chiamate in causa in materia di infrastrutture, ma non nella riorganizzazione delle filiere del terziario avanzato di cui fanno parte.

Ricordano Onado e Modiano in un passaggio chiave del loro libro:

Berlusconi ha vinto su tutta la linea (nel suo segmento di mercato, quello della comunicazione, all'inizio del decennio Novanta), ma vede disgregarsi la rete di alleanze che ha costruito nella Prima Repubblica. Con la caduta di Craxi, tale rete si dissolve, a causa degli scandali, e con essa coloro che avevano favorito la costruzione del suo impero escono

improvvisamente di scena. Egli si chiede dunque se potrà sopravvivere all'estinzione del ceto di dirigente che lo ha aiutato a superare le contrarietà. È abituato ai privilegi, alla subordinazione dei legislatori, della burocrazia e dei ministeriali, delle banche alle sue esigenze.

Può un'azienda che è sempre stata appesa al filo della politica fare a meno di quel filo e di quella politica? (Turani, 1995)

Sparito il C.A.F. Berlusconi intravede subito la possibilità ancora più grandiosa di prendere il posto del C.A.F. e di prendersi tutto il Paese, anche per proteggere il suo impero. Era chiaro, infatti, che egli disponeva ormai di una platea di elettori che chiedevano in modo confuso legge e ordine e che bastava sollecitare una campagna elettorale, impostata con i ritmi di Publitalia, per prendersi in mano il Paese.

Berlusconi aveva conquistato la fiducia dei piccoli e medi imprenditori e di una parte della nuova imprenditoria che si stava consolidando con l'emittenza privata, grazie a una rete di clientele del tutto nuove, un vero e proprio movimento sociale. Con lui e le sue reti materialmente irrompono sul video decine di migliaia di aziende medie e persino minuscole, in un bel rapporto rassicurante. I piccoli imprenditori non comprano spazi, ma sistemi promozionali sapientemente mirati e anche una tessera di appartenenza.

Oltre che nella televisione l'intreccio fra nuovi imprenditori e Berlusconi si rafforza nella grande distribuzione: Standa e ipermercati.

Berlusconi non solo vince le elezioni del '94, ma diventa protagonista in prima linea dal governo e dall'opposizione nei tre decenni successivi, perché ha costruito un nuovo sistema di potere, rivolto alla componente sociale emergente delle piccole imprese nemiche giurate della grande industria protetta dai vecchi partiti, ma anche dal P.D.S. e dai sindacati.

A distanza di anni, le riflessioni di Modiano e Onado inducono alla conclusione che Berlusconi abbia semplicemente consolidato il sistema di potere della Prima Repubblica, coinvolgendo migliaia di piccoli imprenditori fragili nella costruzione di un'ideologia nazionalista (oggi a trazione FI, FdI e Lega-Salvini), che sottovaluta le traiettorie globali e i modelli di *governance* più avanzati.

E questo è accaduto con il consenso, la distrazione e l'insipienza dei partiti di sinistra e del sindacato che, mentre la composizione di classe cambiava, letteralmente vivevano in una bolla, si raccontavano un'altra storia, senza capire che attorno al mito dei distretti e delle piccole imprese, stava nascendo un sistema improduttivo (vedi la diffidenza degli intellettuali di sinistra nei confronti delle provocazioni di Luca Ricolfi), sempre più desideroso di protezione (soprattutto nei servizi), ostile alle regole di mercato, sfiduciato nei

confronti delle istituzioni e della burocrazia nazionale, incapace di auto-governarsi, secondo regole gestionali moderne ed efficienti.

Come L'ascesa di Arturo Ui di Brecht (commentano Onado e Modiano) anche l'ascesa di Berlusconi sarebbe stata resistibile se si fossero rispettati i canoni dell'economia di mercato che richiede per prima cosa di fissare le regole a protezione della concorrenza e alla fine del consumatore. Ciò non è avvenuto a causa della fitta rete di rapporti, alcuni occulti altri che conducono a sospettare fenomeni corruttivi di vasta portata, tra leader politici del C.A.F. e leader delle grandi imprese protette (dell'industria nazionale e dell'agricoltura – Federconsorzi/Ferruzzi).

Le responsabilità politiche sono immense. Il vuoto legislativo che ha tollerato per anni la precisa volontà di non creare una disciplina a favore della concorrenza, a cominciare dalla costituzione di una vera autorità indipendente nel settore della comunicazione, rappresenta per la politica una responsabilità gravissima.

Ma di quale politica è portatrice una classe dirigente che si auto-illude della forza intrinseca della piccola impresa e canta le lodi della “società signorile di massa” (Ricolfi, 2019)? Ovviamente di una politica vecchia ed estrattiva, che non sa riempire di contenuti innovativi il patto sociale partecipativo, ipotizzato da Ciampi nel 1993, attraverso efficaci processi di privatizzazione e regionalizzazione dell'apparato produttivo.

Il libro di Modiano e Onado ci porta a pensare che anche la coalizione di centro-sinistra non abbia saputo contrastare questa politica, crogiolandosi nelle esperienze positive della Terza Italia cooperativa, invece di affrontare di petto il problema delle strutture di *governance* nelle filiere emergenti.

Per questo il Paese ha perso la capacità di costruire grandi organizzazioni moderne (sia pure *Italian Style*) nell'industria, ma, soprattutto, nei servizi avanzati. Perché non ha saputo innescare processi di superamento della cultura estrattiva che domina proprio all'interno di questi servizi.

Prima di tornare a questo tema cruciale per l'oggi dobbiamo indugiare ancora un poco sul collasso del “sistema di *governance*” della Prima Repubblica, che non è stato superato nella Seconda.

La “questione organizzativa” è un filo conduttore che una rivista come *economia e società regionale* ha coltivato nel tempo e trova nel libro di Onado e Modiano elementi utili per essere recuperata. Il Paese nel suo complesso (e quindi anche il Nord-Est, equamente diviso, nelle responsabilità, tra classe dirigente del Veneto e dell'Emilia-Romagna), dovrebbe adottare un modello di *governance* più avanzato, ma non lo fa. Perché?

Perché non si tratta di scegliere tra economia mista (nella versione post-fordista) ed economia liberale (nella versione federalista trainata dagli opera-

tori privati). Si tratta di definire un modello di *governance* concreta nelle filiere cruciali per lo sviluppo e la produttività del sistema, nell'economia della conoscenza, cercando un'efficace divisione dei compiti tra pubblico e privato, ma soprattutto strumenti di "programmazione" adatti ai tempi e alla trasformazione delle piccole imprese.

In assenza di uno schema di gioco moderno e innovatore è impossibile innescare processi riformatori, avviare la riduzione del debito e un definitivo allontanamento dal rischio *default*.

A proposito del *default* del '92 Onado e Modiano ci ricordano quanto veloce sia un processo di crisi, quando si coltivano troppe illusioni e si è troppo condiscendenti con la resilienza del sistema Paese.

L'industria italiana nel suo complesso reggeva. Le quote di mercato del nostro *export*, anche nel '91 e '92, restavano elevate, ma con un problema: in campo c'erano solo le piccole e medie imprese, mentre la grande industria era sempre più chiaramente l'anello debole del sistema produttivo. Già alla fine degli anni Ottanta la situazione delle grandi imprese private si era deteriorata e nel '91 una folta rappresentanza di grandi gruppi, dopo i profitti record dell'88, era in perdita o quasi. Ma non se ne sapeva molto.

Improvviso fu il collasso di Federconsorzi, con passività correnti stimate in oltre 4.300 miliardi di lire, debiti nei confronti del sistema bancario italiano superiori ai 2.381 miliardi e 667 nei confronti del sistema bancario estero. I dirigenti delle banche italiane erano tra l'incredulo e lo stupefatto. Il commissariamento li colse di sorpresa.

Federconsorzi, il cui partito di riferimento era la Democrazia Cristiana, era un'istituzione importante nell'economia del tempo, perché era il veicolo esclusivo di Fiat trattori e partner di gruppi economici come Eni e Ferruzzi. E rischiava di trascinare con sé l'intero gruppo Bnl.

La sua crisi venne arginata grazie a un concordato nel gennaio '92. Ma la credibilità del sistema italiano nei confronti della finanza internazionale ne uscì con le ossa rotte.

Il dubbio sulla solvibilità dell'intero Paese era destinato a diffondersi a macchia d'olio, perché un'altra crisi ancora più grave era alle porte: quella dell'Efim.

Oberato da 9000 miliardi di debiti, il conglomerato di riferimento della chimica nazionale, venne precipitosamente liquidato nel luglio del '92 e, come dice Filippo Cavazzuti, citando un operatore di borsa inglese, «Con il caso Federconsorzi lo Stato italiano si era sparato in un piede e con quello Efim aveva messo fuori uso anche l'altro».

Ma non era finita. Nell'aria si prospettava anche la crisi del gruppo Ferruzzi. Della serie piove sul bagnato.

Il gruppo guidato da Raul Gardini, che comprendeva la galassia Montedison, si avviava al collasso con un debito superiore ai 31.000 miliardi di lire dell'epoca...

Solo nel giugno del 1993 Montedison modificava il proprio bilancio (quello chiuso a fine '92) per il tener conto delle ulteriori perdite di 320 miliardi, a pochi minuti dall'Assemblea convocata e il 23 giugno '93 il *dominus* del gruppo Raul Gardini a poche ore dal suo interrogatorio presso il Tribunale di Milano si suicidava nel palazzo di piazza Belgioioso.

Insomma, le grandi crisi di impresa di inizio decennio dimostrano non solo quanto fosse effimera l'euforia degli anni Ottanta, ma soprattutto quanto colpevole sia stato il ritardo con cui l'Italia ha reagito alla svolta Europea.

Gli autori del libro si soffermano sulle opportunità introdotte dalle regole europee del 1986-1991 e dall'avvio della Seconda Repubblica, e sulla nostra incapacità di utilizzarle (come il Pnrr oggi!) a nostro vantaggio.

Di quella grande occasione mancata paghiamo le conseguenze ancora oggi, nonostante il parziale "lieto fine" (di cui tra poco diremo), perché il patto sociale è rimasto estrattivo (non produttivo-partecipativo) e, dall'altra parte, il sistema di *governance* è rimasto relazionale e non orientato a obiettivi di produttività.

Per le imprese come per le banche le privatizzazioni partirono nell'affanno di rassicurare i mercati, incassare molto e presto.

L'opportunità politica (come ricorda Giuliano Amato) aveva imposto al governo un atteggiamento di neutralità. Non c'era più tempo per affidare alla politica una regia alla francese e diventava quindi cruciale il ruolo del capitalismo privato e in particolare dei grandi gruppi storici.

Le privatizzazioni erano un'occasione unica per dimostrare che gli imprenditori privati erano in grado di portare maggiore efficienza aziendale e collettiva. Ma la partita non è neanche cominciata (!)

E il problema non riguardava solo la grande impresa del salotto buono di Mediobanca, ma anche la restante parte dell'imprenditoria privata che pure disponeva di mezzi liquidi cospicui e che non è entrata in partita (come auspicato da Draghi nella sua relazione al Gruppo dei 30, nel febbraio 2021, *n.d.r.*) e ha mostrato tutti i suoi limiti.

La privatizzazione dell'apparato industriale italiano, la più massiccia in un Paese avanzato, ha così avuto un esito paradossale. Mentre la gran-

de impresa privata a controllo nazionale è sostanzialmente sparita dalla scena, il vertice del sistema produttivo è costituito in gran parte da imprese a controllo pubblico (nella forma della *public company* con nocciolo duro). Molte di esse sono quotate e coprono circa un terzo della capitalizzazione complessiva di borsa.

A trent'anni di distanza, Modiano e Onado dicono che la via delle privatizzazioni, come avviene a volte nel mondo delle eterogenesi dei fini, ci lascia una parziale, ma interessante “*happy end*” sulla quale possiamo ancora riflettere.

È vero che le grandi imprese private italiane sono ridotte al lumicino, ma quelle rimaste a controllo pubblico alla fine hanno avuto successo e non era questa la previsione dei teorici della superiorità ontologica dell'impresa privata. I disastri di Telecom e di altre aziende come la Società Autostrade, affidate solo ai privati, segnano una continuità impressionante con la Prima Repubblica delle PP.SS (Partecipazioni Statali)

Il modello di *governance* delle grandi imprese europee, a guida italiana, prevede un “nocciolo duro” in mano al Tesoro, *manager* indipendenti, che non rispondono ai partiti (o alla famiglia proprietaria), ma al territorio, sostenuti da investitori istituzionali che ne difendono l'autonomia in ragione dei risultati (vedi BlackRock).

Il modello invece che va abbandonato è quello delle privatizzazioni “normali” a maggioranza privata. Con il passaggio del controllo dai partiti alle famiglie private, le privatizzazioni “normali” sono segnate (a parte le dovute eccezioni) dalla combinazione di modalità di acquisizione del controllo volte alla minimizzazione del capitale di rischio e di strategie gestionali miranti alla valorizzazione di breve periodo.

E adesso possiamo tornare alla situazione corrente e alle politiche necessarie a recuperare il divario accumulato rispetto alle nazioni/regioni più avanzate d'Europa e d'Occidente.

A cosa è dovuto lo scostamento del nostro sistema dalla media europea?

Onado e Modiano introducono una chiave di lettura inedita che vale la pena di richiamare in queste note, a metà strada tra la recensione del libro e l'estensione degli stimoli proposti dagli autori al dibattito sul Nord-Est.

In base alle stime di Pil, che ricaviamo annullando la divergenza tra produttività del sistema italiano e media Europea, possiamo dire che mancano all'appello circa 300 miliardi di euro.

L'evidenza ci dice che buona parte di questa “mancanza di valore prodotto” (annualmente) deriva dalla presenza di microimprese.

In Italia il fenomeno delle microimprese raggiunge dimensioni non paragonabili a quelle degli altri Paesi europei. L'Italia si rivela terreno fertile non solo per la piccola iniziativa privata di qualità, ma soprattutto per la sopravvivenza di imprese fragili e marginali, che in altri Paesi non sopravviverebbero.

Qui si concentra il *deficit* di produttività italiano per due motivi:

- perché la microimpresa, e l'area strutturalmente caratterizzata da valori di produttività inferiori alla media, ha dimensioni abnormi così da compromettere il dato aggregato nei confronti internazionali;
- perché in questa stessa area così importante per l'Italia registra valori di produttività, comunque, molto inferiore ai concorrenti europei.

Questo sembra accadere soprattutto nel comparto dei servizi del terziario avanzato, in forte crescita dall'inizio del secolo e che include filiere strategiche per il Nord-Est, come il Turismo e la Logistica.

Il calo degli addetti nel settore bancario, investito dalle privatizzazioni, il calo di addetti del settore pubblico, costretto al risparmio dal mercato e dei vincoli europei, fanno mancare due serbatoi fondamentali di manodopera e costringono una marea di colletti bianchi alla disoccupazione. Pur di evitarla, i candidati alla disoccupazione, accettano salari bassi e condizioni contrattuali precarie, magari inventandosi una P. Iva

Con i bassi salari e la precarietà stanno a galla imprese e attività che non sopravviverebbero con rapporti contrattuali e salari allineati agli standard degli altri Paesi europei. Imprese i cui valori non sono quelli della corretta competizione e della fedeltà fiscale.

E qui si genera il fenomeno drammatico dei *working poors* nelle imprese marginali, che in Italia sono così numerose. Il mercato non è efficiente al punto da remunerare il lavoro anche al di sotto del suo costo di riproduzione negando, fra l'altro, uno dei pilastri dell'economia neoclassica. Salari che in molti casi sono al di sotto dei livelli di sussistenza.

Con queste considerazioni arriviamo a chiudere il cerchio della "brutta storia" che Onado e Modiani ci hanno raccontato. Una brutta storia di occasioni e illusioni perdute, che suona come la campana dell'ultimo giro, anche per noi del Nord-Est. Fuori dall'illusione federalista e dall'idea, un po' *naïf*, che il modello della piccola impresa sia resiliente sempre e comunque, adatto a tutte le stagioni. Siamo anche noi in difficoltà e dobbiamo inventare sistemi di *governance* efficaci nelle filiere della conoscenza.

Le *illusioni perdute* sono quindi di tutti, anche dei nordestini che sottovalutano i problemi delle "periferie competitive" e della "complessità economica" (Buciuini, Corò, 2023). Per progettare una via d'uscita dalla morsa del debito e dalla crisi di produttività del terziario, serve un paradigma innovativo.

Da questo punto di vista potrebbe essere utile ripartire dalle tesi sul post-fordismo e fare un passo avanti nella direzione auspicata da Federico Butera (i.e. il suo contributo al seminario organizzato a Ca' Foscari, nel febbraio 2023) e dagli analisti della “complessità” (Hidalgo, Hausmann, 2009; Lane *et al.*, 2009).

Se c'è un fallimento nella modernizzazione del nostro sistema, questo consiste nell'incapacità di produrre “*idee organizzative*” all'altezza della complessità del presente. La crescita e la modernizzazione del Paese (ma anche del Nord-Est) non possono essere guidate da istituzioni e formule gestionali desuete. E d'altra parte, non ha senso reintrodurre vecchi strumenti da Stato Sociale novecentesco (Galli, 2023).

Le grandi imprese fordiste (interpretazione italiana del modello americano), sia pure nella versione virtuosa uscita dalle privatizzazioni con nocciolo duro non sono più un motore di sviluppo, così come le organizzazioni sociali che hanno sostenuto il sistema dello Stato Sociale (sindacati e partiti di massa) non sono più motore della società.

I distretti (interpretazione italiana del modello manchesteriano), sia pure nella versione virtuosa delle catene internazionali del valore, funzionano solo in alcune filiere manifatturiere, non nel commercio e nei servizi, dove prevalgono imprese rete in *franchising* che adottano schemi verticistici, basati sull'economia della conoscenza e sulla *Gig economy*.

Le regole introdotte dalle procedure europee di sviluppo regionale non consentono l'elaborazione di meccanismi di programmazione realmente efficaci e un'allocazione ottimale delle risorse pubblico-private nei “sistemi di mercato” emergenti. Il sistema istituzionale che abbiamo non svolge una funzione di traino in questa direzione. È stato protagonista nell'epoca del capitalismo nazionale, quando banche pubbliche e PP.SS svolgevano compiti di regia nei processi di “allocazione delle risorse” non solo nelle grandi infrastrutture, ma anche in alcuni processi agricoli e industriali, ma oggi non svolge più funzioni programmatiche.

Intanto il patrimonio delle famiglie resta immobilizzato in una miriade di piccole proprietà, oltre che nei conti bancari, e non alimenta (salvo eccezioni) progetti territoriali degni di questo nome. L'economia mista di oggi, non è in grado di rilanciare uno sviluppo trainato dallo Stato e neppure un modello trainato dal mercato.

Manca quindi un'*idea organizzativa* che possa guidare l'Italia fuori dal debito, dalla paralisi degli investimenti e dalla crescita “zero virgola”. E si vede. Anche nel Nord-Est del turismo e della logistica, dove stenta a decollare una “nuova economia dei servizi”, federalista e post-fordista quanto si vuole, ma capace di innescare processi di accumulazione e di crescita analoghi a quelli dell'economia manifatturiera degli anni Ottanta.

La programmazione *top-down* è finita e produce effetti controproducenti:

- un po' di coesione e partecipazione delle piccole imprese, nelle politiche per i distretti produttivi, commerciali e turistici;
- alcuni interventi sugli *asset* degli enti locali, nelle politiche per le Ipa e i patti territoriali;
- un pizzico di innovazione tecnologica, post fallimento dei parchi scientifici e tecnologici auspicati negli anni precedenti, della rete di Veneto Nanotech;
- qualcosina sulle politiche di sostenibilità con incentivi locali all'agenda del 20-20-20.

In mancanza di un quadro di sviluppo regionale condiviso da tutti, dagli agenti pubblici e privati del territorio, i risultati non possono che essere deludenti: mentre il Nord-Est manifatturiero degli anni Ottanta, pur in assenza di una programmazione centrale, ha inventato il paradigma economico-sociale dei distretti, il Nord-Est del Terziario Avanzato, sempre in assenza di programmi quadro adeguati, non ha ancora inventato un paradigma di rete nei servizi altrettanto robusto.

Il problema è che nei servizi, alla struttura narrativa tipica del fordismo, non si è sostituita una struttura logica alternativa, uno schema di gioco interattivo *middle-up-down* (Nonaka, Takeuchi, 1997) che, a partire da nuove formule di interazione pubblico-privata, sia capace di mobilitare risorse umane e finanziarie in robusti processi di innovazione e accumulazione, di territorio.

Humana, H-Farm, le reti del turismo e della logistica non sono oggi un modello adeguato, nonostante il ruolo pubblico-privato dei loro ideatori. Banca Popolare di Vicenza e Veneto Banca sono fallite. I fondi ricavati dalla cessione degli *asset* di molte medie imprese distrettuali (salvo eccezioni) sono investiti fuori dal territorio e non alimentano un modello post-industriale di successo. Nell'area dei servizi pubblici i flussi di spesa si basano su rendiconti formali e non su risultati, così come la logica dei bandi seleziona progetti che guardano alla forma più che alla sostanza.

In conclusione, c'è assai poco di post-fordista nella nuova economia dei servizi e della conoscenza. E c'è anche poco di innovativo nel sistema di *governance* e programmazione a Nord-Est. L'effervescenza delle posizioni di lavoro nel terziario avanzato e la dinamica delle nuove professioni costituisce un diffuso tentativo di resilienza, soprattutto tra i giovani in uscita dal sistema formativo e dalla gabbia della "famiglia impresa", ma non produce processi adeguati di accumulazione.

In questa direzione l'analisi di Modiano e Onado è molto utile, se viene ripresa anche su scala locale. Può essere utilizzata come punto di partenza di

un filone di analisi che *economia e società regionale* dovrebbe coltivare e rilanciare nel prossimo futuro.

Paolo Gurisatti

### Riferimenti bibliografici

- Acemoglu D. e Robinson J. (2013). *Perché le Nazioni falliscono. Alle origini di potenza, prosperità, e povertà*. Milano: Il Saggiatore.
- Bologna S., Fumagalli A. (1997). *Il lavoro autonomo di seconda generazione. Scenari del postfordismo in Italia*. Milano: Feltrinelli.
- Buciuni G., Corò G. (2023). *Periferie Competitive. Lo sviluppo dei territori nell'economia della conoscenza*. Bologna: il Mulino.
- Galli C. (2023). *Democrazia, ultimo atto?*. Torino: Einaudi.
- Hidalgo C.A., Hausmann R. (2009). The Building Blocks of Economic Complexity. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 106(26): 10570-10575. Doi: 10.1073/pnas.0900943106.
- Lane D., Pumain D., Leeuw S.E., Geoffrey W., Eds. (2009) *Complexity Perspectives in Innovation and Social Change*. Berlin Springer.
- Nonaka I., Takeuchi H. (1997). *The knowledge-creating company. Creare le dinamiche dell'innovazione*. Milano: Guerini e Associati.
- Porter M. (1991). *Il vantaggio competitivo delle nazioni*. Milano: Mondadori.
- Ricolfi L. (2019). *La società signorile di massa*. Milano: La Nave di Teseo.
- Scalfari E., Turani G. (1974). *Razza padrona. Storia della borghesia di Stato*. Milano: Feltrinelli.
- Turani G. (1995). Non sono più d'oro le uova della Fininvest. *La Repubblica*, 12 febbraio.