

# i Quaderni

DELLA CAMERA DI COMMERCIO INDUSTRIA ARTIGIANATO AGRICOLTURA

n. 8

di **MACERATA**



CAMERA DI COMMERCIO  
Industria Artigianato Agricoltura  
**Macerata**

pubblicazione a cura della

**Camera di Commercio**

**Industria Artigianato Agricoltura di Macerata**

Settore Sviluppo e Sostegno Economico

**dirigente**

**Roberto Pierantoni**

**responsabile area promozione e informazione economica**

**Lorenza Natali**

**realizzazione**

**Fabio Castelletti**

# **Imprese, istituzioni e associazioni nel modello marchigiano tra passato e futuro**



**Collana Istituzioni, politica e sviluppo locale - n. 1**  
coordinata dal Prof. Luca Lanzalaco e dall'Assessore Regionale Paolo Petrini



## **Sommario**

### **Presentazione**

di Giuliano BIANCHI, Presidente della Camera di Commercio  
Industria Artigianato Agricoltura di Macerata ..... 5

### **Lo sviluppo locale: una sfida per le istituzioni, la politica e la ricerca**

di Luca LANZALACO, Professore di Scienza Politica  
e Analisi delle Politiche Pubbliche, Università degli Studi di Macerata..... 9

### **Distretto calzaturiero delle Marche: internazionalizzazione, evoluzione industriale, sviluppo locale**

di Paolo PETRINI, Assessore della Regione Marche e Presidente del Comitato di  
indirizzo e coordinamento (Coico) del Distretto calzaturiero fermano-maceratese ..... 13

### **Lo sviluppo locale tra passato e futuro**

di Arduino TASSI, Assessore alle Attività economiche  
e Cristina BROCANELLI, Consigliere comunale, Comune di Serra de' Conti..... 23



## Presentazione

*di Giuliano BIANCHI, Presidente della Camera di Commercio  
Industria Artigianato Agricoltura di Macerata*

Il momento che stiamo vivendo chiama le Camere di Commercio ad un *obbligo di testimonianza*: il *passaggio da un'economia orientata all'Euro ad un'economia finalizzata alla crescita* richiede una nuova e forte consapevolezza sui percorsi reali di sviluppo che il territorio, le economie, le società locali stanno elaborando. L'Euro ci ha costretti a severi comportamenti macro economici; la crescita ci ripropone la molteplicità delle scelte micro economiche e la necessità di interpretarle correttamente in termini di *policy*.

Le Camere di Commercio presidiano proprio questo incrocio tra economia reale, territorio e politiche per lo sviluppo che è la leva che ci potrà garantire la competitività di sistema cui il Paese punta.

Per questo ci è sembrato doveroso interpretare il nostro ruolo di servizio offrendo al Paese, alle sue istituzioni uno strumento di interpretazione dell'attuale fase di sviluppo che in modo intenso le società locali stanno costruendo, sfruttando al meglio le opportunità date loro dalla grande differenziazione economica, dal decentramento delle funzioni di governo, dalla straordinaria vivacità culturale di questo nostro territorio.

È noto che il patrimonio conoscitivo elaborato dalle Camere di Commercio ha un'ampiezza ed una profondità straordinarie. Abbiamo fatto molto negli anni scorsi non solo per arricchirlo e per renderlo sempre più affidabile, ma anche per renderlo disponibile a tutti i soggetti che hanno necessità di conoscenze per decidere e governare (si pensi alle *Giornate dell'Economia*, realizzate in contemporanea in tutte e 103 le Camere di Commercio). Con questo non aggiungiamo nuova informazione, ma desideriamo porre le basi per rafforzare nel territorio la capacità di leggere le informazioni, per collegarle in modo più diretto con gli strumenti di decisione, per strutturarle in ipotesi di strategia di sviluppo.

Il punto di vista che si propone è, sotto questo profilo, il risultato di un lavoro capillare di *ascolto del territorio e dei soggetti economici e sociali che lo animano del loro lavoro*.

Il nostro compito di testimonianza, che sentiamo come urgente, è quello di dare una voce forte non tanto al sistema delle Camere, ma al sistema delle economie e delle società locali.

Accanto al senso della testimonianza occorre sottolineare il ruolo che le Camere di Commercio sono in grado di svolgere e svolgono per lo sviluppo del nostro Paese. C'è un luogo nel quale le numerose, innumerevoli istanze dei soggetti economici si ricompongono in una visione integrata dello sviluppo desiderato e possibile, un luogo dove le istituzioni di governo devono confrontare le loro richieste con le reali fattibilità, un luogo dove gli obiettivi condivisi di sviluppo devono tradursi in capacità negoziali con i tanti soggetti economici e sociali, in processi, in attività, in sistemi di monitoraggio, in misura dei risultati.

Questo è il luogo dove stanno le Camere di Commercio. Questo è il loro ruolo naturale. Vogliamo sottolineare questa nostra realtà e questa nostra ambizione civile, di istituzione con un fortissimo radicamento nella realtà delle imprese e del territorio, nella società.

Le Camere di Commercio possono risultare preziose in tutti questi passaggi, perché si configurano ormai come vere istituzioni del mercato (così come le ha definite il *Prof. Giulio Sapelli*), capaci di rappresentare gli interessi “di sistema” delle economie locali e dei loro protagonisti: imprese, lavoratori e consumatori.

Stiamo vivendo un periodo intenso di ridisegno dei nostri sistemi di governo del territorio: perché il potenziale straordinario del nostro Paese possa esprimersi è necessario che tutti i soggetti possano contribuire a “governare facendo” e per questo è stato importante che alle Camere di Commercio sia stato anche istituzionalmente riconosciuto il ruolo che il territorio ed i soggetti economici già le riconoscevano. Il nostro essere “autonomie funzionali” descrive bene questa nostra collocazione.

Il valore e la straordinaria forza del territorio nel sostenere e qualificare lo sviluppo del nostro sistema d’impresa è tra gli aspetti più noti e meglio analizzati da un’ampia letteratura economica (G. GAROFOLI, *Impresa e Territorio*, Istituto Guglielmo Tagliacarne, il Mulino, 2003).

La forza del territorio va al di là dei distretti industriali e dei sistemi locali di innovazione. Essa si connette a quell’immenso patrimonio di cultura, storia, arte, bellezza, civiltà che ha imposto nel mondo il nostro stile di vita e che ritroviamo riflesso nel successo e nell’immagine dell’industria italiana e marchigiana nel mondo, nel *made in italy*, nelle tecnologie del bello, nel design, nell’organizzazione dei borghi, nella varietà dei paesaggi rurali e urbani, nel turismo e nello spettacolo.

Nella provincia di Macerata convivono risorse naturali e paesaggistiche straordinarie con un patrimonio architettonico e storico-culturale diffuso in tutti i centri urbani, dove è presente un tessuto imprenditoriale attento all’innovazione. La qualità territoriale è un fattore importante non solo da un punto di vista ambientale e naturale ma anche per l’identità locale e la coesione sociale. È oggi anche un potente fattore competitivo se incorporato nei prodotti e nei servizi.

La provincia di Macerata ha bisogno piuttosto di “*proiezioni*” che di “*penetrazioni*”, capacità, cioè, di comunicare il suo straordinario patrimonio naturale, culturale, sociale ed imprenditoriale.

Il rischio è che i diversi protagonisti della qualità sviluppino traiettorie separate ed individualistiche, basate su una sorta di “autismo progettuale”, che li porti a pensarsi più come “monadi” che come “nodi” di una rete che concorre e collabora per orientare le scelte politiche, istituzionali, economiche e sociali, verso l’orizzonte culturale della qualità.

Il territorio, pertanto, non è più visto come un luogo a sé stante, esterno alle imprese e avente la “banale” funzione di fornire le risorse necessarie al processo di crescita delle stesse: piuttosto appare sempre più evidente come un adeguato processo di integrazione tra imprese e ambiente costituisca la necessaria condizione per uno sviluppo equilibrato, non solo dell’azienda, ma anche dell’economia locale nel suo complesso.

Il diverso atteggiamento nei confronti dell’ambiente genera un diverso rapporto con esso perché l’impresa “radicata” (non solo localizzata) evolverà solo se evolve e si sviluppa anche l’ambiente, quindi le imprese e le organizzazioni presenti in un ambiente sono chiamate ad agire congiuntamente per lo sviluppo dell’ambiente nel quale operano.

È necessario spostare il livello dell’analisi dalla dinamica imprenditoriale ad una più generale comprensione delle dinamiche dello sviluppo a livello territoriale,



focalizzando l'attenzione sulle caratteristiche del territorio e sul modo in cui questo è in grado di soddisfare le esigenze delle imprese intenzionate ad insistere su di esso.

Una questione di fondo si presenta ogni qualvolta si affronti la tematica del rapporto tra impresa e sviluppo economico: lo sviluppo economico (e la competitività) di un paese e di un territorio è determinato dall'efficienza delle imprese o le imprese nascono e si sviluppano in territori che presentano conoscenze e condizioni di contesto favorevoli alla nascita e allo sviluppo imprenditoriale?

I riflessi in termini di impostazione delle politiche economiche (politiche industriali e politiche di sviluppo) sono evidenti: nel primo caso, la politica di sviluppo e la politica industriale dovrebbero configurarsi prioritariamente come politica di sostegno dell'impresa; nel secondo caso, le politiche di sviluppo e le politiche industriali dovrebbero configurarsi come politiche di rafforzamento delle economie esterne, del miglioramento e dell'*upgrading* delle risorse umane, come investimento sulle risorse del sistema (*innovazione tecnologica*).

Non è facile dare risposta a questo quesito di fondo.

La collana "*Istituzioni, politica e sviluppo locale*", che inauguriamo con questo *Quaderno*, vuole essere un utile contributo a comprendere il legame impresa/sviluppo economico/territorio, senza la presunzione di dare risposta ai quesiti sopra riportati, ma con l'auspicio che le riflessioni effettuate siano di ausilio ai *decision makers* locali.



## **Lo sviluppo locale: una sfida per le istituzioni, la politica e la ricerca**

*di Luca LANZALACO, Professore di Scienza Politica  
e Analisi delle Politiche Pubbliche, Università degli Studi di Macerata*

Da più di un decennio lo sviluppo locale è al centro del dibattito politico tanto che secondo Angelo Pichierri, uno dei maggiori esperti dell'argomento, ci troviamo ormai di fronte ad un'area di politica pubblica (*policy area*) pienamente istituzionalizzata<sup>1</sup>. Esiste una ben definita *policy community*, vi è un corpus di conoscenze codificate in ricerche, manuali e riviste scientifiche, sono stati già da tempo istituiti corsi universitari e master sull'argomento e, ultimo solo in ordine di esposizione, ma non certamente di importanza, vi sono agenzie e apparati amministrativi dedicati, a livello europeo, nazionale e regionale, alla formulazione, implementazione e valutazione delle politiche di sviluppo locale. Altri autori sono giunti ad affermare che le politiche di sviluppo locale rappresentano per l'Italia la strada da seguire per far fronte non solo alla "sfida" della globalizzazione, ma anche alla minaccia di declino che incombe sull'economia nazionale<sup>2</sup>. Insomma, quando parliamo dello sviluppo locale e delle politiche finalizzate alla sua promozione ci stiamo occupando di un tema tutt'altro che marginale.

Non è questa la sede per interrogarci sulle ragioni per cui la dimensione territoriale dello sviluppo ha assunto tale importanza. Qui ci interessa, invece, mettere in evidenza due caratteristiche distintive delle politiche di sviluppo locale.

La prima è la loro *trasversalità*. Le politiche di sviluppo locale o territoriale, infatti, non rappresentano una *specifica* area di *policy* bensì l'area di *intersezione* tra altre politiche pubbliche: le politiche industriali, dell'agricoltura, dell'ambiente, del lavoro e della formazione professionale, del turismo, dell'innovazione, delle infrastrutture, dei beni culturali e dello spettacolo ed altre ancora. Ciò ha due conseguenze fondamentali. La prima è che lo sviluppo locale assume i connotati di un vero e proprio *paradigma* rispetto al quale debbono essere pensate *tutte* le altre politiche in un dato territorio. La seconda, strettamente connessa alla prima, è che le politiche di sviluppo locale richiedono *necessariamente* un elevato grado di *policy integration*, di integrazione tra differenti aree di intervento pubblico. Su questo punto torneremo più avanti, ma era necessario sottolinearlo fin da ora.

La seconda caratteristica è la *molteplicità* e, di conseguenza, la *specificità* dei modelli e dei percorsi di sviluppo locale e territoriale. Ogni territorio ha la sua storia (economica, sociale, politica, ecc.), le sue caratteristiche distintive, i suoi patrimoni economici, ambientali, culturali e sociali che si sono sedimentati nel tempo e che costituiscono sia una risorsa da tutelare e valorizzare che un vincolo da conoscere (analisi dei modelli di sviluppo pregressi) e da rispettare (analisi delle compatibilità sistemiche). Sarebbe un errore cercare di ridurre ad unità, di omogeneizzare e

---

<sup>1</sup> Cfr. A. PICHIERRI, *Tesi sullo sviluppo locale*, "Studi organizzativi", 3, 2003, pp. 69-88.

<sup>2</sup> Cfr. C. TRIGILIA, *Sviluppo locale. Un progetto per l'Italia*, Bari-Roma, Laterza, 2005.

standardizzare questa varietà. Da ciò consegue che non esiste una *one best way* — una politica di sviluppo locale “ottimale” — da replicare; al massimo, potranno esserci esempi virtuosi a cui ispirarsi o casi di insuccesso da esaminare con attenzione per evitare di ripetere gli errori commessi da altri. Ciò implica che l’individuazione della politica più adatta alla promozione di un determinato territorio — che, vale la pena ricordarlo, costituisce un vero e proprio processo di *apprendimento collettivo* — deve essere svolta dai soggetti (imprese, associazioni, cittadini), dalle istituzioni e dai saperi che quel territorio conoscono, che in quel territorio producono, operano e vivono. Sono certamente utili sia il confronto con altre esperienze nazionali ed estere che l’intervento di coordinamento e supporto delle strutture nazionali dello stato<sup>3</sup>, ma sarebbe un errore pensare che le indicazioni di *policy* per lo sviluppo locale possano essere formulate a livello nazionale e quindi implementate a livello locale, secondo un classico processo *top down*. Le politiche di sviluppo locale possono essere coniugate solo al *plurale* e questa pluralità di modelli, di politiche e di istituzioni deve emergere da iniziative, conoscenze e progetti radicati nei singoli territori.

In questa collana dei Quaderni della Camera di Commercio, Industria, Artigianato e Agricoltura di Macerata il tema dello sviluppo locale viene affrontato da una duplice prospettiva: quella della *politica* e quella delle *istituzioni*.

La *politica* ci interessa nella misura in cui le politiche di sviluppo locale richiedono necessariamente un intervento forte e di alto profilo dell’*attore pubblico*, anche quando la loro realizzazione implica la collaborazione degli attori privati. Quando parliamo di territorio, infatti, non parliamo né di uno spazio geografico, né di ambiti di competenza delle amministrazioni locali, né di caratteri identitari ascrivibili<sup>4</sup>. Il territorio è un *costrutto* cioè è l’esito dell’*azione intenzionale* di una pluralità di attori che *decidono* di costruire e di consolidare una rete di relazioni economiche, sociali, culturali all’interno di una data area al fine di tutelare, valorizzare e promuovere un patrimonio (economico, ambientale, culturale, professionale, sociale) attraverso progetti condivisi. Quindi, la costruzione di un territorio è un processo essenzialmente *politico* che richiede forme talvolta anche sofisticate, ma non necessariamente invasive, di regolazione pubblica.

In questo processo assumono un ruolo centrale le *istituzioni* per almeno due ordini di ragioni<sup>5</sup>. In primo luogo, perché rappresentano i canali, gli strumenti, attraverso cui è possibile realizzare quelle forme di *policy integration* che, come abbiamo visto poco sopra, sono il “cuore”, l’essenza delle politiche di sviluppo locale. In secondo luogo, in quanto le istituzioni, nella varietà di *forme* che queste possono assumere (agenzie, piani, progetti, patti, accordi, ecc.), incorporano le interdipendenze e i legami idiosincratici che si vengono a creare tra i cittadini, le imprese, le famiglie e i patrimoni (economici, ambientali, culturali, ecc.) che insistono su una data area<sup>6</sup>. Detto in termini semplificati: un territorio, in quanto costruito, esiste solo se ci sono delle istituzioni che lo rappresentano, cioè delle istituzioni che tracciano i suoi

<sup>3</sup> Sulla necessità di concepire lo sviluppo locale come una politica *nazionale* insiste Carlo Trigilia sia nel libro sopra citato che nell’articolo *Un grande assente nel dibattito sul declino: lo sviluppo locale*, “il Mulino”, LIV (2005), 1, pp. 28-38.

<sup>4</sup> Su questo punto insiste molto opportunamente in più punti G. PASQUI, *Territori: progettare lo sviluppo. Teorie, strumenti, esperienze*, Roma, Carocci, 2005.

<sup>5</sup> Al tema delle istituzioni e delle organizzazioni per lo sviluppo locale dedica particolare attenzione, anche se in un’ottica critica, A. PICHIERRI, *La regolazione dei sistemi locali: attori, strategie, strutture*, Bologna, il Mulino, 2002.

<sup>6</sup> Sull’importanza delle istituzioni di livello intermedio nella regolazione dei sistemi locali rimando a L. LANZALACO, *Tra micro e macro. Il ruolo delle istituzioni intermedie negli ordini regolativi*, in A. ARRIGHETTI e G. SERAVALLI (a cura di), *Istituzioni intermedie e sviluppo locale*, Roma, Donzelli, 1999, pp. 3-23.

confini, promuovono i progetti di chi lavora e vive e incorporano la sua identità distintiva.

L'enfatizzazione di queste due componenti — quella politica e quella istituzionale — ci sembra particolarmente utile ed interessante non solo per analizzare e comprendere la fase che stanno attualmente attraversando le Marche, ma anche per indirizzarne gli sviluppi futuri. Questa Regione, infatti, sta attraversando una intensa fase di mutamento. Il modello marchigiano a sviluppo spontaneo e “non guidato” — ricostruito dettagliatamente da Fuà e Zacchia — può essere considerato per molti aspetti un'esperienza chiusa<sup>7</sup>. Ad oggi quel modello “originario” (peraltro comune a molte aree di piccola e media impresa) non è stato sostituito da alcun progetto alternativo. Vi sono state alcune scelte di politica economica ma attualmente non è individuabile una chiara strategia di intervento. Gli attori economici e politici stanno *sperimentando* nuove soluzioni e ci si trova quindi in una fase di *transizione* in cui varie alternative sembrano essere plausibili e percorribili anche se con costi e benefici diversi e differenziati. Anche se è difficile fare previsioni, che potrebbero venire facilmente smentite dal dinamismo che caratterizza il tessuto produttivo e sociale marchigiano, è plausibile ipotizzare che il nuovo modello marchigiano — quello che Carlo Carboni chiama un nuovo “marchingegno”<sup>8</sup> — non potrà più essere “non guidato” come quello precedente, ma richiederà capacità di previsione e governo dei processi economici e sociali, cioè dovrà essere a sviluppo “guidato”<sup>9</sup>. E ciò implica gioco forza che la *politica* e le *istituzioni* assumano un ruolo determinante.

La Camera di Commercio, Industria, Artigianato e Agricoltura di Macerata ha colto come tutto ciò richieda un serio e corposo *investimento* nella raccolta ed analisi di dati ed informazioni, nel confronto tra differenti modelli evolutivi, nella individuazione delle compatibilità, dei vincoli e delle opportunità sottostanti ad ogni possibile traiettoria di sviluppo futuro. E, soprattutto, ha colto l'esigenza che queste riflessioni, pur raccordandosi con le ricerche e le esperienze in atto su tutto il territorio nazionale, dedicassero particolare attenzione alle dinamiche in atto nel territorio marchigiano. Infatti, come abbiamo già avuto modo di sottolineare, ogni riflessione sullo sviluppo locale deve rifuggire da ogni tentazione dirigista e centralistica, e deve invece essere radicata nei saperi, nelle risorse, nei progetti e nelle esperienze che sono *specifici* di un dato territorio. Altrimenti, invece di analisi e progetti condivisi, avremo analisi e progetti artificiali.

I contributi contenuti in questo *Quaderno*, che inaugura la collana “*Istituzioni, politica e sviluppo locale*”, affrontano lo stesso tema e cioè come l'attore pubblico può, in collaborazione con i soggetti privati, intervenire per far fronte a situazioni di crisi economica locale. Ed entrambi prendono in considerazione la realtà marchigiana. Il primo contributo di Paolo Petrini, con cui ho il piacere e l'onore di condividere il coordinamento di questa collana, affronta un tema cruciale per la regione, cioè la crisi del Distretto calzaturiero fermano-maceratese e il modo in cui il Comitato di indirizzo e coordinamento da lui presieduto ha cercato di fronteggiarla. Il secondo contributo, scritto dall'Assessore alle Attività economiche Arduino Tassi e dal Consigliere comunale Cristina Brocanelli, analizza le modalità con cui è stata gestita una crisi

<sup>7</sup> Cfr. G. FUÀ e C. ZACCHIA (a cura di), *L'industrializzazione senza fratture*, Bologna, il Mulino, 1983.

<sup>8</sup> Cfr. C. CARBONI, *Un nuovo marchingegno. Declino o svolta del modello marchigiano di sviluppo?*, Ancona, Edizioni Affinità elettive, 2005.

<sup>9</sup> Carlo Carboni avanza l'interessante ipotesi che tra i due modelli di sviluppo, quello “non guidato” e quello “guidato”, se ne collochi un terzo, sviluppatosi a partire dagli anni '80. Si tratterebbe di un modello a sviluppo “gestito”, caratterizzato dal ruolo sempre più rilevante delle istituzioni nel garantire la sostenibilità sociale dei processi di sviluppo spontanei. Cfr. C. CARBONI, *op. cit.*, p. 60.

aziendale nel Comune di Serra de' Conti (provincia di Ancona), dedicando attenzione non solo al profilo economico, ma anche a quello sociale e storico.

Questi due brevi saggi forniscono un brillante esempio di come lo studio della realtà locale, spesso visto come segnale di provincialismo, rappresenti invece un indispensabile "laboratorio" per comprendere quanto sta accadendo. Se, infatti, un nuovo modello di sviluppo marchigiano si sta delineando, i suoi embrioni possono essere individuati al *microlivello*, in storie, esperienze, percorsi e progetti locali. Farli conoscere, analizzarli e valorizzarli è quindi sia un'impresa scientifica che un impegno civile.

## **Distretto calzaturiero delle Marche: internazionalizzazione, evoluzione industriale, sviluppo locale**

*di Paolo PETRINI, Assessore della Regione Marche  
e Presidente del Comitato di indirizzo e coordinamento (Coico)  
del Distretto calzaturiero fermano-maceratese*

### **Premessa**

Il Distretto calzaturiero delle Marche è un sistema territoriale di notevole rilevanza sociale. Il settore calzaturiero costituisce *il motore economico* di un sistema territoriale — diffuso ma chiaramente gerarchizzato da un punto di vista spaziale — di circa 250.000 abitanti. La specializzazione produttiva è molto elevata — rispettivamente il 60% e l'82% nei due sottosistemi urbani (contigui) nei quali si articola il Distretto (vi sono poi comuni all'interno di questo sistema territoriale con un grado di specializzazione che supera il 90%)<sup>1</sup>.

Si tratta di un grado di specializzazione “molto elevato” — che rende la traiettoria evolutiva del sistema territoriale in esame dipendente dalle trasformazioni industriali nel settore calzaturiero.

Negli ultimi anni il sistema manifatturiero (calzaturiero) locale è entrato in una fase evolutiva che presenta molti caratteri di discontinuità rispetto alla traiettoria sin qui seguita. Innanzitutto, il controllo dei costi di produzione si attua in misura crescente attraverso la de-localizzazione di fasi della produzione — soprattutto nei paesi dell'Europa orientale e sud-orientale (processo favorito dalle nuove condizioni macro-economiche e macro-istituzionali prevalenti nello spazio europeo). Dati i differenziali di costo per unità di prodotto nello spazio europeo, diventati ancora più chiari dopo l'introduzione dell'Euro e la (relativa) stabilizzazione dei tassi di cambio in Europa, la delocalizzazione, anche solo di alcune fasi della produzione, genera una riduzione dei costi di produzione molto forte.

In secondo luogo, l'aumento del potere di mercato attraverso la creazione di situazioni di quasi-monopolio, attraverso politiche di marketing che evidenziano l'innovazione di prodotto, è diventato sempre più importante come meccanismo di competizione. In parte, per lasciare segmenti di mercato nei quali la competizione avviene via prezzo — segmenti diventati sempre più “difficili” come conseguenza dei processi di globalizzazione — e, in parte, per mantenere un profilo di mercato messo continuamente in discussione dai processi di innovazione di prodotto delle imprese concorrenti, la ricerca di posizioni di quasi-monopolio attraverso la differenziazione di prodotto è diventata un orientamento strategico centrale.

Questi due nuovi orientamenti strategici hanno evidenziato, in una misura che mai si era verificata nella storia recente (1950-2000) di questo sistema di produzione locale, la differenza nelle “capacità di reazione” — in definitiva nelle capacità di

---

<sup>1</sup> Fermo e Civitanova Marche sono i comuni centroidi dei due sistemi urbani contigui nei quali si articola il Distretto calzaturiero delle Marche.

apprendimento e di investimento — tra le imprese calzaturiere distrettuali. Sullo sfondo di una eterogeneità organizzativa (dimensione, organizzazione della produzione, tipologia di prodotti, grado di dis-integrazione verticale, ecc.) che è stato sempre un dato costitutivo del sistema industriale del Distretto calzaturiero — così come di gran parte dei distretti industriali italiani —, si sono palesate strategie aziendali molto diverse.

Le strategie delle imprese, diversamente da quanto è avvenuto negli ultimi decenni, sembrano *de-costruire* piuttosto che *costruire* il sistema locale di produzione. Sia quando la de-localizzazione conduce ad una riduzione dell'occupazione locale e allo scioglimento delle reti locali di imprese, sia quando le imprese preferiscono ricorrere all'uscita dal mercato — o sono costrette a ricorrere ad essa —, la eterogeneità delle risposte strategiche si compone in una riduzione del livello di attività produttiva (e dell'occupazione) — oltre che di un cambiamento nella struttura delle relazioni tra imprese.

L'evoluzione dei sistemi locali di produzione che si associa all'internazionalizzazione dell'economia italiana solleva inoltre una domanda — domanda chiave dalla prospettiva locale: quali sono gli effetti dell'evoluzione industriale in atto sulle prestazioni economiche di medio-lungo periodo del sistema locale di riferimento (ovvero dei due sistemi urbani nei quali si articola il Distretto)?

In un sistema territoriale con un grado di specializzazione così elevato come il Distretto calzaturiero delle Marche, la trasformazione in atto del sottosistema industriale si configura come uno “shock endogeno” per il sistema territoriale stesso. Esso può condurre ad una drastica riduzione delle prestazioni economiche a livello di sistema oppure richiedere per essere assorbito, una profonda trasformazione della struttura socio-economica.

## **Nuovi problemi di politica economica**

Sotto l'effetto dei cambiamenti delle condizioni di competitività sui mercati di riferimento, i “sistemi manifatturieri locali” sono entrati in Italia in una fase di profonda trasformazione strutturale rispetto alla quale non si dispone allo stato attuale di una chiara prospettiva di intervento di politica industriale/territoriale.

In primo luogo, si tratta di identificare la traiettoria evolutiva dei sistemi manifatturieri locali — anche con riferimento ai caratteri specifici che essi presentano in termini di tipologia di prodotti, organizzazione della produzione, condizioni del mercato locale del lavoro ed altro ancora.

L'identificazione delle tipologie di “strategie di reazione”, nei termini del quale descrivere le strategie che stanno attuando le imprese distrettuali, si riapre come tema analitico. Con particolare riferimento alla organizzazione spaziale del processo di produzione e alla efficacia/riconfigurazione dei meccanismi di apprendimento si riapre il tema della rilevanza per il settore nel suo complesso e per il sistema locale delle strategie aziendali.

In particolare, le determinanti dell'organizzazione spaziale del processo di produzione torna ad essere un elemento chiave per comprendere gli effetti locali di tali strategie. Così come tornano ad essere un elemento chiave le capacità strategiche delle imprese e la loro capacità di mobilitare il capitale finanziario per realizzare gli investimenti richiesti in una fase di riduzione della capacità di creazione di mezzi interni.

Tuttavia, l'identificazione della traiettoria evolutiva potenziale deve anche condurre ad una esplicitazione dell'influenza che la struttura sociale dei sistemi locali in esame — da considerare un oggetto in evoluzione essa stessa — possono avere



nell'orientare l'evoluzione del sistema manifatturiero locale. Si tratta di evidenziare quali vincoli/opportunità scaturiscono dalla struttura sociale del sistema locale di riferimento. In effetti, non si può sostenere a priori che essa favorisca — o renda possibile — proprio quel tipo di evoluzione strutturale dell'industria che sarebbe desiderabile.

Il secondo problema rilevante è quello degli effetti sulle prestazioni economiche (benessere) del sistema locale di riferimento prodotti dall'evoluzione del sistema manifatturiero locale. La prospettiva dello sviluppo locale impone di considerare questo livello di descrizione dell'evoluzione industriale. *Valutare gli esiti sistemici — in termini di prestazioni economiche (occupazione totale, reddito pro-capite, conservazione del capitale, qualità urbana) del sistema urbano pertinente.* In effetti, che cosa accadrà in termini di benessere ad un sistema territoriale di 250.000 persone oggi dipendenti dal settore calzaturiero sembra essere il problema chiave.

Data l'evoluzione del sistema manifatturiero, gli esiti sistemici dipendono dalla reazione del sistema sociale locale a quello che può essere considerato, a questo livello di analisi, uno “shock endogeno”: vale a dire i cambiamenti organizzativi dei cluster di PMI che compongono il sistema locale di produzione.

In effetti, la dinamica industriale in atto sta ponendo in Italia un fondamentale problema di riconfigurazione strutturale dei sistemi locali. Le trasformazioni del sistema industriale aprono la strada ad una ri-allocazione delle risorse disponibili localmente — oltre che ad una riconfigurazione delle relazioni locale-globale. Come i sistemi locali sapranno declinare questo vincolo/opportunità costituisce un problema nuovo.

Ogni sistema sociale dispone di meccanismi “natural” di aggiustamento — ed anche le trasformazioni del sistema industriale saranno in parte metabolizzate in una misura variabile da questi meccanismi. Tuttavia, come il sistema reagirà dipenderà in misura considerevole dalle politiche che verranno attuate — sia quelle di carattere più propriamente industriale che quelle di carattere territoriale e sociale.

Il tema delle politiche di sviluppo locale nei sistemi locali industriali impegnati nell'attuale fase di trasformazione presenta un carattere di forte novità — la quale spiega in parte le ragioni della situazione di attesa nella quale ci si trova.

## **Il Distretto calzaturiero delle Marche nella politica economica nazionale**

La prima domanda da cui partire per delineare una strategia di sviluppo per il Distretto è la seguente: *chi si sente responsabile delle sorti del settore delle calzature italiano (ma si potrebbe anche dire chi si sente responsabile delle sorti del cosiddetto “made in Italy”)?* La seconda domanda è la seguente: *chi si sente responsabile del destino del Distretto calzaturiero delle Marche?* (Domanda che vale per ciascun distretto industriale, naturalmente). Ma chi ha la responsabilità delle politiche pubbliche a sostegno del *made in Italy* e a sostegno di questo territorio?

Questo tema della responsabilità collettiva rispetto alle sorti del settore calzaturiero italiano e del Distretto delle calzature delle Marche è decisiva rispetto all'obiettivo di delineare una strategia collettiva — delle politiche pubbliche — a difesa dei livelli di reddito e di benessere del sistema territoriale in esame.

In Italia è accreditata la tesi che il *made in Italy* appartenga ai “distretti industriali del made in Italy”. Poiché le radici del successo di questo settore devono essere ricercate nei distretti industriali (nel loro modo di funzionare come sistemi locali di produzione), il declino del *made in Italy* — in termini di occupazione, in

definitiva — non può che essere spiegato da difficoltà di aggiustamento che si manifestano a livello dei distretti industriali.

Il corollario di questa tesi è che il *made in Italy* si salva a partire da “politiche industriali distrettuali”, da un adeguamento dei distretti industriali — in definitiva delle imprese distrettuali — alle nuove condizioni del mercato globale, alle nuove condizioni delle relazioni internazionali. Secondo questa prospettiva, parlare del *made in Italy* significa parlare dei distretti, della loro capacità di auto-organizzazione, delle loro prestazioni in termini di apprendimento e innovazione, della loro capacità di essere competitivi. Capacità che non avrebbero perso, ma che si sono solo temporaneamente offuscate — che forse vanno appunto sostenute con politiche industriali distrettuali.

I distretti industriali hanno naturalmente molti meriti — meriti comunque esagerati rispetto al successo del *made in Italy* (che certamente non è presente solo nei distretti industriali e si esprime anche con altre forme organizzative). I distretti sono certamente una modalità di organizzare il processo produttivo che riduce i costi e favorisce l'interazione, l'apprendimento e l'innovazione. Sono inoltre sistemi locali con un elevato grado di resilienza. Ma i distretti industriali italiani — compreso il Distretto calzaturiero delle Marche — sono nati, cresciuti e si sono consolidati all'interno di un contesto economico-istituzionale, di una configurazione di incentivi determinata *ad un livello di governo superiore, sostanzialmente nazionale ed europeo*.

Una configurazione di incentivi determinata da politiche nazionali che si sono realizzate nel contesto dell'integrazione economica e istituzionale che si è avuta nello spazio economico europeo dal 1960 all'inizio degli anni Novanta costituisce il dato da cui muovere per comprendere le prestazioni del Distretto calzaturiero delle Marche. Le radici del successo in termini di crescita economica del Distretto calzaturiero delle Marche non sono da ricercare soltanto all'interno del Distretto bensì anche al suo esterno.

Porre il tema delle condizioni macro-istituzionali significa ancorare la responsabilità della sorte dei distretti industriali — di tutto il *made in Italy* — ad un livello di governo e di decisione che è extra-distrettuale, in definitiva nazionale e europeo. Significa andare oltre il distretto industriale come livello di intervento, spostando quanto basta il focus della politica economica sulle condizioni macro-sistemiche.

## **Il cambiamento del contesto**

Si è sempre tenuto in scarso conto — e si continua a farlo — il fatto che il successo dei distretti industriali italiani — così come quello di altri sistemi locali di produzione e, in definitiva dei settori del *made in Italy* — deve essere imputato anche (e certo in misura non trascurabile) alle condizioni macro-istituzionali che sono prevalse in quel periodo storico, alle forme che il processo di integrazione europea ha assunto tra il 1960 e la metà degli anni Novanta.

Dopo gli aggiustamenti degli anni Cinquanta, a partire dagli anni Sessanta, soprattutto come conseguenza della costruzione dell'Unione Europea, l'Europa si è via via definita come uno spazio geo-economico protetto, all'interno del quale l'economia italiana ha potuto seguire una traiettoria di crescita economica e specializzazione produttiva. Politica dei tassi di cambio nello spazio europeo, costruzione del mercato unico europeo, politiche industriali dei maggiori paesi europei, modalità ed esiti della contrattazione salariale, forme della fiscalità, incentivi e regimi di aiuti e ancora altri fattori istituzionali hanno determinato uno specifico contesto ambientale all'interno

del quale il settore calzaturiero ha potuto sviluppare le sue potenzialità e il Distretto calzaturiero delle Marche avviare e consolidare la sua traiettoria di crescita

Queste condizioni macro-istituzionali, che hanno definito il contesto entro il quale hanno operato le imprese dei distretti industriali, sono profondamente — e, si dovrebbe aggiungere troppo rapidamente — mutate negli ultimi dieci anni. A partire dall'inizio degli anni Novanta — dal trattato di Maastricht in poi — le condizioni macro-istituzionali hanno cominciato a cambiare. Gli effetti di questi cambiamenti hanno cominciato a palesarsi negli ultimi due/tre anni, ma il processo era iniziato da circa un decennio.

L'introduzione dell'Euro e il processo di ampliamento ad Est ha determinato la prima grande trasformazione. Ai confini dell'Unione Europea si è creata a partire dall'inizio degli anni Novanta una vasta area economica con un rilevante capitale umano non occupato e con un tasso di cambio fortemente sottovalutato. Per prossimità culturale, geografica, tecnologica si sono create delle condizioni perfette per la creazione di catene produttive trans-nazionali e quindi per l'innescare di un processo di de-localizzazione.

La seconda grande trasformazione è la liberalizzazione degli scambi come nuovo paradigma delle relazioni economiche internazionali. Si tratta di un paradigma che di fatto è il nuovo paradigma *anche* dell'Unione Europea. Il mercato europeo si sta sciogliendo nel mercato mondiale. Si tratta di una tendenza nuova e radicale — neanche tanto ovvia come si continua a sostenere. Una scelta di politica economica dagli effetti molto profondi nel medio-lungo periodo.

Come sempre neanche tanto discussa e, peraltro, dagli effetti profondamente asimmetrici: non tutti i paesi dell'UE ne sono ugualmente colpiti. Si tratta di una scelta che risponde piuttosto nella logica del capitalismo mondiale che a quella che informava l'originario Progetto europeo, che faceva del mercato unico il suo ancoraggio. Si tratta di una scelta che condiziona l'economia dei Paesi dell'Unione e che, forse, condiziona l'Italia più degli altri paesi proprio per la struttura del suo settore manifatturiero. Si tratta di una scelta, inoltre, *che condiziona lo sviluppo di alcuni territori più di altri*.

Il contesto macro-istituzionale, ciò che in definitiva definisce la configurazione degli incentivi delle imprese industriali, è radicalmente cambiato negli ultimi dieci anni. Si è trattato di un cambiamento non solo profondo ma anche *molto rapido* — e questo non comprendere che si tratta di un cambiamento *troppo* rapido è uno degli ostacoli ad un efficace dibattito politico-economico nazionale (e locale). Comunque la si pensi, si dovrebbe ammettere che la rapidità con cui si sono fatte cambiare le condizioni macroistituzionali è stata eccessiva.

In particolare per l'Italia — anche sullo sfondo degli altri vincoli che all'Italia l'Unione Europea ha posto. L'Italia — la sua economia e la sua società — ha attraversato un decennio particolarmente stressante. Ha realizzato una vera e propria trasformazione economica — diversa per natura ma simile nella profondità a quella dei paesi dell'Europa orientale. Tra riforme del suo assetto istituzionale e cambiamento della sua posizione geo-economica, l'Italia si trova dal 1992 in una traiettoria evolutiva di radicale mutamento. La società e l'economia italiana sono state oggetto negli ultimi 12 anni di una straordinaria sequenza di shock esogeni.

Il Distretto calzaturiero delle Marche — così come molti altri distretti industriali italiani — sta subendo gli effetti di scelte nazionali ed europee, gli effetti di cambiamenti di condizioni sistemico-istituzionali che modificano i vincoli e le opportunità degli attori locali — le modificano, vale la pena ripeterlo, in modi molto diversi generando reazioni profondamente diverse. Se non si vuole porre in discussione queste scelte — ma non si vede perché queste scelte non dovrebbero essere poste in discussione —, non si dovrebbe neanche tacere che un cambiamento

c'è stato oppure sostenere che le condizioni a contorno non sono mai state rilevanti in passato e tanto vale non considerarle oggi.

Non si dovrebbe neanche tacere il fatto che il nuovo sistema di vincoli potrebbe porre ai distretti industriali e ad una consistente parte delle imprese del settore del *made in Italy* un “obiettivo impossibile”. Né le imprese né i distretti sono sistemi per definizione capaci di adattarsi ad ogni cambiamento del loro ambiente. La strategia scelta — o anche obbligata — che molte imprese potrebbero attuare è quella dell'uscita dal mercato. Ma una scelta con conseguenze territoriali negative nel breve periodo — e di esito molto incerto nel medio-lungo periodo — soprattutto in sistemi territoriali fortemente specializzati come il nostro — è una esasperata multi-nazionalizzazione del *made in Italy* — scelta peraltro fatta da molti gruppi industriali già da molti anni (e oggi riproposta come la soluzione strategica naturale).

## **Dal settore calzaturiero al distretto calzaturiero**

Quando si parla di aggiustamenti, di reazioni alle nuove condizioni macro-istituzionali ci sono tre livelli di analisi. Il primo è quello settoriale: che cosa significa l'aggiustamento in termini di occupazione totale del settore, valore aggiunto pro-capite nel settore, posizionamento strategico del settore del *made in Italy*. Il secondo livello è quello aziendale: come reagiscono le singole imprese, quante singole imprese avranno un aggiustamento positivo/negativo/neutro. Il terzo livello di analisi è quello territoriale: come reagiscono i luoghi, cosa accadrà qui, in questo territorio.

Questo salto di scala dal nazionale al locale nelle responsabilità si scontra con due questioni fondamentali. La prima è la specificità dei territori, dei sistemi territoriali distrettuali. Nel Distretto calzaturiero delle Marche le sorti del *made in Italy* non sono le sorti di un settore, o di determinate imprese, bensì le sorti di un sistema socio-territoriale. Si tratta di una situazione molto diversa da quella, ad esempio che si ha nel Brenta, dove il Distretto è una concentrazione nello spazio di imprese piuttosto che un sistema socio-territoriale. Qui il Distretto è un sistema locale, un territorio che ha una scala urbana.

A livello locale il tema non è semplicemente “che cosa accadrà alle imprese calzaturiere”. Probabilmente una parte delle imprese continuerà ad essere competitiva, una parte delle imprese non riuscirà a sopravvivere nelle mutate condizioni. Il tema è un altro: “che cosa accadrà all'economia locale”. Dove andrà il sistema locale come conseguenza delle strategie che le imprese metteranno in atto. Il tema è l'intersezione tra dinamica settoriale nazionale, dinamiche industriali locali e traiettorie di sviluppo locale.

## **Chi governa le trasformazioni?**

Il tema della costruzione di un piano strategico ha una dimensione politico-istituzionale. Solo considerando i territori a maggiore densità calzaturiera, sono almeno venti le Amministrazioni comunali nei quali si articola il Distretto calzaturiero, a loro volta divise in due Province. Si tratta di decisori collettivi di dimensioni e capacità amministrative diverse, senza una pratica di cooperazione strategica, senza una tradizione di politiche di sviluppo locale. Il Distretto come livello di regolazione, di governo, di intervento — in definitiva come decisore collettivo — praticamente non esiste, muove i primi passi ora.

Accanto al problema del processo di decisione collettiva, e con esso fortemente intrecciato, esiste il problema delle risorse finanziarie ed organizzative per una politica di sviluppo locale. Data la scala del problema, un intervento pubblico che sia efficace e non semplicemente simbolico richiederebbe risorse collettive ingenti.

In effetti, la domanda da porsi è la seguente: quali risorse possono essere messe in campo a livello locale per compensare le nuove configurazioni istituzionali sullo scenario europeo e mondiale?

Affidare le sorti del settore calzaturiero — così come di tutto il *made in Italy* — ai distretti, dopo che il governo nazionale ha modificato in misura così radicale e rapida — senza poi neanche tanto discuterne — le condizioni macro-istituzionali non appare né corretto né, in definitiva, efficace. Nessun distretto dispone delle risorse finanziarie per compensare gli effetti delle politiche nazionali — oltre al fatto che gli interventi sui sistemi territoriali sono vincolati a normative ben precise.

Nel caso delle Marche si deve aggiungere che una Regione di dimensioni così ridotte — con un settore calzaturiero sovradimensionato — incontra presto dei vincoli.

Tutto ciò introduce un elemento fondamentale — che ha già cominciato a produrre effetti molto profondi. Non è che da qui, dai Comuni del Distretto, sia più razionale pensare a salvare il *made in Italy* piuttosto che il territorio. Se il *made in Italy* non interessa più l'Italia, se l'Italia non è interessata neanche a determinare condizioni macro-istituzionali che garantiscano almeno un po' di tempo per realizzare gli aggiustamenti necessari, perché devono essere i territori a sentirsi responsabili di ciò che accadrà al settore? Sapendo, poi, che il rischio di non riuscire ad influenzare la dinamica di settore è molto alto. Al livello di governo che corrisponde al Distretto sembra più razionale dedicarsi a “salvare il territorio” piuttosto che a “salvare il settore”.

Investire risorse per una strategia di sviluppo di medio-lungo periodo che vada oltre il settore calzaturiero, cogliere l'occasione per diversificare l'economia locale: questa sembra una prospettiva che si sta consolidando. Una prospettiva che aprendo un conflitto tra i diversi attori privati e collettivi rischia di vanificare il processo di costruzione di una politica integrata.

Le trasformazioni in atto imporrebbero una strategia cooperativa, un accordo sugli obiettivi da perseguire e sulla distribuzione dei costi/benefici. Il *made in Italy* rischia di perdersi tra un governo nazionale che lo affida ai distretti e i distretti che, di fronte ad un compito impossibile, cominciano a guardare in altre direzioni, a delineare strategie di diversificazione e di contenimento degli effetti locali delle trasformazioni.

Il *made in Italy* ha bisogno di una strategia nazionale — non solo di strategie locali.

## **Verso il Piano di sviluppo strategico**

La fondamentale condizione per delineare un piano di sviluppo strategico per il Distretto calzaturiero delle Marche consiste nel tenere distinti i piani di analisi e di intervento — per poi integrarli in modo coerente.

## **L'orizzonte temporale del Piano di sviluppo strategico**

L'occupazione nel settore calzaturiero si riduce nel sistema territoriale in esame da due decenni — passando attraverso fasi congiunturali di segno diverso. Il sistema territoriale ha tuttavia subito modifiche di struttura che hanno permesso di metabolizzare la riduzione della base occupazionale nel settore trainante. Il sistema

urbano sembra aver continuato la sua traiettoria di sviluppo economico. Il tema centrale rispetto alla situazione attuale non consiste nell'accertare la natura congiunturale/strutturale della "crisi". Il tema centrale consiste nel rendersi conto che il sistema urbano ha già utilizzato nell'ultimo decennio i suoi margini di flessibilità per riassorbire l'evoluzione dell'industria calzaturiera.

La "crisi congiunturale" in atto è forse più grave di quelle passate. Ma il tema centrale non è la gravità della crisi congiunturale. Il sistema territoriale sarebbe entrato sotto *stress* anche se la traiettoria evolutiva del settore industriale (calzaturiero) fosse stata identica a quella dell'ultimo decennio. Il tema centrale, in effetti, è quello della sostenibilità sociale ed economica della traiettoria di sviluppo locale degli ultimi venti anni. Questa crisi congiunturale mette in evidenza difficoltà nell'evoluzione del sistema locale che si erano accumulate negli ultimi due decenni.

Un Piano di sviluppo strategico non può avere come orizzonte temporale quello dell'attuale "crisi congiunturale" bensì quello delle trasformazioni di lungo periodo del sistema industriale. Per questo sistema urbano sembra essere giunto il momento di interrogarsi sulla propria struttura economica e sociale, sulle sue politiche di sviluppo di lungo periodo: si tratta di capire se le politiche industriali/territoriali nel prossimo decennio devono essere integrate e perseguire un sistema di obiettivi condiviso, chiaro e credibile.

### **La politica settoriale nazionale**

La riduzione dell'occupazione nel settore calzaturiero si sta configurando come un problema di politica economica nazionale per il quale si cercano "soluzioni di settore" a livello nazionale. Contingentamenti, dazi, fiscalizzazioni ed altro ancora sono misure attualmente in discussione — attuabili dentro i vincoli posti dall'Unione Europea e dalle logiche geo-economiche generali (il settore calzaturiero è soltanto uno dei settori per i quali il Governo italiano e l'Unione Europea negoziano i termini delle relazioni commerciali).

Allo stato attuale se si tratti di interventi transitori o di un orientamento che sarà coerentemente mantenuto per almeno un decennio — o, comunque, fino a che sarà ritenuto necessario — non è chiaro. Alcune delle politiche proposte — come ad esempio dazi e contingentamenti — sembrano essere comunque parziali (riferite soltanto ad alcuni paesi). Non sembrano mettere in discussione l'adesione al nuovo paradigma della "internazionalizzazione radicale" dell'economia italiana e non sembrano modificare la natura del rilevante problema competitivo che si è aperto per le imprese del Distretto calzaturiero.

Da un punto di vista distrettuale l'incertezza sulle politiche settoriali costituisce un fattore di disturbo forte nella costruzione delle strategie aziendali e territoriali. Allo stato attuale, quali siano le condizioni di contesto nelle quali le imprese calzaturiere si troveranno ad operare è largamente indeterminato. Questa indeterminazione suggerisce due orientamenti. In primo luogo, su questo sfondo, i decisori locali — Comuni, Province, Regioni (e Agenzie di sviluppo derivate) — dovrebbero evitare di progettare ed effettuare politiche genericamente settoriali. Da una parte esse sono inefficaci come soluzioni al problema di transizione industriale che si è aperto, dall'altra rendono ancora più confusa la costellazione di vincoli/opportunità delle imprese.

Il secondo orientamento consiste nel non considerare in nessun modo risolutive queste politiche rispetto ai problemi di medio-lungo periodo del Distretto calzaturiero delle Marche. Il Distretto calzaturiero deve risolvere un problema di transizione industriale comunque. La nuova configurazione delle relazioni

economiche transnazionali nello spazio europeo pone un problema di profondo cambiamento.

### **Le politiche strutturali nazionali/regionali/locali**

Le politiche strutturali — cioè le politiche volte a “modernizzare” il sistema delle imprese — costituiscono il punto focale degli attuali orientamenti. La concezione prevalente oggi delle politiche strutturali è riassunto nel concetto di “internazionalizzazione delle imprese” — che all’attuale stadio di sviluppo del settore significa da una parte entrare in nuovi mercati e dall’altra produrre attraverso catene produttive trans-nazionali per sfruttare i differenziali di costi.

Queste politiche hanno come obiettivo il consolidamento del posizionamento strategico delle imprese italiane, ma in termini di esito occupazionale nazionale e locale sono largamente indeterminate. In genere esse assumono la prospettiva di una riduzione del numero di imprese ed anche di una riduzione dell’occupazione nazionale e locale.

La *ratio* di queste politiche è tuttavia chiara. In una situazione “senza intervento” (senza politiche strutturali) il numero di imprese italiane che manterrebbero un posizionamento strategico soddisfacente sarebbe inferiore (e così l’occupazione nazionale e locale) a quello che si avrebbe nella situazione “con intervento”.

La situazione “con intervento” si associa probabilmente ad una occupazione settoriale inferiore a quella attuale, ma si tratterebbe comunque dell’esito migliore tra quelli imposti dal nuovo contesto competitivo. Le politiche strutturali assumono il nuovo contesto competitivo come un dato.

Il punto focale delle politiche strutturali è la loro capacità di essere efficaci, ovvero di riuscire a sostenere le strategie di internazionalizzazione di quelle imprese che senza politiche non ci sarebbero riuscite (evitando di sostenere le traiettorie evolutive delle imprese che ci sarebbero riuscite comunque o di quelle che *non* ci sarebbero riuscite comunque). Le politiche industriali devono essere selettive.

L’aspetto cruciale è che le politiche industriali avvengono nel contesto delle condizioni macro-sistemiche e possono agire soltanto negli spazi che tali condizioni lasciano aperti. Tali politiche possono favorire la transizione rendendone gli esiti più soddisfacenti, *ma non sono in grado di invertire la traiettoria evolutiva così come determinata dalle condizioni generali*. Ad esempio, non c’è nessuna politica industriale strutturale *sostenibile* finanziariamente ed organizzativamente che possa interrompere il processo di de-localizzazione nei paesi dell’Europa orientale e balcanica.

Da questo punto di vista, le politiche industriali strutturali vanno attuate con determinazione ma anche con una consapevole attenzione agli effetti che possono concretamente generare in termini territoriali. Poiché è da una ponderata valutazione *degli effetti territoriali dell’evoluzione industriale* nell’area in esame — il Distretto calzaturiero delle Marche — che si deve partire per una politica territoriale, vale a dire per una politica che consideri lo sviluppo economico dei sistemi urbani nei quali si articola il Distretto calzaturiero.

### **Gli effetti territoriali dell’evoluzione industriale nel Distretto calzaturiero**

A differenza di altri “distretti calzaturieri” — come, ad esempio, “il “Distretto calzaturiero del Brenta” — il Distretto delle Marche non è semplicemente una concentrazione di imprese immersa in un sistema territoriale più vasto e complesso o contiguo a sistemi territoriali grandi, diversificati e complessi (“parti di” oppure

“contigui a” aree metropolitane). Il DcM coincide sostanzialmente con due sistemi urbani contigui e fortemente integrati, totalmente dipendenti dal settore calzaturiero, autonomi in termini territoriali. Le trasformazioni del settore calzaturiero hanno effetti profondi su un sistema urbano ben delimitato — senza la possibilità di ricorrere a riconfigurazioni territoriali, vale a dire ad integrazioni territoriali con sistemi territoriali contigui non calzaturieri e non “in crisi”.

Questo sistema urbano ha solo due possibilità: o trova una soluzione ai problemi posti dal ridimensionamento del settore calzaturiero locale *al suo interno* (modificando la sua struttura e, probabilmente, la sua scala) oppure inizia come sistema urbano un declino economico (dove le forme del declino/stagnazione possono essere socialmente sostenibili o generare gravi problemi sociali).

Ma anche il concetto di “declino economico” deve essere correttamente interpretato. Il sistema urbano in esame ha avuto a partire dagli anni Cinquanta fino ad oggi (letteralmente) una considerevole crescita di scala (popolazione, occupazione, capitale) ed una considerevole crescita di efficienza (produttività del lavoro, reddito pro-capite). Una stagnazione in termini di scala del sistema urbano — ed anche una riduzione della scala — che non sia accompagnata da una diminuzione del reddito pro-capite non dovrebbe essere considerato un “declino economico”.

Ciò implica che uno dei nodi del Piano strategico dovrebbe/potrebbe essere come rendere coerente evoluzione industriale ed evoluzione del sistema urbano. Se nel prossimo decennio il sistema urbano in esame smette di crescere in termini di scala, e opportune politiche industriali/territoriali riescono a mantenere l’attuale grado di efficienza (benessere pro-capite), si raggiungerebbe un equilibrio dinamico che merita di essere preso in considerazione come uno degli obiettivi del Piano di sviluppo strategico.

D’altra parte per un sistema locale industriale — così fortemente specializzato nel settore calzaturiero — l’obiettivo della crescita della scala potrebbe essere semplicemente impossibile, e quindi inutile tentare di perseguirlo, nel contesto di “internazionalizzazione radicale” determinato dalle scelte compiute dall’Italia e dall’Unione Europea.

### **Dal settore al territorio, dal territorio al settore**

Le politiche territoriali, che cercano di adeguare la struttura del sistema locale all’evoluzione del settore manifatturiero locale, si devono muovere su uno spettro molto ampio e diversificato. Politiche di sostegno allo sviluppo di altri settori economici (manifatturieri e non), investimenti nella qualità urbana (viabilità, centri storici, arredo urbano), formazione, marketing territoriale, ecc. Un Piano di sviluppo strategico non è la stessa cosa di un “sistema di politiche industriali per il settore calzaturiero locale”.

Il Piano di sviluppo strategico per il Distretto calzaturiero delle Marche deve assumere come un dato l’evoluzione del settore calzaturiero e porsi l’obiettivo di costruire intorno a questa evoluzione un sistema urbano che continui a seguire una traiettoria di sviluppo socialmente sostenibile.

D’altra parte le politiche industriali devono avere la loro autonomia e non essere confuse con le politiche territoriali generali. Quale sia il quadro completo delle politiche industriali strutturali per il settore calzaturiero dell’area deve emergere con chiarezza quanto prima — per permettere che gli attori collettivi possano prefigurare gli effetti di tali politiche e farsi un quadro di quale potrà essere l’evoluzione del settore industriale nei prossimi cinque anni.



## Lo sviluppo locale tra passato e futuro

di Arduino TASSI, Assessore alle Attività economiche  
e Cristina BROCANELLI, Consigliere comunale, Comune di Serra de' Conti

<b>Distretto industriale<sup>1</sup> Pelli Cuoi Calzature</b>	<b>Superficie (ettari)</b>	<b>Popolazione residente</b>	<b>Densità (ab/km<sup>2</sup>)</b>	<b>Unità locali</b>	<b>Addetti</b>
Arcevia	12.794	5.536	43	328	1.319
Barbara	1.093	1.454	133	110	442
Castelleone di Suasa	1.583	1.709	108	144	520
Montecarotto	2.430	2.149	88	113	410
Poggio San Marcello	1.341	756	56	29	69
<b>Serra de' Conti</b>	<b>2.440</b>	<b>3.427</b>	<b>140</b>	<b>319</b>	<b>1.374</b>
<b>Totale</b>	<b>21.681</b>	<b>15.031</b>	<b>69</b>	<b>1.043</b>	<b>4.134</b>

Elaborazione Ambiente Italia su dati Istat, Censimento intermedio dell'industria e dei servizi al 31.12.1996

### Premesse

La comunità di Serra de' Conti, nell'immediato dopoguerra (anni '45/'50), viveva in una situazione di relativa povertà caratterizzata da condizioni generali certo non facili, dovute anche alle conseguenze belliche. In questo senso, si possono indicare come aspetti specifici: la sostanziale stasi demografica, con perdite di popolazione per cause di guerra e di emigrazione (nelle americane, in centro-europa); arretratezza del settore agricolo, con un numero elevato di addetti, meccanizzazione assente e latifondismo ancora diffuso; scarso dinamismo istituzionale (l'amministrazione comunale si occupava di *anagrafe, leva e statistica* come all'inizio del '900 — per dirla con Guido Melis, storico dell'amministrazione — o poco più); il livello di reddito era relativamente inferiore rispetto ad altri comuni limitrofi, che godevano di maggiore tradizione nel settore agricolo e commerciale (Arcevia, Corinaldo, Ostra); sostanziale assenza di una moderna borghesia commerciale, artigianale ed agraria, capace di investire e di cogliere nuove occasioni di reddito (in quegli anni molti andranno a cercare fortuna altrove, soprattutto in città più grandi).

Tutto ciò, pur con aspetti apparentemente contraddittori come vedremo, ha contribuito a creare le condizioni favorevoli per lo sviluppo successivo, il "terreno" era più fertile, il "bisogno" si è trasformato in "desiderio" di cimentarsi in nuove iniziative, i fenomeni migratori allora rilevati hanno costituito un utile bagaglio di esperienze ed anche di risorse economiche (vedi in seguito: tipologia di emigrazione e fenomeni di ritorno).

---

<sup>1</sup> I distretti industriali sono sistemi locali del lavoro con specializzazione manifatturiera di piccola e media impresa. Sono stati individuati utilizzando i dati del *Censimento dell'industria e dei servizi* del 1991. I dati che si riferiscono alle unità locali e agli addetti sono stati aggiornati in base al Censimento intermedio del 1996.

Non si vuol certo sostenere che le condizioni di sostanziale stasi dello sviluppo, nell'immediato dopoguerra, hanno rappresentato una "fortuna" per la comunità serrana; tuttavia, il "di meno" osservato in quel periodo presentava anche dei vantaggi: abbondante manodopera, pur con basso livello di qualificazione; voglia di mettersi al passo con altre realtà più sviluppate, di cui si cominciava ad avere nozione; disponibilità all'uso di nuovi macchinari in agricoltura ed a cimentarsi in nuove forme di lavoro (la *fabbrica*); spazio per l'affermazione di una nuova imprenditoria, non legata al passato (sia sul piano della tradizione familiare che della militanza politica).

## Anni '50 e '60: qualcosa si muove

È a metà degli anni '50 che si tenta la prima vera avventura nel settore industriale. Viene fondato un calzaturificio (si chiamerà: Valmisa) con il contributo di un noto imprenditore, di alcuni attivisti politici locali (che contribuiranno a creare la fiducia e l'entusiasmo necessari) e con l'aiuto economico della Fondazione Merloni (che allora evidentemente aveva anche compiti di sostegno alle iniziative d'impresa sul territorio).

Negli anni tra il 1957 ed il 1960 nacquero altri due calzaturifici che rappresentarono le esperienze più importanti, per molti versi parallele e simili. In primo luogo, furono fondati con l'aiuto di un imprenditore con esperienza nel settore specifico, proprietario di altre aziende a Vigevano (nota area calzaturiera): accadde cioè che qualcuno colse le opportunità offerte dal territorio in oggetto. In secondo luogo, sul piano della forma giuridica, vennero costituite due s.p.a. (fatto insolito), cioè società di capitali in un territorio dove capitali non c'erano. In realtà, i fondatori residenti sono in larga parte ex-emigranti e mezzadri (con pochissimi risparmi) i quali parteciparono alla fondazione di queste imprese facendo gli operai edili del nascente opificio, *si fabbrica la fabbrica* (il loro stipendio, non percepito, in molti casi sarà trasformato in partecipazioni azionarie delle costituende società).

Questo fatto, un vero e proprio "marchio d'origine", merita qualche commento (non dimenticando aspetti pionieristici e di duro lavoro, che vanno comunque sottolineati).

Da un lato, attesta della flessibilità professionale di quei protagonisti dello sviluppo, dell'umiltà con cui si gettarono in queste nuove esperienze e della creatività che fu messa in campo (basti sottolineare che gran parte di quelle persone furono allo stesso tempo contadini-muratori-azionisti-operai-dirigenti, un fenomeno di grande rilevanza e significato).

Dall'altro lato, questa commistione rappresentò anche una sinergia di ruoli e di funzioni sul piano sociologico che contribuirà fortemente alla coesione sociale, all'omogeneità culturale e ad una "visione" dello sviluppo forse non consapevole o teorizzata ma, sicuramente, molto omogenea e diffusa nell'intera comunità, nelle forze politiche e nelle sedi istituzionali.

A conferma di ciò, si può ricordare che *leader* di questa esperienza nascente diventa l'allora Sindaco di Serra de' Conti. La stretta collaborazione tra economia ed istituzioni, di questo periodo, è peraltro confermata dalla partecipazione di molti dipendenti di queste aziende alle attività politiche e istituzionali del Comune, nonché dall'attivismo crescente delle forze sociali e delle associazioni di categoria (associazioni sindacali, artigianali ed agricole).

Per circa vent'anni, si registra una crescita con vero fervore e grande dinamismo che coinvolge anche i Comuni vicini (in Italia, è il periodo dei tassi di sviluppo *a due cifre*), peraltro questo balzo in avanti si realizza "in fase" sul piano storico con i più

ampi ed importanti distretti delle Marche (la zona calzaturiera del Fermano, l'area Fabrianese, i mobili nel Pesarese — distretti ampiamente studiati dalle nostre Università). Questo a sottolineare che un'area pur ristretta, quale quella oggetto di analisi, si raccorda e beneficia anche degli effetti di contesto o d'area (circolazione dell'informazione, effetti di emulazione, sviluppo dei servizi e delle infrastrutture, accumulo di risorse in altri settori, travasi di competenze, ecc.).

Naturalmente, affiorano anche i primi conflitti sociali e sindacali (mai traumatici, questo è da notare, ma le premesse possono spiegare questo fatto), poi anche veri e propri "conflitti di interesse" (nell'accezione attuale), ma l'area di Serra de' Conti continua, sino ad oggi, ad avere un sostanziale equilibrio sociale ed economico (su cui concordano largamente vari osservatori, pur di diverso orientamento politico e culturale). Quest'area si può quindi inquadrare a pieno titolo nell'ambito della *cosiddetta* "industrializzazione senza fratture", per dirla con Giorgio Fuà.

Anche il settore agricolo, che registra fenomeni di trasformazione e di abbandono comuni ad altre realtà delle Marche interne, alla fine degli anni '60 vede affermarsi nuove esperienze che assumeranno poi rilevanza più tardi, negli anni '90. Si prenderà lentamente consapevolezza che la specializzazione può creare nuove opportunità (viticoltura, in particolare il Verdicchio; zootecnia moderna, produzioni di qualità). Si assiste in effetti alla crisi della piccola azienda agraria erede del latifondismo, con produzioni in parte per autoconsumo della famiglia, forte frammentazione delle coltivazioni (vite, ulivo, grano, orzo, legumi, patate, barbabietola, bovini, equini, ecc., nel medesimo fondo) e scarsa meccanizzazione.

È un'esperienza del tutto recente, ancora poco rilevante sul piano economico, la riscoperta dei *prodotti tipici* di territorio. Una via da seguire con serietà e determinazione, in sinergia con altri settori (agriturismo, strutture ricettive), che può creare ulteriori opportunità di lavoro e di reddito nel territorio di Serra de' Conti e nell'intera Regione.

## La politica, le istituzioni e lo sviluppo

Se nella fase di avvio dello sviluppo locale il rapporto tra settore economico ed istituzioni è stato strettissimo, negli anni '80 le imprese più importanti, che nel tempo si sono consolidate e internazionalizzate (accanto alle quali sono sorte nuove aziende, in altri settori come il tessile e la meccanica) assumono nuovi connotati: si rivolgono direttamente ai mercati internazionali, sviluppano i loro canali di dialogo ad alto livello (ministeri, ICE, consorzi di settore), affermano politiche aziendali proprie con marchi di prestigio, si pongono in una posizione di orgogliosa autonomia rispetto alle istituzioni (ricordiamo che questo è il periodo di *tangentopoli*).

Il rapporto con le amministrazioni locali (Comune, Provincia) cambia radicalmente e di ciò si può fornire questa chiave di lettura: i pubblici poteri locali si rapportano sempre più ai settori economici in ambiti specifici, non più con un dialogo a tutto campo. Cioè per aspetti giuridicamente rilevanti, connessi alle funzioni amministrative (imposizione tributaria, pianificazione urbanistica); nei casi di crisi economiche aziendali o di settore (mediazione nelle situazioni di conflitto); progetti pubblico-privato per lo sviluppo e l'innovazione (soggetti misti, programmi comunitari, informatizzazione e nuove tecnologie).

È sicuramente quest'ultimo il punto più interessante e, potenzialmente, fecondo di effetti positivi per la comunità, per *le comunità* amministrative in quel periodo. La politica e le istituzioni pubbliche, le imprese private e le loro promozioni, il settore intermedio (soggetti fondati da privati ma con funzioni

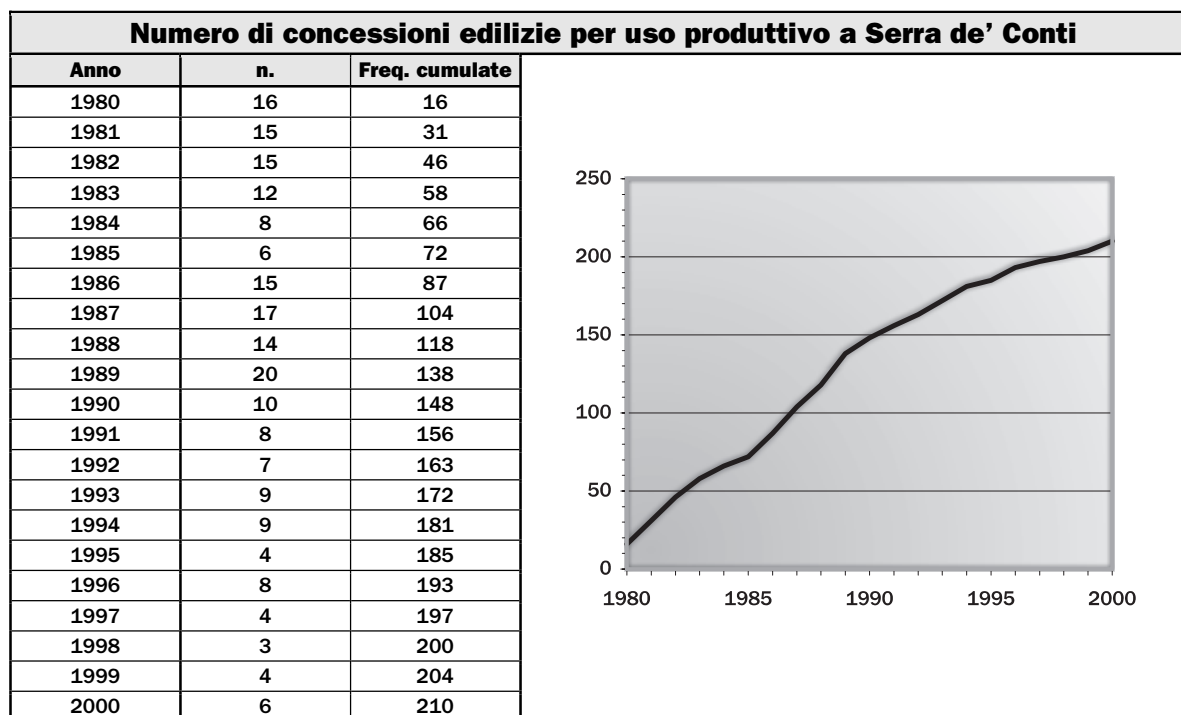
pubblicistiche, soggetti in forme privatistiche fondati da enti pubblici e le varie figure miste, crescenti numericamente anche se non sempre utili e con chiare funzioni) e i vari gruppi sociali negli anni '80 e '90 cominciano a prendere atto di un contesto economico e civile radicalmente mutato (per fare degli esempi simbolici, in ambito locale: alcuni giovani vanno in vespa a Caponord; le famiglie possono permettersi regolari vacanze; si avverte la presenza delle sostanze stupefacenti; elettrodomestici, automobili e computer entrano a far parte della vita quotidiana di tutti).

L'Amministrazione comunale, all'inizio degli anni '90, si rinnova sul piano organizzativo e sul piano politico per effetto di alcune importanti leggi di riforma varate in quel periodo (legge n. 142 del 1990, legge n. 81 del 1993), che incideranno in modo profondo anche sulla legittimazione degli organi politici con l'elezione diretta del Sindaco.

A questo punto, va rilevata una caratteristica che merita di essere evidenziata in quanto propria di Serra de' Conti: il pragmatismo operoso. Questo approccio, questo *modus* permea di sé sia la c.d. macchina burocratica del Comune che lo stile politico dei partiti e degli eletti, rende la comunità poco incline allo "spettacolo" ed alle iniziative eclatanti. Nel cinquantennio di cui si racconta in queste pagine non sono state osservate, ad esempio, dispute epocali (sull'esempio dei racconti di Guareschi) o fatti che hanno ottenuto la ribalta nazionale, oppure scioperi di portata storica o eventi similari.

Quanto osservato appare in effetti coerente con le premesse, con lo sviluppo registrato nella vita economica e sociale, una caratteristica propria che sembra identificare in modo chiaro e consapevole forse uno stile di vita, oppure semplicemente una casualità storica.

## Gli anni '90: altri elementi interpretativi e sviluppi recenti



Fonte: Comune di Serra de' Conti - Ufficio Urbanistica  
Dati dal 1 gennaio 1980 al 31 dicembre 2000

Questi dati sulle concessioni edilizie per uso produttivo ci possono fornire alcune informazioni sullo sviluppo di Serra de' Conti dagli anni '80 al 2000. Un periodo su cui abbiamo già proposto osservazioni da altri punti di vista.

Come si può vedere, la curva che ordina il numero degli insediamenti produttivi cambia lievemente negli anni '90, si tratta di un indicatore modesto che tuttavia evidenzia un percepibile cambiamento; nella prima fase il dinamismo è notevole, mentre nell'ultimo decennio la situazione si va stabilizzando e mostra la sostanziale saturazione della già presente zona artigianale/industriale, oggi del tutto utilizzata dalle imprese.

Nel decennio più recente la crescita delle concessioni rallenta ma occorre considerare che le dimensioni degli stabilimenti industriali sono più ampie. Il costo degli edifici diventa molto alto ed incide più pesantemente sui bilanci delle aziende, si riflette di più sulle decisioni e si tende a dimensioni e capienze che consentano aumenti delle produzioni senza richiedere ampliamenti ulteriori; l'andamento crescente segnala anche un accumulo notevole di risorse fino ad anni recenti, nonché un sistema di imprese poco incline all'economia finanziaria (in effetti piuttosto estranea alla cultura ed alla tradizione locale: *meglio investire sul tangibile*).

Nell'ultimo triennio (2003-2005) l'Amministrazione ha varato un nuovo piano per insediamenti produttivi e sono già stati prenotati (formalmente) o acquistati n. 13 lotti sui 16 previsti. Questo appare un segnale molto positivo proprio perché si registra in una fase di forte rallentamento dell'economia italiana e si può interpretare come segnale di fiducia per la ripresa ed un prepararsi per il futuro.

Il periodo dal 1990 ad oggi ha visto inoltre l'affermazione e il consolidamento di altri settori produttivi (*abbigliamento*: soprattutto terzisti che lavorano per grandi firme ma che oggi registrano difficoltà sul piano dei margini operativi, in questo settore vi sono proposte nel senso di realizzare un marchio proprio o addirittura un marchio d'area tra imprese; *minuterie metalliche*: in diversi casi si tratta di aziende medio-piccole internazionalizzate, un fenomeno già rilevato e relativamente diffuso nelle Marche; *turismo ed enogastronomia*: si stanno moltiplicando iniziative ed investimenti in questo nuovo settore con strutture ricettive di qualità, imprese agricole che riscoprono antichi prodotti della tradizione locale, cantine che producono vino Verdicchio di altissimo livello qualitativo con riconoscimenti internazionali).

Il quadro evolutivo proposto può certamente essere commentato in modo positivo sia in termini di equilibrio dello sviluppo (ad esempio, non si registrano problemi ambientali di specifica rilevanza e gravità, peraltro Serra de' Conti è sede del primo impianto di depurazione nelle Marche installato e funzionale dagli anni '70), sia in termini di coesione sociale (il fenomeno dell'associazionismo appare particolarmente diffuso, la conflittualità politica è vivace ma nel rispetto reciproco). Vi sono tuttavia due aspetti problematici che meritano di essere sottolineati e su cui torneremo in seguito: la crisi generale del settore calzaturiero in forte ristrutturazione e la crescente sensibilità dell'economia all'andamento dei mercati internazionali.

Nelle Marche interne merita una menzione particolare la questione dei centri storici i quali rappresentano, allo stesso tempo, un retaggio di grande tradizione, un'occasione per nuovi investimenti edilizi, un'opportunità per lo sviluppo del turismo ed un grande problema quanto ad interventi di ristrutturazione (ingenti risorse, modalità di recupero urbanistico). Il tema necessita un impegno analitico interdisciplinare e di un approccio molto rigoroso: in questa sede basti ricordare che probabilmente si tratta di una delle più grandi ricchezze di cui dispongono, in modo ancora largamente inconsapevole, i marchigiani.

L'altro tema recente, largamente noto ma con aspetti specifici nei piccoli Comuni, è quello dell'immigrazione in forte ascesa negli ultimi anni. Anche in questo caso, l'ampiezza delle problematiche e la serietà del tema non consentono

argomentazioni adeguate in questa sede. Tuttavia a Serra de' Conti (e, similmente, nei Comuni vicini) il dato quantitativo è indubbiamente rilevante e si attesta attualmente sull'8% della popolazione residente con un ventaglio molto ampio di provenienze (circa 25 nazionalità diverse); per gli approfondimenti si rinvia agli studi specifici del fenomeno.

## **Il caso di una crisi aziendale importante**

Alla fine degli anni '80 e durante gli anni '90 un'impresa calzaturiera emerge più di altre nel panorama economico locale (ma anche regionale e nazionale), si giunge a volumi produttivi nell'ordine dei 50 milioni di Euro per produzioni innovative e di prestigio. I principali fattori di successo sono stati le forti capacità individuali dell'imprenditore e leader aziendale; la capacità innovativa di prodotto e di processo (design, tecnologie); la disponibilità di maestranze con crescente livello di qualificazione e di entusiasmo, il buon utilizzo delle esperienze già esistenti nell'area, la grande fiducia ottenuta nel contesto locale di decentramento produttivo e, infine, il rigore nei sistemi per il controllo di qualità.

Alla fine degli anni '90, in un periodo già problematico per i cosiddetti settori tradizionali come le calzature, l'azienda in oggetto inizia ad incontrare difficoltà che poco dopo si trasformano in vera e propria crisi. La comunità e le istituzioni locali, con sorpresa e sconcerto, si trovano di fronte ad un problema: che fare?

A prescindere dalle ragioni tecnico-gestionali interne e/o esterne della crisi (che non ci competono), gli amministratori si trovano a dover decidere del loro ruolo e ad operare scelte sul delicato confine tra autonomia dell'impresa e responsabilità sociali.

I soggetti privati coinvolti nella vicenda hanno reagito con coraggio rendendosi disponibili al riassetto azionario, alla ricapitalizzazione dell'impresa e ad una riorganizzazione delle strategie produttive e commerciali. I responsabili politici hanno assunto inizialmente una posizione di disponibilità e di ascolto, con forti preoccupazioni sul piano dei livelli occupazionali e sui possibili effetti più a lungo termine, della situazione determinatasi.

Sul piano generale, si ritiene utile illustrare la strategia complessiva maturata in sede istituzionale che, prendendo atto delle problematiche emerse anche in altri settori economici e dell'andamento dei mercati internazionali, tende a prospettare un quadro organico di progetti operativi strategici, ma *praticabili subito*.

In questo senso, i principali soggetti responsabili della vita economica a livello locale, provinciale e regionale sono stati coinvolti dai Sindaci dei due principali Comuni interessati, per realizzare interventi mirati in ambiti specifici (nuove tecnologie nell'ambito dei processi produttivi, sperimentazione in campo agricolo, forme innovative nel settore del credito, utilizzo strategico di un sito di archeologia industriale).

Scartando decisamente approcci di intervento diretto (improbabili quanto velleitari), la risposta politica si pone quindi ancora nell'ambito di quel pragmatismo operoso, cui si è accennato in precedenza, che appare il solco naturale di azione su cui collocarsi per aprire prospettive future in termini di sviluppo d'area, di sostegno alla crescita di tutti.

## Il contesto attuale: alcune riflessioni

La politica e le istituzioni ai livelli dimensionali più piccoli (in realtà locali da 1.000/1.500 fino a 8.000/10.000 abitanti) possono dare buoni risultati di amministrazione attiva, ma ciò non è affatto scontato per il semplice fatto della piccola dimensione. Il processo decisionale (scegliere, pianificare, deliberare) funziona bene se ci sono gli uomini, i mezzi ed il contesto.

Occorrono naturalmente i presupposti che rendono possibili i risultati concreti (e percepiti come tali): la sostanziale omogeneità culturale tra dirigenti amministrativi, dirigenti politici, principali imprenditori e operatori sociali; la facilità di comunicazione e la capacità di interazione tra i soggetti coinvolti; la relativa stabilità delle leadership nel medio periodo; una tensione dialettica equilibrata (conflitti senza fratture).

Questi presupposti, magari non tutti, nè tutti insieme, possono tuttavia presentarsi spesso nei piccoli comuni delle Marche, occorre però anche individuare il nemico o *i nemici* con cui battersi, per governare bene le comunità locali. Appare quindi utile individuare, in modo non esemplificativo, alcuni dei principali “nodi problematici” propri del contesto attuale.

La consapevolezza di un mondo oggi completamente cambiato (di nuovo rispetto a venti anni fa), la frammentazione dei bisogni pubblici e privati, l'incertezza delle identità politiche. Sia i Sindaci che gli imprenditori, sia i dirigenti politici che i dirigenti amministrativi, debbono fare i conti con questi problemi per amministrare con risultati positivi, percepiti come tali.

Lo sviluppo della Cina e dell'India (e di altri Paesi), il terrorismo internazionale e la stagnazione dell'Europa, danno l'idea di un cambiamento epocale (forse ci siamo abituati ad un equilibrio euro-americano, dialettico ma immutabile: non è più così!); questo cambiamento incide sul prezzo dei trasporti scolastici, dei trasporti pubblici, delle automobili e delle abitazioni, sui viaggi e sulle abitudini delle famiglie, sulle lingue straniere che studieremo in futuro, sul prezzo delle materie prime, sulla stabilità dei mercati e sulle aspettative degli operatori economici (tutto questo ci riguarda).

I cittadini non si identificano più nei gruppi organizzati (partiti, sindacati, movimenti), esprimono bisogni individuali che per loro natura sono infiniti, non rivendicano diritti insieme ad altri, chiedono prestazioni individuali *a prescindere* dagli altri, non programmano lo sviluppo della loro azienda piuttosto sognano l'aumento del proprio stipendio (più che legittimo, intendiamoci); oltre all'eccesso di individualismo dovrebbero seriamente preoccuparci i fenomeni di crescente autismo informatico (videodipendenze).

Cadute le ideologie, la politica ed i partiti si stanno occupando (nei casi virtuosi) di buongoverno, di amministrare bene (che è comunque un dovere), ma con pochi strumenti culturali e politici nuovi adeguati per individuare il cambiamento in atto, per interpretare l'evoluzione vorticoso dei bisogni, per contribuire alla costruzione delle identità politiche.

È certo sbagliato rimpiangere comode ideologie/scorciatoie che fornivano preconfezionate interpretazioni del mondo ad uso di pigrizie autorevoli, ma c'è il pericolo di cadere nel pragmatismo senza passione e di confondere il terrorismo internazionale o il folklore religioso con la ricerca della fede.

## La realtà attuale e... la sfera di cristallo

Avere conoscenza e coscienza del passato, recente e meno recente, è sempre una condizione preliminare per cercare di intravedere una prospettiva futura, ciò è *ovvio* ma conviene ricordarlo in un tempo presente così incline alle semplificazioni. Per tale ragione nelle riflessioni proposte in questa sede si è spesso oscillato tra passato e futuro: si è cercato di vedere da dove veniamo per tentare di immaginare... un po' oltre.

Torniamo quindi a due punti importanti, cui abbiamo già fatto cenno in precedenza.

La crisi del settore calzaturiero, in forte ristrutturazione sia nelle realtà locali che sul piano nazionale, appare ormai un fenomeno in parte inevitabile. Alcuni osservatori sostengono che almeno un terzo delle imprese saranno espulse dal mercato, mentre altri sostengono che solo un terzo si salveranno. Probabilmente entrambe le posizioni sono nel giusto, perciò deve preoccupare anche il terzo restante: quale sarà il loro destino? Non sembri un gioco di parole sul confronto delle diverse opinioni: intanto le imprese più solide possono già insegnarci qualcosa (strategie, investimenti, organizzazione), in secondo luogo le aziende che stanno nel mezzo sono quelle che subiranno i maggiori effetti delle scelte operate dai pubblici poteri in termini di politica economica. Quindi, quello attuale è certo un periodo di grandi incertezze ma soprattutto un momento nel quale occorre guardare lontano, fare delle scelte coraggiose di politica economica sia sul piano nazionale che locale (ricerca, formazione, innovazione).

Un altro punto da ricordare (e che si lega al precedente) è la crescente sensibilità dei sistemi economici locali all'andamento dei mercati internazionali ed alla loro *turbolenza*. I problemi relativi al prezzo delle materie prime, gli effetti delle guerre, la crescita del gigante cinese, il realismo/cinismo degli operatori finanziari internazionali, ecc. non solo entrano quotidianamente nelle nostre case attraverso l'informazione ma hanno, sempre più, conseguenze dirette nei bilanci pubblici e nei conti delle imprese, entrano direttamente nei nostri *portafogli*. In questo senso, non solo si è chiamati a fare scelte difficili ma anche con meno opzioni possibili e meno risorse da investire, è questa la quotidiana condizione di lavoro di chi deve prendere decisioni.

In conclusione, si vogliono sottolineare alcuni punti che possono costituire un impegno per coloro che hanno responsabilità pubbliche o motivi di ulteriore riflessione per gli studiosi:

- La burocrazia e le istituzioni pubbliche che, intuitivamente, per le risorse finanziarie che utilizzano e per il numero di occupati che hanno, possono essere considerate un pezzo fondamentale dell'Italia, sono un settore cruciale per il futuro sia a livello locale che per tutto il Paese; queste dovrebbero essere guardate non solo come oggetti da riformare continuamente ma come soggetti da rendere semplicemente più operativi anche introducendo forti elementi di meritocrazia e più penetranti strumenti di controllo amministrativo, meno numerosi ma non solo formali.
- Nel rispetto delle regole democratiche, si dovrà avere maggiore attenzione al "livello" e alla "qualità" dell'azione amministrativa ed istituzionale; accanto alla collocazione politica assume crescente importanza la logica dei risultati.
- Nelle aree interne si pone in modo pressante il problema delle infrastrutture materiali e immateriali e dei tempi per la loro realizzazione (dalle autostrade informatiche alle più *umili* strade comunali e provinciali, percorse dai residenti e dai turisti).



- Le *Marche plurali* tramontato il principio secondo cui “piccolo è bello” dovrebbe riflettere sul “fare sistema”, non come slogan ma come prassi operativa quotidiana volta al superamento della frammentazione dovuta alle logiche campanilistiche. Le amministrazioni locali sono chiamate a fare la loro parte.

Senza alcuna pretesa di analisi organica e, tantomeno, definitiva sulla storia e sull'attualità di Serra de' Conti, sulle prospettive future in rapporto alle vicende economiche dei grandi sistemi, gli autori si augurano di poter contribuire al dibattito sui temi del localismo economico e dello sviluppo delle istituzioni con la passione ed i limiti di chi è consapevole di essere pienamente coinvolto, proponendo da ultimo spunti di discussione apparentemente tecnici e di scarsa presa simbolica (burocrazia, controlli, infrastrutture, frammentazione) ma di rilevante portata pratica.







CAMERA DI COMMERCIO  
Industria Artigianato Agricoltura

**Macerata**

**Sede**

via Tommaso Lauri, 7

**Sede operativa**

via Armaroli, 43  
62100 Macerata

**Settore Sviluppo e Sostegno Economico**

tel 0733 2511 fax 0733 251268

[promozione@mc.camcom.it](mailto:promozione@mc.camcom.it)

[www.mc.camcom.it](http://www.mc.camcom.it)