

RAPPORTO MARCHE +20
SVILUPPO NUOVO SENZA FRATTURE

a cura di

Pietro Alessandrini

con la collaborazione di

Gabriella Massaccesi

Massimo Corinaldesi

Prefazione di

Gian Mario Spacca

Presidente Regione Marche

COMITATO SCIENTIFICO

**Pietro Alessandrini (coordinatore), Fulvio Coltorti, Giuseppe
Dematteis, Marco Pacetti, Enzo Rullani, Carlo Trigilia**

STRUTTURA DEL RAPPORTO

PREFAZIONE di Gian Mario Spacca

A. RELAZIONE

SVILUPPO NUOVO SENZA FRATTURE
di Pietro Alessandrini

B. CONTRIBUTI

CONTRIBUTI DEL COMITATO SCIENTIFICO

CONTRIBUTI ESTERNI

C. ALLEGATI (contenuti nel CD)

ANALISI REGIONALE DEL BENESSERE EQUO SOSTENIBILE
di Pietro Alessandrini, Gabriella Massaccesi, Massimo Corinaldesi

ANALISI REGIONALE DEL QUADRO STRATEGICO NAZIONALE
di Pietro Alessandrini, Gabriella Massaccesi, Massimo Corinaldesi

ATLANTE CARTOGRAFICO
di Gabriella Massaccesi, Massimo Corinaldesi

Indice

PREFAZIONE di Gian Mario Spacca, Presidente Regione Marche	7
SVILUPPO NUOVO SENZA FRATTURE di Pietro Alessandrini	11
INTRODUZIONE	13
Capitolo Primo – QUADRO DI SINTESI	17
PARTE PRIMA: QUADRO MACROECONOMICO	37
Capitolo Secondo – DA DOVE VENIAMO: LE TRAIETTORIE DI LUNGO PERIODO	39
Capitolo Terzo – UNA FORTE DISCONTINUITÀ: L'IMPATTO DELLA CRISI	49
Capitolo Quarto – SCENARI FUTURI: PROIEZIONI	55
Capitolo Quinto – SCENARI FUTURI: LE SCELTE DI PERCORSO	59
PARTE SECONDA: STRUMENTI	63
Capitolo Sesto – IL BENESSERE EQUO E SOSTENIBILE: ANALISI REGIONALE	65
Capitolo Settimo – IL QUADRO STRATEGICO NAZIONALE: ANALISI REGIONALE	69
Capitolo Ottavo – AMBITI TERRITORIALI PER LO SVILUPPO ECONOMICO	73
PARTE TERZA: MOTORI DI SVILUPPO ECONOMICO	79
Capitolo Nono – ATTIVITÀ INDUSTRIALI	81
Capitolo Decimo – RURALITÀ E RISORSE NATURALI	93
Capitolo Undicesimo – SERVIZI PER IL MERCATO	97
Capitolo Dodicesimo – TURISMO	109
PARTE QUARTA: MOTORI DI SVILUPPO SOCIALE	119
Capitolo Tredicesimo – ISTRUZIONE E FORMAZIONE	121
Capitolo Quattordicesimo – SERVIZI SOCIALI	129
Capitolo Quindicesimo – SERVIZI SANITARI	149
Capitolo Sedicesimo – SERVIZI TERRITORIALI E AMBIENTALI	163
PARTE QUINTA: ASSI TRASVERSALI DI SVILUPPO	181
Capitolo Diciassettesimo – CULTURA	183
Capitolo Diciottesimo – ENERGIA	193
Capitolo Diciannovesimo – INFRASTRUTTURE	201
OPERE CITATE	221
CONTRIBUTI DEL COMITATO SCIENTIFICO	225
UN PERCORSO CONDIVISO DI TRANSIZIONE: IDEE GUIDA E PROGETTI POSSIBILI	
di Enzo Rullani	227
IPOTESI PROGETTUALI SULL'INDUSTRIA	
di Fulvio Coltorti	239
PER UNA VISIONE PROGETTUALE GEOREFERENZIATA A SCALA REGIONALE. INDICAZIONI DI METODO E PRIME VALUTAZIONI PER AMBITI TERRITORIALI DI SVILUPPO LOCALE	
di Giuseppe Dematteis	249

PER UNA VISIONE INTEGRATA DELLO SVILUPPO LOCALE: DALLE SFIDE ALLE OPPORTUNITA'	
di Carlo Trigilia	263
SCENARI ENERGETICI	
di Marco Pacetti	267
CONTRIBUTI ESTERNI	275
CRESCITA DELL'IMPRESA E COMPETITIVITA' DEL SISTEMA PRODUTTIVO MANUFATTURIERO. ANALISI E PROPOSTE DI INTERVENTO PER LE MARCHE	
di Marco Cucculelli e Fabio Menghini	277
I NUOVI MODELLI DI ATTIVAZIONE IMPRENDITORIALE	
di Donato Iacobucci	299
IL RUOLO DELLE STARTUP NELLA REALTA' REGIONALE ED I CANALI INNOVATIVI DI FINANZIAMENTO	
di Giorgio Calcagnini, Germana Giombini, Francesco Perugini	309
LE PICCOLE E MEDIE IMPRESE MARCHIGIANE NEL PANORAMA NAZIONALE ED EUROPEO DOPO LA CRISI: UN NUOVO MODELLO?	
di Giorgio Calcagnini, Ilario Favaretto, Germana Giombini.	319
LA "FABBRICA" DELLA MULTIFUNZIONALITÀ AGRICOLA: UNA PROPOSTA PROGETTUALE PER MARCHE+20	
di Roberto Esposti	329
LA FORMAZIONE DELLE NUOVE COMPETENZE PER LE MARCHE+20	
di Giuliano Calza	339
IL TURISMO CULTURALE NELLE MARCHE: DALLE CITTA' D'ARTE AI CENTRI CULTURALI MINORI	
di Marco Gallegati	345
UN FUTURO POSSIBILE PER LO SVILUPPO LOCALE E LE SUE COMUNITA'	
di Francesco Orazi	353
RELAZIONI SOCIALI E BENESSERE SOGGETTIVO DEI MARCHIGIANI: UN APPROFONDIMENTO	
di Emmanuele Pavolini	367
IL FAMILY LEARNING SOCIO-SANITARIO	
di Maria Giovanna Vicarelli	375
HOUSING SOCIALE	
di Micol Bronzini	383
LA MEDIAZIONE SOCIALE ABITATIVA	
di Carla Moretti	395
C'E' ANCHE LA MACROREGIONE ADRIATICO IONICA NEL FUTURO DELLE MARCHE	
di Carlo Carboni	403

PREFAZIONE

di Gian Mario Spacca

Presidente Regione Marche

Marche +20: sviluppo nuovo senza fratture. In queste parole è racchiuso il significato profondo di un progetto che ha, insieme, sia l'umiltà che l'ambizione di pensare le Marche del futuro.

Marche +20 è un **cantiere progettuale aperto**, che parte dall'analisi del presente per guardare il futuro della comunità marchigiana in una prospettiva di crescita e benessere.

Naturalmente è un cantiere non esaustivo, ma offre un quadro di riferimento e indicazioni utili per tutti coloro che hanno a cuore il futuro della nostra regione: policy maker, imprese, lavoratori, famiglie, professionisti, tutti i soggetti vitali che animano il policentrismo diffuso delle Marche.

Da qui nasce il progetto Marche +20, dalla centralità territoriale dello sviluppo, non per costruire un programma di governo di breve periodo, bensì per delineare le **traiettorie virtuose di crescita di medio-lungo periodo del modello marchigiano**.

Definisce **scenari inerziali e individua percorsi virtuosi di sviluppo**, legati al consolidamento strutturale dei punti di forza e all'attenuazione delle criticità del sistema regionale. Viene fatto un check completo e approfondito della realtà economica e sociale della regione

Per questo desidero ringraziare il **Prof. Pietro Alessandrini**, che ha coordinato il Progetto Marche +20 e ha redatto la stesura del Rapporto, il quale, oltre alla sua Relazione, comprende i contributi del Comitato scientifico e di professori ed esperti. A tutti va il mio sentito ringraziamento.

Il documento, ovviamente, guarda in faccia, senza edulcorarla, la **realtà della crisi**, che dal 2008, come una tempesta perfetta, ha annullato oltre il 25% della capacità produttiva del Paese e fatto cadere il Pil dell'Italia di circa il 10%.

La profondità di questa crisi, dunque, non poteva non avere effetti sulle Marche, regione con la più elevata specializzazione produttiva in Italia e ai primissimi posti in Europa.

Le Marche, i lavoratori, gli imprenditori e le famiglie, hanno sofferto e stanno soffrendo.

Ma le Marche stanno anche resistendo, meglio di altre comunità regionali.

Solo **alcuni dati significativi** relativi a imprese, produzione, lavoro ed export:

-le Marche prima dell'inizio della crisi erano al vertice in Italia per **l'imprenditorialità**, misurata dal numero di imprese attive rispetto alla popolazione e continuano a detenere questo primato anche oggi: 101 imprese su 1000 abitanti (Italia 87/1000);

-le Marche si confermano leader in Italia e nel gruppo di testa delle prime 15 regioni europee per **vocazione produttiva** misurata in termini occupazionali;

-dal 2008 l'indice della **produzione industriale** è diminuito di 24 punti in Italia mentre nelle Marche è calato della metà (12 punti);

-sulla base degli ultimi dati Istat disponibili le Marche sono tra le prime 5 Regioni a Statuto ordinario per minore **tasso di disoccupazione**;

-sul piano dell'**export** le Marche risultano prime in Italia per crescita dell'export nel 2013 e in sostanza hanno ripreso in valore assoluto i livelli pre-crisi.

Senza dimenticare che la nostra regione, in Italia, continua a detenere il primato per la **speranza di vita** e in Europa è tra le prime tre regioni per tale indicatore sinonimo di qualità della vita.

Dall'inizio della crisi internazionale la Regione ha offerto un **sostegno forte alla strategia di 'difesa attiva'** della competitività e della coesione sociale della comunità marchigiana.

Alcuni dati significativi:

-oltre un miliardo di Euro per la **tutela del lavoro**, con progetti, formazione e ammortizzatori sociali;

- un miliardo di Euro di finanziamenti garantiti per la **liquidità delle PMI**;
- 630 milioni di Euro di investimenti attivati per **ricerca, innovazione e trasferimento tecnologico delle PMI**;
- 290 milioni di Euro di **capacità di spesa** propria della Regione trasferita a Comuni e Province per favorire i pagamenti;
- oltre 60 milioni di Euro di fondi regionali destinati ai Comuni per compensare integralmente i tagli nazionali al **fondo per le politiche sociali** degli Enti locali;
- oltre 5 miliardi di lavori sulle **infrastrutture stradali e immateriali**;
- una **pressione fiscale** fatta scendere sotto la media nazionale, con un'esenzione dall'addizionale Irpef del 50% dei cittadini marchigiani;
- una **lotta all'evasione fiscale** che ha fatto recuperare oltre 227 milioni di Euro, evitando di ricorrere all'indebitamento o a nuove tasse.

Non è un caso, dunque, se alcune recenti elaborazioni del Centro Studi Sintesi/Il Sole 24Ore rilevano che **le Marche sono la regione che ha il miglior rapporto tra servizi ricevuti e tasse versate e per questo vi risiede il contribuente più soddisfatto.**

Ma questo non basta più: serve passare dalla difesa attiva ad una **strategia di attacco, di innovazione e sviluppo** del sistema regionale, per consolidare strutturalmente il rilancio della produzione del reddito e dell'occupazione.

In questa direzione, il Rapporto Marche +20 offre utili indicazioni di policy, che da un lato confermano la validità dei percorsi compiuti e dall'altro invitano ad accelerare ancora di più tali traiettorie.

Le linee guida del Rapporto indicate nel quadro di sintesi del capitolo primo sono:

- 1. sviluppo nuovo senza fratture;**
- 2. interazioni virtuose;**
- 3. agire in rete;**
- 4. centralità territoriale dello sviluppo.**

Le Marche hanno bisogno di uno **sviluppo ad alta intensità di innovazione e collaborazione in rete**, coniugando strategie di sistema e vocazioni territoriali tipiche del policentrismo regionale.

E' questo il "focus" su cui tutti i soggetti della comunità marchigiana debbono concentrarsi. Per correggere lo scenario inerziale che altrimenti rischia di veder scivolare le Marche fuori dal gruppo di testa delle regioni trainanti lo sviluppo del Paese.

Le Marche sono chiamate a proporsi, dunque, quale **ecosistema per l'innovazione**, per uno sviluppo nuovo e senza fratture, ad alta intensità di innovazione e collaborazione di sistema, basato su creatività, conoscenze e nuovi saperi, trasversalità e integrazione dei fattori e dei motori di sviluppo.

Le attività produttive e l'impresa si confermano centrali per la produzione del reddito e dell'occupazione: è necessario aumentare le potenzialità in termini di produttività attraverso una strategia di sistema che integra specializzazione intelligente, basata sull'innalzamento delle conoscenze, e apertura internazionale, per reinvestire nelle Marche i flussi di cassa generati sfruttando la domanda mondiale in continua crescita.

Tutto ciò è ancora più vero considerando sia gli scenari di erosione costante del tradizionale confine tra manifattura e servizi, che richiede di incorporare nelle produzioni quote sempre maggiori di conoscenza e valori intangibili, sia la lenta ripresa della domanda interna a fronte della crescita mondiale.

Marche quale ecosistema per l'innovazione richiede molteplici azioni che il policy maker è chiamato ad accompagnare ulteriormente. Solo alcuni esempi: più natalità di nuove imprese innovative; più attrazione di imprese ad alta intensità di capitale umano qualificato; più ricerca e sviluppo nelle imprese; più infrastrutture digitali nei processi economici, istituzionali e sociali; più produzione di conoscenze applicate; più integrazioni degli attori di produzione delle conoscenze; più integrazione di sistema delle infrastrutture di servizi.

Tutto ciò per rafforzare strategie innovative di sistema, i veri punti di forza di oggi e, soprattutto, di domani. Perché non esistono settori maturi e non. La vera differenza è tra imprese e soggetti che innovano e quelli che non innovano.

Ma bisogna contare anche su **altri motori e fattori di sviluppo economici e sociali**, con un'interazione virtuosa che rafforza la solidità di fondo del sistema regionale e la sua capacità di reagire alle crisi e di proseguire su traiettorie di crescita duratura.

Per passare dalle filiere, alla base dei distretti tradizionali, all'integrazione trasversale e orizzontale di nuovi fattori di sviluppo.

Sviluppando nuove interazioni virtuose a livello locale, come quelle attivate per valorizzare i progetti sulla **longevità attiva**, e su scale nazionali e internazionali, come nel progetto della **Macroregione Adriatico Ionica**, di cui abbiamo guidato il lungo percorso di riconoscimento europeo.

Interazioni virtuose su base progettuale che divengono ancora più strategiche per **intercettare le nuove risorse europee**. Le Marche sono risultate ai primi posti in Italia per la capacità di impiego dei fondi europei 2007-2013. Ma in futuro, oltre a proseguire nell'uso efficiente ed efficace delle risorse dei fondi strutturali ordinari 2014-2020, dovremo soprattutto essere capaci di attrarre anche altri fondi del bilancio europeo, attraverso una progettualità non ordinaria basata proprio su interazioni e collaborazioni progettuali, su scala interregionale, nazionale e internazionale.

E' necessario anche proseguire sia sulla via di **integrazione di cultura, turismo, risorse ambientali**, valorizzando l'enorme patrimonio di bellezze naturali e culturali delle Marche, sia sul **rafforzamento degli assi trasversali di sviluppo**, in primis le infrastrutture materiali e soprattutto immateriali.

Reti, collaborazioni, interazioni virtuose, incrementi di produttività: sono parole che per divenire realtà hanno bisogno di poggiare su infrastrutture per velocizzare la mobilità di persone, merci e, soprattutto, di dati e informazioni. Qui nasce la centralità del **programma di infrastrutture e del progetto cloud**.

Perché la rivoluzione digitale è una fonte straordinaria di nuove opportunità di sviluppo e di occupazione, per accrescere conoscenza e produttività di sistema, nel privato come nel pubblico.

Per tutti questi motivi dobbiamo puntare sul motore strategico di sviluppo per eccellenza: **la crescita del capitale umano**.

Per reggere le sfide che abbiamo innanzi è necessario aumentare strutturalmente la dotazione del fattore organizzativo-imprenditoriale, nel privato e nel pubblico.

Perché i progetti camminano con le gambe degli uomini e delle donne che sanno interpretarli e portarli avanti. Il declino del Paese che dobbiamo contrastare è sì quello del Pil, ma è soprattutto quello del capitale umano e dei giovani: per rilanciare una nuova fase di spinta e di creatività imprenditoriale con una visione globale, per ammodernare le istituzioni e aumentarne la produttività, in uno scenario strutturale di risorse pubbliche decrescenti definito dai vincoli europei e dal fardello del debito pubblico dell'Italia.

E' il capitale umano, dunque, la vera leva strategica per pensare e progettare il futuro, rilanciando strutturalmente processi di crescita con occupazione, in modo integrato nel manifatturiero e negli altri motori di sviluppo.

Anche **l'agire in rete** diventa categorico per una regione relativamente piccola come le Marche, integrando fattori e settori di sviluppo, coniugando economie di scala efficienti con la salvaguardia delle vocazioni e specificità locali.

In sintesi, è necessario accelerare ancora di più la spinta e la profondità di quelle strategie integrate di sistema che hanno rappresentato la vera anima riformista dell'azione di governo della Regione Marche degli ultimi 9 anni.

La strategia del Governo regionale, infatti, è stata fin dall'inizio un duro confronto con i **"quattro cavalieri dell'Apocalisse"**: la frammentazione amministrativa seguita alla devolution, la dematerializzazione, la globalizzazione e la velocità del cambiamento.

Questo confronto ha obbligato una forte discontinuità, una vera e propria rivoluzione: superare la frammentazione e la sommatoria delle istanze territoriali, per fare di tante Marche finalmente una regione.

Per poter affrontare i quattro cavalieri è stato necessario passare dalle monadi territoriali a una strategia di sistema. In ogni settore e territorio. **Per assicurare ad ogni cittadino delle Marche gli stessi diritti, ovunque esso risieda nella nostra comunità. Per aumentare la produttività di sistema.**

La Regione ha iniziato dalla **sanità**, esempio e modello di successo a livello nazionale: da 13 vecchie Asl, indipendenti e slegate, siamo passati, pur tra molte critiche poi rientrate per i risultati raggiunti, ad una governance coordinata con un'unica azienda regionale, l'Asur.

Questo ha consentito alle Marche di superare in 9 anni una situazione drammatica di tracollo finanziario e di rischio di commissariamento che vedeva un deficit di 153 milioni di Euro annuali, fino a divenire oggi **la prima sanità in Italia** per equilibrio dei conti e rapporto tra costi e qualità dei servizi.

E' la sfida della produttività della pubblica amministrazione che abbiamo fatto divenire centrale per affrontare lo scenario di risorse pubbliche nazionali decrescenti. Sono stati recuperati oltre 30 milioni di Euro dalla spending review regionale.

Al di là delle cifre è stato molto più importante l'impulso manageriale alla produttività che è stato dato in modo pervasivo all'intera amministrazione della Regione. Il tempo passa e dimentica, ma forse è bene ricordare che nelle Marche tale asse di governo, della produttività della pubblica amministrazione, è divenuto una delle quattro priorità principali dell'azione del Governo regionale già 9 anni fa, quando ancora nessuno ne parlava a livello nazionale.

L'integrazione in rete è avvenuta anche sul piano istituzionale: si pensi ai processi di fusione e di unione dei piccoli Comuni e dei servizi territoriali. Questa sarà un'altra sfida decisiva per il futuro, per coniugare economie di scala e qualità dei servizi ai cittadini e alle imprese.

La "lotta" contro i quattro cavalieri dell'Apocalisse è stata declinata anche in campo economico. Le **piccole imprese** spesso si trovano in difficoltà ad affrontare singolarmente la globalizzazione. Era necessario creare filiere lunghe, sistemi, cluster integrati, a partire dall'internazionalizzazione e dal turismo, dalla cultura e dalla ruralità, per integrare settori e territori, arte ed economia, paesaggio ed eccellenze enogastronomiche.

Per questo si è puntato **sull'internazionalizzazione virtuosa** e sull'attrazione di investimenti esteri, che hanno contribuito ad alleggerire il peso della crisi; sono stati varati i progetti innovativi di **cluster turistici** o dei **distretti culturali evoluti**; è stato **promosso il brand Marche** in modo unitario sui mercati internazionali e nazionali, con progetti che hanno esaltato valori identitari e unificanti della comunità marchigiana, come quelli, solo per fare alcuni esempi, delle mostre internazionali su "Padre Matteo Ricci" e de "Il Giovane Favoloso" di Leopardi.

Sviluppo nuovo, dunque, significa sviluppo intelligente e polivalente, basato su più motori ed assi che si integrano tra loro aumentando la competitività delle imprese, la capacità di produrre risorse, lavoro e occupazione per rafforzare la coesione sociale, spostando in avanti la **frontiera reddito-benessere** dei territori e dell'intera comunità marchigiana.

Sviluppo nuovo senza fratture significa rendere compatibili anche in futuro le strategie di innovazione, efficienza ed integrazione in rete con la sostenibilità sociale e ambientale; significa, come evidenziato da Alessandrini nel Rapporto, "mantenere gli equilibri tra reddito e benessere, tra impegno lavorativo e qualità della vita, tra uso delle risorse e rispetto dei valori ambientali, paesaggistici, storici e culturali. Questa attenzione non deve calare dall'alto, deve essere responsabilità collettiva di tutti: amministratori pubblici, imprenditori, cittadini".

Perché "con più reddito prodotto dai motori e assi di sviluppo economico si possono destinare più risorse alla coesione e ai servizi sociali. Con più benessere prodotto dalla coesione e dai servizi sociali si hanno effetti di ritorno positivi sui motori economici".

E' questa la sfida centrale che abbiamo di fronte.

Per guardare il futuro con più fiducia e più spinta riformista all'innovazione.

Per lasciare alle nuove generazioni una regione migliore in grado di valorizzare le loro capacità ed aspettative di vita.

RELAZIONE

SVILUPPO NUOVO SENZA FRATTURE

Pietro Alessandrini

“Non ho la sfera di cristallo per prevedere il futuro. Il futuro è dei giovani”

Papa Francesco, discorso ai giovani del mondo, 4 settembre 2014

INTRODUZIONE

Il Progetto Marche +20 si è svolto nel triennio 2011-2014. Il compito, affidato al sottoscritto come coordinatore scientifico, è stato quello di sviluppare un'ampia analisi del sistema economico e sociale delle Marche per offrire uno strumento di riferimento della programmazione generale e settoriale nella prospettiva di lungo periodo. Si è trattato di un vero check-up dello stato di salute della regione, necessario per capire su quali punti di forza contare e su quali punti di debolezza intervenire a sostegno per affrontare le sfide e le opportunità di sviluppo del futuro.

L'analisi è stata improntata a criteri di concretezza e di geo-referenzialità. La concretezza ha portato a mettere a confronto la realtà delle Marche con quella di altre 5 regioni (Veneto, Emilia Romagna, Toscana, Umbria e Abruzzo) e con la media italiana. La geo-referenzialità è stata necessaria in presenza della struttura delle Marche, che si presenta policentrica e differenziata nei suoi sistemi locali, ciascuno dei quali ha diverse esigenze e diverse potenzialità di sviluppo. Si è cercato di riconoscere le diversità delle Marche sia rispetto alle altre regioni a struttura simile, sia all'interno della regione tra i vari sistemi locali. I sistemi locali sono stati definiti e individuati come Ambiti Territoriali per lo Sviluppo Locale (ATSL). Questo approccio ha consentito di mettere in evidenza problemi di ritardo, di riequilibrio e di sostenibilità.

Questa impostazione ha richiesto un'ampia raccolta ed elaborazione di dati statistici. Come viene indicato nel quadro di sintesi presentato nel Capitolo Primo, le due principali banche dati di riferimento sono il Benessere Equo Solidale (BES) e il Quadro Strategico Nazionale (QSN).

Il lavoro si è svolto interamente all'interno del periodo di crisi, che nei tre anni si è anche aggravata. Questo ha reso nello stesso tempo più necessario e più complicato scrutare l'orizzonte, soprattutto se ci si pone obiettivi di lungo periodo. La maggiore necessità è dovuta alla comprensibile ansia di cogliere i segnali di uscita dalla crisi e su questa base predisporre le linee di consolidamento della ripresa economica. La maggiore difficoltà deriva dalla coltre di nebbia che la crisi ha fatto calare sulle prospettive. La nebbia induce a ridurre la velocità e fa aumentare la percezione di rischi. Incide sulle aspettative e sui comportamenti. Soprattutto induce al pessimismo con conseguente freno degli investimenti. Spinge i governi a adottare misure tampone di breve periodo.

Se però non ci si ferma al grave inventario degli effetti negativi che ha provocato, si deve riconoscere che la crisi impone di guardare in faccia la realtà. Impone di fare una diagnosi approfondita e una terapia ad ampio raggio per impostare le basi di un nuovo modello di sviluppo, che sia nello stesso tempo innovativo, sostenibile e solido.

Il Progetto Marche +20 non ha la presunzione di delineare i percorsi dei prossimi 20 anni. Si propone invece di costruire un'agenda di lavoro per preparare un futuro migliore. La frase ricorrente è "Il futuro non si prevede, si fa. Ma non si può navigare a vista". Il dato esistenziale di vivere nel presente, che nel continuo assorbe il futuro e accumula il passato, implica che si lavora per il futuro giorno dopo giorno (più o meno consapevolmente). Non si può essere preveggenti, perché il futuro non lo si conosce. Si deve essere previdenti riconoscendo i problemi attuali che, in assenza di correttivi, si aggraveranno in futuro. Non si debbono accumulare ritardi, perché "il

futuro non aspetta”, che è un’altra frase emblematica, con la quale ho scelto di concludere il Quadro di sintesi (Capitolo Primo) sia la Relazione.

Il Rapporto Marche +20 presentato in questo volume è molto ricco. Rappresenta, a quanto è dato conoscere, il più ampio resoconto della situazione della economia e società delle Marche. Un resoconto che, dinanzi alla forte evoluzione della realtà, richiederà un aggiornamento continuo. Per questo Marche +20, proprio perché fissa un arco di tempo senza una data futura precisa, deve restare un Cantiere aperto a valutazioni e interventi successivi.

La struttura del Rapporto è stata concepita per renderlo usufruibile a seconda degli interessi del lettore e del grado di approfondimento desiderato. Innanzi tutto il Rapporto è suddiviso in tre parti: la Relazione, i Contributi e le Appendici.

La Relazione ha il titolo “Sviluppo nuovo senza fratture” e presenta il metodo, i principi e i risultati del lavoro che si è svolto. Offre quattro livelli di approfondimento.

Il livello più generale è dato dal Quadro di sintesi del Capitolo Primo. In poche pagine si può avere una idea sintetica ma precisa di tutto il Progetto Marche +20. Soprattutto vengono delineate le caratteristiche che dovrà avere il modello nuovo di sviluppo polivalente senza fratture.

Il secondo livello dell’analisi è rappresentato dalla Parte Prima, che offre il quadro generale macroeconomico dell’andamento dell’economia marchigiana dal 1980 fino alle previsioni estrapolate al 2024. L’andamento di lungo periodo evidenzia le caratteristiche di fondo del modello di sviluppo delle Marche, contraddistinto da livelli di benessere superiori ai livelli di reddito, che sono legati alla bassa produttività delle specializzazioni a basso valore aggiunto. Si prende atto della discontinuità provocata dalla crisi e si delineano percorsi di rafforzamento dell’economia regionale.

Il terzo livello, corrispondente alla Parte Seconda, presenta le elaborazioni di sintesi degli indicatori del BES e del QSN, che saranno poi sviluppati nelle analisi dettagliate successive. Viene anche riportato il lavoro di identificazione dei 18 ATSL e una prima identificazione delle caratteristiche di ciascuno di essi.

Il quarto livello presenta i risultati e le linee di azione per ciascuno dei motori e assi trasversali di sviluppo. La Parte Terza analizza i motori di sviluppo economico: Attività industriali, Ruralità e risorse ambientali, Servizi per il mercato e Turismo. La Parte Quarta presenta i motori di sviluppo sociale: Istruzione e formazione, Servizi sociali, Servizi sanitari e Servizi per il territorio e l’ambiente. La Parte Quinta presenta l’analisi degli assi trasversali dello sviluppo: Cultura, Energia e Infrastrutture.

La seconda parte del Rapporto Marche +20, denominata “Contributi”, raccoglie in primo luogo i contributi dei membri del Comitato Scientifico: Fulvio Coltorti, Giuseppe Dematteis, Marco Pacetti, Enzo Rullani, Carlo Trigilia. Sono autorevoli studiosi ed esperti molto noti che hanno dato un apporto di indirizzo al progetto e di discussione critica dei suoi risultati. Le note riportate nella sezione Contributi sono rappresentative, ma non esaustive, del loro contributo scientifico.

In aggiunta il Rapporto presenta 13 contributi di membri esterni al gruppo di lavoro e al comitato scientifico. Sono note che propongono valutazioni e riflessioni su diversi aspetti presi in considerazione nel Rapporto. Rispondono alla richiesta della Giunta regionale di coinvolgere più menti alla formazione delle idee che arricchiscono il Progetto Marche +20. Sono un primo esempio di contributi che debbono essere sollecitati alla classe intellettuale e dirigente delle Marche per modellare il modello di sviluppo futuro delle Marche.

Infine la terza parte del Rapporto è costituita da tre Appendici. Nelle prime due sono presentate tutte le elaborazioni svolte con i dati del BES e del QSN. Nella terza viene raccolto l'atlante cartografico che è stato di supporto al lavoro.

Un primo sentito ringraziamento va ai colleghi esterni al gruppo di lavoro, che operano per la maggior parte nelle Università marchigiane, i quali hanno accettato il mio invito a contribuire, in modo del tutto disinteressato, a fornire idee e proposte per il Progetto Marche +20.

Nella fase di avvio del Progetto, un contributo importante è stato fornito da un ampio gruppo di referenti, appartenenti alle diverse strutture della Regione Marche, scelti dal Segretario generale Mario Conti, che hanno partecipato alle prime riunioni orientative fornendo indicazioni e documentazione di base sui vari aspetti dell'attività regionale.

Il lavoro di raccolta ed elaborazione dei dati, di analisi cartografica e di formattazione del Rapporto è stato svolto da due preziosi collaboratori. L'architetto Gabriella Massaccesi merita la mia più ampia gratitudine per avermi affiancato nel triennio con competenza, tenacia e paziente sostegno. L'ingegnere Massimo Corinaldesi ha messo a disposizione del Progetto Marche +20 competenza e rigore non comuni nell'analisi cartografica, nella elaborazione dei dati e dei testi. Entrambi hanno mostrato capacità di lavoro e dedizione che fanno onore al loro ruolo di dipendenti pubblici.

A molti debbo un ringraziamento personale per avermi dedicato a vario titolo attenzione, tempo, materiale e contributi di discussione: Ugo Ascoli, Antonio Benedetti, Mario Becchetti, Stefano Casini Benvenuti, Paola Bichisecchi, Gian Mario Bilei, Tiziana Cantelli, Serenella Carota, Francesco Chelli, Roberto Civalleri, Maria Di Bonaventura, Luca De Benedictis, Davide Dottori, Fabio Fiorillo, Federico Foschi, Michele Fratianni, Katuscia Grassi, Gianluca Gregori, Maria Lucchetti, Marco Luchetti, Gabriele Magrini Alunno, Silvio Mantovani, Pietro Marcolini, Giacinto Micucci, Antonio Minetti, Pasqualino Montanaro, Cinzia Montironi, Eros Moretti, Alberto Niccoli, Nando Ottavi, Luca Paolazzi, Mario Pepe, Pierluigi Sacco, Patrizia Sopranzi, Stefano Staffolani, Massimo Tamberi, Marco Tonnarelli. Il loro elevato numero e le diverse provenienze professionali testimoniano quanto sia stato importante beneficiare di questa ampia rete di contatti e incontri.

Infine, anche se può apparire scontato, desidero ringraziare la Giunta Regionale e in particolare il Presidente Gian Mario Spacca per la fiducia che mi ha accordato e che spero di avere ripagato: almeno l'impegno c'è stato, al massimo delle mie capacità.

Pietro Alessandrini

20 ottobre 2014

Capitolo Primo

QUADRO DI SINTESI

Chiariamo subito che Marche +20 non dà indicazioni su ciò che succederà nei prossimi 20 anni. Sarebbe presuntuoso e velleitario. Agli economisti viene chiesto di fare previsioni, salvo verificare con il senno di poi che spesso le sbagliano. L'economista non ha la palla di vetro. Non ce l'ha neppure Papa Francesco (vedi l'epigrafe). Per capire quali sono le prospettive future l'economista non può che comportarsi come il medico: deve fare un check-up completo e approfondito della situazione attuale, capire come si è determinata in base alle tendenze del passato, e su queste valutazioni fare la diagnosi, indicare i rischi che si corrono se non si interviene per tempo, fornire le linee di condotta.

E' esattamente il metodo seguito dal Progetto Marche +20.

La necessità di un check-up approfondito è resa più stringente dalla difficile situazione di crisi nella quale ci troviamo. Si tratta di una crisi sistemica a tutti i livelli: internazionale, nazionale, regionale. Per risolverla non bastano interventi tampone. Occorre una visione strategica di riposizionamento attivo del processo di sviluppo. Gli attori, pubblici e privati, che prima e meglio riescono a mettere a punto questo scenario di lungo periodo si mettono nelle condizioni favorevoli per cogliere al volo le opportunità di ripresa.

Le Marche sono una piccola regione, che in quanto tale è inevitabilmente molto sensibile ai fattori esterni, nazionali, europei e mondiali. Fattori che trasmettono impulsi negativi, quando c'è la crisi, e impulsi positivi, quando c'è la ripresa. In questa situazione di dipendenza esterna ciò che conta è **mettere ordine in casa propria**, consolidando i punti di forza interni e attenuando le debolezze strutturali. Si deve irrobustire la struttura economico e sociale della regione.

Non si tratta solo di riprendere il cammino dello sviluppo, per uscire dalla crisi. Si tratta soprattutto di mettersi in grado di sostenere il passo delle locomotive trainanti, in un mondo che sarà sempre più dinamico, competitivo e innovativo.

Dei molti insegnamenti della grave crisi che stiamo attraversando, tra i più importanti vi è la necessità di:

- non accumulare ritardi
- non restare fermi sui successi acquisiti
- non sottovalutare le fragilità strutturali che i periodi di espansione nascondono
- non sopravvalutare le proprie capacità di reazione e recupero.

Per questo motivo, il Rapporto Marche +20 presenta una diagnosi ampia e approfondita della situazione del corpo economico e sociale della regione, per capire quali sono i problemi da affrontare da subito nella prospettiva futura di lungo periodo. Intervenire da subito non significa una volta per tutte. Significa avviare un programma progressivo di interventi. L'approccio da

seguire è quello del **Cantiere aperto** nel quale si avviano i lavori man mano che se ne presenta la necessità. Ogni tipo di lavoro: nuovo, di manutenzione, di restauro, di aggiornamento. L'essenziale è non accumulare ritardi di avvio e di realizzazione.

La frase-chiave che sintetizza questo approccio è: **“Il futuro non si prevede, si fa. Ma non si può navigare a vista”**.

Per non navigare a vista possono essere utili scenari previsivi di massima, che danno indicazioni di rotta, estrapolando le tendenze passate di lungo periodo con apposite tecniche statistiche. A questa analisi è dedicata la Parte Prima della relazione, che presenta un quadro macroeconomico della regione. In quattro capitoli si fa un resoconto sintetico delle tendenze di lungo periodo (da dove veniamo), dell'impatto della crisi (la discontinuità), degli scenari futuri (proiezioni e scelte di percorso).

Si utilizza il **metodo del confronto** tra le situazioni passata, attuale e prevista delle Marche con quella di altre 5 regioni e con la media italiana. Metodo che verrà mantenuto in tutto il Rapporto. Le 5 regioni sono state scelte per prossimità strutturale (Veneto, Emilia Romagna, Toscana) e per prossimità geografica (Umbria, Abruzzo). Si tratta di un *benchmark* qualificato di livello medio-alto, che offre importanti indicazioni sulla posizione relativa della nostra regione. Ci consente di capire in quale **“campionato nazionale”** stiamo giocando, al quale si dovrà aggiungere il **“campionato europeo”** dove si gioca la doppia sfida dei parametri-obiettivo da raggiungere e della ripartizione dei finanziamenti progettuali da ottenere.

Il confronto con questo gruppo di regioni viene sistematicamente ripetuto nei successivi capitoli di approfondimento, nei quali viene compiuta una minuziosa, anche se sintetica, ricognizione dei problemi presenti e delle linee di intervento per ciascuno dei motori e negli assi di sviluppo che, come vedremo più avanti, abbiamo identificato come più rappresentativi.

Le principali linee guida che riassumono l'impostazione dei percorsi che il Rapporto Marche +20 propone sono:

- 1. Sviluppo nuovo senza fratture**
- 2. Interazioni virtuose**
- 3. Agire in rete**
- 4. Centralità territoriale dello sviluppo**

Il primo percorso è la strada maestra, rispetto alla quale gli altri percorsi convergono.

1.1 Sviluppo nuovo senza fratture

Nell'agenda Marche +20 la realizzazione di uno sviluppo nuovo senza fratture deve rimanere la caratteristica distintiva del modello marchigiano.

La specificazione **“senza fratture”** venne coniata da Fuà nel 1983 per indicare il processo di sviluppo marchigiano che si è formato a partire dagli anni Sessanta. Uno sviluppo tipicamente endogeno, dovuto a fattori permissivi interni - sintetizzabili nella coesione tra economia, società

e istituzioni locali - e fattori internazionali. Come viene descritto nel Capitolo Secondo, il decollo dello sviluppo marchigiano è stato trainato dalla **industrializzazione diffusa** (altro termine fuaiano), caratterizzata da una moltitudine di piccole imprese artigiane e industriali in distretti industriali distribuiti nel territorio.

Questo motore produttivo ha offerto il vantaggio di essere **meno dirompente** degli equilibri economici, sociali e ambientali. Ma al costo di essere **meno potente** in termini di produttività. Dal confronto con le altre regioni risulta che le Marche sono la regione che ha la maggiore differenza positiva tra benessere e reddito (vedi Figura 2.1, Capitolo Secondo): sono ai primi posti negli indicatori di benessere, ma più indietro nella graduatoria regionale nazionale in termini di PIL pro capite (11° posto).

Da dove veniamo

Dopo il decollo, il PIL pro capite marchigiano ha mantenuto nel lungo periodo dal 1994 al 2011 una quota di crociera al di sopra della media italiana, anche se inferiore rispetto ai livelli di Emilia Romagna, Veneto e Toscana.

Gli anni Novanta sono stati il decennio di più alta intensità del tasso di sviluppo del PIL reale delle Marche: 2,1% medio annuale rispetto all'1,4% dell'Italia e più elevato rispetto alle altre 5 regioni del campione. A questo risultato hanno contribuito le due forti spinte propulsive delle esportazioni e degli investimenti.

Ciò nonostante, la produttività del lavoro, pur crescendo, si è mantenuta strutturalmente più bassa in tutto l'arco dei quattro decenni considerati e nel confronto con le altre regioni, delle quali soltanto l'Abruzzo si colloca leggermente più indietro. Al basso valore aggiunto delle specializzazioni produttive ha corrisposto un'alta intensità di lavoro, che ha garantito la tenuta del tasso di occupazione.

L'altra faccia della maggiore tenuta occupazionale nell'industria sono però le controindicazioni della difficoltà di crescita innovativa, a livello tecnologico, dimensionale e organizzativo.

Il modello marchigiano pre-crisi, pur in presenza di un innegabile successo, nel lungo periodo non ha risolto la **fragilità strutturale** di un motore di sviluppo **meno potente**, in termini di capacità di produrre reddito, e **meno evolutivo**, in termini di mutamenti settoriali, rispetto alle altre regioni NEC con le quali ha condiviso il decollo industriale.

La crisi

La crisi iniziata nel 2007 ha determinato **una grave frattura** nel modello marchigiano "senza fratture", evidenziandone la fragilità strutturale del sistema produttivo. Come è noto, l'impatto della crisi è stato generale a livello mondiale, europeo e italiano. Ha però avuto effetti selettivi perché ha penalizzato di più le aree, le imprese, gli occupati più deboli. La maggiore fragilità relativa delle Marche viene evidenziata da diversi indicatori macroeconomici, quali il tasso di sviluppo, gli investimenti e le esportazioni che hanno subito una inversione di tendenza negativa superiore alla media italiana e alla maggior parte delle regioni prese a riferimento.

Sono anche emersi segnali di erosione della coesione sociale e della qualità della vita, che abbiamo riscontrato nei Capitoli Quattordicesimo e Quindicesimo dedicati ai servizi sociali e ai

servizi sanitari. Nel complesso però il livello di benessere non è stato intaccato in modo significativo, anche se la durata e l'aggravamento della crisi hanno inciso in modo crescente.

Se ne deduce che **il sistema sociale marchigiano ha mostrato una maggiore capacità di tenuta rispetto al sistema economico**, che si è rivelato più sensibile alla crisi. La ragione di fondo risiede nella maggiore permeabilità al vaglio selettivo delle crisi delle piccole imprese e delle specializzazioni produttive a basso valore aggiunto. La tipica **fragilità ricomponibile** dei sistemi di piccole imprese, che hanno una maggiore flessibilità vitale, indurrebbe a sperare in un rapido recupero ai primi segnali di ripresa. Speranza che verrebbe alimentata dall'alto tasso di imprenditorialità sulla popolazione che caratterizza le Marche (vedi Capitolo Nono). Bisogna però riconoscere che queste capacità di recupero non debbono essere sopravvalutate, soprattutto perché quanto più a lungo la crisi si protrae tanto più la capacità rigenerativa dei sistemi di piccole imprese si disperde.

La crisi costringe a guardare in faccia la realtà. Soprattutto perché si tratta di una crisi sistemica che ha messo in discussione alcuni importanti fondamenti dei vecchi modelli di sviluppo, accentuando la spinta destabilizzante delle rapide trasformazioni epocali, a livello tecnologico, ambientale, istituzionale, geo-politico. Questa consapevolezza è condivisa ovunque. A maggior ragione deve essere assimilata dagli operatori privati e pubblici delle Marche.

Scenari futuri

Gli scenari futuri che si prospettano sono molto preoccupanti. Se non cambia il modello di sviluppo, gli effetti della crisi sono destinati a protrarsi nel tempo. Nei Capitoli Quarto e Quinto abbiamo preso in considerazione le proiezioni al 2024 elaborate da Prometeia. Avendo ben presenti le cautele interpretative d'obbligo, i punti di riferimento per non navigare a vista che possiamo ricavarne sono in sintesi:

- La ripresa post-crisi del prossimo decennio sarebbe lenta, con tassi di sviluppo inferiori rispetto a quelli registrati nei trenta anni precedenti la crisi, in Italia e nelle regioni di riferimento
- Le Marche avrebbero un tasso di sviluppo inferiore al già basso tasso di sviluppo italiano e delle altre regioni, ad eccezione dell'Abruzzo.

Deve far riflettere constatare che in questo percorso inerziale (senza correttivi) si avrebbe la progressiva perdita di peso relativo del livello di sviluppo delle Marche. Il PIL pro capite marchigiano scenderebbe al di sotto del livello medio italiano perdendo 6 punti percentuali: da 102 nella media pre-crisi 2000-2007 a 96 nella media 2020-2024, ponendo a 100 il livello italiano. Questo avverrebbe dopo che dal 1994 al 2011 le Marche hanno mantenuto la quota di crociera sopra la media italiana, come abbiamo in precedenza ricordato.

Il ritardo inerziale della regione si verificherebbe, secondo le previsioni di Prometeia, nonostante la ripresa degli investimenti e delle esportazioni, queste ultime sostenute dalla prevedibile svalutazione dell'euro. La quota degli investimenti sul PIL sarebbe comunque inferiore rispetto al periodo pre-crisi. Ciò che più preoccupa è l'impatto negativo sulla produttività del lavoro nelle Marche e in particolare sulla produttività dell'industria. Il risultato

è che il gap di potenza che grava sul sistema produttivo regionale aumenterebbe, vanificando gli sforzi (sinora poco efficaci) per ridurlo.

Per controbattere il declino raffigurabile nel **percorso inerziale** nel Capitolo Quinto vengono indicati due percorsi di irrobustimento. Prendendo a riferimento il livello medio di sviluppo italiano:

- il primo obiettivo da programmare deve essere almeno l'attivazione di un **percorso di recupero**, che si proponga di riportare il PIL pro capite delle Marche al livello dell'Italia (quota 100)
- il secondo obiettivo, più ambizioso, è un **percorso di sorpasso** del livello italiano, per portarsi almeno al livello 102, che è la quota di crociera di lungo periodo delle Marche.

Sono obiettivi raggiungibili in successione temporale entro l'arco del prossimo decennio. A condizione che si prenda coscienza dei problemi da risolvere, degli spazi da recuperare, delle inefficienze da superare.

Ricomporre il modello di sviluppo senza fratture

Il Rapporto Marche +20 indica i molteplici interventi che sarebbero necessari. Il vincolo più stringente delle risorse imporrà un approccio graduale e selettivo nella scelta delle priorità. A maggior ragione si richiede di progettare meglio e realizzare di più.

In linea generale, si dovrà ricomporre lo sviluppo senza fratture, ma su basi innovative:

- 1 Il modello di sviluppo futuro delle Marche dovrà saper puntare, con la necessaria gradualità, sull'abbinamento sostenibile tra tradizioni e innovazioni, dovendo scegliere a quali rinunciare delle prime e quali introdurre delle seconde, senza forti discontinuità.
- 2 La scelta determinante la dovranno fare i mercati, che determinerà la sostituzione in tempi ragionevoli delle attività non competitive con attività e funzioni in linea con le trasformazioni delle conoscenze, dei livelli di competitività e degli assetti geo-politici. Vale a prescindere che si tratti di specializzazioni tradizionali o innovative: l'essenziale è che le imprese vecchie o nuove sappiano mantenere livelli competitivi sostenibili.
- 3 Pertanto si dovrà abbandonare la politica a sostegno delle debolezze a favore di una politica pro-attiva orientata a creare le condizioni che rendano le imprese più dinamiche e più dirompenti degli equilibri statici: se questo avviene, la "frattura" dei vecchi equilibri assume un connotato positivo che non contrasta con il nuovo modello di sviluppo senza fratture.
- 4 Gli interventi con l'uso di risorse pubbliche dovranno essere selettivi, dettati da criteri enunciati a priori e funzionali alla validità del modello di sviluppo. Si dovrà abbandonare la politica degli interventi indiscriminati, a pioggia, che tra l'altro la crescente scarsità di risorse pubbliche renderà sempre più inefficace (pochi soldi a tutti) in termini di stimolo e di consenso.
- 5 La caratteristica prevalente dello sviluppo senza fratture risiede nella attenzione a mantenere gli equilibri tra reddito e benessere, tra impegno lavorativo e qualità della vita, tra uso delle risorse e rispetto dei valori ambientali, paesaggistici, storici e culturali. Questa

attenzione non deve calare “dall’alto”, deve essere una responsabilità collettiva di tutti: amministratori pubblici, imprenditori, cittadini.

- 6 Equilibri che non debbono essere conservativi, basati su rendite di posizione destinate inevitabilmente a esaurirsi; debbono essere evolutivi, conseguenti ad azioni attive di valorizzazione dei valori identitari che caratterizzano le Marche.
- 7 Si tratta di rendere compatibili due necessità: **la ricerca dell’efficienza**, che dà competitività, posti di lavoro e redditi, e **il rispetto dei vincoli di sostenibilità**, che sono la migliore garanzia per evitare future fratture sociali e ambientali. Non è facile, ma una piccola regione può e deve riuscirci.
- 8 Lo sviluppo senza fratture richiede la sensibilità di governare il territorio per contenere i rischi idrogeologici, limitare il consumo del suolo (costruire sul costruito), monitorare la sostenibilità ambientale (qualità dell’aria e delle acque): obiettivi e linee di azione che vengono approfonditi nel Capitolo Sedicesimo.
- 9 Richiede anche la riduzione della frattura tra l’offerta di istruzione e formazione e la domanda da parte del mondo produttivo, una criticità particolarmente evidente nelle Marche, dove è necessario rivedere la struttura formativa soprattutto a livello universitario, riducendo le sovrapposizioni e valorizzando i poli di eccellenza. Questo tema viene analizzato nel Capitolo Tredicesimo.
- 10 Oltre al ruolo di ricomporre gli scollamenti e le fragilità, la proposta più qualificante del Rapporto Marche +20 è quella di **attribuire al nuovo modello di sviluppo un ruolo attivo nel valorizzare le interazioni virtuose tra più motori e assi di sviluppo e nel promuovere la centralità territoriale dello sviluppo regionale.**

1.2 Interazioni virtuose

Lo sviluppo nuovo delle Marche non può e non deve contare su un solo motore trainante. Il decollo dello sviluppo marchigiano è avvenuto più di mezzo secolo fa grazie alla spinta del motore dell’industrializzazione. Motore che ha anche avuto il merito di fornire il principale contributo al mantenimento nel lungo periodo di un livello di sviluppo superiore, anche se di poco, alla media italiana. Questo è avvenuto nonostante il limite del deficit di produttività del lavoro industriale, che ha esposto in maggior misura il sistema produttivo marchigiano al vaglio selettivo della crisi, come abbiamo visto (vedi anche il Capitolo Terzo).

Ciò non significa che il nuovo modello di sviluppo non dovrà più contare sull’industria. Significa che:

1. non si può più contare **solo** sull’industria, come motore trainante
2. si deve poter contare **anche** su altri motori e assi di sviluppo
3. nello stesso tempo occorre **rafforzare** il potenziale produttivo del motore industriale

Rinunciare al ruolo propulsivo dell'industria equivarrebbe a gettare via il bambino con l'acqua sporca. Il "bambino" va fatto crescere alimentandolo con innovazioni tecnologiche, cognitive, produttive, organizzative. Solo così potrà reggere alla crescente competizione e potrà sostenere i contraccolpi di eventuali crisi (che ci sono sempre state e sempre ci saranno, come le malattie del resto). In questo la crisi ha costretto a guardare in faccia la realtà delle Marche: che non possono rimanere l'isola felice ad alto tasso di occupazione manifatturiera in specializzazioni a basso valore aggiunto, in controtendenza con l'evoluzione in atto nelle altre regioni italiane e soprattutto europee.

Il Capitolo Secondo mette in evidenza che, nel lungo periodo pre-crisi, la quota di addetti all'industria manifatturiera marchigiana si è ridotta molto meno ed è rimasta molto al di sopra della media italiana e delle quote delle altre regioni del campione. Questo andamento si presta a una valutazione ambivalente. Da un lato, può esser considerato un risultato positivo. Dall'altro lato, ha nascosto un ritardo evolutivo. La crisi ha fatto propendere la bilancia verso questo secondo lato.

Sviluppo polivalente

L'importanza dell'industria come motore di sviluppo viene nello stesso tempo ridimensionata e recuperata se si adotta una visione più moderna e ampia dello sviluppo:

- viene ridimensionata in termini quantitativi perché, come è noto, nelle economie moderne il contributo del prodotto industriale al PIL tende a ridursi per il crescente apporto di altri settori (in primis i servizi)
- viene recuperata dalla interazione virtuosa tra i vari motori di sviluppo, che reciprocamente si sostengono: in un'ottica sistemica ciascuno, quindi anche l'industria, ha bisogno degli altri.

Non ci si deve preoccupare di registrare un ridimensionamento occupazionale dell'industria marchigiana, se entra in gioco in chiave dinamica un circolo virtuoso nel quale l'industria aumenta la produttività, a vantaggio della competitività, e mantiene un ruolo propulsivo dello sviluppo interagendo con altri settori dell'economia in grado di assorbire nuova occupazione.

Ci si deve preoccupare di creare le condizioni affinché ciò avvenga. Il nuovo modello di sviluppo senza fratture che Marche +20 propone si basa sulla attivazione di queste condizioni. Vale a dire:

- puntare a mantenere attivi e innovativi più motori e assi di sviluppo
- acquisire il vantaggio di una maggiore tenuta del sistema regionale dinanzi a crisi settoriali, che possono inceppare uno o anche più motori, ma non i rimanenti sul sostegno dei quali si può continuare a contare
- valorizzare le reciproche compatibilità funzionali nel produrre reddito e occupazione e migliorare benessere e qualità della vita della popolazione.

Si delinea un **modello di sviluppo polivalente**, che richiede mobilità sociale e dei fattori produttivi, imprenditorialità innovativa, capacità cognitive e relazionali, valorizzazione delle potenzialità della cooperazione, investimenti mirati nelle reti di competenze, disponibilità di risorse finanziarie. Sulla necessità di questa concezione innovativa dello sviluppo non solo

quantitativo, ma anche qualitativo insistono diversi autori dei Contributi pubblicati nella seconda parte del Rapporto, quali Rullani, Trigilia, Orazi, Iacobucci.

Seguendo questa impostazione, il Progetto Marche +20 ha individuato 8 motori di sviluppo e 3 assi trasversali di sviluppo, rappresentati nella Figura 1.1.

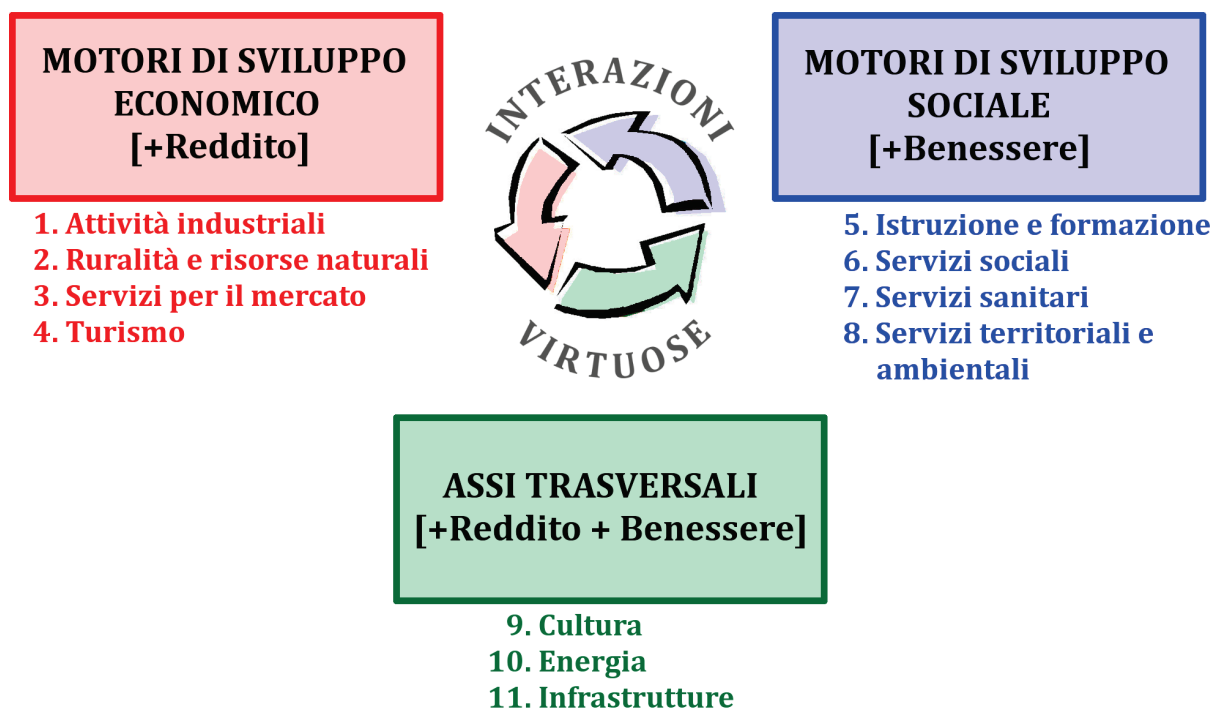


Figura 1.1: Motori e assi trasversali di sviluppo

Il messaggio che si vuole trasmettere con la ripartizione tra motori di sviluppo economico, motori di sviluppo sociale, assi trasversali di sviluppo non si deve prestare ad equivoci. Per dissiparli conviene chiarire che:

- La classificazione è funzionale a evidenziare una visione moderna dello sviluppo di un'area, nella quale non conta soltanto il reddito (PIL), ma anche il benessere (che, va ricordato, include anche il PIL tra i suoi vari indicatori).
- Lo schema delineato nella Figura 1.1 attribuisce ai tre diversi gruppi la funzione principale di ciascuno di essi nel contribuire alla formazione e alla interazione del binomio di base reddito-benessere:
 - **I motori di sviluppo economico** hanno la funzione principale di produrre reddito, in quanto generano le risorse necessarie per sostenere le spese individuali (famiglie e imprese) e collettive (spesa pubblica). Il motore “Attività industriali” comprende ovviamente anche le attività artigianali.
 - **I motori di sviluppo sociale** hanno la funzione principale di produrre benessere, nel senso che contribuiscono a migliorare la qualità della vita in termini di capitale umano

(istruzione e formazione, sanità) e capitale sociale (servizi sociali, servizi per il territorio e l'ambiente).

- **Gli assi trasversali dello sviluppo** sono catalizzatori ad alta capacità di interazione e compatibilità funzionale con i motori di sviluppo economico e sociale: hanno pertanto un ruolo determinante sulla capacità di produrre reddito e benessere.
- I motori e gli assi di sviluppo non hanno la stessa rilevanza quantitativa e qualitativa. Tutti sono importanti in un'ottica sistemica, per il contributo cumulativo che danno al modello di sviluppo polivalente senza fratture.
- Il contributo cumulativo deriva dalle interazioni virtuose che rendono vitale e propulsivo lo sviluppo polivalente:
 - Con più reddito prodotto dai motori economici si possono destinare più risorse ai motori sociali e agli assi trasversali, ossia per la istruzione e formazione, per i servizi socio-sanitari e per i servizi territoriali-ambientali e investire nella cultura, nelle fonti energetiche e nelle infrastrutture. In breve: con più reddito si può ottenere più benessere.
 - Con più benessere prodotto dai motori sociali si hanno effetti di ritorno positivi sui motori economici: una popolazione più istruita e più sana, servizi sociali più efficienti, la gestione del territorio e dell'ambiente più attenta sono fattori che contribuiscono a migliorare la capacità di produrre reddito, rendere più competitive le imprese, consolidare i valori identitari e reputazionali, assorbire le competenze innovative, rendere più attrattivo il territorio per il turismo. In breve: con più benessere si può ottenere più reddito.
 - Gli assi trasversali sono le colonne portanti dello sviluppo polivalente: valorizzare le potenzialità diffusive della cultura, incrementare la disponibilità e la diversificazione delle fonti energetiche, introdurre innovazioni sinergiche nelle reti infrastrutturali materiali e immateriali significa alimentare gli ingranaggi dei motori economici e sociali, aumentando le loro capacità propulsive e interattive.

Con questi criteri-guida Il Rapporto Marche +20 analizza in capitoli specifici ciascun motore e asse. Questi capitoli di approfondimento hanno una struttura standardizzata. Sono divisi in due parti.

La prima parte delinea le principali caratteristiche strutturali del motore o asse considerato. Lo sforzo di sintesi non consente di soddisfare gli specialisti del settore, ma è sufficiente a fare il punto della situazione per capire i problemi da affrontare e le interazioni da mettere in moto. L'analisi è impostata sul confronto tra le Marche e le altre 5 regioni del campione e con la media italiana, utilizzando prevalentemente le nostre elaborazioni sulle due banche dati che hanno alimentato il Rapporto Marche +20: l'analisi regionale del Benessere Equo Sostenibile BES e del Quadro Strategico Nazionale QSN (vedi le relative appendici del Rapporto)

Su questa base, la seconda parte di ogni capitolo di approfondimento è dedicata alle principali linee di azione, in parte già adottate, in parte da attuare per migliorare il funzionamento del motore o asse di sviluppo. In tal modo il Rapporto Marche +20 offre un primo quadro di

riferimento fondamentale per proiettare nel futuro la sfida progettuale, che nell'ottica del Cantiere aperto dovrà arricchirsi di contributi successivi.

Nell'ottica delle interazioni virtuose, conviene sintetizzare i principali risultati partendo dagli assi trasversali – cultura, energia, infrastrutture – che hanno priorità strategica per l'ampio raggio di azione che diffondono sul sistema economico e sociale.

Cultura

La cultura ha una importanza strategica nello sviluppo moderno che si basa sempre più sulla conoscenza, che va prodotta, recepita e diffusa a livello individuale e collettivo. La definizione condivisa della galassia cultura comprende il patrimonio artistico-culturale, le industrie culturali e le industrie creative. Già da questa definizione a cerchi concentrici si riconosce l'impatto diffusivo della cultura, che partendo dal patrimonio accumulato nella storia arriva a proiettare i suoi effetti sui prodotti di architettura, design, moda, ecc.

Le Marche sono caratterizzate da una buona dotazione del patrimonio culturale, diffuso nel territorio, e soprattutto da un rilevante peso delle imprese creative artigiane e industriali. Nell'insieme, il peso regionale delle attività culturali sul valore aggiunto e sulla occupazione è nelle Marche superiore alla media nazionale e alle altre 5 regioni, tra le quali si ricorda ci sono Veneto e Toscana, regioni dotate di elevato patrimonio culturale e conseguente reputazione internazionale.

Le Marche offrono un territorio fertile di diffusione culturale, meno appariscente, ma molto profondo e radicato. Costituiscono un **“laboratorio culturale”** a cielo aperto, che coinvolge amministratori pubblici, imprenditori, operatori culturali, esperti. Il problema che si presenta puntualmente nelle Marche è quello di trasformare la diffusione territoriale di tanti piccoli siti in opportunità, combattendo il rischio della dispersione e dell'isolamento.

La soluzione vincente è quella di organizzare reti di collaborazione, circuiti di scambio e catene del valore.

Con lungimiranza la Regione Marche ha avviato, stimolato e coordinato la ricomposizione dei tanti tasselli del mosaico culturale, adottando tra l'altro l'idea-contenitore di Distretto Culturale Evoluto (DCE), che ha le potenzialità per trovare terreno fertile nel laboratorio marchigiano. Marche +20 segnala che il rischio da evitare è che si formino diversi piccoli DCE autoreferenziali. L'isolamento che si vuole combattere rientrerebbe sotto forma di scollamento da proliferazione di iniziative. Si combatte anche aumentando gli investimenti di sensibilizzazione dei cittadini, per aumentare il livello di partecipazione alle attività culturali, che nei marchigiani è ancora basso.

In prospettiva futura, c'è ancora molto da fare non solo all'interno della galassia cultura ma anche negli altri ambiti che con essa interagiscono.

Energia

L'energia è la linfa vitale di tutte le attività. Questo giustifica la grande attenzione alla analisi e programmazione di tutti i suoi aspetti: le fonti di produzione, i consumi, l'impatto ambientale. Il settore dell'energia contribuisce con 3 indicatori-chiave all'insieme di 21 indicatori che danno

luogo all'IGE, l'indicatore sintetico della Green Economy. Le Marche hanno un'ottima performance nell'IGE, collocandosi al 3° posto nella graduatoria 2013 di tutte le regioni italiane.

A parte questo ottimo risultato di insieme, al quale hanno contribuito la quota di rinnovabili, il tasso di inquinamento, il risparmio energetico, le Marche hanno il problema di una elevata dipendenza energetica (il deficit energetico elettrico è del 48,8% a fronte del 13,1% della media italiana). Pertanto il nodo problematico da sciogliere nel futuro delle Marche è la riduzione della dipendenza energetica dall'esterno. Questo non significa che si potrà puntare alla completa autosufficienza.

Si possono fare concreti passi avanti nel risparmio energetico, che sarebbero comunque insufficienti. La fragilità energetica delle Marche si potrà ridurre cambiando radicalmente il sistema energetico. I due obiettivi fondamentali sono l'efficientamento e la integrazione.

Per incrementare l'efficienza del sistema energetico regionale servono interventi ad ampio raggio che riguardano i sistemi produttivi, gli edifici pubblici e privati, la domotica, i mezzi di trasporto, i sistemi di illuminazione, l'autoconsumo, il contenimento dei costi e delle dispersioni di energia.

L'obiettivo della integrazione riguarda le fonti di produzione e i rapporti con i territori e le comunità locali. Per le fonti, si tratta di compensare in modo crescente la riduzione dei combustibili fossili con le energie rinnovabili. I passi avanti delle Marche nel fotovoltaico vanno consolidati senza l'uso degli incentivi distorsivi finora erogati. Molto di più dovrà essere fatto sul fronte dell'energia eolica. (Su questi temi rinvia alla nota di Pacetti nella Sezione Contributi)

Va risolto il problema dell'integrazione di queste strutture alternative, distribuite nel territorio, con reti "intelligenti" di raccordo e compensazione dei vuoti produttivi e delle perdite. Infine, vanno superati i problemi dei vincoli paesaggistici e delle comunità locali ostili. Su questo fronte, secondo Pacetti, la prospettiva futura di sensibili miglioramenti tecnologici porterà a strutture più flessibili e meno invasive che ridurranno i freni agli insediamenti.

Infrastrutture

Le infrastrutture favoriscono la mobilità dei fattori produttivi, dei prodotti, delle persone, delle conoscenze e delle informazioni. Contribuiscono al riequilibrio territoriale, a contenere le "fratture" nell'accesso alle comunicazioni e nei rischi di isolamento e periferizzazione.

Per le **infrastrutture materiali**, i confronti interregionali mettono in evidenza che le Marche hanno una buona dotazione di rete stradale, una rete autostradale limitata al collegamento nord-sud, una rete ferroviaria inadeguata. I marchigiani utilizzano meno il treno rispetto alla media italiana e sono meno soddisfatti del trasporto ferroviario.

L'importanza delle **infrastrutture immateriali** è destinata a crescere esponenzialmente nel futuro. Nel Capitolo Diciannovesimo si fa un resoconto dettagliato dei numerosi indicatori sulla base degli ultimi dati disponibili. Emergono luci e ombre della situazione delle Marche.

Gli aspetti positivi riguardano l'accesso a internet delle famiglie e delle persone, la predisposizione di siti web da parte delle imprese (con più di 10 addetti), i servizi di

informazione e-government dei Comuni, alcuni servizi digitali per la mobilità, i servizi informatici nelle scuole.

L'elenco dei ritardi da colmare è ancora molto lungo. Alcuni sono ritardi italiani, che si riscontrano anche nelle Marche. Riguardano la bassa quota di Comuni che accettano la modulistica compilata on-line e che fatturano, acquistano e pagano on-line. Riguarda anche la bassa quota di diffusione di strumenti informatici nelle scuole italiane (dove le Marche eccellono ma rimanendo su livelli molto bassi). I ritardi maggiori delle Marche si riscontrano in particolare nei servizi sanitari: nei referti, nei pagamenti e nelle prenotazioni on-line (la mancanza di prenotazioni elettroniche confina le Marche al 17° posto tra le regioni italiane).

Si può sperare sul rapido procedere della diffusione informatica che consenta di superare in breve tempo questi ritardi.

Le linee di azione prospettate nel Capitolo Diciannovesimo riguardano quattro livelli: il coordinamento, la integrazione, la realizzazione, l'efficienza.

Le reti infrastrutturali materiali e immateriali richiedono un **coordinamento funzionale** tra strutture e tra operatori chiamati a gestirle. Nelle Marche l'esempio più evidente è il collegamento logistico tra il porto di Ancona, l'interporto di Jesi e l'aeroporto di Falconara le cui notevoli potenzialità, sono state giustamente individuate. C'è però ancora molto spazio di coordinamento logistico da recuperare per concretizzare i vantaggi sperati.

Vantaggi che vanno colti anche in relazione ai progetti strategici multiregionali e internazionali che la Regione Marche ha attivato in linea con gli obiettivi europei di integrazione e coesione territoriale. Si tratta del **Trans-European Transport Network**, che vede lo scalo di Ancona come uno dei terminali del corridoio scandinavo-mediterraneo. L'altro progetto riguarda la **Macroregione Adriatico-Jonica**, che funzionerà da catalizzatore dei progetti di integrazione dell'area, che si estende a 8 paesi e alle regioni italiane, Marche incluse, che si affacciano sui due mari. Il testo di Carboni nella sezione Contributi del Rapporto Marche +20 approfondisce i temi rilevanti di questa area vasta.

La crescita digitale

Per quanto riguarda le infrastrutture immateriali il punto di riferimento sono gli obiettivi per una nuova Società della Informazione stabiliti dalla **Agenda Digitale Europea**, che trovano una articolazione territoriale nella **Agenda Digitale Italia** e nella **Agenda Digitale Marche**.

In questo ambito le Marche si sono distinte per avere avviato il Progetto di infrastrutture MCloud, seconda in Italia dopo il Veneto, ma con un progetto più ampio che si propone di offrire servizi digitali in tutte le direzioni: per la popolazione, le imprese (alle quali è confinato il progetto veneto), le Amministrazioni pubbliche locali.

Appare evidente che, nella prospettiva futura, le possibilità di sviluppo competitivo della Unione Europea nel mondo - quindi anche dell'Italia e, per quanto ci riguarda, delle Marche - passa attraverso la capacità realizzativa della nuova Società della Informazione diffusione. Chi meglio e più rapidamente ci riuscirà prenderà vantaggi competitivi che i ritardatari difficilmente riusciranno a colmare. Il Rapporto Marche +20 riscontra che i problemi da risolvere in questa

direzione sono molti. Il Cantiere aperto dovrà monitorare nel continuo le fasi di avanzamento dei ritardi da colmare e delle connessioni da completare.

La situazione al 2013 dell'Italia registra preoccupanti ritardi, che si trasmettono anche alle Marche. Un esempio eloquente è la diffusione della banda ultra larga, che dovrà raggiungere il 100% dei cittadini europei nel 2020. Nel 2012 la media dei paesi UE ha raggiunto il 54%, mentre l'Italia è rimasta attardata al 14%, molto dietro Regno Unito, Germania, Spagna e Francia. Il governo italiano ha avviato il progetto banda ultra larga dando la priorità a 5 regioni meridionali. Questa scelta giustifica in buona parte (ma non del tutto) il ritardo delle Marche che si collocano al 13° posto tra le regioni italiane e solo al 5° posto tra le 6 regioni del campione.

La regione deve dare una forte accelerazione nel recuperare alcuni ritardi nell'efficienza delle strutture. Due esempi significativi riguardano le *smart cities* e gli *open data*. L'indicatore sintetico di *smart cities*, che riassume 9 aree tematiche (tra queste i servizi digitali su: banda larga, mobilità, sanità, istruzione, e-gov), applicato ai 116 capoluoghi di provincia italiani, pone le Marche al quart'ultimo posto tra le regioni italiane. Il secondo esempio riguarda la disponibilità di siti web in *open data regionali*, che nelle Marche è ancora troppo ridotta e molto indietro rispetto alle altre regioni del campione (vedi Tabella 19.3).

Le Marche debbono affrontare con più risorse (l'investimento pro capite è stato sinora inferiore alla media nazionale e alle altre 5 regioni del campione) e maggiore capacità realizzativa la sfida della crescita digitale, che tra i suoi molteplici effetti positivi include il contributo a ridurre il gap di produttività industriale che grava sul sistema produttivo marchigiano.

1.3 Agire in rete

Agli interventi sugli assi trasversali di sviluppo va data la priorità per tre buoni motivi:

1. Cultura, energia e infrastrutture (soprattutto immateriali) sono colonne portanti destinate ad avere un ruolo crescente e determinante nello sviluppo futuro.
2. Hanno un effetto ampiamente diffusivo su tutto il sistema economico e sociale, anche in termini di forti penalizzazioni se si accumulano ritardi.
3. Richiedono una visione di rete integrata che impone la realizzazione delle connessioni funzionali per essere valorizzata.

Oltre alla loro importanza specifica, i tre assi trasversali rappresentano un punto di riferimento per le Marche, dove, come viene più volte ripetuto nel Rapporto, le caratteristiche prevalenti sono le piccole dimensioni delle imprese, degli agglomerati urbani, dei luoghi di interesse turistico, dei siti storici culturali. Le diseconomie della dispersione possono essere trasformate in opportunità sotto forma di economie di scala e di scopo che si ottengono con i collegamenti in rete. Si possono così sviluppare le complementarità funzionali, entrare in circuiti più ampi di scambio di conoscenze, competenze, prodotti e servizi.

L'agire in rete è il concetto portante delle proposte raccolte nel Rapporto Marche +20, su diversi fronti: le imprese, il turismo, i servizi sociali e sanitari.

Imprese

I sistemi locali di **piccole imprese** riescono a sostenere la sfida competitiva se le imprese riescono ad instaurare rapporti di collaborazione tacita o organizzata, secondo il principio che è stato alla base dei distretti industriali. Nel Capitolo Nono si rende conto della evoluzione nelle Marche dei rapporti distrettuali sotto forma di reti innovative di imprese, trainate da imprese leader di dimensioni medio-grandi. Si tratta di una linea di sviluppo che, sullo stimolo dei contributi europei per l'innovazione e la competitività, contribuisce a potenziare il motore industriale delle Marche.

Come si è evidenziato nel Capitolo Secondo, il nodo cruciale da sciogliere per rafforzare il sistema produttivo marchigiano è il basso livello di produttività del lavoro. Gli interventi da compiere in questa direzione sono complessi e articolati.

- 1 Servono investimenti ad ampio raggio mirati non solo ad aumentare la capacità produttiva, ma anche a cambiare il modo di produrre e di competere. Occorre investire nella conoscenza creativa, nella capacità gestionale e nella produzione di beni intangibili per passare a livelli più elevati e remunerativi della catena del valore, superando la fase semplicemente replicativa ed esecutiva della filiera produttiva (vedi Rullani nella sezione Contributi).
- 2 Una spinta determinante può venire dalla nuova generazione di imprenditori innovativi che vanno sostenuti a livello formativo, finanziario e con la messa a disposizione di reti di competenze (vedi i Contributi di Iacobucci e di Orazi).
- 3 Su entrambi i fronti (nuovo modo di produrre, nuovi imprenditori) hanno un futuro anche le imprese specializzate nelle produzioni tradizionali purché sappiano investire nella qualità dei loro prodotti e nella capacità organizzativa per promuoverli sui mercati internazionali. Un recente studio CSC-Prometeia citato nel Capitolo Nono ha stimato che nei paesi emergenti oltre 200 milioni di persone entro il 2019 diventeranno benestanti e domanderanno prodotti “Belli e Ben Fatti” per la persona e la casa. Sono specializzazioni tipiche di molte imprese marchigiane, che dovranno saper cogliere queste opportunità investendo in cultura, nei marchi, nei brevetti e nei siti ICT.
- 4 Ne consegue la necessità di destinare più risorse agli investimenti negli assi trasversali: cultura, energia, infrastrutture. Investimenti ai quali nel paragrafo precedente abbiamo attribuito priorità assoluta per l'impatto diffusivo che hanno su tutte le attività economiche e sociali, comprese le attività produttive. In particolare, si ribadisce la necessità di accelerare la realizzazione delle reti digitali avanzate che sono destinate a uno sviluppo futuro impetuoso.
- 5 Grazie anche al contributo della circolazione delle conoscenze e delle competenze, si possono ampliare le specializzazioni produttive della regione verso settori innovativi. Si tratta di favorire, anche con politiche di agevolazione, gli spin-off di nuove imprese dalla ricerca universitaria e le imprese ad alto potenziale di crescita: le cosiddette “gazzelle”, leggere, ma veloci (vedi Contributo di Cucculelli e Menghini).

- 6 Un anello fondamentale per raggiungere questi obiettivi di crescita innovativa del sistema produttivo marchigiano è poter contare su una rete di intermediari finanziari a vocazione territoriale in grado di selezionare i progetti industriali funzionali alle esigenze di sviluppo locale e anche di diversificare le fonti di finanziamento, troppo vincolate alla disponibilità del credito bancario.
- 7 Occorrono strumenti finanziari alternativi, mirati al finanziamento degli investimenti innovativi che il credito bancario ordinario non riesce a valutare, anche perché sono molto rischiosi. Le nuove forme di finanziamento vanno indirizzate direttamente al mercato dei capitali, azionario e obbligazionario (mini-bond), come viene indicato nel Capitolo Undicesimo. I vari tipi di intermediari specializzati (*business angels, venture capitalists*, fondi chiusi di investimento) sono presi in esame nel Contributo di Calcagnini, Giombini e Perugini.
- 8 La necessità di diversificazione delle fonti di finanziamento c'è. Le soluzioni da adottare sono controverse. Una di queste, sperimentata nuovamente in alcune regioni come ricordano Cucculelli e Menghini, è la istituzione di una società finanziaria regionale di *private equity*, a capitale misto privato-pubblico. La maggioranza del capitale deve essere privata, per garantire scelte di finanziamento efficienti, senza ingerenze "politiche". La presenza di capitale pubblico si giustifica con la necessità di avere una visione sistemica dello sviluppo innovativo in linea con la programmazione europea. Il Rapporto Marche +20 ha presente l'utilità e i rischi di questa soluzione, che viene lasciata alle valutazioni degli operatori privati e pubblici. Il Cantiere aperto dovrà occuparsi di monitorare la sua eventuale realizzazione e i risultati ottenuti, per mantenerla in vita, modificarla o chiuderla.

Turismo

Agire in rete è necessario per il **turismo**, come viene indicato nel Capitolo Dodicesimo. L'abbinamento diffusione-diversità va trasformato in valori di attrazione turistica riconducendo a sistema la pluralità di iniziative locali, promuovendo circuiti tematici integrati a valenza urbanistica, culturale, religiosa-spirituale, paesaggistica-rurale, balneare.

Tra le varie proposte in campo turistico, Marche +20 propone due azioni ad ampio effetto diffusivo sul territorio:

1. La valorizzazione dei **centri termali**, che hanno valenza di turismo qualitativo, stanziale, destagionalizzato, che diffonde i valori ambientali e territoriali della regione.
2. La riqualificazione urbana e identitaria dei **centri storici** di importanza artistico-culturale.

Servizi sociali e sanitari

I Capitoli Quattordicesimo e Quindicesimo confermano l'importanza delle sinergie di rete nei **servizi sociali e sanitari**. Si tratta di due motori fondamentali per la crescita del capitale umano e per la coesione sociale. Entrambi sono legati alla disponibilità di risorse pubbliche e private che, come abbiamo visto nel sistema di interazioni virtuose, dipendono dall'andamento dei motori economici.

La crisi economica ha ridotto le risorse per l'offerta di servizi socio-sanitari, costringendo le famiglie ad adottare un welfare "fai da te" ossia a compensare con risorse proprie la minore disponibilità di risorse pubbliche. La domanda di servizi sanitari si è ovunque ridotta per la rinuncia a prestazioni e farmaci di una parte della popolazione colpita dalla crisi. Nelle Marche la quota stimata ha superato il 10,5% nel 2013, un livello inferiore alla media italiana. Ciò che preoccupa è il peggioramento della salute della popolazione che porterà con un effetto molla ad aumentare in futuro la domanda di sanità e di assistenza. Aumento che si aggiungerà all'aumento strutturale di cure e assistenza dovuto all'invecchiamento della popolazione ad un tasso superiore nelle Marche rispetto alla media italiana.

Si impone pertanto un sistema regionale integrato di servizi socio-sanitari per motivi di evoluzione demografica e per esigenze di efficienza economica-organizzativa. Le Marche presentano due tendenze demografiche molto più accentuate rispetto alla media italiana: le quote crescenti di anziani e di immigrati.

Le esigenze socio-sanitarie degli anziani sono ampie e crescenti. Richiedono integrazione tra strutture sociali, sanitarie e familiari senza sovrapposizioni e scollamenti. In futuro dobbiamo attenderci:

- minore coesione familiare
- maggiore necessità di aumentare la assistenza domiciliare integrata (le Marche sono indietro su questo ambito rispetto alla media nazionale in percentuale di assistiti)
- la probabile riduzione delle badanti (minore offerta, maggiori costi), il cui arruolamento dovrà comunque essere meno casuale e più qualificato
- la necessità di estendere e qualificare la rete di strutture di accoglienza, anche con nuove forme di residenzialità
- la necessità di promuovere e incentivare l'adattamento delle abitazioni alle esigenze degli anziani.

La Regione Marche ha individuato buona parte di queste necessità, con le linee guida per le cure domiciliari e con il progetto domotica. Le linee progettuali sono quelle giuste, ciò che serve è procedere più rapidamente nella loro realizzazione, tra l'altro superando problemi di competenza e di coordinamento.

La società marchigiana deve prepararsi a un **crescente peso dei residenti immigrati**, che dal 11% del 2014 si prevede arriveranno a superare il 17% nel 2034, con quote superiori alla media italiana in entrambi i casi. Più che problemi sanitari, che sono ridotti dall'età media più bassa della popolazione immigrata (che però comporta la maggiore incidenza della natalità: aumenterà la domanda di asili nido), si avranno problemi di integrazione sociale, che vanno affrontati con competenza e lungimiranza. Tra le varie soluzioni da adottare, la sezione Contributi presenta la nota di Bronzini sull'Housing sociale e di Moretti sulla Mediazione sociale abitativa.

La sanità deve adattare i servizi alla evoluzione demografica e alla distribuzione territoriale della popolazione, rispettando crescenti vincoli di disponibilità delle risorse pubbliche. Il

policentrismo urbano delle Marche richiede la necessità di conciliare il binomio diffusione-accentramento. Diffusione sul territorio per soddisfare le esigenze di prossimità per i servizi di livello inferiore. Accentramento per rispettare obiettivi di efficienza e specializzazione. Si deve anche affrontare un problema di vicinanza e comprensione reciproca tra pazienti, famiglie e operatori sanitari. Su questo tema si rinvia alla nota di Vicarelli nella sezione Contributi sul Family Learning Socio Sanitario.

È nota la grande attenzione rivolta dalla Regione Marche alla riorganizzazione della rete delle strutture sanitarie, mantenendo obiettivi di qualità e di equilibri di bilancio (su questo fronte la Ragioneria Generale dello Stato ha riconosciuto alle Marche il merito di essere stata la regione più virtuosa nel periodo 2007-2013). Il Rapporto Marche +20 prende atto delle indicazioni fornite nel Piano Socio Sanitario Regionale 2012-2014 e anche delle difficoltà di piena e stabile realizzazione degli obiettivi di integrazione socio-sanitaria. Difficoltà racchiuse in 6 asimmetrie: istituzionale, amministrativa, finanziaria, organizzativa, oro-geografica, professionale. Non si può altro che auspicare che queste asimmetrie vengano entro breve tempo superate. Il Cantiere aperto Marche +20 dovrà monitorare i passi avanti delle realizzazioni programmate per raggiungere gli obiettivi di integrazione e sviluppo da tempo stabiliti.

1.4 Centralità territoriale dello sviluppo

Il nuovo modello di sviluppo polivalente senza fratture delle Marche deve proporsi di mantenere la centralità dello sviluppo sul proprio territorio. Questo obiettivo va realizzato su due piani: uno interno, l'altro esterno.

Sul piano interno, si tratta di adattare lo sviluppo alla **diversità dei sistemi locali** che caratterizzano la regione. Proprio per evitare di creare fratture territoriali determinate da dislivelli di sviluppo, è necessario riconoscere le diversità per valutare le potenzialità e le esigenze specifiche di ciascun sistema locale. Gli ambiti da individuare non corrispondono ai singoli Comuni, né alle Province. Debbono corrispondere a criteri che una volta incrociati fanno emergere le realtà territoriali da accomunare.

Il Rapporto Marche +20 ha individuato **18 Ambiti Territoriali dello Sviluppo ATSL** utilizzando 4 criteri: i sistemi locali del lavoro, la dinamica dello sviluppo insediativo, i bacini idrografici, le reti di trasporto. Nel Capitolo Ottavo vengono analizzate le caratteristiche demografiche ed economiche di ciascun ATSL. Una volta individuati, gli ATSL vengono poi riaggregati in tre gruppi sulla base delle identità prevalenti e dei problemi che li accomunano.

I benefici di questa visualizzazione territoriale proposta da Marche +20 sono diversi.

Si attribuisce "centralità" a ogni sistema locale, che può divenire protagonista della programmazione "*community led*" come viene raccomandato dalla Commissione Europea. Va precisato che i confini dei diversi ATSL non sono vincolanti. Gli ATSL sono dei punti di riferimento flessibili per la programmazione dei servizi e degli interventi.

Il vantaggio principale risiede nel dare voce, anche di proposta progettuale, alle comunità locali, senza scendere a livello dei troppi e troppo piccoli Comuni. L'ATSL offre l'opportunità di

mediazione e aggregazione delle esigenze locali a livello più ampio, ma comunque rappresentativo. Spetta poi alla Regione di ricomporre il mosaico per raccordarlo alle linee progettuali più generali (regionali, nazionali, europee). Su questo tema si rinvia alla nota di Dematteis nella sezione Contributi.

Sul piano esterno, l'obiettivo della centralità territoriale dello sviluppo si realizza contenendo **i rischi di periferizzazione**, ai quali una piccola regione come le Marche è più facilmente esposta per effetto della globalizzazione.

Un crescente grado di periferizzazione della regione si riscontra nella progressiva perdita del controllo proprietario e gestionale di alcune attività strategiche (imprese, banche, distribuzione commerciale, servizi avanzati). Emerge con la crescente perdita di competitività di alcune produzioni interne per mancanza di capacità innovativa. Si evidenzia negli scollamenti del ricambio generazionale degli imprenditori, quando le vecchie generazioni non sono più adatte a gestire le innovazioni e le nuove generazioni non hanno la capacità o la vocazione per assumersi queste responsabilità. Comporta la subalternità delle scelte di sviluppo alle esigenze di chi le compie al di fuori della regione. Comporta anche la perdita di funzioni qualificate con l'indebolimento progressivo della classe dirigente locale.

La forza economica e sociale di una regione (come di una nazione) va misurata in termini di **capacità di governare attivamente il proprio sviluppo**. Ossia nella capacità di determinare le strategie adeguate al proprio territorio e saperle governare. Il problema non si pone a livello di governo istituzionale, che rientra nella divisione delle competenze tra i vari ambiti europeo, nazionale, regionale. Però una regione è "forte" quanto più riesce a influire sui livelli superiori di governo per raccordare gli interessi collettivi regionali con quelli nazionali. Non si tratta di decidere, ma di dare un contributo alle decisioni.

Il problema della sfida da sostenere per contenere la periferizzazione entro una evoluzione fisiologica va impostata in chiave dinamica e interattiva. Riguarda la classe dirigente e la solidità del sistema economico e sociale regionale.

La forza che conta deriva dalla capacità di affrontare la dinamica competitiva della globalizzazione, senza subirla passivamente. La interazione consiste nel **"riuscire ad essere globalizzatori, non solo globalizzati."**¹

Per ottenere questo risultato si deve poter fare affidamento su una classe dirigente locale di imprenditori e amministratori pubblici e privati che sappiano governare i processi di innovazione e di internazionalizzazione mantenendo nella regione **la "testa pensante" e le attività strategiche per lo sviluppo locale**, come abbiamo indicato nel Capitolo Nono dedicato al motore di sviluppo Attività industriali. Significa avere una classe dirigente che abbia la capacità di "mettere ordine in casa propria" avendo scelto i compiti da fare e riuscendo a realizzarli.

Posto su questo piano, l'obiettivo della centralità territoriale del proprio sviluppo racchiude a sintesi tutti i temi che abbiamo trattato per realizzare il nuovo modello di sviluppo polivalente

¹ Vedi Alessandrini (2004)

senza fratture: favorire le interazioni virtuose tra più motori e assi di sviluppo, agire in rete, rafforzare il motore produttivo, recepire le innovazioni, ricomporre le fratture economiche, sociali e territoriali.

Per ottenere questi obiettivi, la piattaforma metodologica che il Progetto Marche +20 propone punta su:

- **Progettualità:** che deve poggiare su tre pilastri - conoscenza dei problemi, chiarezza degli obiettivi, individuazione dei risultati attesi - e deve essere geo-referenziata per un governo del territorio basato sul riconoscimento della pluralità dei sistemi locali e la necessità di valorizzarne le potenzialità.
- **Monitoraggio:** che deve essere continuo e assumere un ruolo attivo nella valutazione dei nodi problematici (ritardi da colmare, rischi da contenere), e dei risultati in itinere ed ex-post degli interventi e dei progetti; **l'attivazione di un sistema efficace di monitoraggio è una delle carte vincenti della regione** per prevenire i problemi prima che in futuro si aggravino e per diffondere la cultura del vaglio critico costruttivo su ciò che si è fatto e si sta facendo.

Su queste basi, il Progetto Marche +20 assume valore se si utilizza come un **cantiere aperto**, nel quale il metodo da seguire è riassunto dallo slogan **“Il futuro non si prevede, si fa. Ma non si può navigare a vista”**. L'essenziale è fare bene e con metodo, contando sul contributo ampio e continuo di idee progettuali. Bisogna riconoscere che non si può fare tutto e subito. Non si debbono però accumulare ritardi nell'accorgersi dei problemi da affrontare, nel progettare le soluzioni e nel realizzarle.

Il futuro non attende.

PARTE PRIMA: QUADRO MACROECONOMICO

Capitolo Secondo

DA DOVE VENIAMO: LE TRAIETTORIE DI LUNGO PERIODO

Le Marche sono una regione industrializzata e policentrica, con un livello di reddito nella media italiana e un alto livello di benessere. La caratteristica strutturale prevalente sono le piccole dimensioni: del territorio, della popolazione, delle imprese e delle città.

Il modello di industrializzazione che ha fatto decollare la regione a partire dagli anni Sessanta del secolo scorso si è avvalso della spinta propulsiva di una serie di fattori endogeni: la vitalità produttiva di miriadi di piccoli artigiani e imprenditori, la concorrenza imitativa e la cooperazione funzionale nei distretti industriali, il felice connubio tra banche locali e imprese locali, la coesione identitaria tra economia, società e istituzioni locali. Questi fattori sono stati a lungo studiati e portati ad esempio di un modello di sviluppo endogeno definito da Fuà "modello NEC"², perché ha caratterizzato non solo le Marche, ma anche altre regioni del Nord-Est-Centro (Veneto, Emilia Romagna, Toscana).

Benché abbiano condiviso fattori propulsivi simili, i livelli di sviluppo raggiunti sono però diversi. Nel lungo periodo dal 1980 al 2013, l'Emilia Romagna si è attestata su un livello di PIL pro capite dal 21 al 25% superiore alla media italiana, seguita dal Veneto da +13 a +20% e dalla Toscana da +6 a +11%. Le Marche hanno mantenuto livelli prossimi alla media italiana, con oscillazioni nell'intervallo da -3% a +3,5%.

Questa collocazione delle Marche su una "quota di crociera" più bassa rispetto alle altre regioni NEC è il risultato di un insieme di fattori legati alle caratteristiche del territorio, dell'economia, delle imprese, delle specializzazioni produttive, della popolazione. Il modello marchigiano si è connotato per uno sviluppo meno quantitativo, che è però stato meno dirompente degli equilibri sociali e ambientali.

Meno quantità di prodotti e più qualità della vita o, in altre parole, meno reddito e più benessere sono la sintesi di questa combinazione di fattori.

Lo dimostrano le classifiche che collocano le Marche ai vertici dei livelli di benessere delle regioni italiane e in una posizione superiore a quella riferita ai livelli relativi di PIL pro capite.

In uno studio dell'IRPET del 2003, condotto su 27 indicatori economico-sociali, le Marche sono risultate al primo posto, seguite dalle altre regioni NEC (Toscana 2° posto, Emilia Romagna 4°, Veneto 8°).³ Uno studio successivo dell'IRPET del novembre 2009 su indicatori dello sviluppo umano riferiti al 2006 ha confermato la posizione di preminenza delle Marche, che oscillano tra il 1° e il 3° posto a seconda dei diversi criteri di aggregazione dell'indicatore sintetico⁴.

² Fuà (1983), L'industrializzazione nel Nord Est e nel Centro.

³ Casini Benvenuti e Sciclone (2003). I 27 indicatori sono stati raggruppati in 6 categorie: tenore di vita, solidità dello sviluppo economico, infrastrutture sociali e culturali, ambiente di vita e di lavoro, disagio sociale, criminalità.

⁴ Bertini, Ghezzi, Maitino, Rosignoli e Sciclone (2009). L'intervallo 1°-3° posto entro cui si collocano gli indicatori sintetici delle Marche è migliore rispetto alle altre regioni NEC: la Toscana (4°-7° posto), l'Emilia Romagna (4°-8°

Risulta confermato che le Marche sono la regione con il maggior distacco positivo tra gli alti livelli di benessere e la posizione media nella graduatoria del PIL pro capite (11° posto).

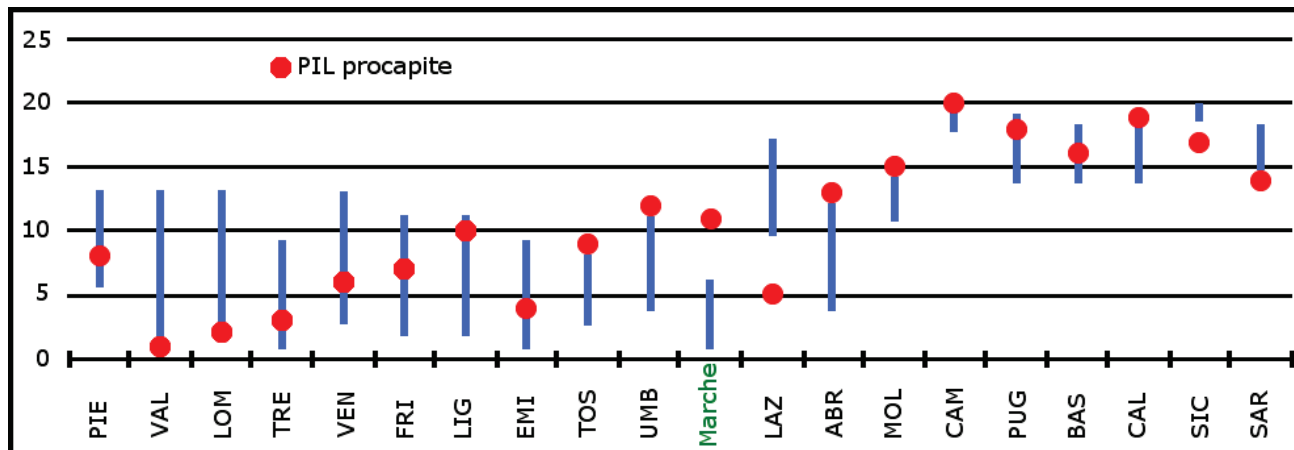


Figura 2.1: Graduatoria PIL pro-capite e degli intervalli degli indicatori di benessere delle regioni italiane

Fonte: IRPET

Anche in Toscana e in Umbria la posizione del PIL è inferiore rispetto alle posizioni degli indicatori di benessere, ma solo di poco. Nella Figura 2.1 risulta evidente che il distacco nelle Marche è molto ampio, al punto da aprire un varco al dubbio che il PIL marchigiano sia sottostimato e che questa sottostima sia responsabile di almeno una parte se non di tutto il differenziale tra reddito e benessere.⁵

Dal punto di vista del PIL, le serie storiche registrano **un lungo periodo, che va dal 1994 al 2011, in cui il PIL pro capite marchigiano è rimasto al di sopra della media italiana e ha parzialmente ridotto nei punti di massimo il divario rispetto alle altre regioni NEC** (Figura 2.2).

posto), il Veneto (9° costante). Le altre due regioni che prendiamo in considerazione per le analisi di confronto interregionale con le Marche sono l’Umbria (5°-8° posto) e Abruzzo (11°-12° posto).

⁵ Va detto che anche le misure del benessere possono essere messe in discussione, perché richiedono più indicatori e sono soggette a forme inevitabilmente arbitrarie di rappresentatività e di aggregazione. Come vedremo più avanti con l’analisi del BES (Benessere Equo e Sostenibile) gli indicatori esaminati dall’ISTAT sono saliti a 174 rispetto ai 27 considerati dall’IRPET. Però alla maggiore rappresentatività si contrappone una maggiore difficoltà di aggregazione dei risultati.

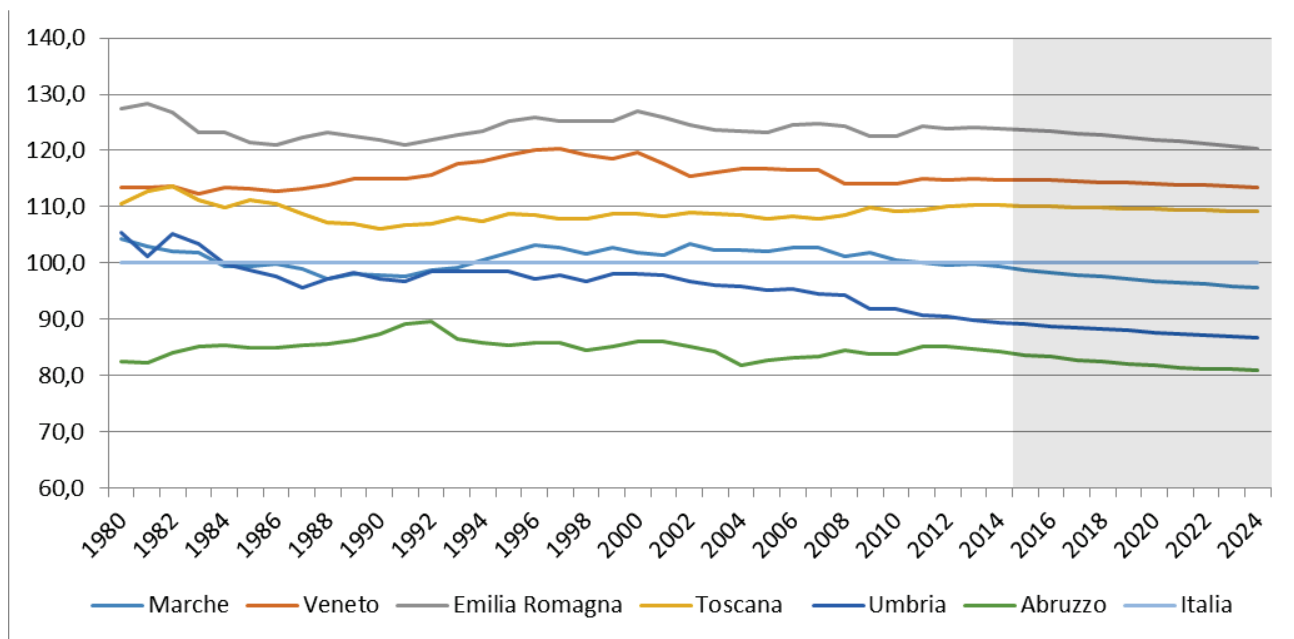


Figura 2.2: PIL pro-capite regionale (Italia=100)

Fonte: elaborazione dati ISTAT e proiezioni PROMETEIA

Negli anni Novanta il tasso di sviluppo del PIL reale delle Marche è stato il più elevato rispetto alle 5 regioni messe a confronto (Veneto, Emilia Romagna, Toscana, Umbria e Abruzzo) e superiore alla media italiana (Tabella 2.1).

	1981-1989	1990-1999	2000-2007	2008-2014	2015-2019	2020-2024
Italia	2,5	1,4	1,5	-1,2	1,2	1
Marche	1,8	2,1	1,9	-1,7	1	0,9
Veneto	2,6	2	1,8	-1,3	1,4	1,1
Emilia Romagna	1,8	1,7	1,9	-0,9	1,4	1,1
Toscana	1,9	1,4	1,5	-0,8	1,3	1
Umbria	1,7	1,5	1,4	-1,8	1,1	1
Abruzzo	3,2	1,4	1,3	-1,2	0,7	0,7

Tabella 2.1: Tassi di variazione annuali medi del PIL reale

Fonte: elaborazione dati ISTAT e proiezioni PROMETEIA

Questo risultato è in buona parte attribuibile al notevole tasso di incremento delle esportazioni di beni, al quale ha tra l'altro contribuito la forte svalutazione della lira del 1993. Ma anche in presenza dell'euro, nel periodo pre-crisi 2000-07, la crescita delle esportazioni marchigiane è risultata la più elevata (Tabella 2.2) e in corrispondenza l'incremento del PIL ha mantenuto un ritmo superiore alla media italiana e di poco inferiore soltanto a quello realizzato dall'Emilia Romagna.

	1981-1989	1990-1999	2000-2007	2008-2014	2015-2019	2020-2024
Italia	3,0	5,0	4,2	0,2	4,9	4,0
Marche	2,1	7,7	6,6	-2,0	4,2	3,6
Veneto	5,2	6,9	3,7	-0,2	5,4	4,2
Emilia Romagna	2,7	5,9	5,3	0,6	5,5	4,3
Toscana	2,3	4,6	3,1	1,5	4,9	4,0
Umbria	3,1	6,9	6,0	-1,0	4,7	3,9
Abruzzo	11,4	8,5	6,1	-2,5	2,7	2,8

Tabella 2.2: Esportazioni di beni – Tassi di variazione medi annuali %

Fonte: elaborazione dati ISTAT e proiezioni PROMETEIA

La maggiore capacità di penetrazione sui mercati esteri dei prodotti marchigiani si riscontra nell'aumento della quota delle esportazioni sul PIL (Tabella 2.3), che da un livello inferiore alla media italiana negli anni Ottanta è passata a un livello di 5 punti percentuali superiore nel periodo 2000-2007.

PERIODO	Italia	Marche	Veneto	Emilia Romagna	Toscana	Umbria	Abruzzo
1980-1989	12,3	11,5	16,0	15,6	16,0	6,6	6,4
1990-1999	16,5	18,4	24,6	21,7	20,3	9,8	13,8
2000-2007	20,7	25,6	31,5	28,6	24,3	13,9	22,8
2008-2014	23,1	25,0	33,6	33,1	27,1	16,2	23,1
2015-2019	28,2	32,4	41,7	41,6	33,6	19,6	24,6
2020-2024	32,9	37,1	49,1	49,1	39,2	22,8	27,2

Tabella 2.3: Esportazioni/PIL - quota %

Fonte: elaborazione dati ISTAT e proiezioni PROMETEIA

In questo importante salto in avanti compiuto nel ventennio precedente la crisi, le Marche sono seconde soltanto al Veneto, tra le regioni NEC, e hanno superato la quota della Toscana, partendo da un livello molto inferiore negli anni Ottanta. Delle regioni considerate, si distingue l'Abruzzo per avere più che triplicato la quota delle esportazioni sul PIL, partendo però da un livello molto basso rispetto a quello marchigiano.

Un altro fattore di spinta dello sviluppo è stato la capacità di accumulazione, rappresentata dalla quota di investimenti fissi sul PIL, che per tutto il periodo 1980-2007 nelle Marche è stata superiore alla media italiana e una delle più elevate tra le regioni di riferimento (Tabella 2.4).

PERIODO	Italia	Marche	Veneto	Emilia Romagna	Toscana	Umbria	Abruzzo
1980-1989	20,1	22,6	18,9	17,5	15,5	20,0	24,6
1990-1999	19,4	21,5	19,7	17,8	16,2	21,4	21,8
2000-2007	20,9	22,2	22,5	20,1	18,9	20,8	23
2008-2014	18,5	18,0	20,2	17,4	16,9	22,1	22,3
2015-2019	17,6	17,6	19,3	16,8	16,7	20,2	20,1
2020-2024	18,0	17,8	19,8	17,3	17,1	20,4	20,6

Tabella 2.4: Investimenti fissi lordi / PIL - quota %

Fonte: elaborazione dati ISTAT e proiezioni PROMETEIA

Gli investimenti fissi lordi per unità di lavoro nelle Marche sono rimasti sostanzialmente in linea con la media italiana fino al 2005. Ai due estremi si collocano il Veneto, con la più alta incidenza degli investimenti per unità di lavoro a partire dal 1994, e la Toscana, il cui dato si mantiene di gran lunga al di sotto della media italiana (Figura 2.3).

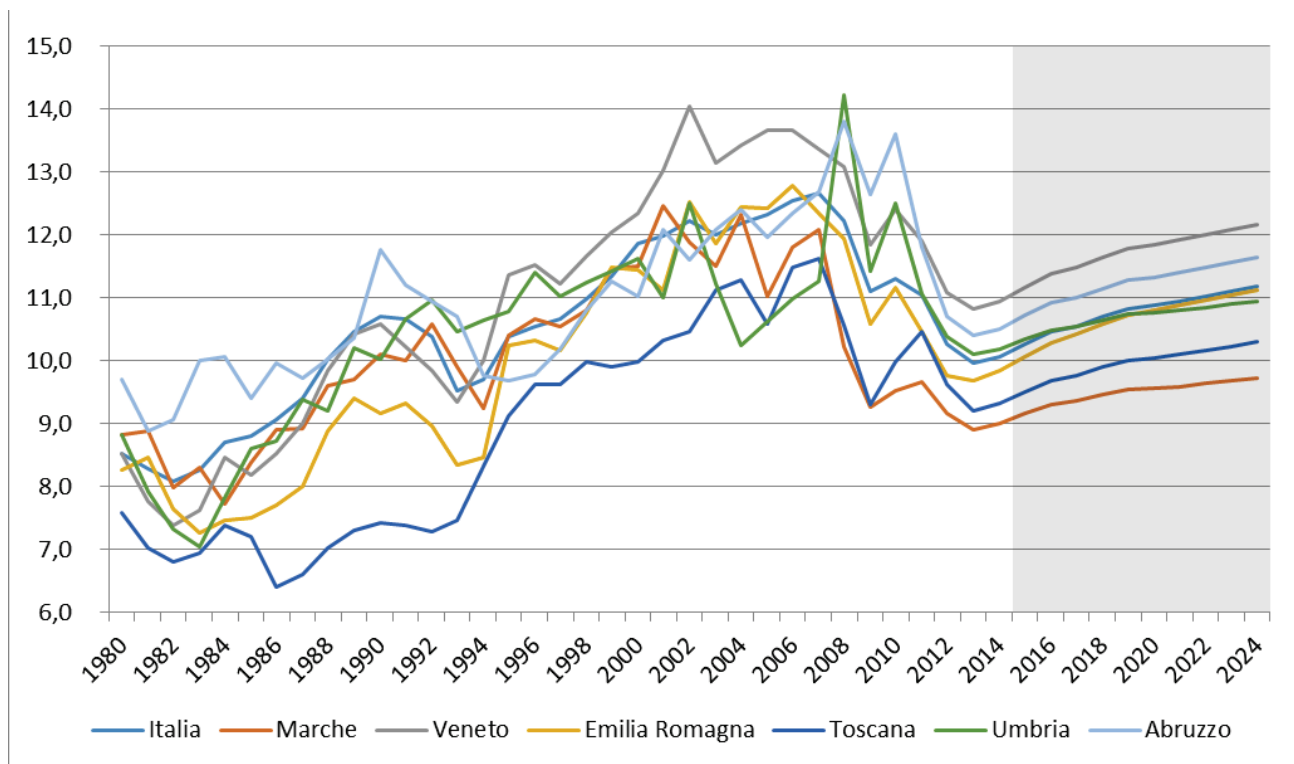


Figura 2.3: Investimenti fissi lordi per unità di lavoro

Fonte: elaborazione dati ISTAT e proiezioni PROMETEIA

Il rilevante tasso di incidenza degli investimenti nel ventennio pre-crisi ha consentito alle Marche di ridurre il divario strutturale della produttività complessiva dell’economia, rappresentata dal rapporto tra il PIL e le unità di lavoro, rispetto alla media italiana e alle regioni prese a riferimento (Tabella 2.5).

PERIODO	Marche	Veneto	Emilia Romagna	Toscana	Umbria	Abruzzo
1980-1989	86,6	102,1	103,7	101,6	95,2	88,7
1990-1999	89,4	101,2	101,0	98,3	94,0	89,9
2000-2007	90,8	101,5	102,8	98,4	91,8	89,2
2008-2014	88,8	98,7	102,5	98,5	88,2	91,1
2015-2019	88,6	98,9	102,9	97,1	87,0	90,9
2020-2024	88,1	98,9	103,0	97,0	86,6	91,0

Tabella 2.5: PIL per unità di lavoro (Italia = 100)

Fonte: elaborazione dati ISTAT e proiezioni PROMETEIA

In questo periodo le Marche hanno recuperato il 3,6% su Abruzzo, oltre il 4% su media Italia e Veneto, oltre il 5% su Emilia Romagna e più del 7% su Toscana e Umbria.

Nonostante questi significativi progressi, il divario nel livello medio di prodotto ottenuto da un lavoratore nel sistema economico marchigiano è rimasto però su livelli ancora inferiori alla media italiana, alle altre tre regioni NEC e all’Umbria. Delle regioni esaminate soltanto l’Abruzzo si colloca più indietro.

In particolare, la produttività del motore industriale è risultata strutturalmente più bassa in tutto l’arco dei quattro decenni considerati e nel confronto con le altre regioni (Figure 2.3 e 2.4).

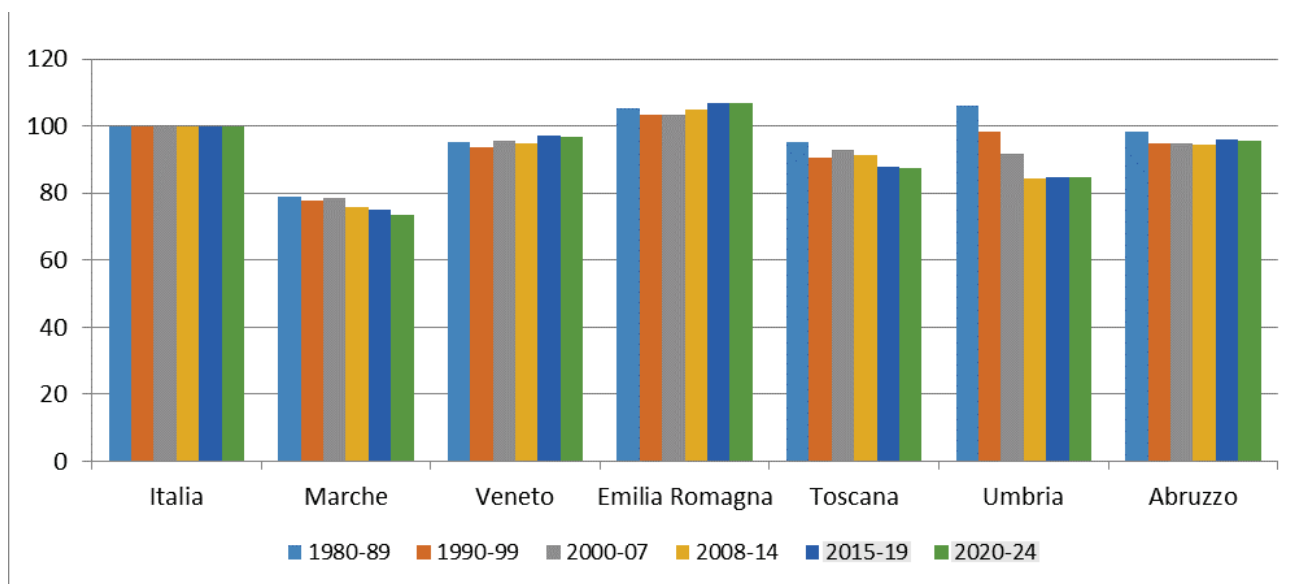
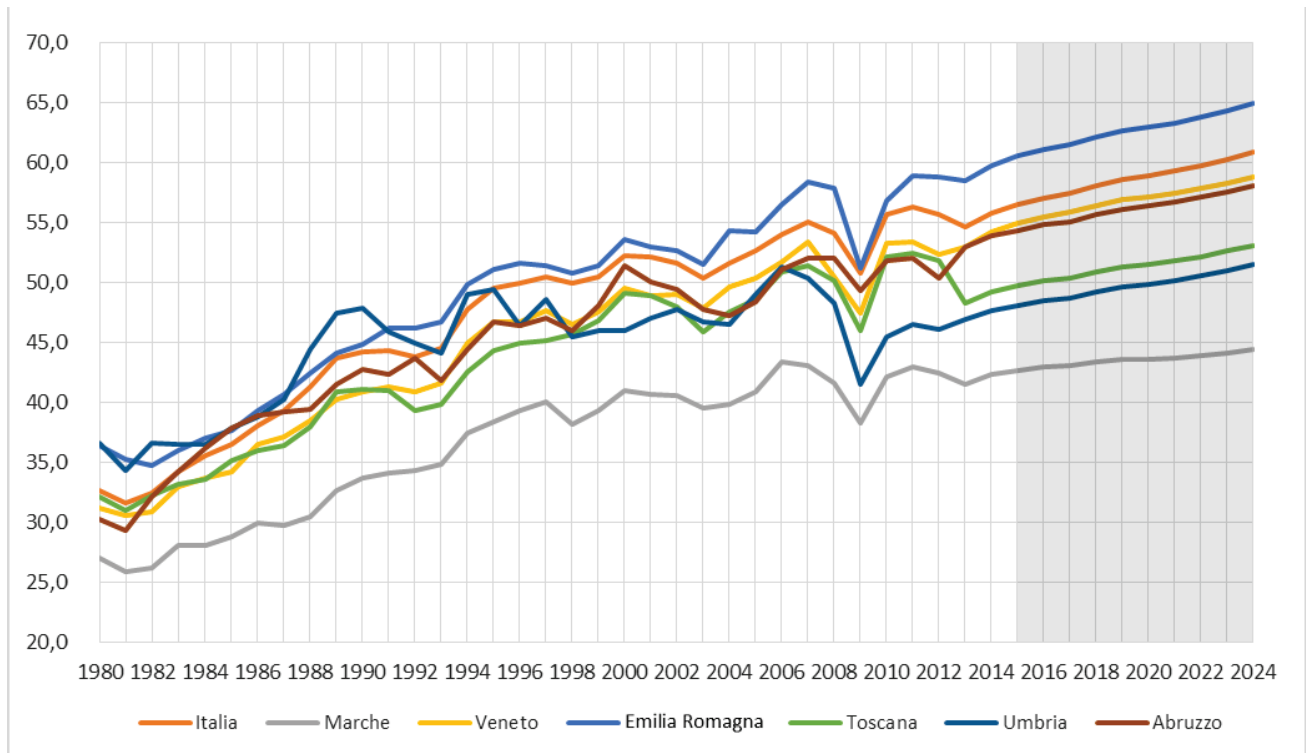


Figura 2.4: Valore aggiunto per unità di lavoro nell'industria in senso stretto (Italia = 100)

Fonte: elaborazione dati ISTAT e proiezioni PROMETEIA



**Figura 2.5: Produttività industria in senso stretto
(Valore aggiunto/Unità di lavoro - migliaia di euro)**

Fonte: elaborazione dati ISTAT e proiezioni PROMETEIA

Tra queste si distingue l'Emilia Romagna che è l'unica regione a collocarsi stabilmente su livelli superiori alla media italiana.

Il basso livello di valore aggiunto per addetto che caratterizza l'industria marchigiana è il risultato di sintesi, in quanto tale non esaustivo, dell'effetto combinato dei punti di forza e di debolezza che hanno contraddistinto il modello di sviluppo industriale della regione.

I punti di forza sono stati richiamati all'inizio di questo capitolo e sono stati felicemente racchiusi da Fuà e Zacchia nella definizione **"industrializzazione senza fratture"**.⁶

Vale a dire in un modello che non ha prodotto forti squilibri territoriali, sociali e ambientali, perché basato sull'interazione virtuosa tra imprenditorialità e urbanizzazione diffuse. Il sistema produttivo ha tratto vantaggio dalla flessibilità di adattamento delle piccole imprese artigiane e industriali.

Le piccole dimensioni produttive hanno rappresentato la soglia di ingresso di una pluralità di artigiani e imprenditori per esprimere la propria capacità imprenditoriale e divenire attori del processo di sviluppo regionale.

⁶ Fuà e Zacchia (1983).

L'orientamento prevalente è stato verso le specializzazioni produttive a basso valore aggiunto e ad alta intensità di lavoro mettendo a frutto le conoscenze contestuali e i processi di collaborazione e imitazione tipici dei distretti industriali.

Tra i punti di forza di questo sistema industriale basato sulle piccole dimensioni di impresa va inclusa la **capacità di raggiungere alti livelli di occupazione**. Per tutto l'ultimo ventennio del secolo scorso la quota di addetti nell'industria in senso stretto si è mantenuta nelle Marche largamente al di sopra della media italiana e seconda soltanto alla quota del Veneto (Tabella 2.6).

PERIODO	Italia	Marche	Veneto	Emilia Romagna	Toscana	Umbria	Abruzzo
1980-1989	24,3	30,4	31,2	29,1	28,7	25,8	20,9
1990-1999	22,5	30,4	31,1	27,3	25,8	22,4	22,1
2000-2007	20,7	29,4	28,8	26,2	22,7	21,1	23,5
2008-2014	18,5	27,9	26,8	23,8	19,2	18,7	21,6
2015-2019	17,8	25,9	25,2	23,1	18,1	17,4	20,1
2020-2024	17,4	25,3	24,7	22,7	17,6	16,7	19,4

Tabella 2.6: Addetti nell'industria in senso stretto - quota %

Fonte: elaborazione dati ISTAT e proiezioni PROMETEIA

Analizzato nel corso del tempo, questo dato si presta però a una interpretazione ambivalente. Da un lato, la tenuta dell'occupazione industriale è certamente un aspetto positivo da non sottovalutare. Se però la quota di occupati industriali viene analizzata in senso dinamico, il confronto con le tendenze occupazionali del resto del paese mette in evidenza, come altra faccia della medaglia, un ritardo evolutivo.

A fronte della stabilità della quota nelle Marche si registra altrove un calo di occupati industriali. L'unica eccezione, tra le regioni prese in esame, è l'Abruzzo, che aumenta la quota di occupati nell'industria ma rimanendo su quote più basse. Negli anni 2000-2007 pre-crisi, nonostante una riduzione dell'1% della quota, le Marche acquisiscono il primato, superando la quota veneta in calo. Il processo di deindustrializzazione occupazionale è stato molto forte in Toscana, dove si è da tempo avviata la discussione sulla maturazione precoce del modello industriale.⁷

La diminuzione del peso relativo degli occupati nell'industria che si accompagna alla tenuta o alla minore riduzione della quota di valore aggiunto è un indizio di evoluzione fisiologica derivante da maggiore produttività delle imprese industriali e di travaso di addetti soprattutto verso i servizi.

È quanto si riscontra per la media italiana, la Toscana, l'Emilia Romagna e il Veneto, nei tre periodi precedenti la crisi dal 1980 al 2007 (Tabelle 2.6 e 2.7).

⁷ Cavalieri (1999).

PERIODO	Italia	Marche	Veneto	Emilia Romagna	Toscana	Umbria	Abruzzo
1980-1989	22,0	25,6	26,6	27,2	24,7	26,0	21,0
1990-1999	22,0	26,2	27,9	27,5	23,3	22,8	22,8
2000-2007	20,6	25,5	26,8	26,3	21,5	21,0	24,9
2008-2014	19,1	24,6	26,3	25,3	18,4	18,4	23,3
2015-2019	18,8	22,9	25,9	25,4	17,3	17,7	22,4
2020-2024	18,6	22,4	25,6	25,2	17,0	17,4	21,9

Tabella 2.7: Valore aggiunto dell'industria in senso stretto - quota %

Fonte: elaborazione dati ISTAT e proiezioni PROMETEIA

Un discorso a parte va fatto per l'Umbria e l'Abruzzo. Nel primo caso le due quote sono andate di pari passo. Nel secondo caso la quota di valore aggiunto è aumentata più della quota di occupati, ad indicare una fase ancora di crescita del processo di industrializzazione.

In questa evoluzione di lungo periodo le Marche hanno seguito le tendenze delle altre regioni NEC, ma in modo più blando e soprattutto hanno mantenuto il maggior distacco nell'industria tra la quota di occupati superiore alla quota di valore aggiunto a conferma della minore produttività.

Per quanto riguarda i servizi, ovunque la quota di occupati è aumentata (Tabella 2.8). In tutte le regioni considerate il peso occupazionale dei servizi rimane al di sotto della media italiana. Le Marche e il Veneto si distinguono per una quota che si mantiene inferiore rispetto alle altre regioni.

PERIODO	Italia	Marche	Veneto	Emilia Romagna	Toscana	Umbria	Abruzzo
1980-89	58,6	51,1	52,1	54,0	56,9	54,7	54,4
1990-99	62,9	56,0	55,1	57,9	63,3	61,1	59,1
2000-07	66,0	58,6	58,2	61,1	65,9	65,1	59,8
2008-14	68,7	61,2	60,8	64,5	69,3	68,6	61,5
2015-19	70,5	64,6	63,7	66,4	71,0	70,8	62,6
2020-24	71,4	65,4	64,7	67,3	72,0	71,5	63,6

Tabella 2.8: Addetti nei servizi - quota %

Fonte: elaborazione dati ISTAT e proiezioni Prometeia

Le luci e ombre del sistema industriale marchigiano possono essere riassunte nella capacità di tenuta occupazionale e, nello stesso tempo, nella difficoltà di crescita innovativa, a livello tecnologico, dimensionale e organizzativo.

Nei 27 anni precedenti la crisi l'economia regionale ha retto traendo vantaggio da condizioni interne ed esterne favorevoli.

Le piccole imprese artigianali e industriali della regione hanno saputo inserirsi nella divisione del lavoro passando dall'ambito distrettuale locale ai più ampi livelli nazionale e internazionale, come abbiamo constatato commentando la crescita delle esportazioni (Tabelle 2.2 e 2.3).

Nella maggior parte dei casi si sono affermate come specialiste di fasi produttive e della componentistica, ma tranne importanti eccezioni, al costo di avere un ruolo subordinato e di partecipare con una quota minoritaria nella catena del valore.

Se a questo aspetto, legato alla debolezza intrinseca delle piccole dimensioni produttive, si aggiunge la prevalente specializzazione nei settori a basso valore aggiunto si spiega il basso livello di produttività delle imprese marchigiane.

Un riscontro significativo viene offerto dall'analisi compiuta dalla Banca d'Italia (2005) secondo la quale il 60% del divario di produttività dell'industria manifatturiera delle Marche rispetto alla media italiana è attribuibile all'effetto di composizione settoriale per il periodo 1995-2002 (Figura 2.6).

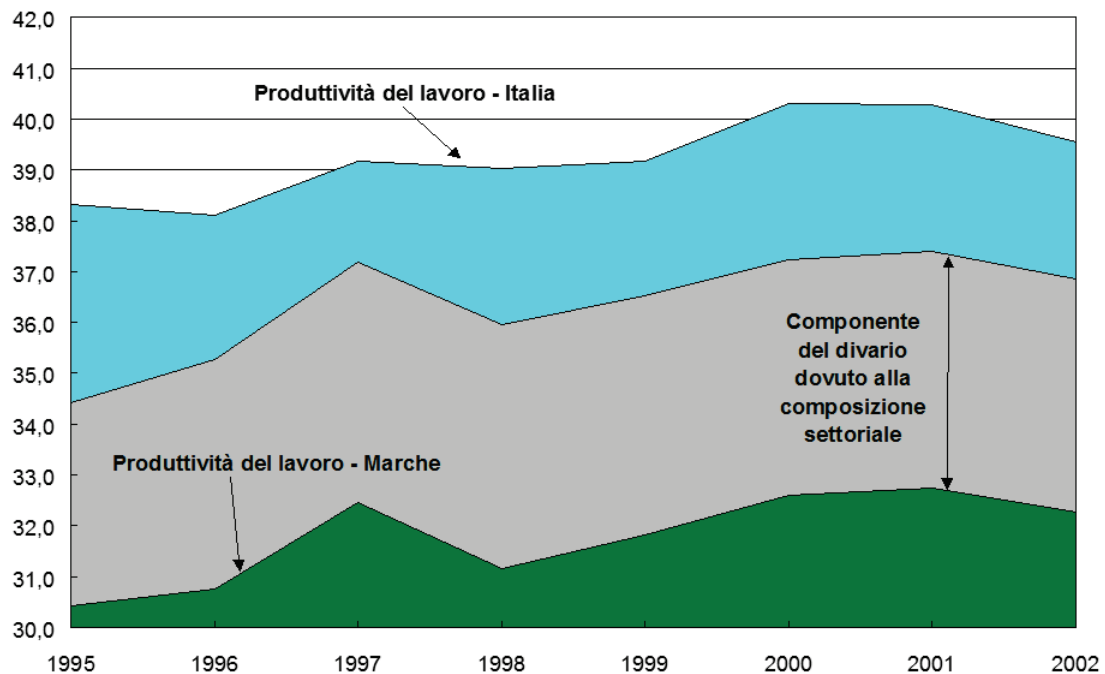


Figura 2.6: Produttività del lavoro nell'industria manifatturiera (migliaia di euro a prezzi costanti 1995)

Fonte: Banca d'Italia (2005)

Pertanto nel periodo a cavallo dell'ingresso nell'euro e a soli 5 anni dalla crisi internazionale, il sistema industriale marchigiano ha dovuto affrontare, con dimensioni delle imprese e specializzazioni produttive più esposte, la maggiore competizione della moneta unica (senza più svalutazioni) e successivamente il forte vaglio selettivo della crisi.

Capitolo Terzo

UNA FORTE DISCONTINUITÀ: L'IMPATTO DELLA CRISI

L'analisi sin qui condotta sulle tendenze pre-crisi di lungo periodo ha confermato l'affermazione iniziale di un motore di sviluppo dell'economia marchigiana meno potente, in termini di capacità di produrre reddito, e meno evolutivo, in termini di mutamenti settoriali, rispetto alle altre regioni NEC con le quali ha condiviso il decollo industriale.

Il sistema economico delle Marche ha tratto vantaggio dalle condizioni interne ed esterne favorevoli e, a partire dagli anni Novanta, ha realizzato un tasso di sviluppo più elevato della media italiana e delle altre regioni prese a riferimento, sulla spinta delle esportazioni e della elevata quota di investimenti fissi sul PIL. Il modello di industrializzazione senza fratture che si è affermato nella seconda metà del secolo scorso è riuscito a recuperare in parte i divari di sviluppo rispetto alle regioni NEC più avanzate. È anche riuscito a mantenere la dinamica della crescita della produttività del lavoro industriale, senza però colmarne i divari rispetto alla media italiana e alle altre regioni (come risulta evidente nella Figura 2.4).

La fragilità strutturale del sistema produttivo marchigiano è stata bruscamente evidenziata con la crisi iniziata nel 2007, che ha provocato un rallentamento generale dell'attività economica in Italia e, di conseguenza, nelle regioni che abbiamo preso a riferimento.

Nel confronto europeo, riportato nella Tabella 3.1, si evidenzia che la crisi ha colpito l'Italia più di Germania e Francia, ma meno della Spagna. Il peso relativo del PIL pro capite italiano si riduce rispetto ai 28 paesi della UE e ai 17 paesi della Unione Monetaria. Il calo si riflette su tutte le regioni, anche se in minor misura in Toscana, Emilia Romagna e Abruzzo.

	2004	2007	2009	2011
Italia	107	104	104	102
Marche	108	107	105	102
Veneto	127	123	120	118
Emilia Romagna	133	130	127	125
Toscana	115	112	113	110
Umbria	103	99	96	93
Abruzzo	86	86	87	87
Germania	116	116	115	123
Francia	110	108	109	109
Spagna	101	105	103	96
Paesi UME 17	109	109	109	109

Tabella 3.1: Livelli relativi di sviluppo economico nella Unione Europea

Fonte: Eurostat

Se si estende l'analisi al 2013-2014, quando alla prima crisi internazionale originata negli Stati Uniti si è aggiunto l'impatto della crisi europea, **il venir meno delle condizioni favorevoli di mercato** ha penalizzato l'economia delle Marche in maggior misura rispetto alla media italiana e alle altre regioni di riferimento.

Ponendo uguale a 100 il valore nazionale, il PIL pro capite marchigiano è sceso da 102,8 nel 2007 a 99,8 nel 2013. Il distacco negativo rispetto alle altre regioni NEC è aumentato dal 2007 al 2013: con il Veneto da -13,7 a -15,1, con l'Emilia Romagna da -22 a -24,4, con la Toscana da -5 a -10,5. Il distacco positivo nei confronti di Abruzzo si è ridotto da +19,5 a +15,2, mentre è aumentato rispetto all'Umbria: da +8,3 a +10.

Nel periodo 2008-2014 che racchiude le due crisi, internazionale ed europea, il tasso di sviluppo del PIL registra ovunque un segno negativo (Tabella 2.1). Le Marche subiscono una riduzione maggiore rispetto alla media Italiana, seconda soltanto a quella dell'Umbria, ma di poco. Il dato più significativo è il confronto con i valori medi positivi del periodo pre-crisi 2000-2007. Il saldo negativo per le Marche è di 3,6 punti percentuali, contro i 2,7 dell'Italia e superiore alle altre regioni prese in esame.

Continuando a confrontare i valori medi dei due periodi 2000-2007 e 2008-2014, le esportazioni marchigiane sono passate dal più alto incremento medio positivo a una riduzione seconda soltanto a quella registrata dall'Abruzzo (Tabella 2.2). La differenza tra i due valori medi porta a un saldo negativo di 8,6 punti percentuali per le Marche, più del doppio di quello registrato dalle esportazioni italiane e anche in questo caso superiore alle altre regioni. Meno penalizzate dalla crisi sono le esportazioni della Toscana e in minor misura dell'Emilia Romagna, che hanno mantenuto un tasso di crescita positivo, anche se minore rispetto al periodo pre-crisi.

Altro dato significativo dell'impatto della crisi è **la grave battuta di arresto degli investimenti fissi lordi**, che si è avuta in Italia e in tutte le regioni. Le Marche registrano la più alta variazione negativa, superiore al 5% (Figura 2.3).

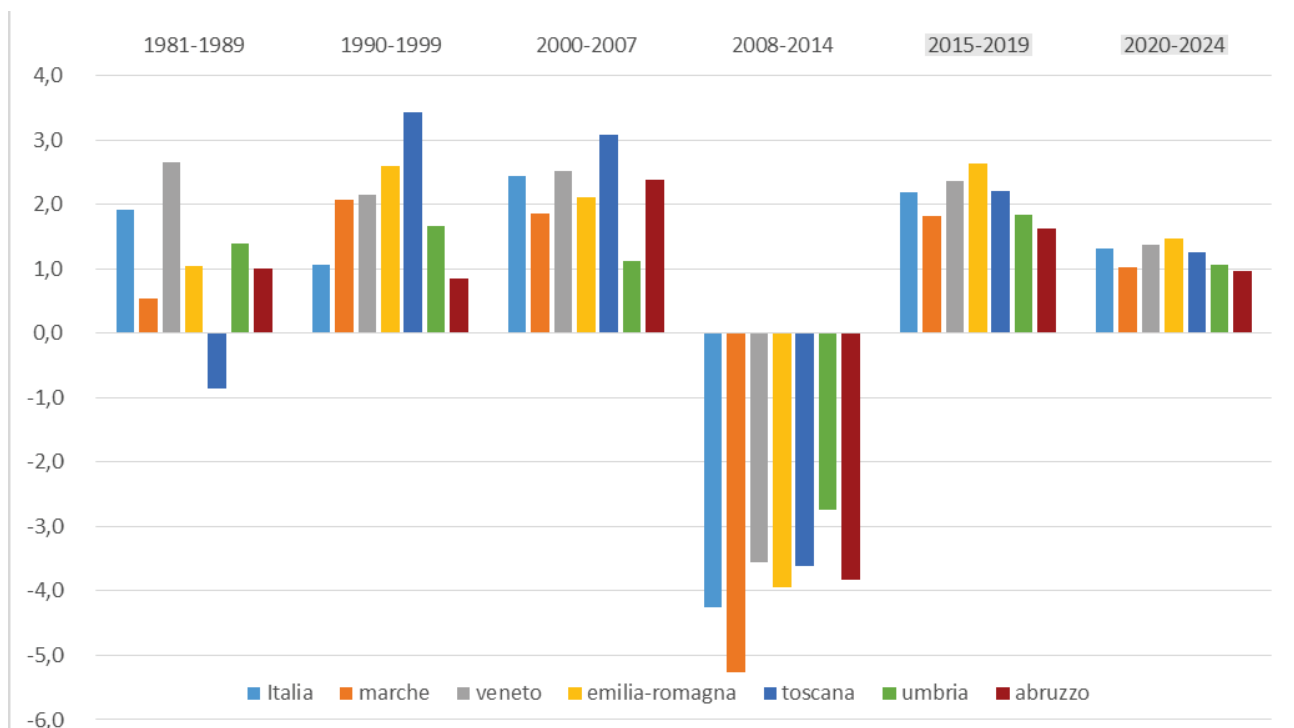


Figura 3.1: Investimenti fissi lordi - variazione media annuale %

Fonte: elaborazione dati ISTAT e proiezioni PROMETEIA

Anche la quota di investimenti sul PIL si è ridotta ovunque, ad eccezione dell'Umbria (Tabella 2.4).

La quota marchigiana presenta una riduzione media complessiva di 4,2 punti percentuali nel confronto tra i due periodi, che è superiore alla riduzione registrata in Italia (-2,4) e nelle altre regioni NEC.

Lo stesso avviene negli investimenti per unità di lavoro, la cui incidenza nelle Marche diviene la più bassa a partire dal 2008 (Figura 2.3). Si può desumere che **la crisi ha colpito relativamente più gli investimenti dell'occupazione**. Questo dato ha una chiave di lettura positiva in termini sociali, anche se va ricordato che l'occupazione è comunque diminuita, ma negativa in termini di rallentamento del processo di innovazione, con conseguente perdita di competitività futura delle imprese.

Ha certamente influito la minore disponibilità del credito bancario, stretto tra la morsa di una domanda di credito delle imprese più rischiosa e di una offerta delle banche limitata dai più stringenti vincoli patrimoniali.⁸

L'impatto della crisi sulla capacità produttiva è stato molto forte. Nell'ordine Veneto, Marche ed Emilia Romagna hanno avuto un saldo netto negativo della nati-mortalità delle imprese superiore alla media italiana nel periodo 2009-2012, con un peggioramento nel 2012.

⁸ Alessandrini, Papi, Presbitero, Zazzaro (2014).

La Toscana è riuscita a contenere questo impatto negativo al di sotto del livello medio italiano (Figura 3.2).

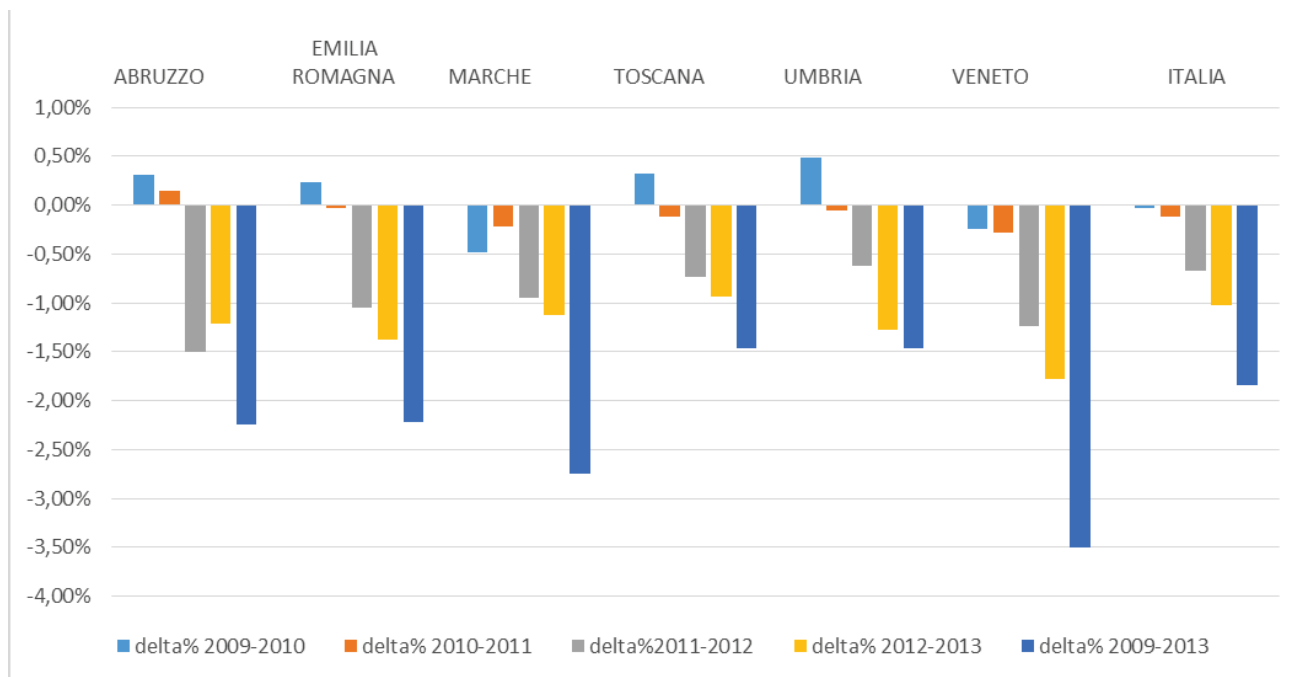


Figura 3.2: Variazione % delle imprese nel periodo 2009-2013

Fonte: elaborazione dati Unioncamere-Infocamere

Gli effetti territoriali all’interno delle Marche sono stati difforni, ma con un maggiore impatto diffusivo nel secondo triennio 2011-2013 nella demografia di impresa (saldo nati-mortalità, Figura 3.3): i comuni con riduzione netta del numero di imprese attive sono passati:

- dal 53% negli anni 2009-2011, pari a 127 comuni su 239
- al 78% negli anni 2011-2013, pari a 186 comuni su 239

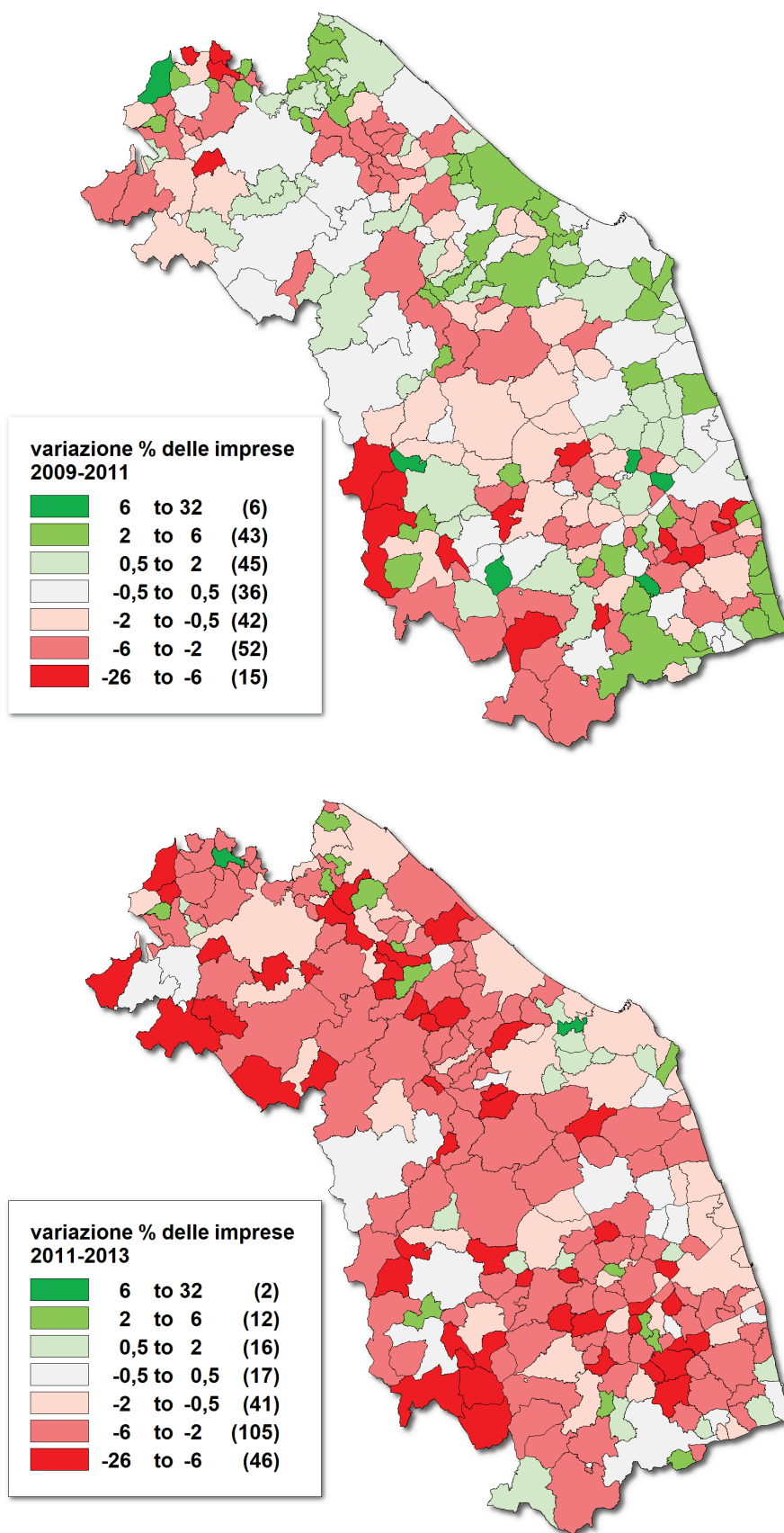


Figura 3.3: Variazione % delle imprese nei comuni delle Marche
 Fonte: elaborazione dati Unioncamere-Infocamere

Capitolo Quarto

SCENARI FUTURI: PROIEZIONI

L'analisi macroeconomica sin qui condotta ha offerto molte indicazioni sui punti di forza e di debolezza che caratterizzano la situazione attuale delle Marche, ereditata dalla evoluzione storica e accentuata dall'impatto della crisi. I successivi capitoli di approfondimento entreranno nel merito di ciascun aspetto con maggiore dettaglio.

Il quadro di riferimento va completato scrutando l'orizzonte futuro.

Le proiezioni demografiche sono le più attendibili. Come è noto, le Marche si distinguono per un crescente invecchiamento della popolazione, superiore alla media italiana, anche se nel 2034 le differenze si annulleranno, come vedremo nel Capitolo Quattordicesimo Tabella 14.5.

L'invecchiamento offre una duplice chiave di lettura. **In positivo, è un indicatore di benessere**, che evidenzia la migliore qualità della vita dei marchigiani. L'altra faccia della medaglia **presenta però problemi di sostenibilità** della spesa pubblica in servizi sanitari (malattie senili) e sociali (pensioni, assistenza), che approfondiamo nei Capitoli Quattordicesimo e Quindicesimo dedicati ai corrispondenti motori di sviluppo. Anche il sistema produttivo risentirà della popolazione invecchiata, con età media crescente, dal punto di vista di minori potenzialità innovative. Nello stesso tempo dovrà orientare le produzioni per cogliere **le opportunità di soddisfare le esigenze specifiche di una crescente quota di anziani.**

Il problema dell'invecchiamento verrà attenuato dai **flussi migratori**, la cui incidenza futura è sensibilmente in aumento. Anche in questo caso gli effetti sono duplici, come vedremo nel Capitolo Quattordicesimo (paragrafo 14.2.2). Da un lato, vi sono i vantaggi per il sistema economico e sociale dell'afflusso di nuova popolazione attiva, con età media più bassa. Dall'altro, si pongono crescenti problemi di inclusione sociale che vanno affrontati con lungimiranza.

Le proiezioni economiche vanno commentate con cautela in generale e a maggior ragione dopo la rilevante battuta di arresto determinata dalla crisi di questi ultimi anni. Le crisi sono difficili da prevedere e a loro volta rendono ancora più difficili le previsioni post crisi. È tanto più vero quanto più lontano è l'orizzonte futuro da valutare. Con il senno di poi consentito dalla storia, basta ricordare che nessuno 20 anni fa, ma neanche 10 anni fa, aveva previsto la crisi attuale. In più, a crisi avviata si è sottovalutata la sua profondità e la sua durata, come è puntualmente avvenuto in questi anni.⁹

Gli economisti, come del resto i medici, hanno strumenti per diagnosticare i segnali di possibili fattori di crisi. Ma non possono stabilire quando la crisi avverrà, per quanto tempo e con quali conseguenze. In aggiunta, le incertezze disseminate dalla grave crisi che stiamo ancora vivendo

⁹ È sufficiente ricordare tre recenti episodi significativi: 1) le parole rassicuranti del presidente della Fed Bernanke nell'aprile 2007, nei primi mesi della crisi creditizia americana, poi gravemente smentite dai fatti; 2) la generale sottovalutazione del fallimento della Lehman Brothers nel settembre 2008; 3) la sottovalutazione dell'effetto contagio nell'area euro della crisi greca nel 2010.

producono effetti contrastanti e instabili sugli scenari futuri, che vanno da un eccesso di pessimismo, dettato dalla sfiducia, a un eccesso di ottimismo non appena si colgono anche piccoli segnali positivi (la luce in fondo al tunnel).

Con questa consapevolezza, **il Progetto Marche +20 non si propone l'obiettivo di indicare come saranno le Marche di qui a 20 anni.**

L'ottica che si è scelta è quella del **Cantiere aperto** nel quale si adotta il principio "**Il futuro non si prevede, si fa. Ma non si può navigare a vista**". Significa che si deve lavorare nel presente sui problemi già esistenti e sulle tendenze in atto per prevenire i possibili effetti negativi nel futuro.

Per non navigare a vista e raccogliere indicazioni di rotta tendenziale, abbiamo elaborato le proiezioni di Prometeia fino al 2024, dividendole in due quinquenni 2015-2019 e 2019-2024. Emerge il quadro di una uscita dalla crisi dell'Italia e delle regioni prese in considerazione su livelli di crescita del PIL reale positivi, ma bassi e in lieve rallentamento nel secondo quinquennio (vedi Capitolo Secondo Tabella 2.1).

Per quanto riguarda le Marche vanno fatte considerazioni di segno opposto.

Da un lato, **la regione si distinguerebbe per una rilevante capacità di recupero** con un salto positivo di +2,7 punti percentuali rispetto ai valori medi negativi del periodo di crisi 2008-2014 (vedi Tabella 2.1, Capitolo Secondo). Un incremento superiore alla media italiana (+2,4) e, tra le 6 regioni considerate, secondo soltanto a quello previsto per l'Umbria (+2,8) e pari all'incremento previsto per il Veneto. Viene ulteriormente confermata la caratteristica del sistema economico marchigiano a una maggiore varianza ciclica: maggiore crescita nel 2000-2007, maggiore caduta nel 2008-2014, rilevante ripresa attesa nel 2015-2019. La possiamo interpretare come **fragilità che è ricomponibile**, ma che non può essere sottovalutata.

Anche perché, dall'altro lato, **nonostante il rilevante recupero il tasso di sviluppo del PIL atteso per le Marche rimarrebbe al di sotto del pur basso tasso di crescita italiano e delle altre regioni ad eccezione dell'Abruzzo** (vedi Capitolo Secondo Tabella 2.1). A sua volta il tasso di crescita del PIL pro capite perderebbe in media ogni anno poco meno di mezzo punto percentuale nel 2015-2019 e un terzo di punto percentuale nel 2020-2024 rispetto al tasso italiano.

Pertanto, **se si verificassero queste previsioni il livello del PIL pro capite marchigiano perderebbe quota relativa andando progressivamente al di sotto del livello italiano.** Posto uguale a 100 il PIL pro capite nazionale, il corrispondente valore delle Marche scenderebbe a 97,2 nel 2019 e a 95,7 nel 2024, al di sotto del valore più basso registrato nel 1991 pari a 97,7 e dopo avere mantenuto un livello di poco superiore a 100 dal 1994 al 2011 (Figura 2.2, Capitolo Secondo). Questa perdita attesa di quota risulta evidente dagli andamenti dei livelli in euro di PIL pro capite, riportati nella Figura 4.1. La linea prevista per le Marche tenderebbe a discostarsi da quella per l'Italia.

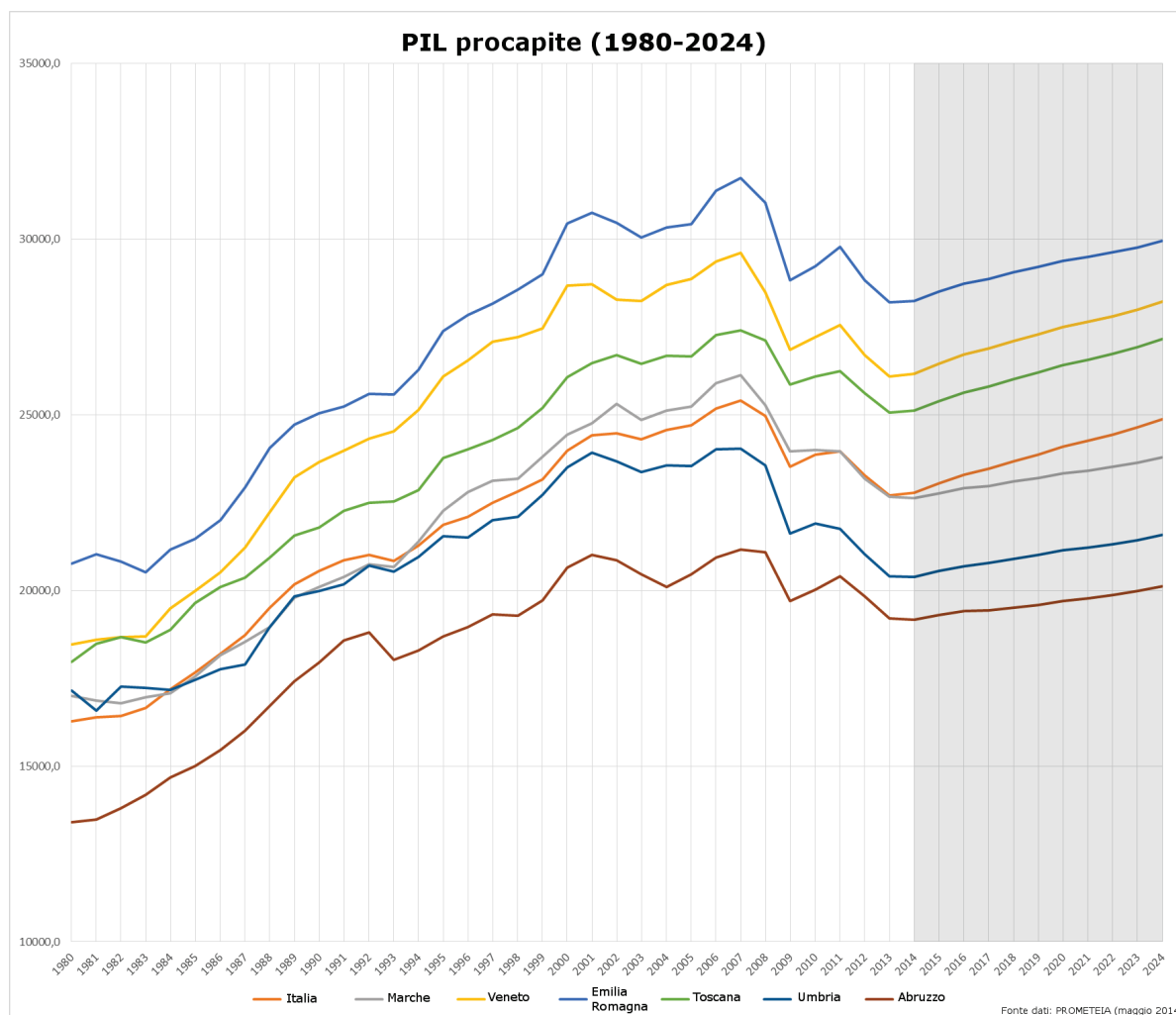


Figura 4.1: Livelli di sviluppo regionale e italiano (euro a prezzi concatenati base 2005)

Fonte: elaborazioni dati ISTAT e proiezioni Prometeia

Valutazioni sostanzialmente analoghe vanno fatte per le esportazioni e gli investimenti.

Ovunque viene prevista una forte ripresa delle esportazioni, anche per effetto della svalutazione dell'euro, che ragionevolmente è stata ipotizzata nello scenario formulato da Prometeia per il primo quinquennio 2015-2019 (vedi Tabella 2.2, Capitolo Secondo). Le Marche dovrebbero trarne vantaggio con un recupero di 6,2 punti percentuali rispetto al periodo negativo della crisi, recupero che in valore assoluto sarebbe il più elevato nel confronto con le altre regioni e la media italiana. Ciò nonostante, nel quinquennio 2015-2019 l'incremento medio positivo dei prodotti marchigiani esportati risulterebbe inferiore all'incremento medio italiano e a quello delle altre regioni, escluso l'Abruzzo. Lo stesso si verificherebbe nel quinquennio 2020-2024, per il quale è previsto un rallentamento dei ritmi di crescita, per l'eventuale esaurimento dell'effetto svalutazione.

La quota delle esportazioni sul PIL delle Marche tenderebbe ad aumentare sensibilmente di 7,4 e 4,7 punti percentuali rispettivamente nel primo e nel secondo quinquennio. Se si confronta con il passato i progressi sarebbero notevoli: l'incidenza delle esportazioni sul PIL regionale

risulterebbe più che triplicata rispetto agli anni Ottanta e più che raddoppiata rispetto agli anni Novanta.

Ci sono però ancora spazi da recuperare se ci si confronta con le quote export sul PIL raggiunte dalle altre tre regioni NEC, che sono sensibilmente più elevate. Più vicina alle Marche è la quota della Toscana, mentre il distacco con il Veneto e la Emilia Romagna si manterrebbe molto elevato (vedi Tabella 2.3, Capitolo Secondo).

Anche gli investimenti fissi lordi riprenderebbero il segno positivo e, come si è verificato per la ripresa delle esportazioni, il recupero rispetto al valore negativo del periodo di crisi, che va ricordato è stato il peggiore, risulterebbe essere il maggiore con +7,1 punti percentuali nel primo quinquennio, rispetto alla media italiana e alle altre regioni esaminate (vedi Figura 2.3, Capitolo Secondo).

Ma anche nel caso degli investimenti il tasso di incremento previsto per le Marche risulterebbe inferiore a quello ipotizzato per le altre regioni NEC e per l'Italia. In aggiunta nel secondo quinquennio 2020-2024 lo scenario costruito da Prometeia prevedrebbe un netto rallentamento del tasso di crescita degli investimenti ovunque. Ne risentirebbe la quota degli investimenti sul PIL che nell'intero prossimo decennio scenderebbe a livelli ancora più bassi rispetto al periodo di crisi in Italia e in tutte le regioni considerate (vedi Tabella 2.4 Capitolo Secondo).

Un ulteriore elemento di riflessione preoccupata viene dagli investimenti per unità di lavoro, per i quali la flessione generalizzata determinata dalla crisi verrebbe recuperata lentamente nei due quinquenni futuri. Le Marche, che come abbiamo visto nel Capitolo Secondo si sono distinte nel ventennio pre-crisi per un rilevante tasso di incidenza degli investimenti, manterrebbero il distacco negativo rispetto alle altre regioni evidenziato a partire dal 2008 (Figura 2.3 Capitolo Secondo).

Il rallentato ritmo degli investimenti avrà riflessi negativi sulla produttività del lavoro nelle Marche, che tenderebbe a perdere quota rispetto alla media italiana, vanificando i progressivi anche se lenti recuperi realizzati nel ventennio precedente la crisi. Questa previsione vale per l'economia regionale in generale (vedi Capitolo Secondo, Tabella 2.5) e vale soprattutto per la produttività del lavoro nell'industria in senso stretto, il cui divario rispetto alla media nazionale aumenterebbe nel quinquennio 2020-2024 del 5% se confrontato con il periodo pre-crisi 2000-2007 e del 2,6% rispetto al periodo di crisi 2008-2014 (vedi Capitolo Secondo Figura 2.5).

Capitolo Quinto

SCENARI FUTURI: LE SCELTE DI PERCORSO

La crisi ha interrotto il cammino dello sviluppo, trainato dalle esportazioni e dagli investimenti, che aveva portato le Marche a collocarsi per un lungo periodo dal 1994 al 2011 al di sopra della media italiana e della media dell'Unione Europea in termini di PIL pro capite. La crisi ha provocato una drastica discontinuità. Discontinuità che ha messo a nudo la fragilità strutturale del sistema economico marchigiano. Tranne poche eccezioni, l'impatto della crisi è stato più rilevante in termini di caduta del tasso di sviluppo, degli investimenti e delle esportazioni rispetto alla media italiana e alle regioni NEC e limitrofe alle Marche che sono state prese a riferimento.

La discontinuità ha determinato una forte selezione delle imprese più deboli, provocandone la chiusura, anche come conseguenza delle crescenti difficoltà a ottenere credito bancario, che sono la fonte primaria di finanziamento delle piccole imprese. Sono emersi segnali di erosione della coesione sociale e della qualità della vita, che riscontreremo nei Capitoli Quattordicesimo e Quindicesimo dedicati ai servizi sociali e ai servizi sanitari.

Nel complesso il livello di benessere non è però stato intaccato in modo significativo.

Ciò conferma che le Marche sono dotate di un sistema sociale, naturale e ambientale che produce non solo più benessere rispetto alla capacità di produrre reddito del sistema economico, ma che ha anche una maggiore capacità di tenuta. Dei due sistemi, il sistema economico si è rivelato più sensibile alla crisi. Non solo per l'ovvia considerazione che si tratta di una crisi di origine economica. La ragione di fondo risiede nella sua **fragilità strutturale**, che è tipica dei sistemi produttivi che per le piccole dimensioni delle imprese e le prevalenti specializzazioni a basso valore aggiunto sono state più esposte al vaglio selettivo della crisi.

Si deve riconoscere che alla maggiore permeabilità alle crisi delle piccole imprese corrispondono i pregi della maggiore flessibilità e del fermento vitale della imprenditorialità diffusa che tende a rigenerarsi ai primi segnali di ripresa. Nello stesso tempo è anche vero che quanto più a lungo la crisi si protrae tanto più la capacità di capacità rigenerativa si disperde.

Come avviene per le malattie, che colpiscono più facilmente e con maggiore gravità un corpo strutturalmente debole, diviene prioritario individuare terapie di uscita dalla crisi del sistema economico marchigiano.

La battuta di arresto di questi ultimi anni va colta come un'occasione irrinunciabile di riorganizzazione del modello di sviluppo su basi più solide per evitare o almeno contenere future ricadute.

Il cammino da riprendere si trova dinanzi tre possibili percorsi, uno di tipo inerziale e gli altri due di irrobustimento, con dosi crescenti, del sistema economico marchigiano:

1. **Un percorso inerziale**
2. **Un percorso di recupero**

3. Un percorso di sorpasso

I punti di riferimento principali di questi percorsi sono i livelli di PIL pro capite delle Marche e dell'Italia e il loro andamento secondo le proiezioni di Prometeia, che abbiamo sinteticamente commentato nel capitolo precedente.

5.1 Il percorso inerziale

Attribuiamo la definizione di **percorso inerziale** a quello delineato dalle proiezioni al 2024. Come abbiamo visto, le Marche uscirebbero dalla crisi con una apprezzabile capacità di reazione, ma senza riuscire a tenere il passo oltretutto molto rallentato dell'Italia. In questo scenario si avrebbe un distacco tendenziale del livello di sviluppo marchigiano rispetto alla media italiana. Se consideriamo i valori medi annuali relativi delle Marche ponendo uguale a 100 il livello italiano l'andamento sarebbe il seguente:

Periodo	2000-2007	2008-2014	2015-2019	2020-2024
PIL pro capite Marche	102	100	98	96

Tabella 5.1: Valore medio PIL pro capite delle Marche (Italia=100)

Fonte: elaborazioni dati ISTAT e proiezioni Prometeia

La discontinuità selettiva imposta dalla crisi, che come abbiamo visto ha colpito relativamente di più le Marche, lascerebbe i segni debilitanti sul tessuto economico regionale in termini di progressivo ritardo inerziale rispetto alla economia italiana che a sua volta sta perdendo posizioni all'interno della Unione Europea.

È evidente che **questo percorso è solo ipotetico. Ma non irrealistico. Serve a capire che non si debbono sottovalutare gli effetti negativi durevoli di una crisi così grave e prolungata.** Non ci si può accontentare della capacità di reazione delle piccole imprese contando tra l'altro sulla naturale selezione delle imprese più deboli e meno efficienti. Da una grave malattia tutto il corpo ne esce debilitato e meno resistente. La maggior parte delle imprese che hanno retto all'impatto della crisi non si è irrobustita. Si sono ridotti gli investimenti a danno dell'innovazione tecnologica e organizzativa. Si è perso il capitale umano dei giovani che non hanno trovato lavoro e il capitale di competenze dei lavoratori che lo hanno perso.

Tra i pericoli da paventare della progressiva perdita di livello del PIL pro capite va ricordato che a lungo andare la riduzione della capacità di produrre reddito finirebbe per intaccare in modo irreversibile anche la capacità di produrre benessere, nonostante come abbiamo detto abbia sinora mostrato una maggiore capacità di tenuta.

Come abbiamo visto nel Capitolo Primo, le interazioni virtuose tra reddito e benessere entrerebbero in un circuito vizioso. Con meno reddito si avrebbero meno risorse per investire nei servizi sociali e sanitari, nella formazione del capitale umano e per svolgere interventi di protezione e valorizzazione del patrimonio storico, culturale, ambientale e naturale. Con effetti di ritorno negativi sulla capacità di produrre reddito. Gli esempi più immediati sono gli impatti

negativi che si avrebbero sulla capacità di acquisire competenze innovative, di fornire servizi avanzati, di attrarre turisti.

5.2 I percorsi di irrobustimento

Le gravi crisi determinano una discontinuità che fa da ponte tra due scenari di lungo periodo, le tendenze passate e le prospettive future. L'analisi del modello di sviluppo passato delle Marche, che abbiamo riassunto per sommi capi con dati essenziali, può essere utile per capire non la crisi, che ha avuto ben note cause esterne, ma il suo impatto sugli equilibri economici e sociali della regione.

Della crisi bisogna fare di necessità virtù. Necessità di capire e virtù per reagire.

Per capire abbiamo visto nel precedente capitolo e analizzeremo nei capitoli di approfondimento quanto la crisi possa avere inciso sul modello di sviluppo economico e sociale delle Marche, mettendone in evidenza le fragilità strutturali e le prospettive. Probabilmente si dovrà prendere atto che non solo la crisi, ma anche le rapide trasformazioni epocali hanno messo in discussione alcuni importanti fondamenti del vecchio modello di sviluppo. **Solo su questa doppia consapevolezza (crisi e trasformazioni epocali) si può ripartire.**

Una analoga riflessione, fatta nell'ambito del Progetto Toscana 2030¹⁰, ha preso le mosse dalla crisi simultanea di quattro certezze del modello di sviluppo toscano: il livello di benessere, la qualità ambientale e territoriale, la coesione sociale, la capacità innovativa e imprenditoriale.

Certezze che a diverso livello sono state messe a rischio anche per le Marche.

Per reagire occorre abbandonare il percorso inerziale e seguire gli altri percorsi che richiedono varie dosi di irrobustimento.

Il **percorso di recupero** si propone di fermare il declino dei livelli di reddito relativo dei marchigiani. L'obiettivo è quello di riportare il PIL pro capite allo stesso livello italiano, pari a 100, evitando la discesa a 98 del periodo 2015-2019 e a 96 del quinquennio successivo. Tra l'altro il livello 100 era stato mantenuto dalle Marche in media nel periodo di crisi 2008-2014, scendendo dal 102 del 2000-2007. Visivamente, se si torna alla Figura 4.1 (Capitolo Quarto), si tratterebbe di innalzare l'inclinazione della linea del PIL pro capite delle Marche, prevista per il prossimo decennio, fino a sovrapporla a quella dell'Italia.

Ciò che si richiede è un recupero del tasso medio di crescita annuale del PIL delle Marche previsto all'1% per il 2015-2019 per portarlo almeno all'1,2% dell'Italia (vedi Capitolo Secondo, Tabella 2.1).

Questo risultato impegna le imprese marchigiane a incrementare verso i maggiori livelli medi italiani il tasso di sviluppo degli investimenti (vedi Capitolo Secondo, Figura 2.6) e degli investimenti per addetto (Tabella 5.2). La maggiore competitività aiuterebbe ad aumentare il ritmo di crescita delle esportazioni (vedi Capitolo Secondo, Tabella 2.1).

¹⁰ Vedi Casini Benvenuti e Maltinti (2009).

Periodi	1981-1989	1990-1999	2000-2007	2008-2014	2015-2019	2020-2024
Italia	2.29	0.82	1.37	-3.21	1.46	0.65
Marche	1.06	1.69	0.65	-4.11	1.18	0.37
Veneto	2.26	1.45	1.32	-2.82	1.49	0.63
Emilia Romagna	1.44	2.03	0.90	-3.20	1.75	0.73
Toscana	-0.42	3.09	2.02	-3.11	1.44	0.57
Umbria	1.64	1.14	-0.19	-1.44	1.08	0.38
Abruzzo	1.52	0.47	1.17	-2.66	1.00	0.31

**Tabella 5.2: Investimenti fissi lordi su unità di lavoro
(tassi di variazione % medi)**

Fonte: elaborazione dati ISTAT e proiezioni Prometeia

Il percorso di sorpasso è molto più ambizioso e impegnativo. Risponde all'obiettivo di andare oltre il livello medio italiano per riportare il livello di reddito dei marchigiani almeno al 102 raggiunto nel periodo pre-crisi 2000-2007 e ridurre le distanze rispetto alla Toscana, al Veneto e alla Emilia Romagna.

Nella scelta degli obiettivi è utile essere ambiziosi per avere gli stimoli di puntare in alto. Occorre però essere concreti e prudenti nella scelta delle modalità e dei tempi di realizzazione per evitare fughe in avanti e successive battute di arresto.

La scelta dei due percorsi di irrobustimento non deve essere posta in alternativa, ma in successione graduale. Nel primo quinquennio di convalescenza post crisi è già importante avviarsi lungo il percorso di recupero e gettare le basi per fare il cambio di velocità per il successivo percorso di sorpasso.

PARTE SECONDA: STRUMENTI

Capitolo Sesto

IL BENESSERE EQUO E SOSTENIBILE: ANALISI REGIONALE

Per capire più a fondo la situazione della regione Marche dalla quale ripartire per lo sviluppo futuro, abbiamo aggiornato la base conoscitiva utilizzando due banche dati, che offrono un'ampia batteria di indicatori a livello regionale e nazionale.

La prima riguarda il Benessere Equo e Sostenibile (BES). La seconda si riferisce ai dati utilizzati per il Quadro Strategico Nazionale (QSN). In questo capitolo e nel prossimo vengono riportate le indicazioni di sintesi a livello generale delle due analisi di approfondimento, nelle quali la situazione delle Marche viene messa a confronto con la media nazionale e con le altre cinque regioni che abbiamo preso a riferimento. Un quadro completo delle nostre elaborazioni si trova negli allegati C (contenuti nel CD allegato): Analisi regionale del BES e Analisi regionale del QSN.

La banca dati BES è stata costruita dall'ISTAT nel tentativo di superare i limiti della misurazione del livello di sviluppo e del tenore di vita basati sul PIL pro capite come unico indicatore. Da un solo indicatore si è passati 174 indicatori, raccolti in 12 Domini.

L'elevato numero di indicatori presenta l'indubbio vantaggio di essere più rappresentativo dei multiformi aspetti del benessere. Pone però problemi di aggregazione e soprattutto di confrontabilità tra i vari contesti regionali. Problemi che sono accentuati dalla presenza di indicatori non solo quantitativi, ma anche qualitativi, desunti da interviste su questionario.

Per superare queste difficoltà abbiamo effettuato i confronti interregionali sulla base di graduatorie ordinali. Per ciascun indicatore si è stabilita la posizione relativa delle Marche rispetto alle regioni sinora considerate: Veneto, Emilia Romagna, Toscana, Umbria, Abruzzo. Ne consegue che il valore ordinale attribuito alle Marche varia nell'intervallo da 1 a 6, a seconda che occupi nei due estremi il primo o il sesto posto.

Questo metodo di confronto su una graduatoria ordinale è lo stesso adottato dall'IRPET nell'analisi del benessere su 27 indicatori, riportata nella Figura 2.1. Vi sono evidenti limiti, il principale dei quali è la non individuazione della distanza tra le posizioni. D'altro canto si ha il vantaggio di ottenere valori confrontabili di sintesi per ciascuno dei 12 Domini, ciascuno dei quali raggruppa una parte dei 174 indicatori complessivi. Il valore sintetico di ogni Dominio viene ottenuto calcolando la media semplice delle posizioni delle Marche negli indicatori appartenenti al Dominio. La media semplice elude la difficoltà di attribuire pesi a diversi indicatori, che sarebbero comunque arbitrari. Il calcolo su un numero sufficientemente ampio di dati consente di attenuare il limite della mancata valutazione della distanza nelle posizioni acquisite in graduatoria.

Anche il valore medio di ogni Dominio si colloca nell'intervallo:

- **1** = risultato migliore: se in tutti gli indicatori del Dominio le Marche occupano il 1° posto
- **6** = risultato peggiore: se in tutti gli indicatori del Dominio le Marche occupano il 6° posto

Oltre ai valori estremi, altri due punti di riferimento sono:

- **3,5** = il valore mediano
- **3,68** = il valore medio complessivo delle Marche.

Quest’ultimo è ottenuto dalla media semplice delle posizioni delle Marche in tutti i 174 indicatori e colloca la regione a cavallo tra il 3° e il 4° posto nel confronto a 6 regioni. La collocazione complessiva delle Marche tra il 3° e il 4° posto è da considerare soddisfacente considerato il gruppo delle 6 regioni prese in considerazione.

Nella Figura 6.1 sono riportati i risultati che mettono in evidenza che:

- 1) La posizione migliore delle Marche è ottenuta nella **Sicurezza** e a seguire nella **Salute**, nel **Paesaggio e Patrimonio Culturale** e nel **Benessere Soggettivo**: i valori medi si collocano al di sopra o in linea della mediana
- 2) Seguono nell’ordine i Domini **Ambiente, Politica e Istituzioni, Istruzione e Formazione** che si collocano in posizione di poco peggiore al valore mediano, ma migliore della media delle Marche
- 3) Meno soddisfacente è la posizione dei Domini **Lavoro e Conciliazione dei Tempi di Vita, Ricerca e Innovazione, Qualità dei Servizi, Benessere Economico, Relazioni Sociali**, che si collocano al di sotto della media delle Marche.

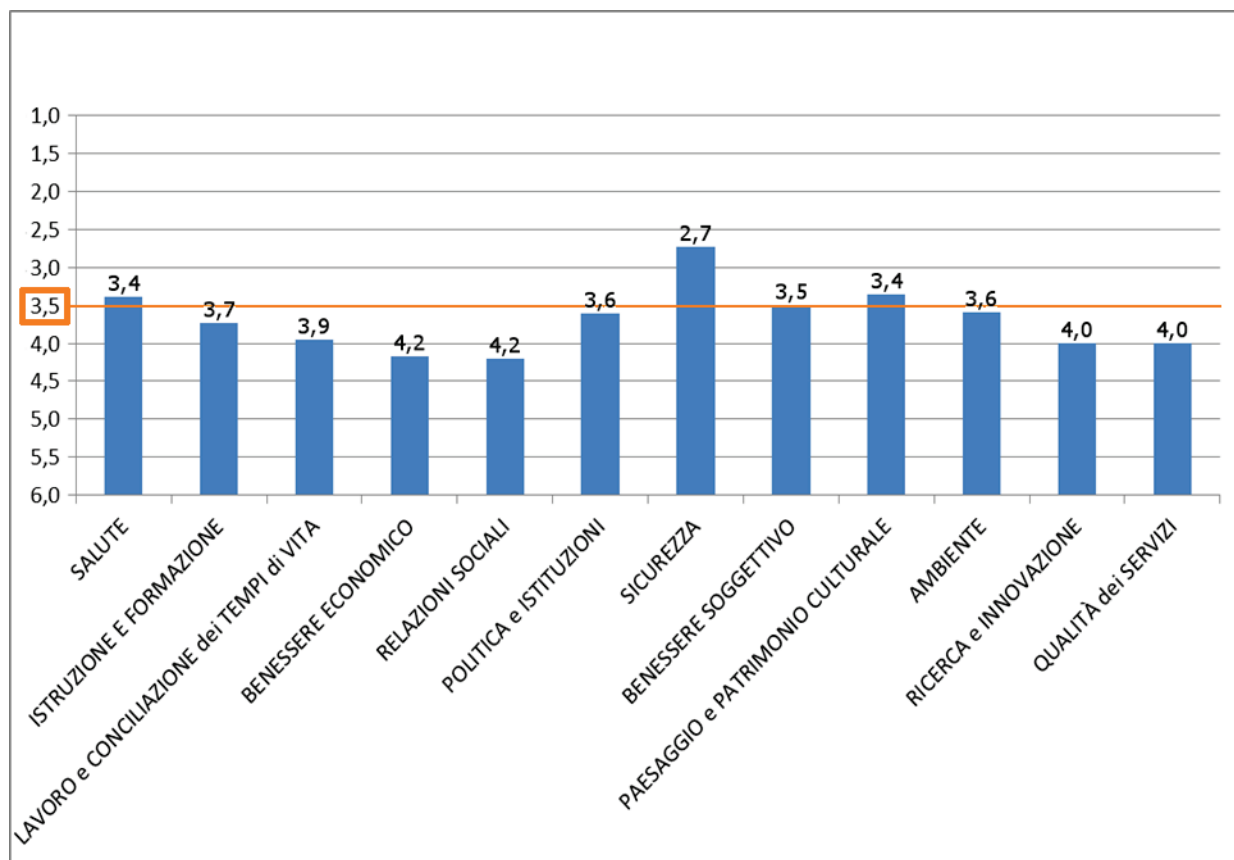


Figura 6.1: Domini BES - Posizione relativa delle Marche su 6 regioni (*)

Fonte: elaborazione dati ISTAT

(*) le regioni sono Veneto, Emilia Romagna, Toscana, Marche, Umbria, Abruzzo.

Per dare il giusto significato a questi risultati, va ricordato che il confronto ordinale è stato effettuato con regioni a livello di sviluppo economico superiore al livello delle Marche (Emilia Romagna, Veneto, Toscana) o di poco inferiore (Umbria, Abruzzo).

Ne è prova l'analisi dettagliata del Dominio Benessere economico riportata nella Tabella 6.1 in modo schematico, ma sufficientemente rappresentativo. In tutti e 6 gli indicatori confrontabili le Marche si posizionano al 5° o al 6° tra le 6 regioni, ma rimangono comunque sopra la media italiana (ad eccezione dell'indice di qualità dell'abitazione).

Non sorprende la posizione meno buona delle Marche negli indicatori del Dominio Ricerca e Innovazione, che confermano i problemi della struttura produttiva delle Marche, che abbiamo già evidenziato.

Gli effetti negativi della crisi appaiono evidenti in primo luogo nella tendenza peggiorativa assunta dagli indicatori di Benessere economico (Tabella 6.1). In secondo luogo il peggior risultato relativo del Dominio Relazioni Sociali lascia ritenere che anche nelle Marche, come per la Toscana, la coesione sociale abbia subito un contraccolpo.¹¹

BENESSERE ECONOMICO Valutazione Indicatori	Periodo	Media Italia	Posizione	Tendenza
Indice di disuguaglianza del reddito disponibile	2004-2011		5	
Indice di rischio di povertà relativa	2004-2010		5	
Ricchezza netta media pro-capite	2004-2011		-	
Indice di vulnerabilità finanziaria	2008-2010		-	
Indice di povertà assoluta	2005-2011		-	
Indice di grave deprivazione materiale	2005-2011		6	
Indice di qualità dell'abitazione	2004-2011		5	
Indice di valutazione soggettiva di difficoltà economica	2004-2011		-	
Incidenza di persone che vivono in famiglie senza occupati (M)	2004-2011		2	
Incidenza di persone che vivono in famiglie senza occupati (F)	2004-2011		2	

Tabella 6.1: Indicatori BES per le Marche - Confronto interregionale e tendenze

Fonte: elaborazione dati ISTAT

Legenda: I colori indicano la posizione e la tendenza nel periodo delle Marche:
verde = migliore, rosso = peggior, giallo = in linea, grigio = nessuna rilevazione.

¹¹ Per la Toscana vedi Casini Benvenuti e Maltinti (2009). Un approfondimento dei problemi di coesione sociale viene fatto nel Capitolo Dodicesimo.

I numeri indicano la posizione ordinale delle Marche rispetto a Veneto, Emilia-Romagna, Toscana, Umbria, Abruzzo.

Capitolo Settimo

IL QUADRO STRATEGICO NAZIONALE: ANALISI REGIONALE

La banca dati del Quadro Strategico Nazionale 2007-2013 fornisce un corredo indispensabile per sostenere la programmazione, affiancare la valutazione e fornire ai decisori elementi oggettivi per monitorare ed eventualmente re-indirizzare gli interventi finanziati. Rappresenta pertanto un fondamentale supporto conoscitivo per il Progetto Marche +20. Nell'Allegato C viene presentata un'ampia analisi dei 202 indicatori del QSN, raccolti in 9 gruppi chiamati Priorità:

- p1. Miglioramento e valorizzazione delle risorse umane
- p2. Promozione, valorizzazione e diffusione della ricerca e dell'innovazione per la competitività
- p3. Energia e ambiente. Uso sostenibile ed efficiente delle risorse per lo sviluppo
- p4. Inclusione sociale e servizi per la qualità della vita e l'attrattività territoriale
- p5. Valorizzazione delle risorse naturali per l'attrattività e lo sviluppo
- p6. Reti e collegamenti per la mobilità
- p7. Competitività dei sistemi produttivi e occupazione
- p8. Competitività e attrattività delle città e dei sistemi urbani
- p9. Apertura internazionale e attrazione di investimenti, consumi e risorse

Il metodo utilizzato è lo stesso del BES. In primo luogo, per ciascun indicatore abbiamo messo a confronto la situazione delle Marche rispetto a Veneto, Emilia Romagna, Toscana, Umbria, Abruzzo e alla media nazionale. In secondo luogo, per ottenere risultati rappresentativi e confrontabili abbiamo individuato la posizione relativa delle Marche nella graduatoria ordinale per ciascun indicatore e, dalla media semplice dei valori posizionali degli indicatori, abbiamo ottenuto il dato di sintesi per ciascuna priorità.

Gli intervalli di riferimento sono gli stessi dell'analisi BES: da 1 (risultato migliore) a 6 (risultato peggiore), con 3,5 come valore mediano. Inoltre il problema della distanza nella graduatoria ordinale è stato risolto con un metodo di normalizzazione, per il quale si rinvia all'Allegato C.

Nella Figura 7.1 sono riportati i dati di sintesi, dai quali risulta che:

- 1) **3,89 è la posizione media complessiva delle Marche**, ottenuta considerando tutte le Priorità, un risultato che conferma la posizione dell'analisi BES complessivamente soddisfacente delle Marche, se si considera il gruppo di regioni messe a confronto.
- 2) la **Priorità 1 Miglioramento e valorizzazione delle risorse umane** rappresenta l'insieme di indicatori rispetto ai quali le Marche hanno la posizione più avanzata, migliore del valore mediano, oltre che della posizione complessiva delle Marche
- 3) le **Priorità 7, 8, 3, 9, 2** si collocano in posizione intermedia tra la mediana e la media complessiva marchigiana

4) in posizione lievemente più arretrata, tra il 4° e il 5° posto, si collocano nell'ordine decrescente le **Priorità 5, 6 e 4**. In particolare la collocazione relativamente peggiore della **Priorità 4 Inclusionione sociale e servizi per la qualità della vita e l'attrattività territoriale** conferma il deterioramento della coesione sociale, già evidenziato dall'analisi BES, oltre che del tenore di vita dei marchigiani a seguito della crisi.

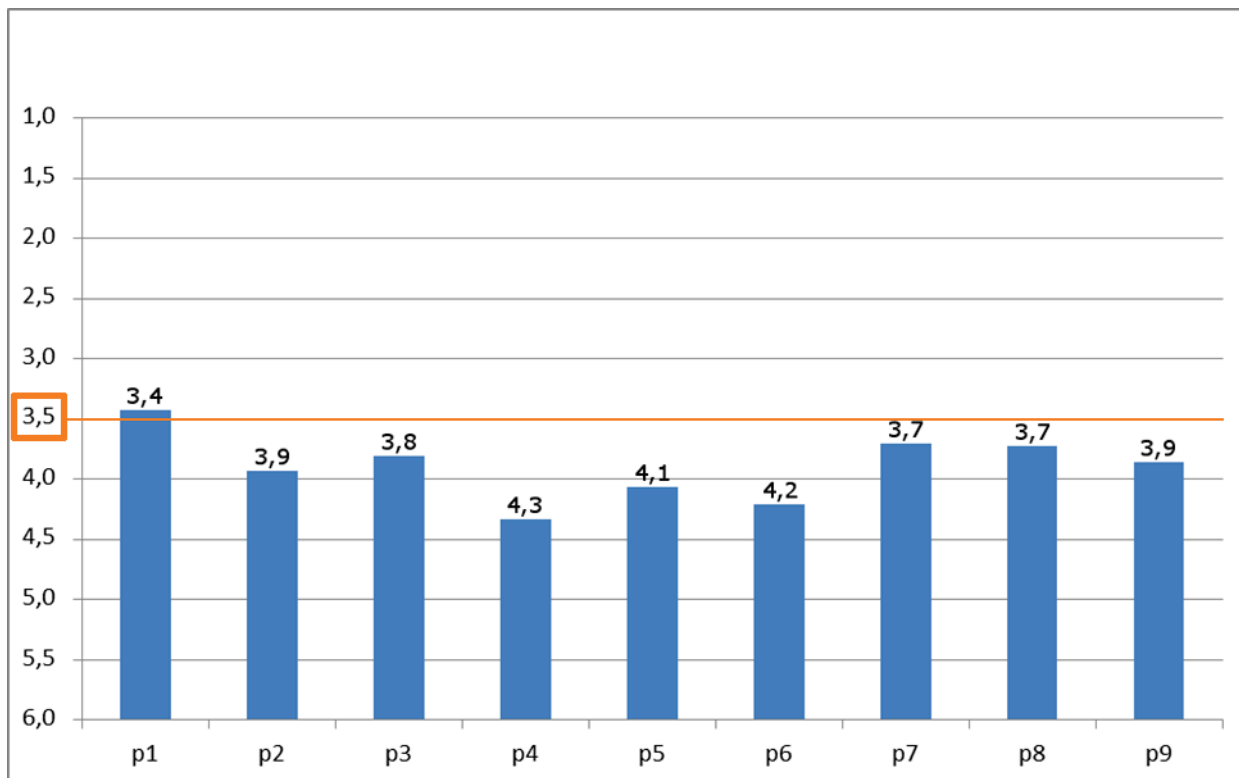


Figura 7.1: Priorità QSN: posizione relativa delle Marche su 6 regioni (*)

Fonte: elaborazioni su dati QSN 2007-2013

(*): le regioni sono Veneto, Emilia Romagna, Toscana, Marche, Umbria, Abruzzo

La stessa analisi è stata ripetuta per le 20 regioni italiane. In questo caso i valori delle posizioni delle Marche oscillano tra il 1° e il 20° posto, con un valore mediano di 10,5. I dati di sintesi per le 9 Priorità sono riportati nella Figura 7.2.

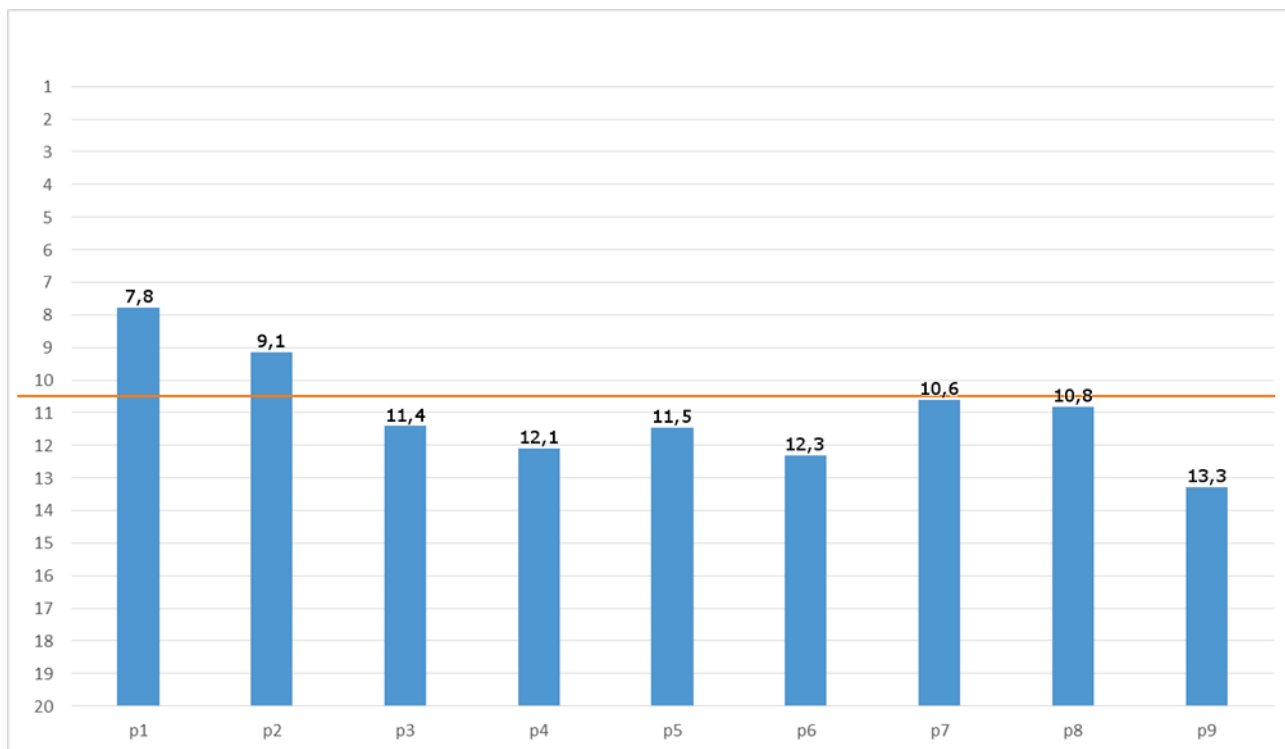


Figura 7.2: Priorità QSN: posizione relativa delle Marche su 20 regioni italiane

Fonte: elaborazioni su dati QSN 2007-2013

Emergono alcuni interessanti spunti di riflessione:

1. Calcolando il valore medio complessivo rispetto ai 202 indicatori del QSN le Marche si collocano all' **11° posto**, posizione che coincide con quella del PIL pro capite marchigiano nella graduatoria nazionale per regioni (vedi Figura 2.1): è la dimostrazione che pur con i suoi limiti il PIL pro capite costituisce un indicatore pienamente rappresentativo del livello relativo di sviluppo delle Marche.
2. Il confronto su base nazionale, non solo conferma la posizione migliore della **Priorità 1**, ma mette in evidenza la **Priorità 2**: entrambe risultano al di sopra della posizione mediana e della media Marche.
3. È interessante notare che la **Priorità 2 Promozione, valorizzazione e diffusione della ricerca e dell'innovazione per la competitività** vede le Marche in posizione migliore nel confronto a 20 regioni rispetto al confronto a 6 regioni (Figura 7.1). Questo conferma che il gruppo ristretto di regioni usato come punto di riferimento per le Marche offre un benchmark più impegnativo rispetto all'intero campione regionale nazionale, che include regioni più avanzate del Nord-Ovest e regioni meno avanzate del Mezzogiorno. Significa inoltre che il problema della ricerca e della innovazione, evidenziato anche dall'analisi regionale del BES (Figura 6.1), esiste per le Marche ma assume un rilievo generale di portata nazionale.
4. In generale l'analisi del QSN consente di ridimensionare i problemi di competitività della regione Marche, che in entrambi i confronti a 6 e a 20 regioni si collocano in una posizione

soddisfacente per quanto riguarda gli indicatori di **Competitività dei sistemi produttivi e occupazione (Priorità 7)** e di **Competitività e attrattività delle città e dei sistemi urbani (Priorità 8)**, che si posizionano al di sopra della media complessiva Marche, anche se di poco.

5. Il confronto su base nazionale ridimensiona anche i problemi della **inclusione sociale e attrattività territoriale (Priorità 4)**, che apparivano più rilevanti nel gruppo ristretto di 6 regioni.
6. Assumono invece con maggiore evidenza relativa per le Marche **i problemi riguardanti le reti e i collegamenti per la mobilità (Priorità 6)** e soprattutto **l'apertura internazionale e la attrazione di investimenti, consumi e risorse (Priorità 9)**.

Capitolo Ottavo

AMBITI TERRITORIALI PER LO SVILUPPO ECONOMICO

La struttura policentrica urbana e produttiva delle Marche richiede un’analisi geo-referenziata per riconoscere i problemi e valorizzare le opportunità di sviluppo dei diversi sistemi locali. A tale scopo abbiamo identificato gli Ambiti Territoriali per lo Sviluppo Locale (ATSL), mettendo insieme quattro livelli di individuazione: i sistemi locali del lavoro, la dinamica dello sviluppo insediativo, i bacini idrografici, le reti di trasporto.

Sono stati così circoscritti 18 ATSL (Figura 8.1), i confini dei quali non sono vincolanti, ma possono essere adattati in base a esigenze di prossimità dei problemi locali e di integrazione progettuale convergente.

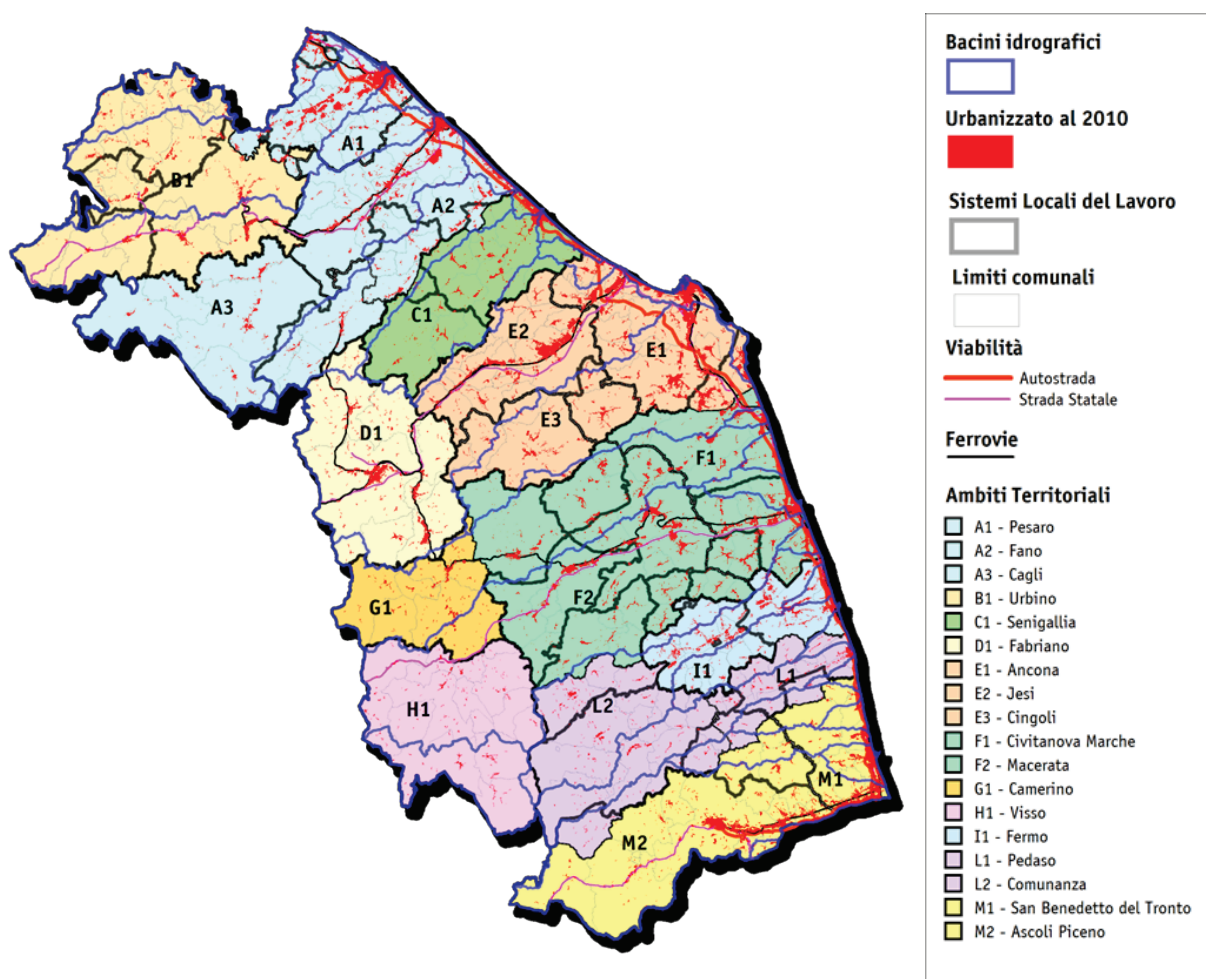


Figura 8.1: Ambiti Territoriali per lo Sviluppo Locale (ATSL)

ATSL	Densità popolazione (1)	Variazione % popolazione (2)	Comuni con saldo demografico negativo (3)	Immigrazione (4)	Tasso di istruzione (5)	% popolazione 0-14 anni (6)	Indice vecchiaia 2001 (7)	Indice vecchiaia 2011 (7)
A1 Pesaro	215	12,9	0/11	9,3	116	14	116	101
A2 Fano	109	13,1	2/20	8,4	110	14	125	107
A3 Cagli	21	0,4	4/8	9,1	106	11	170	160
B1 Urbino	32	7,1	5/22	12,6	107	14	133	111
C1 Senigallia	84	6,7	4/11	8,0	110	13	145	131
D1 Fabriano	46	6,3	0/6	11,5	115	13	148	121
E1 Ancona	259	7,7	1/14	9,0	125	14	130	114
E2 Jesi	102	7,7	0/17	9,5	108	14	140	117
E3 Cingoli	33	5,4	1/4	11,8	83	13	147	126
F1 Civitanova Marche	198	12,0	0/13	10,8	99	14	112	103
F2 Macerata	74	6,8	5/26	10,8	107	13	139	127
G1 Camerino	24	3,9	3/6	11,3	132	12	185	151
H1 Visso	6	-0,3	7/12	10,5	104	11	230	192
I1 Fermo	127	6,1	6/16	9,3	117	13	137	124
L1 Pedaso	50	8,1	6/13	8,7	86	12	145	140
L2 Comunanza	18	-3,5	15/17	8,7	108	11	168	171
M1 San Benedetto del Tronto	224	10,4	0/8	7,2	111	13	109	113
M2 Ascoli Piceno	77	2,9	9/15	6,0	99	12	115	127
MARCHE	83	8,2	68/239	9,4	111	13	130	117
ITALIA	100				100		100	100

Tabella 8.1: ATSL caratteristiche demografiche

Fonte: elaborazione dati ISTAT – Censimento 2001 e 2011

Legenda:

- (1) Densità popolazione 2011 (Italia = 100)
- (2) Variazione % popolazione 1° gennaio 2001-2011
- (3) Comuni con saldo demografico negativo/totale comuni (2001-2011)
- (4) % Stranieri 2011
- (5) Laureati + diplomati/pop lavorativa (Italia = 100)
- (6) % popolazione 0-14 anno 2011
- (7) Indice di vecchiaia 2001 e 2011 (Italia = 100)

La lettura dei dati degli ATSL mette in evidenza alcune importanti caratteristiche strutturali del territorio marchigiano:

- La densità della popolazione per km² è inferiore alla media italiana ed è molto difforme tra gli ATSL (Tabella 8.1).
- La distribuzione territoriale della popolazione è prevalentemente concentrata nella fascia costiera e collinare. Poco meno della metà dei marchigiani vive nei 5 ATSL costieri a più alta densità demografica, che raggruppano un quarto dei 239 comuni della regione. Il numero di comuni che hanno registrato un saldo demografico negativo tra i due censimenti 2001 e 2011 è minore. All'opposto i 7 ATSL interni pedemontani e montani rappresentano poco meno di un terzo dei comuni, ma soltanto il 12% della popolazione, con una quota di anziani più elevata e un maggior numero di comuni con un saldo demografico negativo tra i due censimenti (Tabella 8.1 e Figura 8.2).

- La distribuzione degli immigrati stranieri orientati a insediarsi in una quota maggiore negli ATSL interni tenderà ad avere un effetto parzialmente compensativo della distribuzione territoriale della popolazione.

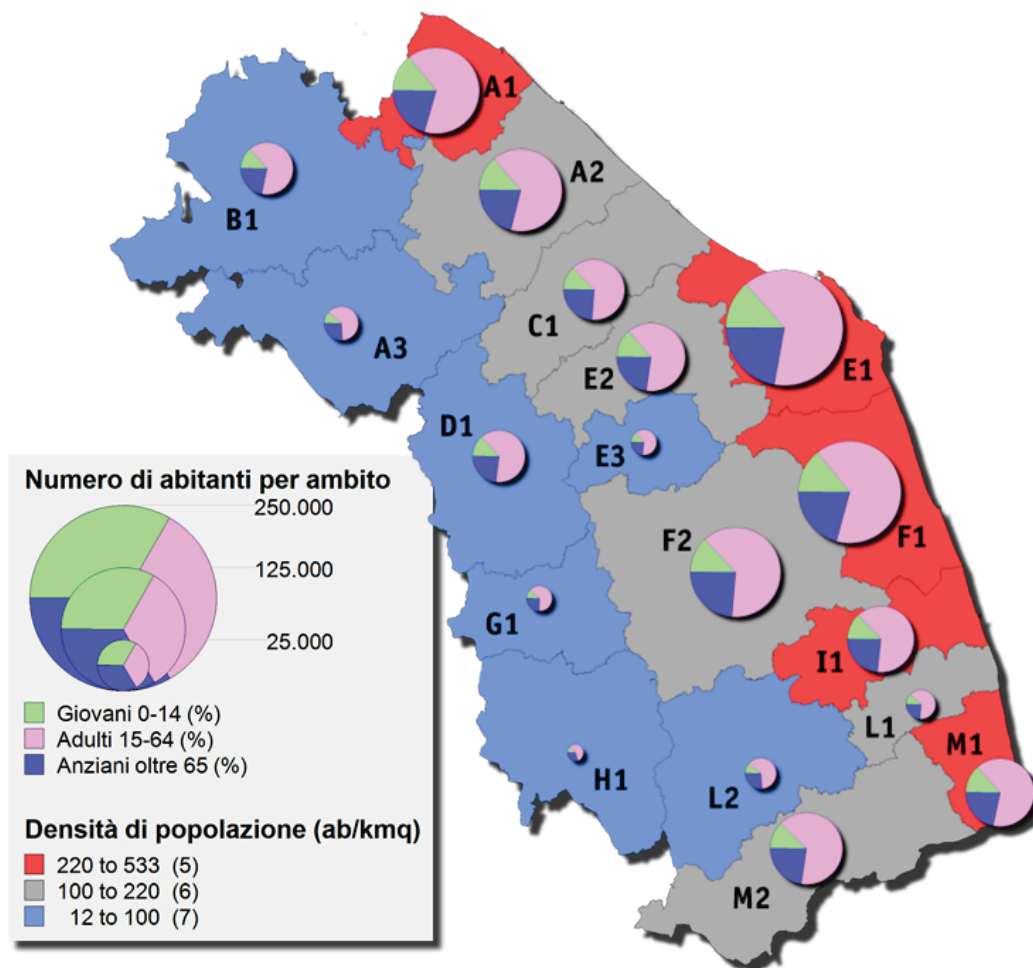


Figura 8.2: Distribuzione territoriale della popolazione

Fonte: elaborazione dati ISTAT 2011

- Allo squilibrio nella distribuzione territoriale della popolazione corrisponde, come è logico attendersi, un analogo squilibrio nelle attività produttive anche esse prevalentemente concentrate verso la fascia costiera (Figura 8.3).

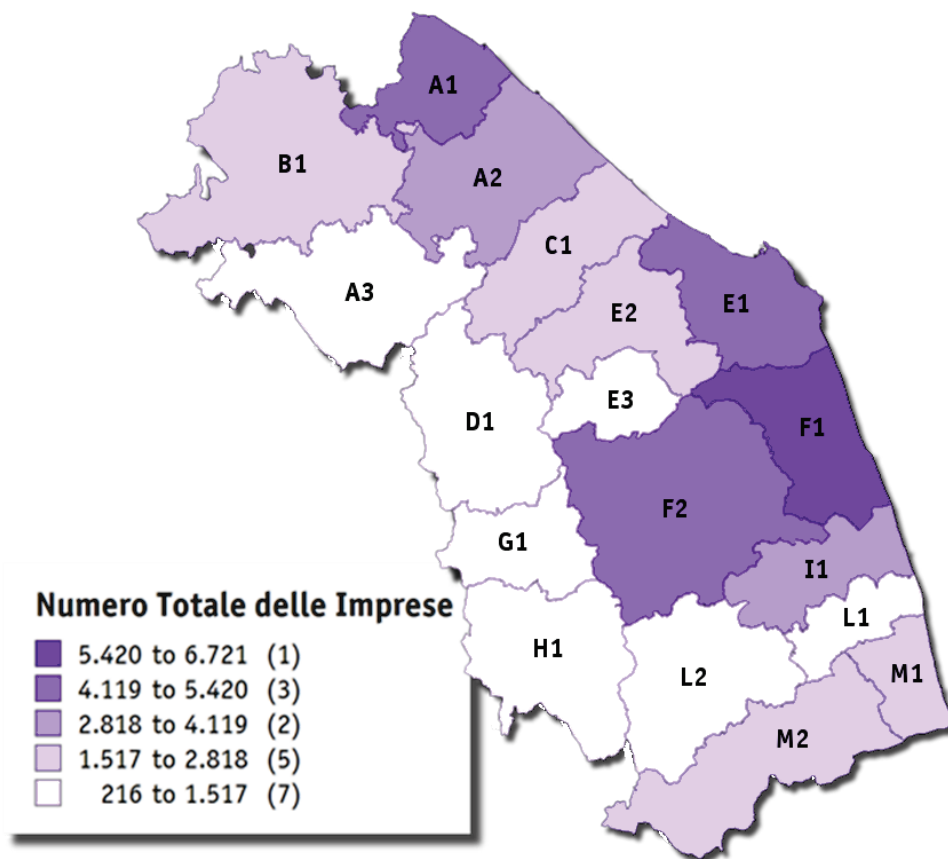


Figura 8.3: Distribuzione territoriale delle imprese

Fonte: elaborazione dati Unioncamere-Infocamere

Se si mettono a confronto le identità prevalenti degli ATSL, si possono distinguere tre gruppi (Figura 8.4, vedi Contributo di Dematteis):

I gruppo: ATSL con spiccati caratteri di centralità e di accessibilità

- Comprendono A1 Pesaro, A2 Fano, B1 Urbino, E1 Ancona, E2 Jesi, F2 Macerata, M2 Ascoli Piceno,
- Presentano i sistemi urbani maggiori
- Sono attraversati dai principali assi di traffico
- Hanno prevalente specializzazione industriale e nei servizi

II gruppo: ATSL con buona accessibilità e base manifatturiera

- Comprendono A3 Cagli, B1 Urbino, C1 Senigallia, D1 Fabriano, F1 Civitanova Marche, I1 Fermo, L1 Pedaso, M1 San Benedetto del Tronto
- Svolgono un ruolo importante di riequilibrio territoriale lungo i corridoi costiero e trans-appenninico
- Hanno specializzazioni produttive diversificate

III gruppo: ATSL interni periferici

- Comprendono E3 Cingoli, G1 Camerino, H1 Visso, L2 Comunanza
- Hanno piccola dimensione demografica
- Sono dotati di una rilevante dotazione di capitale culturale, rurale e paesaggistico
- Presentano una struttura produttiva basata su piccole imprese manifatturiere e agricole e sul turismo rurale e culturale
- Alcuni sono a rischio di spopolamento (vedi Tabella 8.1).

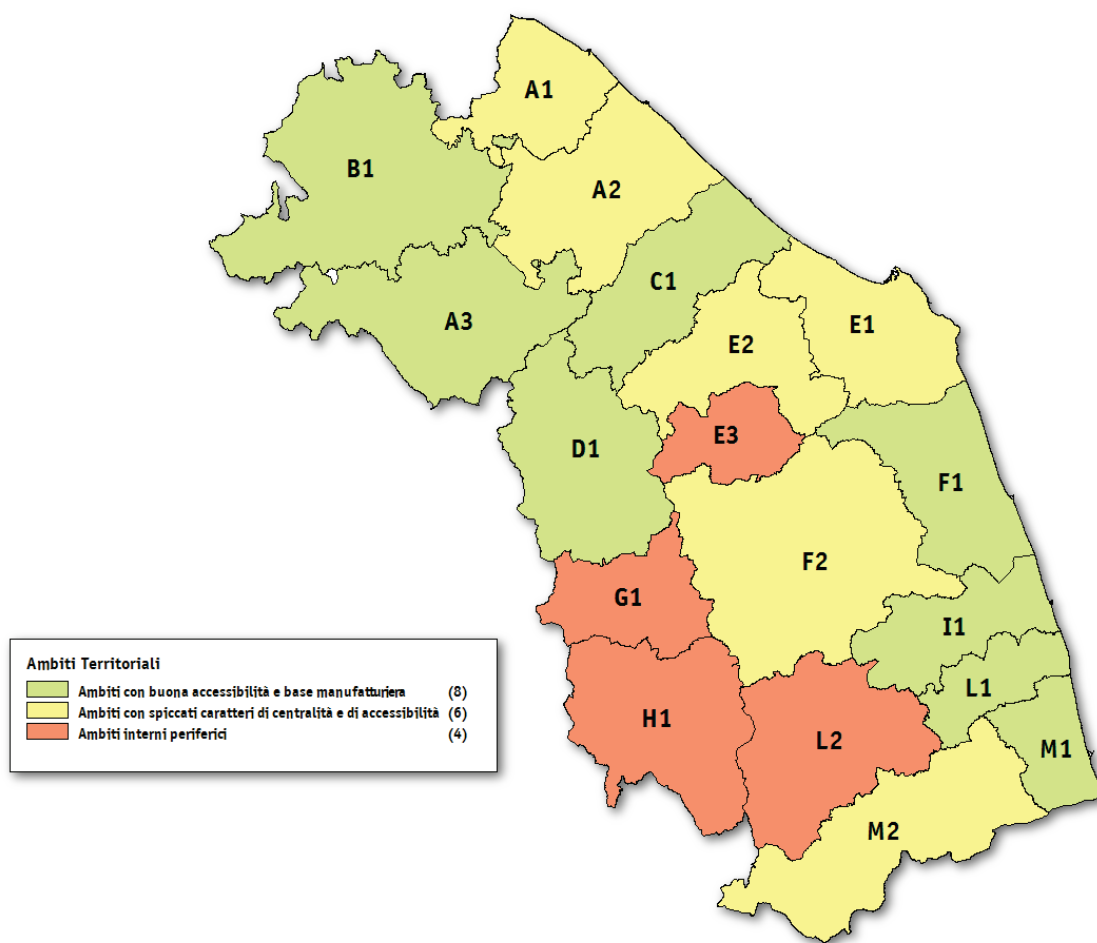


Figura 8.4: Gruppi di ATSL: identità prevalenti

Gli ATSL vanno interpretati come strumenti flessibili di programmazione territoriale policentrica, necessari per favorire una governance istituzionale multilivello, rispetto alla quale la Regione Marche assume una centralità di promozione e raccordo:

- “dall’alto” la Regione promuove e coordina la programmazione territoriale, rendendo compatibili gli orientamenti europei e nazionali con le esigenze degli ATSL

- “dal basso” aggregazioni istituzionali di Comuni e aggregazioni volontarie di attori locali (pubblici e privati e di 3° settore) degli ATSL sono chiamate a individuare le comuni esigenze di sviluppo locale e a promuovere i relativi progetti.

Per un approfondimento sull'utilizzo degli ATSL come strumento di programmazione “*community led*” raccomandato dalla Commissione Europea si rinvia al Contributo di Dematteis, nel quale vengono analizzate in dettaglio le diverse caratteristiche strutturali degli ATSL all'interno dei tre gruppi e alcune prime indicazioni sulle loro potenzialità di sviluppo.

PARTE TERZA: MOTORI DI SVILUPPO ECONOMICO

Capitolo Nono

ATTIVITÀ INDUSTRIALI

9.1 Caratteristiche strutturali

L'industria rappresenta il principale fattore propulsivo dell'economia marchigiana, che si caratterizza per la elevata concentrazione di occupati nel manifatturiero e l'alto numero di imprese artigiane e industriali, al quale corrisponde un elevato tasso di imprenditorialità. Le Marche si collocano al primo posto tra le regioni italiane per numero di imprese attive (in generale, non solo nell'industria). Nel 2010 risultano attive 102 imprese su mille abitanti contro 87 della media nazionale. Di queste, il 29% sono imprese artigiane, una quota che pone le Marche al di sopra della media nazionale e al 4° posto tra le regioni italiane. L'89,5% delle imprese industriali ha meno di 9 addetti e si raggiunge il 99% se si estende la soglia alle imprese con meno di 50 addetti, nelle quali lavora il 72% degli addetti alle attività industriali. La crisi ha ridotto ovunque il numero di imprese. Nel 2013 le imprese attive sono scese da 102 a 100 su mille abitanti nelle Marche, a fronte di una riduzione da 87 a 85 nella media italiana. Il livello marchigiano è rimasto superiore a quello delle altre regioni prese a riferimento, che in ordine decrescente nel 2013 hanno 97 imprese su mille abitanti l'Abruzzo, 96 la Toscana, 94 l'Emilia Romagna, 91 l'Umbria, 90 il Veneto.¹²

Come abbiamo già segnalato nella prima parte (vedi Tabella 2.6), la quota di addetti nell'industria in senso stretto nelle Marche è diminuita dagli anni Ottanta del secolo scorso agli anni 2000, ma molto lentamente: 1 punto percentuale in meno nel 2000-2007 rispetto alla media 1980-1989, che va raffrontato con - 3,6 della media italiana, - 2,4 del Veneto, - 2,9 dell'Emilia Romagna, - 4,7 dell'Umbria. Ai due estremi si collocano la Toscana con - 6,0, un dato che giustifica il timore di deindustrializzazione¹³, e l'Abruzzo con +2,6, che è la dimostrazione di un processo di industrializzazione ancora incompiuto.

La quota di occupati manifatturieri nelle Marche si è mantenuta molto al di sopra della media italiana (+8,7 punti percentuali nel 2000-2007 e +9,4 nel 2008-2014) e alle altre regioni di riferimento. A fronte di questo rilevante contributo in termini di occupazione, la quota dell'industria manifatturiera sul valore aggiunto regionale è però inferiore (vedi Tabella 2.7).

Sono sufficienti questi pochi dati per mettere in evidenza i temi di rilievo che riguardano le attività industriali delle Marche: le piccole dimensioni delle imprese, il grande numero di imprenditori, le specializzazioni produttive, le innovazioni tecnologiche e organizzative, l'internazionalizzazione. La cartina di tornasole che riporta a sintesi i nodi problematici

¹² La fonte dei dati è l'Unioncamere. Il numero di imprese attive è ovviamente inferiore alle imprese registrate. Sempre in rapporto a mille abitanti, le imprese registrate nel 2013 sono 113 nelle Marche, 112 in Abruzzo, 111 in Toscana, 106 in Umbria, 105 in Emilia Romagna, 100 nel Veneto e nella media italiana.

¹³ La industria della Toscana è entrata sin dalla fine degli anni Ottanta in un processo definito di maturazione precoce. Vedi Cavalieri (1999)

dell'industria marchigiana è il basso livello della produttività del lavoro, del quale abbiamo già discusso nel capitolo Secondo.

Nella Tabella 9.1 vengono riportati gli indicatori del BES relativi al Dominio Ricerca e Innovazione (vedi Allegato C).

RICERCA e INNOVAZIONE Valutazione Indicatori	Periodo	Media Italia	Posizione	Tendenza
Intensità di ricerca	2004-2010		6	
Propensione alla brevettazione	2004-2008		4	
Incidenza dei lavoratori della conoscenza sull'occupazione (M)	2004-2010		5	
Incidenza dei lavoratori della conoscenza sull'occupazione (F)	2004-2010		3	
Tasso di innovazione del sistema produttivo	2004-2010		4	
Tasso di innovazione di prodotto/servizio del sistema produttivo nazionale	2004-2010		5	
Specializzazione produttiva nei settori ad alta conoscenza (M)	2008-2011		1	
Specializzazione produttiva nei settori ad alta conoscenza (F)	2008-2011		3	
Intensità d'uso di internet (M)	2008-2012		5	
Intensità d'uso di internet (F)	2008-2012		4	

Tabella 9.1: Indicatori BES per le Marche - Confronto interregionale e tendenze

Fonte: elaborazioni su dati ISTAT - BES

Legenda: I colori indicano la posizione e la tendenza nel periodo delle Marche: verde = migliore, rosso = peggiore, giallo = in linea, grigio = nessuna rilevazione. I numeri indicano la posizione ordinale delle Marche rispetto a Veneto, Emilia-Romagna, Toscana, Umbria, Abruzzo.

La struttura produttiva delle Marche si caratterizza per:

- La posizione relativamente soddisfacente all'interno del gruppo di 6 regioni, rispetto al quale le Marche si collocano al 4° posto nel valore medio delle posizioni del Dominio
- La posizione inferiore alla media nazionale in tutti gli indicatori del Dominio (ad eccezione dell'uso di internet)
- La tendenza migliorativa nel corso del periodo considerato per 7 indicatori su 10. Fanno eccezione la propensione alla brevettazione e il tasso di innovazione dei prodotti/servizi.

L'analisi regionale del QSN (Allegato C, Priorità 2) conferma che:

- I diversi indicatori di R&S (per addetto, per abitante sul PIL) delle Marche sono inferiori alla media italiana

- Nella quota di R&S l'industria marchigiana si colloca al 5° posto nel confronto a 6 regioni, sopra soltanto all'Abruzzo e molto al di sotto dell'Emilia Romagna che si stacca al 1° posto.

Evidentemente l'intensità della ricerca e innovazione è strettamente legata alla struttura produttiva delle regioni, con riferimento alle dimensioni delle imprese e alle specializzazioni a bassa intensità di ricerca.

Anche nel set di indicatori QSN si registrano alcuni segnali confortanti per quanto riguarda:

- La posizione migliore delle Marche nei brevetti europei: che risulta superiore alla media italiana e al 3° posto nel confronto a 6 regioni
- La tendenza in aumento negli indicatori di intensità di ricerca, ovunque e anche nelle Marche.

La Figura 9.1 presenta un diagramma radar che indica la posizione relativa della struttura produttiva marchigiana relativamente agli indicatori non solo di ricerca e sviluppo, che abbiamo appena commentato, ma anche della produttività del lavoro e della capacità di esportare:

- Per quanto riguarda la **produttività del lavoro** il livello marchigiano si conferma il più basso nelle 6 regioni e molto al di sotto della media italiana.

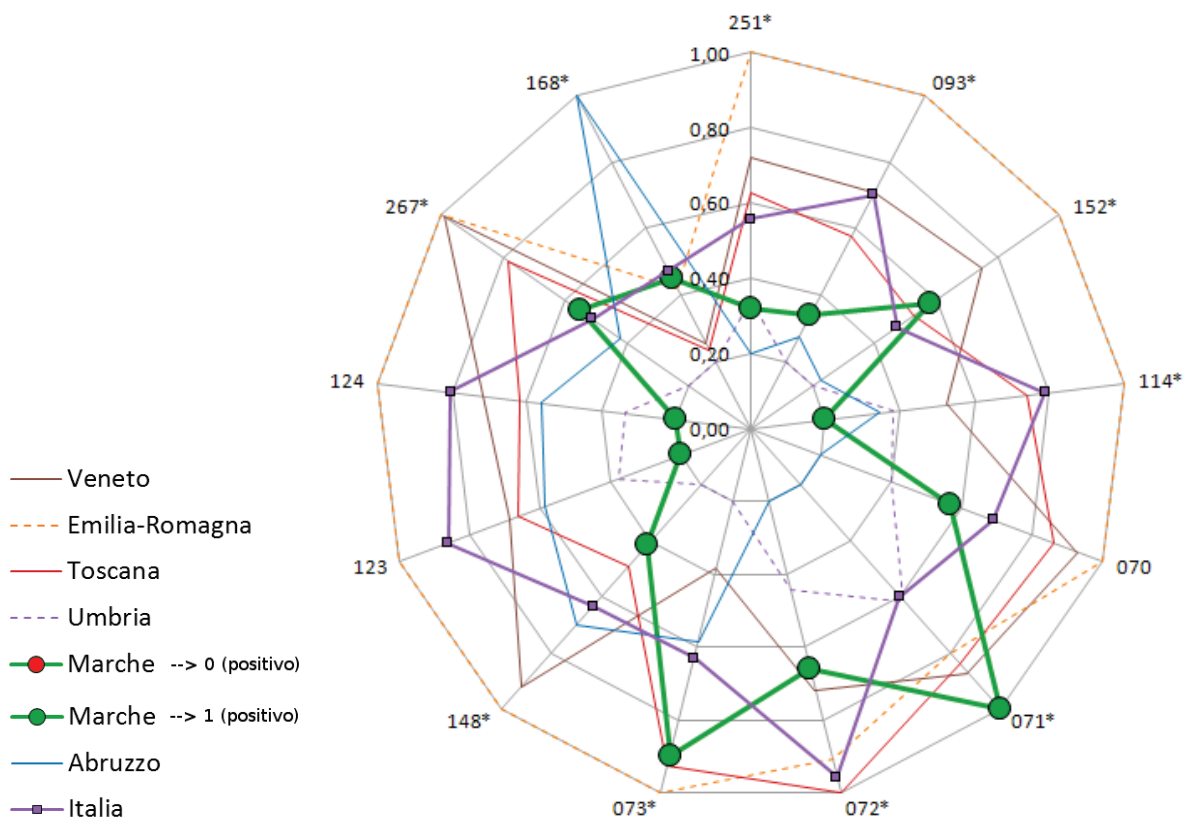


Figura 9.1: Analisi regionale QSN: innovazioni, produttività, esportazioni

Fonte: elaborazione dati ISTAT -QSN

Legenda:

(a) Il valore di ciascun indicatore tiene conto dei dati dell'ultimo anno disponibile

(b) Gli indicatori con l'asterisco fanno parte delle tavole di osservazione del QSN

(c) Per il grafico radar i dati sono stati normalizzati linearmente tra 0.2 e 1.

Indicatori:

- 251 - Addetti alla Ricerca e Sviluppo (R&S) per mille abitanti (anno 2011)
- 093 - Incidenza % della spesa delle imprese in R&S (anno 2011)
- 152 - Intensità brevettuale per milione di abitanti (anno 2009)
- 114 - Capacità innovativa -Spesa % sostenuta per attività di R&S (anno 2011)
- 070 - Indice di diffusione % dei siti web delle imprese (anno 2013)
- 071 - Indice di diffusione % della banda larga nelle imprese (anno 2013)
- 072 - Grado % di utilizzo di Internet nelle imprese (anno 2013)
- 073 - Grado % di diffusione della larga banda nelle amministrazioni locali (anno 2012)
- 148 - Imprese % che hanno introdotto innovazioni di prodotto e/o di processo (anno 2010)
- 123 - Produttività del lavoro nell'industria in senso stretto (migliaia di euro concatenati - anno riferimento 2005) (anno 2012)
- 124 - Produttività del lavoro nell'industria manifatturiera (migliaia di euro concatenati - anno riferimento 2005) (anno 2011)
- 267 - Capacità di esportare-Valore % delle esportazioni di merci sul PIL (anno 2012)
- 168 - Capacità di esportare in settori a domanda mondiale dinamica (% , anno 2012)

9.2 Internazionalizzazione

Il basso livello della produttività si riflette sulla competitività delle produzioni industriali marchigiane, per le quali:

- Viene confermato che la quota sul PIL di esportazioni di merci è inferiore a quella delle altre regioni NEC: Emilia Romagna, Toscana e Veneto.

La proiezione esterna è inevitabile per una regione, che ha un grado di dipendenza dagli scambi con il resto del paese e con il resto del mondo tanto maggiore quanto minore è la sua dimensione. Pertanto lo sviluppo di una piccola regione come le Marche è fortemente legato alla quantità e alla qualità dell'interscambio esterno. Diviene fondamentale la capacità di gestione della internazionalizzazione attiva, per attrarre flussi di reddito e di investimento dall'esterno e aumentare la capacità di penetrazione sui mercati esteri delle imprese regionali.

Sul fronte delle esportazioni, gli spazi da recuperare richiedono non soltanto una maggiore competitività trainata da tutto ciò che può favorire aumenti di produttività. Occorre anche intercettare le componenti più trainanti della domanda mondiale. In questa direzione ci sono segnali molto promettenti considerato che (Figura 9.1):

- Le Marche sono al 2° posto nel confronto interregionale nella capacità di esportare nei settori a domanda mondiale dinamica, capacità valutata come quota percentuale di queste produzioni sulle esportazioni totali della regione.

L'importanza di questa linea di sviluppo delle esportazioni viene confermata dalla ricerca condotta dal Centro Studi Confindustria con Prometeia sui prodotti **"Belli e Ben Fatti" (BBF)**, che riguardano essenzialmente i prodotti per l'uomo (calzature, abbigliamento, accessori) e per la casa (arredamento). Lo studio dimostra che la domanda mondiale dei BBF è elevata perché

intercetta la domanda di un numero crescente di benestanti nei paesi emergenti.¹⁴ La quota di mercato italiana delle esportazioni BBF è tre volte superiore alla quota totale export italiano sulla domanda mondiale ed è anticiclica, non avendo subito decrementi durante la crisi mondiale.

9.3 Linee di azione

Se si considera che l'industria marchigiana ha una forte specializzazione nei prodotti per l'uomo e per la casa, si possono trarre importanti conclusioni.

In primo luogo, le produzioni cosiddette tradizionali delle Marche hanno un futuro promettente se puntano alla qualità per realizzare prodotti BBF.

In secondo luogo, sarà sempre più decisivo puntare alla diversificazione dei mercati internazionali, con particolare riferimento ai paesi emergenti.

In terzo luogo, si deve comunque procedere nella direzione della diversificazione produttive, introducendo nuove produzioni e nuova imprenditorialità nei settori ad elevato contenuto di conoscenza, come viene indicato da Iacobucci nel suo Contributo.

Per realizzare questi obiettivi serve un insieme convergente di strumenti che vanno dalla valorizzazione delle competenze, alla capacità di introdurre innovazioni incrementali, alla finalizzazione della formazione, alle sinergie con la cultura, al conseguimento di brevetti internazionali. All'affermazione dei marchi di qualità, alla loro diffusione tramite i siti ICT e alla organizzazione delle reti di distribuzione dei prodotti.

Le piccole dimensioni non consentono di utilizzare questi strumenti a livello di singole imprese. Si rendono necessari livelli organizzativi più elevati che possono essere ottenuti in due modi complementari:

1. La crescita dimensionale delle imprese, che può essere ottenuta da quelle che hanno un alto potenziale di sviluppo (per un approfondimento si rinvia al Contributo di Cucculelli e Menghini).
2. La realizzazione di reti di impresa trainate da imprese leader che, per dimensione e competenze maggiori, siano in grado di diffondere la conoscenza dei mercati e delle innovazioni alle imprese minori, che entrano a far parte di un circolo di qualità. Su questo tema si veda l'approfondimento di Coltorti nei Contributi. Le reti di impresa consentono a molte imprese di restare piccole, essendo però inserite in circuiti più ampi della catena del valore, facendo capo a imprese leader non solo, ma anche esterne.

¹⁴ Viene stimato che entro il 2019 oltre 200 milioni di persone nei paesi emergenti supereranno la fascia di reddito di 30 mila dollari annui, che per il livello dei prezzi di questi paesi li colloca nella fascia della popolazione benestante. Vedi Centro Studi Confindustria-Prometeia (2012).

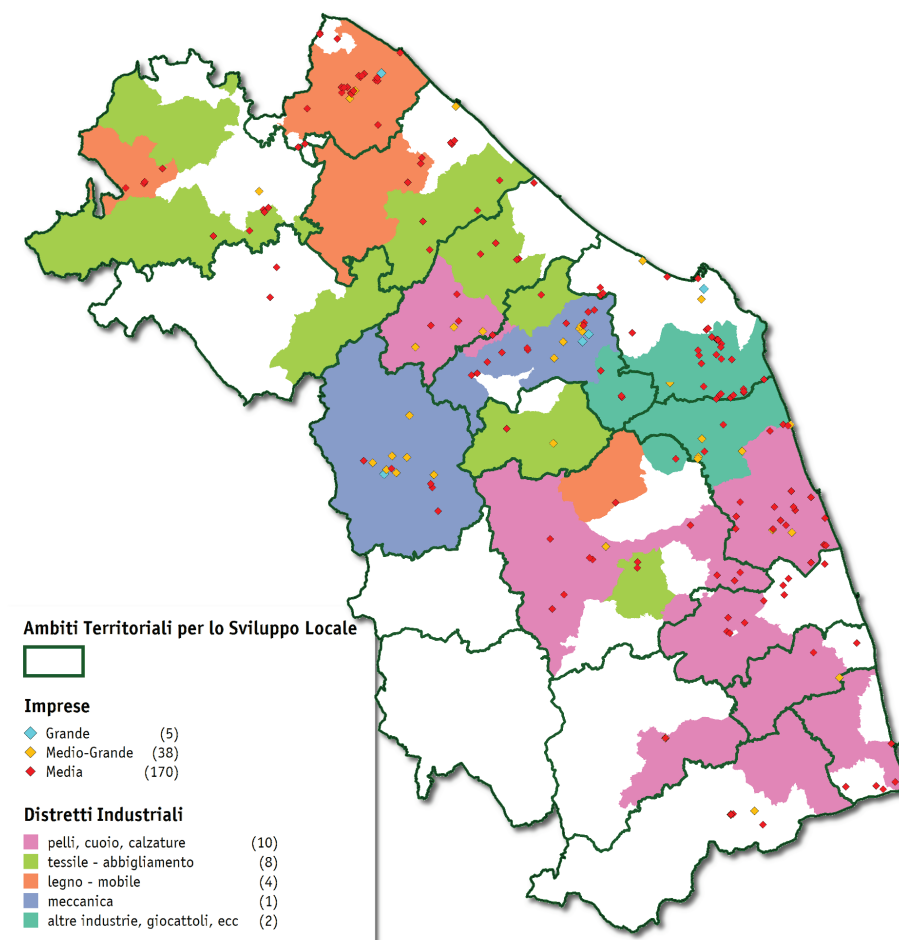


Figura 9.2: Distribuzione territoriale delle imprese medie e grandi nei distretti e negli ATSL

Fonte: elaborazione dati Mediobanca (2011) e Regione Marche

Entrambe le soluzioni rappresentano una evoluzione dei rapporti distrettuali che hanno caratterizzato le regioni del NEC e tra queste le Marche, che possono già contare su:

- Una buona diffusione di medie imprese, che sono prevalentemente collocate all'interno degli ATSL distrettuali (vedi Figura 9.2)
- La maggior parte di queste imprese svolge il ruolo di capofila di filiere che si estendono anche al di fuori degli ambiti distrettuali e degli stessi confini regionali (vedi Figura 9.3).
- Il sostegno finanziario con fondi europei indirizzato a favorire:
 - a) la ricerca e sviluppo nelle filiere tecnologico-produttive: nel 2013 sono stati selezionati 38 progetti esecutivi, dei quali 29 finanziati (Figura 9.4)
 - b) l'aggregazione in filiera delle piccole e medie imprese nelle specializzazioni tradizionali (calzaturiero, pelli e cuoio, tessile e abbigliamento, legno e mobile, agroalimentare) allo scopo di valorizzare, tutelare e promuovere prodotti ad alto valore qualitativo (innovazione tecnologica e di qualità, stile e design) sul mercato interno e internazionale (Figura 9.5).

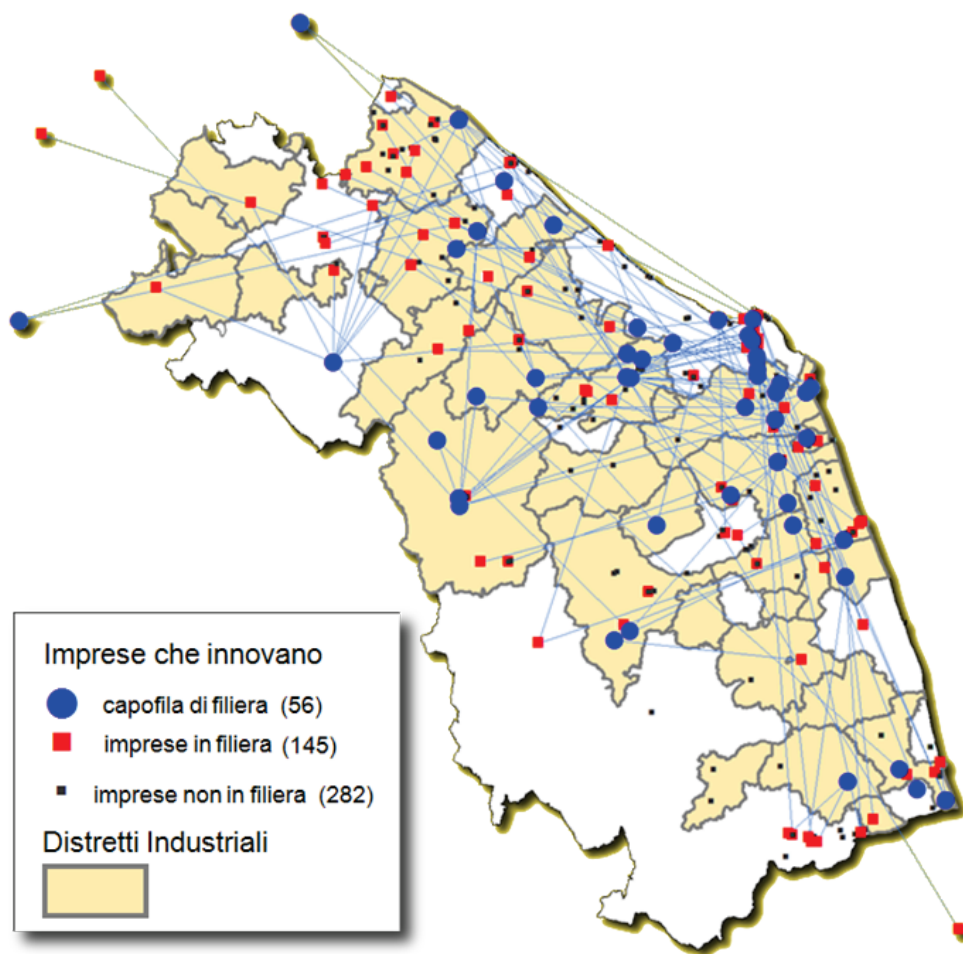


Figura 9.3: Reti innovative di imprese
 Fonte: elaborazione dati marcheinnovazione.it

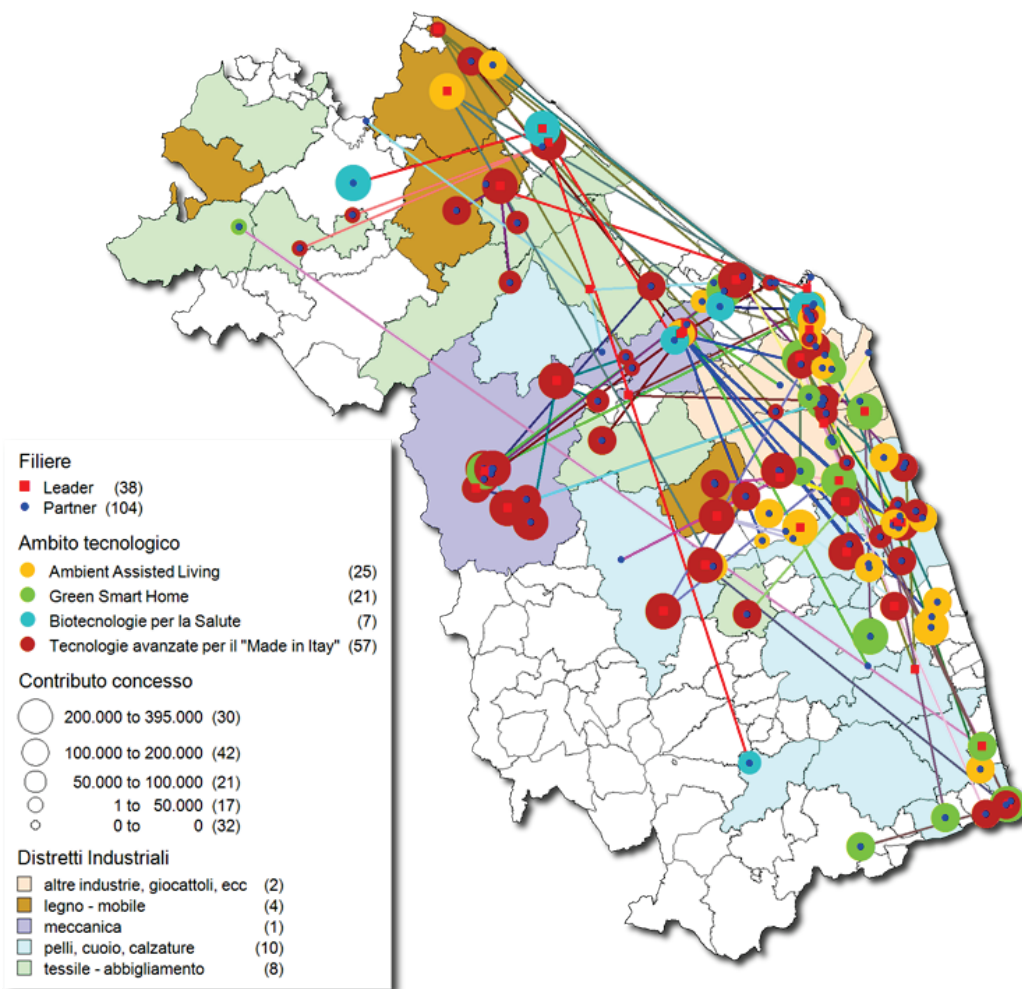


Figura 9.4: Progetti di filiera: contributi per ambito tecnologico e dimensione (2013)

Fonte: elaborazione dati da decreti n. 41-83- 104/2013 della Posizione di Funzione Innovazione, ricerca e competitività dei settori produttivi (POR Marche 2007-2013 – bando 2012)

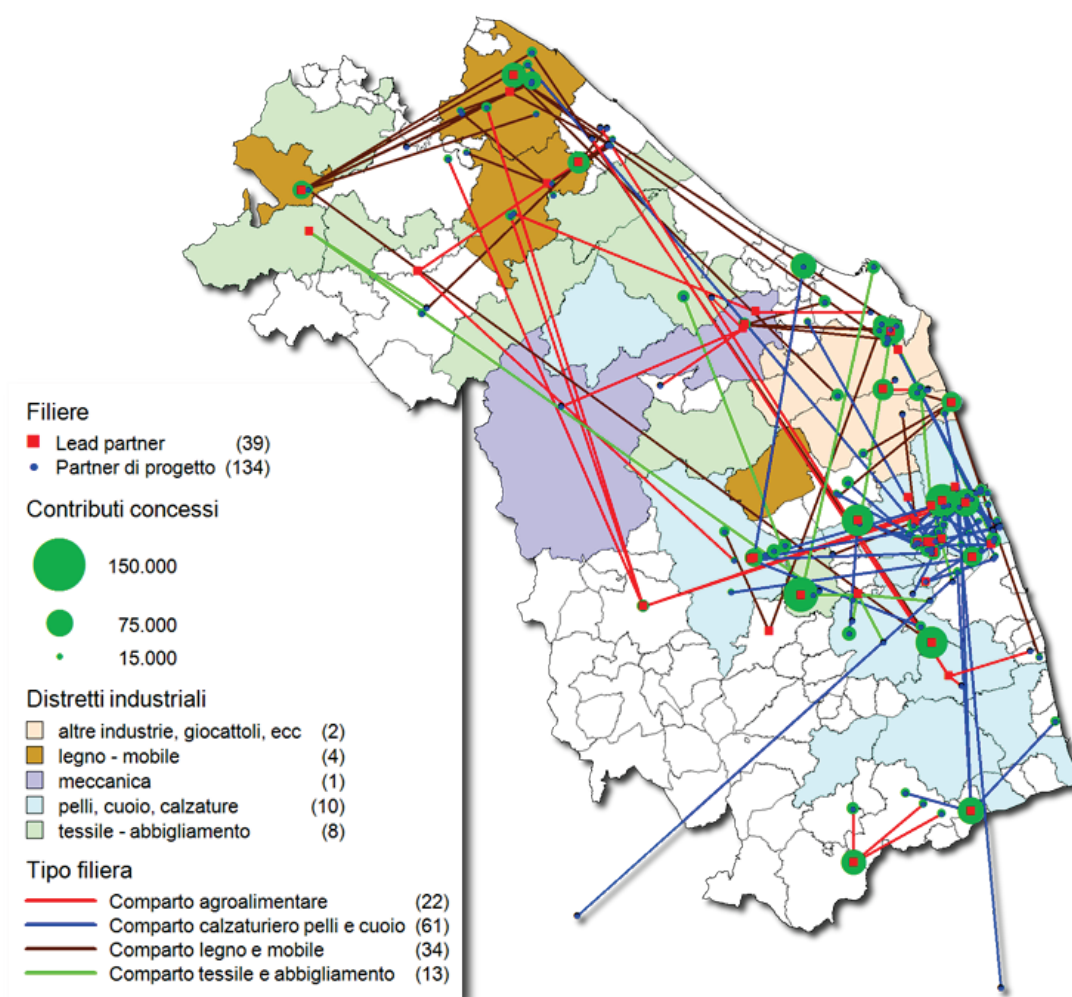


Figura 9.5: Progetti di filiera: contributi per comparto produttivo e dimensione - Anno 2013

Fonte: elaborazione dati da decreti n. 41-83- 104/2013 della Posizione di Funzione Innovazione, ricerca e competitività dei settori produttivi (POR Marche 2007-2013 – bando marzo 2013)

Questi processi evolutivi e le linee di azione intraprese per sostenerli vanno nella giusta direzione del potenziamento quantitativo e qualitativo del motore industriale delle Marche, a vantaggio della produttività, della competitività e della penetrazione sui mercati internazionali.

Il processo di internazionalizzazione non deve però limitarsi a incrementare la capacità di esportazione delle imprese regionali. Il passo ulteriore è quello di puntare all'ampliamento degli investimenti internazionali sia in entrata sia in uscita dalla regione.

- L'analisi dei dati QSN (vedi Allegato C, Priorità 9) mette in evidenza che il peso sul PIL degli investimenti netti diretti all'estero e dall'estero è nelle Marche molto basso e poco stabile.

Passi avanti vanno compiuti per aumentare la capacità di attrazione degli investimenti dall'estero. È un problema italiano che nelle Marche trova una particolare accentuazione. Va risolto allentando i vincoli della burocrazia, della opacità delle regole, dei ritardi giudiziari. Questi obiettivi vanno gestiti a livello nazionale. Sul piano regionale, si può intervenire contando

su incentivi reali sotto forma di maggiore facilità di rapporti istituzionali e personali e maggiore disponibilità all'assistenza per favorire la conoscenza del contesto locale.

Gli investimenti dall'estero che più interessano sono quelli che non si limitano a rilevare imprese locali decotte, attratte da incentivi fiscali e da opportunità speculative, ma gli investimenti che ampliano la capacità produttiva, offrono nuova occupazione e introducono innovazioni. Sono i più difficili da attrarre, ma hanno la maggiore potenzialità di contribuire alla diversificazione e allo sviluppo del sistema produttivo regionale.

È altrettanto importante la proiezione all'estero delle imprese marchigiane che hanno la dimensione organizzativa e la capacità imprenditoriale per farlo. Anche in questo caso, la soluzione più vantaggiosa la offrono gli investimenti non di sostituzione delle produzioni locali (imprese che se ne vanno), quanto gli investimenti di ampliamento delle attività produttive su scala internazionale (imprese regionali che ampliano i luoghi di produzione per essere più vicine ai mercati di sbocco).

Gli investimenti all'estero rappresentano un segnale di **maturità selettiva degli imprenditori locali**.

La maturità è legata al riconoscimento della necessità di sfruttare le opportunità delle tecnologie di produzione e di comunicazione moderne per entrare in una divisione del lavoro più ampia rispetto al contesto regionale e nazionale.

La selezione deriva dalla consapevolezza che non tutti gli imprenditori sono in grado di assumere un ruolo attivo nel passaggio delle capacità imprenditoriali in cui più che saper produrre conta saper gestire un livello più complesso di attività e di rapporti di collaborazione e di mercato che sempre più oltrepassano i confini regionali e nazionali e si estendono su più paesi.

9.4 Dalla centralità produttiva alla centralità funzionale

Come sostiene Rullani nel suo Contributo, le imprese industriali che operano in economie ad alto costo produttivo, come è quella delle Marche, non possono limitarsi alla **conoscenza replicativa**, basata sul saper fare i prodotti in loco. Ciò che sempre più conta è la capacità di acquisire e gestire la **conoscenza generativa** di nuove idee produttive e organizzative e nuove forme di creazione del valore.

La capacità competitiva viene recuperata non solo delocalizzando le fasi ripetitive alla ricerca di costi inferiori, ma soprattutto aggiungendo **componenti immateriali** al valore dei prodotti.

Si muove nella direzione dello sviluppo basato sulla conoscenza generativa anche il documento preparato dalla Regione Marche sulla promozione delle specializzazioni intelligenti (*smart specialisation*) nel sistema produttivo marchigiano.¹⁵ Il documento presenta una visione strategica ambiziosa, ma molto promettente in termini di metodo: analisi SWOT, coinvolgimento degli attori locali, scelta delle priorità, strumenti, risorse, risultati attesi, monitoraggio delle fasi

¹⁵ Vedi Regione Marche, Strategia per la ricerca e l'innovazione per la smart specialisation. (Completare la citazione)

operative. Sono stati individuati gli ambiti da promuovere: la domotica, la mecatronica, la manifattura sostenibile, la salute e il benessere. Ambiti che sono stati scelti per la loro capacità di attivare filiere plurisettoriali e, in tal modo, diffondere le innovazioni ad ampio raggio nel sistema produttivo, in linea con gli obiettivi tematici per la programmazione 2014-2020 indicati dalla Commissione Europea per rafforzare la ricerca, lo sviluppo tecnologico e l'innovazione.

Nella misura in cui potranno contare su una parte significativa della classe imprenditoriale in grado di compiere questi salti qualitativi, le Marche saranno in grado di mantenere attivo il motore di sviluppo manifatturiero, pur in presenza della **progressiva perdita di centralità produttiva**, per quanto riguarda le fasi di lavorazione che tendono a essere meno sostenibili a livello dei costi. Si potranno affermare come una regione il cui sviluppo industriale si basa sulla **centralità funzionale**, che manterrà in loco le funzioni gestionali e le scelte delle strategie produttive.

Il passaggio dalla prevalente centralità produttiva alla progressiva centralità funzionale delle imprese più dinamiche e meglio organizzate consente di contenere i rischi di periferizzazione della regione. Ci si sposta su un piano di apertura interattiva ai processi di globalizzazione, in cui si riesce ad essere *“non solo globalizzati ma anche globalizzatori”*.¹⁶ Per ottenere questo risultato si richiedono non solo imprenditori più dinamici, ma anche capitale umano meglio formato, maggiore mobilità sociale e dei fattori produttivi, forte propensione alle innovazioni, investimenti mirati, disponibilità di servizi avanzati e di risorse finanziarie. Ancora una volta acquistano importanza decisiva le interazioni con gli altri motori e assi di sviluppo, in particolare la formazione, l'ampia gamma di servizi per il mercato, sociali e territoriali, la cultura e le infrastrutture.

Non sarà facile, ma diverrà sempre più necessario.

¹⁶ Alessandrini (2004).

Capitolo Decimo

RURALITÀ E RISORSE NATURALI

10.1 Caratteristiche strutturali

Lo sviluppo rurale, inteso nell'accezione più ampia rispetto alle tradizionali attività agricole, ha assunto una rinnovata centralità nella evoluzione del sistema economico e sociale. Si tratta di un motore molto importante non tanto dal punto di vista quantitativo, perché la quota di addetti e di contributo al valore aggiunto in una economia odierna è minoritaria. La forte riduzione di popolazione addetta alle attività agricole che in passato si è registrata nelle Marche è stata la naturale conseguenza del processo di industrializzazione, come avviene ovunque.

Nella situazione attuale e ancora di più in futuro, si prospetta un ritorno di addetti qualificati, in grado di sviluppare attività rurali ad ampio raggio che sulla base dei prodotti agricoli si estendono all'industria agro-alimentare, ai prodotti biologici, alla tutela della biodiversità e dell'ambiente, all'utilizzo equilibrato delle risorse naturali, alla valorizzazione del paesaggio, ai servizi agrituristici.

È pertanto evidente che si tratta di un motore molto qualificato per la stretta intelaiatura di effetti che può produrre sul territorio e sulla conservazione e trasmissione di valori identitari che contribuiscono alla attrazione di investimenti dall'interno e dall'esterno delle Marche, a fornire nuove opportunità di occupazione e a riequilibrare la distribuzione territoriale della popolazione.

Le potenzialità e gli attuali limiti di questo motore di sviluppo delle Marche possono essere racchiusi in due dati di segno opposto:

- Il 65% di aree agricole della regione è ad alto valore naturalistico, una quota che risulta superiore alla media italiana.
- La quota di esportazioni agro-alimentari delle Marche è inferiore alla media nazionale e colloca la regione al 6° posto all'interno del gruppo delle 6 regioni messe a confronto (vedi QSN Allegato C, Priorità 9).

Se ne deduce che le potenzialità di mettere a frutto i valori naturalistici della regione non trovano un riscontro adeguato nella capacità di proporre i prodotti sui mercati internazionali.

Evidentemente occorre produrre meglio e soprattutto vendere meglio.

Il principale problema da risolvere è anche in questo ambito la grande frammentazione della produzione.

Il 98,8% delle imprese marchigiane hanno meno di 9 addetti. Si arriva al 99,9% se si estende la soglia alle imprese con meno di 49 addetti. Il 94,6% degli addetti alle attività rurali lavora in queste piccole imprese. Le piccole dimensioni delle imprese possono offrire il vantaggio di una

migliore qualità del prodotto. Ma incontrano insormontabili difficoltà nella affermazione sui mercati, a maggior ragione su quelli internazionali.

10.2 Linee di azione

Vale quanto detto per le piccole imprese industriali: si può restare piccoli purché si sappia entrare in reti di imprese e di servizi. Più che il marketing aziendale, che è fuori portata delle piccole imprese, serve attivare un efficiente marketing territoriale per la valorizzazione delle tipicità locali (vino, olio, frutta, ecc.).

Conta più riconoscere da dove viene un prodotto anziché chi lo produce.

Il ritorno alle attività rurali offre l'opportunità di un ricambio generazionale che allevia il problema dell'invecchiamento degli imprenditori agricoli e apporta conoscenze innovative. Occorre rendere più attrattiva la vita rurale, investendo nei collegamenti infrastrutturali sul fronte non solo della rete viaria, ma anche delle reti ICT a banda larga e della accessibilità ai servizi sociali.

L'inserimento di capitale umano meglio formato e motivato contribuirà ad attivare una spirale virtuosa che va dall'introduzione di modelli gestionali innovativi, al recupero di spazi nella catena del valore, alla maggiore redditività, all'incremento degli investimenti, alla migliore tutela del paesaggio, all'attrattività turistica.

In questa direzione va la **"fabbrica" della multifunzionalità agricola** proposta da Esposti nel suo Contributo. Lo scopo è quello di valorizzare le potenzialità delle attività che hanno come base di riferimento il territorio agricolo. Questa linea suggestiva e promettente di sviluppo rurale viene giustamente definita "fabbrica" nel senso che va "costruita" puntando alla diversificazione produttiva integrata, che è l'opposto dell'attuale frammentazione produttiva.

Si tratta di entrare in sintonia con l'evoluzione della società e con i nuovi bisogni che essa esprime attraverso i mercati. L'offerta multifunzionale deve intercettare e anche sollecitare la domanda di nuovi prodotti e nuovi servizi: dai prodotti biologici, alla produzione di energie rinnovabili, ai servizi di monitoraggio e tutela del paesaggio, agli agriturismi, ai farm-café, agli agrimusei, alle fattorie didattiche.

Questa tendenza è già presente nelle regioni più evolute. Vanno estese e consolidate le diverse esperienze pionieristiche avviate nelle Marche, che possono contare su una dotazione territoriale, naturalistica e paesaggistica diversificata, quindi particolarmente adatta a essere valorizzata a livello multifunzionale.

La realizzazione di questo nuovo modello di sviluppo rurale non è scontata. Per diventare operativa la "fabbrica" della multifunzionalità richiede nuova imprenditorialità, maggiore dinamismo, nuovi investimenti in innovazioni di processo e di prodotto, creazione di reti di servizi e di scambio di competenze. Sono indispensabili strumenti indirizzati all'accertamento effettivo della qualità dei prodotti e dei servizi, a vantaggio dell'ampliamento dei mercati di vendita, dell'attrattività turistica, della redditività.

Il cantiere aperto “Marche +20” dovrà continuare a sollecitare e raccogliere idee progettuali in queste direzioni e a monitorare la loro realizzazione e i risultati ottenuti.

Capitolo Undicesimo

SERVIZI PER IL MERCATO

11.1 Caratteristiche strutturali

I servizi hanno e avranno un ruolo di crescente importanza nelle economie moderne. Innanzi tutto in termini di addetti. La quota degli addetti ai servizi aumenta nei sistemi economici industrializzati, nei quali il progresso tecnico e organizzativo favorisce l'aumento della produttività nell'industria con conseguente riduzione degli occupati. Questa tendenza è riscontrabile in Italia, nelle Marche e nelle altre regioni prese a riferimento nell'arco dei tre decenni passati ed è destinata a proseguire nelle previsioni future (vedi Capitolo Secondo, Tabelle 2.6 e 2.7).

Pur seguendo questa evoluzione, le Marche si distinguono per una quota di addetti nei servizi che è rimasta nel tempo al di sotto del livello medio italiano e tale si prevede rimarrà almeno nel prossimo decennio. Soltanto in Veneto i valori sono simili a quelli delle Marche. Nelle altre regioni prese in considerazione il tasso di terziarizzazione espresso in termini di addetti è superiore rispetto alle Marche, anche se resta inferiore alla media italiana, ad eccezione della Toscana.

I valori dei livelli e delle tendenze degli addetti ai servizi sono speculari a quelli riscontrati per il settore industriale. Ciò non significa che il processo di terziarizzazione svolga semplicemente il ruolo della spugna che assorbe i lavoratori in uscita dall'industria. Lo sviluppo dei servizi non è sostitutivo, ma è semmai complementare allo sviluppo industriale, ai nuovi modi di fare impresa e di produrre reddito e benessere.

I servizi moderni raggruppano molteplici attività che si ripartiscono su diversi motori e assi di sviluppo. Riguardano direttamente tutti i motori di sviluppo sociale nei quali vengono gestiti beni collettivi quali la formazione, la salute, l'assistenza sociale, la cura del territorio e dell'ambiente. Riguardano anche gli assi che abbiamo chiamato trasversali, attraverso i quali vengono forniti servizi riguardanti la cultura, la distribuzione dell'energia, i servizi di trasporto, logistici, informatici. Infine anche il turismo rientra nell'ampio comparto dei servizi.

Il motore riguardante i servizi per il mercato, oggetto del presente capitolo, opera in stretta interrelazione con le attività produttive industriali, artigianali e rurali, oltrepassando i tradizionali confini settoriali. Nella nostra accezione i servizi per il mercato si articolano in tre componenti principali: **i servizi alle imprese, la distribuzione commerciale, i servizi finanziari.**

L'analisi QSN (Allegato C, Priorità 6) mette in evidenza per le Marche:

- La soddisfacente posizione nella produttività dei servizi alle imprese: 3° posto nel confronto a 6 regioni e in linea con la media italiana
- Gli spazi di miglioramento da recuperare nella produttività del commercio:
 - Le Marche si collocano al 4° posto nel confronto a 6 regioni, davanti a Umbria e Abruzzo

- ma dietro alle altre regioni NEC e al di sotto della media italiana.

Il problema della produttività della distribuzione commerciale nelle Marche è comunque relativamente meno preoccupante rispetto al ritardo di produttività che si registra nel settore industriale, che colloca la regione al 6° posto e molto al di sotto della media italiana, come abbiamo visto nei Capitoli Secondo e Nono.

Nel comparto dei servizi finanziari non sorprende che, alla predominanza delle piccole imprese artigiane e industriali nella struttura produttiva delle Marche, corrisponda una struttura finanziaria regionale poco diversificata, nella quale le banche e il credito bancario svolgono un ruolo predominante. La **centralità della intermediazione bancaria** è un dato strutturale che contraddistingue il sistema finanziario italiano, ma trova una particolare accentuazione a livello marchigiano, come viene confermato dall'analisi QSN secondo la quale:

- l'incidenza del credito bancario risulta al di sopra della media italiana e pone le Marche al 3° posto tra le 6 regioni messe a confronto.

Nello stesso tempo non sorprende che l'impatto negativo relativamente maggiore della crisi sulle imprese marchigiane, documentato nel Capitolo Terzo, trovi un riscontro negativo anche sul credito bancario in termini di:

- credito deteriorato la cui quota è nelle Marche al di sopra della media italiana e al 3° posto tra le 6 regioni.

Ma il dato strutturale più preoccupante sul fronte dei servizi finanziari riguarda:

- la quota di imprese che hanno introdotto innovazioni di prodotto e di processo, che per le Marche risulta inferiore alla media italiana e nel confronto a 6 regioni è scesa dal 3° posto nel 2008 all'inizio della crisi al 5° posto nel 2010.

Questo peggioramento si spiega in parte con il maggiore impatto che la crisi ha avuto sugli investimenti fissi nelle Marche (vedi Capitolo Secondo Figura 2.3), ma soprattutto con la scarsa diversificazione del sistema finanziario regionale da entrambi i lati della domanda e dell'offerta di finanziamenti alternativi al credito bancario.

11.2 Linee di azione

Nonostante siano per definizione servizi orientati al mercato, la loro prevalente caratteristica è di essere meno esposti alla concorrenza, soprattutto internazionale. Questo vale in particolare nelle regioni, come le Marche, dove la domanda di servizi proviene in larga misura da piccole imprese. Le quali, mentre sono sottoposte alla concorrenza anche internazionale per i loro prodotti, hanno minori capacità di diversificare le fonti di approvvigionamento dei servizi mettendo in concorrenza fornitori interni ed esterni alla regione. Rischiano quindi di subire, come palla al piede, il freno delle eventuali inefficienze dei servizi locali o in diversi casi della loro mancanza.

Per combattere le inefficienze da rendite di posizione diviene prioritaria la attivazione di misure tendenti a innalzare la concorrenza nella offerta di servizi sul mercato regionale, a vantaggio

della competitività dei sistemi di piccole imprese. Questa linea di azione deve riguardare tutti i livelli di attività di servizio: di supporto alle imprese, nella distribuzione commerciale, nel settore finanziario.

Lo sviluppo dei rapporti di stretta interdipendenza tra attività industriali e attività di servizio rientra nel nuovo modo di fare impresa che è già in atto e che sempre più si dovrà affermare nel futuro. Abbiamo già segnalato nel Capitolo Nono l'importanza degli investimenti nei valori intangibili e il ruolo determinante che in questo ambito ha la disponibilità di strutture di servizi avanzati di informazione e conoscenza.

I servizi avanzati di supporto alle imprese operano su spazi di mercato che facilmente superano i confini di una piccola regione come le Marche. Per sopperire alla mancanza di dimensioni di mercato sufficienti per favorire lo sviluppo regionale di operatori qualificati, è decisivo puntare su reti connettive sovraregionali e sulle complementarità funzionali che si possono realizzare con i progetti già avviati dalla Regione Marche a livello di Macroregione interregionale e internazionale Adriatico-Jonica.

Per quanto riguarda la rete commerciale, la necessaria attivazione della concorrenza a vantaggio dei consumatori non deve far perdere di vista l'importanza della presenza di strutture articolate, di varie dimensioni e specializzazioni, e della loro distribuzione territoriale equilibrata e funzionale alle diverse esigenze della popolazione. Come si è ormai consolidato per le imprese industriali, anche nel sistema della distribuzione commerciale debbono coesistere grandi, medie, piccole imprese, fino ad arrivare ai negozi di quartiere. Ciascuna tipologia di impresa commerciale viene indotta dalla concorrenza a occupare gli spazi di mercato meglio adatti alle proprie capacità operative.

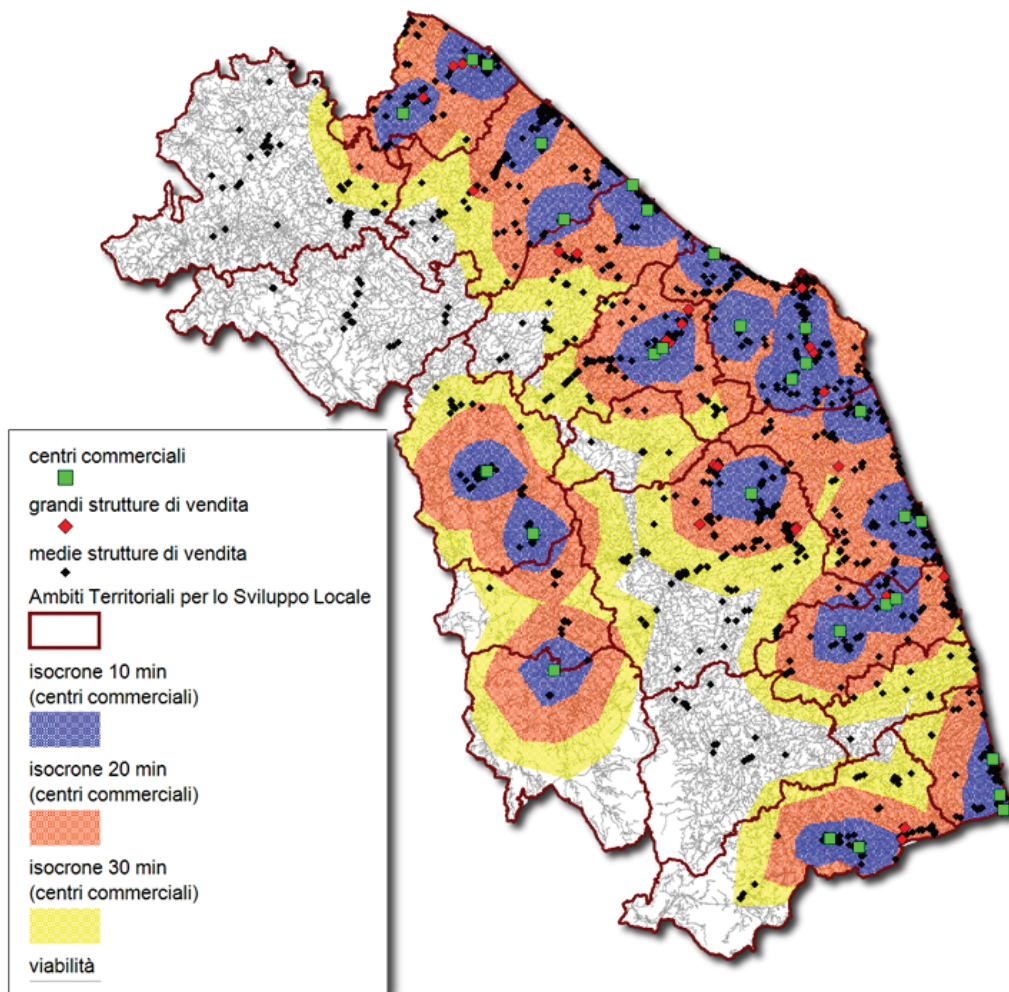


Figura 11.1: Distribuzione territoriale delle strutture commerciali

Fonte: elaborazione dati Regione Marche

La Figura 11.1 mette in evidenza la distribuzione territoriale dei centri commerciali e delle grandi e medie imprese di vendita. Si registra un comprensibile accentramento laddove c'è una maggiore densità della popolazione e delle attività economiche. Appare però evidente che vi sono diverse sovrapposizioni territoriali nella istituzione di centri commerciali, tenendo conto della loro accessibilità in base ai tempi di percorrenza. Su questo fronte è raccomandabile garantire una più attenta programmazione geo-referenziata, che tenga conto dei problemi legati al consumo del suolo e della compatibilità con la rete infrastrutturale.

11.3 L'evoluzione auspicabile del sistema finanziario regionale

La evoluzione della struttura finanziaria regionale deve poter contare su una pluralità di forme di intermediazione e di strumenti di finanziamento, per rispondere alle diverse esigenze delle imprese. L'intermediazione deve essere articolata su **tre livelli di operatori: le banche, i consorzi di garanzia, le società di investimento**. Gli strumenti di finanziamento devono essere

ampliati alla **emissione di titoli negoziabili** sul mercato dei capitali sia di debito sia di capitale di rischio.

11.3.1 Le banche

Le banche sono specializzate nell'offerta di credito ordinario, che è la risorsa finanziaria basilare per l'attività corrente delle imprese. Restano quindi l'interlocutore principale, se non l'unico, per la maggior parte delle piccole imprese artigiane e industriali. Nel valutare il merito di credito le banche che operano nel mercato regionale svolgono una determinante funzione di selezione e validazione della capacità di sopravvivenza concorrenziale delle imprese locali. Funzione che richiede la capacità di acquisire e valutare un patrimonio di conoscenza contestuale che in passato è stato dominio pressoché esclusivo delle piccole banche locali. Alle quali va senz'altro attribuito il merito di avere favorito il decollo dello sviluppo industriale delle Marche.

I limiti di questo modello localistico di rapporti banca-impresa sono stati messi in evidenza dall'ampliamento degli spazi di mercato delle imprese, dalla evoluzione dei sistemi informativi e dalla necessità di aprire i mercati creditizi locali alla concorrenza per erodere le rendite di posizione delle banche locali meno efficienti. A questo processo evolutivo si è poi aggiunta la dura selezione imposta dalla crisi. Il credito deteriorato è aumentato ovunque, ma con particolare rilievo nelle Marche, come abbiamo visto nel paragrafo 11.1. La Figura 11.2 mette in evidenza che la qualità del credito nelle Marche si discosta in senso peggiorativo rispetto alla media italiana dopo il 2011, in corrispondenza della accentuazione della crisi di fatturato e di investimenti delle imprese. Il conseguente appesantimento della massa di credito deteriorato ha messo in crisi, con effetto a catena, le banche operanti nella regione. Le più danneggiate in termini di perdite sono state le banche locali più esposte ai vincoli del radicamento territoriale ossia più impegnate a sostenere le imprese locali in crisi e, nello stesso tempo, più sensibili a pressioni locali sia nelle concessioni del credito sia nel rinnovarle anche in presenza di situazioni critiche.

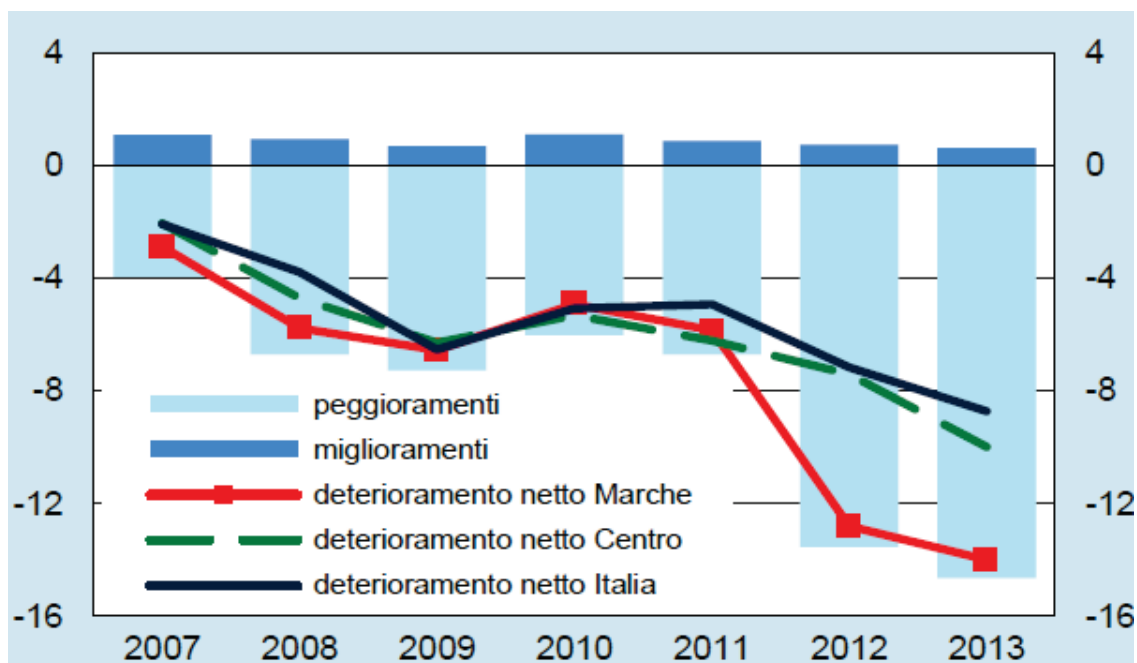


Figura 11.2: Qualità del credito - Indice di deterioramento netto dei prestiti alle imprese (miglioramenti-peggioramenti; valori percentuali)

Fonte: Banca d'Italia "L'economia delle Marche" giugno 2014, pag.37

Legenda: L'indice di deterioramento netto considera i passaggi dei crediti alle imprese tra le diverse classificazioni del credito. Esso è calcolato come il saldo tra la quota di finanziamenti la cui qualità è migliorata nei 12 mesi precedenti e quella dei crediti che hanno registrato un peggioramento in percentuale dei prestiti di inizio periodo.

Gli insegnamenti per il futuro della preoccupante battuta di arresto al tradizionale modello banca-impresa provocata dalla crisi sono almeno due. Il primo insegnamento riguarda la necessità di migliorare il sistema bancario operante nella regione. Il secondo insegnamento riguarda la necessità di completare il sistema finanziario regionale con altri istituti di intermediazione e strumenti di finanziamento complementari e, in parte, sostitutivi al sistema bancario. Il riferimento è ai consorzi di garanzia (confidi), alle società di investimento e al ricorso al mercato dei capitali. L'obiettivo comune è sempre l'equilibrio tra efficienza e stabilità.

Per quanto riguarda il sistema bancario regionale, nelle prospettive future si deve puntare a banche più solide dal punto di vista patrimoniale, meno condizionate da vincoli localistici, più capaci nel valutare il merito di credito e nel misurare e gestire i rischi dell'attività bancaria. Come si richiede per le imprese industriali, anche nelle banche serve un ricambio generazionale nelle competenze della classe dirigente, in grado di introdurre innovazioni organizzative e gestionali. L'attività bancaria moderna è sempre più orientata a offrire non solo credito, ma servizi di supporto alle imprese. Soprattutto le imprese che intendono avviare e consolidare il proprio processo di internazionalizzazione hanno bisogno di servizi di assistenza più complessi, a partire dalla gestione dei pagamenti e della liquidità fino alla consulenza sulle prospettive dei mercati e sulla acquisizione delle informazioni, che richiede conoscenze su scala internazionale, non solo nazionale e non più locale.

Questi necessari salti qualitativi richiedono investimenti in strutture e capacità professionali che possono realizzare soltanto banche di dimensioni maggiori o inserite in gruppi bancari o in circuiti di servizi bancari più ampi. Nel 2014 le banche operanti nelle Marche sono 67, delle quali 27 con sede legale nella regione. Tra queste, 20 sono piccole banche di credito cooperativo, che hanno una operatività molto limitata, che però riescono in parte a compensare avvalendosi di prodotti e servizi dell'ICCREA, l'istituto centrale di categoria al quale sono associate. La maggior parte delle rimanenti 7 banche locali è entrata in gruppi bancari nazionali, a conferma della tendenza al ridimensionamento della presenza di banche autonome con sede legale nella regione. Su questa evoluzione si possono fare considerazioni di segno opposto.

Va valutata in termini positivi l'apertura del sistema bancario delle Marche alla concorrenza selettiva che porta inevitabilmente a far prevalere le banche più efficienti e solide in grado di offrire migliori opportunità di servizi finanziari alle imprese locali con maggiori potenzialità di crescita. Da questo punto di vista la perdita progressiva dell'autonomia delle banche locali non è di per sé un problema se vengono acquisite da banche più efficienti, in grado di rivitalizzarle. A maggior ragione il problema si attenua se le banche o i gruppi bancari subentranti hanno una spiccata sensibilità verso le diverse esigenze di sviluppo territoriale.

La valutazione negativa riguarda il problema della imprenditorialità, già sollevato per le imprese industriali (vedi paragrafo 9.4), che si ripropone sul fronte delle imprese bancarie. La perdita del controllo gestionale di importanti banche locali mette a nudo un gap di capacità imprenditoriale della classe dirigente bancaria regionale (intesa in senso ampio: dal governo degli assetti societari alla gestione manageriale), che si rivela inadeguata a compiere i salti qualitativi richiesti dalle innovazioni tecnologiche e organizzative e imposti dall'impatto della crisi. La conseguenza è lo spostamento dei centri direzionali all'esterno della regione, che comporta la dispersione delle competenze più qualificate che ruotano attorno ai vertici decisionali delle banche (amministratori, dirigenti, professionisti, consulenti). In breve, la classe dirigente bancaria locale da artefice diviene subalterna alle scelte strategiche compiute altrove. Questa perdita di centralità funzionale, che si riscontra non solo nel settore bancario, è un segnale di periferizzazione della regione che non va sottovalutato.¹⁷

11.3.2 I consorzi di garanzia

I confidi sono intermediari che svolgono un importante ruolo complementare all'interno dei rapporti banca-impresa. La loro funzione è quella di offrire una garanzia mutualistica a supporto dei rischi legati alla erogazione del credito bancario. L'importanza dei confidi aumenta all'aumentare della importanza del credito bancario, che a sua volta è maggiore nei sistemi locali in cui prevalgono le piccole imprese.

¹⁷ Su questi temi riguardanti l'importanza delle distanze (o prossimità) funzionali e i rischi di periferizzazione vedi Alessandrini, Croci e Zazzaro (2005).

Questo spiega perché le Marche sono la terza regione in Italia per la quota di prestiti garantiti da Confidi.¹⁸ Mette anche in evidenza la necessità di monitorare l'operato della rete regionale dei consorzi di garanzia, che hanno un ruolo fondamentale di ammortizzatore dei rischi insiti nei rapporti banca-impresa. Nel garantire una quota di rischi creditizi delle imprese associate i confidi si assumono una grande responsabilità. A fronte della quale si richiede sia la capacità di valutare e selezionare preventivamente il merito di credito sia una consistente disponibilità patrimoniale a copertura dei rischi che i confidi garantiscono. Capacità di valutazione e disponibilità di patrimonio sono i due principali fattori di valutazione dell'efficacia della rete regionale di confidi. Debolezze in uno dei due fattori o peggio in entrambi alimentano i rischi di instabilità anziché ammortizzarli. La crisi di un consorzio di garanzia non più in grado di far fronte alla copertura delle perdite sui crediti che si è impegnato a garantire avrebbe un potente effetto amplificatore sul sistema creditizio regionale, e non solo, a danno sia delle banche sia delle imprese.

Per questi motivi i confidi sono oggetto di costante attenzione e monitoraggio da parte della Banca d'Italia, che li sottopone al controllo della Vigilanza, dello Stato e delle Regioni con interventi di sostegno e di indirizzo con obiettivi di stabilità e di sviluppo territoriale.

Uno studio del MoFiR, commissionato dalla Regione Marche¹⁹, ha analizzato la rete regionale dei confidi dal punto di vista della struttura, dei dati di bilancio 2006-2010 e delle risposte degli stessi confidi a un questionario distribuito nel 2011 sulla loro operatività. A fronte di un importante punto di forza derivante dal capillare radicamento territoriale, con conseguente benefici in termini di conoscenza contestuale, sono emersi diversi punti di debolezza che da subito e, a maggior ragione, in prospettiva futura vanno corretti. Per i risultati completi si rinvia al testo dello studio. In questa sede interessa mettere in evidenza che, in sintesi, la rete regionale dei confidi ha affrontato le prime fasi della crisi già con problemi di redditività, patrimonializzazione, rischiosità e frammentazione. I livelli di efficienza operativa sono difformi, con confidi che assumono troppi rischi a fronte del patrimonio disponibile e altri che al contrario potrebbero fare di più.

Nella prospettiva futura, le proposte formulate dallo studio riguardano la ristrutturazione della rete di confidi e una migliore finalizzazione degli interventi di sostegno della Regione Marche. Le linee principali sono le seguenti:

1. La situazione ideale è la riorganizzazione della rete su due livelli, con un minor numero di confidi di primo livello, che offrono garanzie alle imprese associate e che a loro volta si associano a un confidi regionale di secondo livello. Il quale offre servizi di controgaranzia e assistenza gestionale, fiscale e normativa ai confidi associati.
2. Il confidi regionale di secondo livello può avere una dotazione mista di capitale privato-pubblico. La quota privata viene raccolta dai confidi associati di primo livello, la quota

¹⁸ Banca d'Italia (2011).

¹⁹ MoFiR – Regione Marche (2011). Una sintesi dello studio è pubblicata in Alessandrini, Paci, Papi e Pepe (2012).

pubblica dalla Regione Marche. Verrebbe così rafforzato, come avviene in altri paesi e regioni, il ruolo strategico che il confidi di secondo livello può svolgere per lo sviluppo locale. Diverrebbe la sede in cui si raccolgono e si coordinano le richieste di sostegno pubblico ai confidi di primo livello e, loro tramite, si finalizzano i fondi regionali per sostenere i finanziamenti alle imprese che hanno rilevanza strategica per lo sviluppo locale.

3. Il sostegno finanziario pubblico ai confidi di primo livello deve essere indirizzato a premiare il rafforzamento patrimoniale e organizzativo e il miglioramento dell'efficienza gestionale. Interventi a favore delle aggregazioni patrimoniali e organizzative dei confidi sono da preferire dagli interventi a pioggia in conto interessi mirati ad attenuare il costo dei finanziamenti.

Come si è detto per le banche, per fare fronte alle sfide future del sistema economico marchigiano bisogna puntare su una rete di confidi meglio organizzati, più grandi, in grado di trarre vantaggio da economie di agglomerazione, più patrimonializzati, con una gestione efficiente e trasparente, più funzionali al sostegno dello sviluppo produttivo della economia regionale.

11.3.3 Le società di investimento e il mercato dei capitali

Un sistema finanziario che abbia il compito di favorire anche la crescita operativa e dimensionale delle imprese più dinamiche non può limitarsi al credito bancario ordinario e alle garanzie dei confidi. Anche perché l'evidenza empirica dimostra che sono le PMI più innovative a incontrare maggiori difficoltà ad accedere al credito bancario. Sta di fatto che le imprese che innovano sono più giovani (start-up, spin-off), quindi sono più piccole e offrono minori elementi di valutazione ai creditori, in termini sia di esperienza accumulata (bilanci passati) sia di garanzie. Sono più difficili da valutare per due motivi: operano in mercati nuovi, ancora poco conosciuti soprattutto dai banchieri locali, e richiedono la capacità di essere valutati quasi esclusivamente sulle prospettive future. Tutto ciò rende le imprese innovative più rischiose e, di conseguenza, più razionate dal credito bancario.

Occorrono strumenti finanziari alternativi indirizzati al finanziamento dei progetti di investimento delle PMI, in generale, e delle imprese innovative, in particolare. Il problema è ben presente anche in sede europea. Nel Bollettino della Banca Centrale Europea di luglio 2014 è stata pubblicata un'analisi dettagliata sulla necessità di ampliare le fonti di finanziamento delle PMI.²⁰ Il presupposto di partenza è che nell'Eurozona le PMI rappresentano il 99% delle imprese, i 2/3 degli occupati e i 3/5 del valore aggiunto. Il problema non è solo italiano e marchigiano. Ma trova una particolare accentuazione nell'ambito nazionale e ancor di più in quello delle Marche.

Le soluzioni di tipo normativo, organizzativo e finanziario sono di competenza superiore rispetto al livello regionale. Vanno trovate a livello europeo e italiano. Il compito del sistema economico marchigiano è di saperle recepire e indirizzare nel modo più concreto e funzionale

²⁰ European Central Bank (2014), pp.79-98.

allo sviluppo innovativo delle proprie attività produttive. Nel Capitolo Nono abbiamo richiamato la strategia di crescita intelligente, basata sulla creazione e il consolidamento di un tessuto di imprese innovative. Questa crescita va accompagnata da strumenti di finanziamento adeguati, orientati al mercato dei capitali di rischio e di debito.

Per affrontare queste nuove forme di finanziamento servono in entrambi i casi intermediari specializzati. Il Contributo di Calcagnini, Giombini e Perugini presenta un quadro delle forme di intermediazione che vanno dai *business angels*, ai *venture capitalist*, ai fondi chiusi di investimento, fino alle operazioni di *crowdfunding*. I dati che riportano confermano il ritardo italiano rispetto al contesto europeo e il ritardo marchigiano rispetto al contesto italiano. Colpisce che dal 2008 al 1° semestre 2013 nelle Marche sono state fatte 30 operazioni di venture capital, contro 171 in Emilia Romagna, 135 nel Veneto, 106 in Toscana fino ad arrivare alle 510 in Lombardia. Queste cifre assolute vanno ovviamente rapportate alle diverse dimensioni dei sistemi produttivi regionali. Vanno però anche commisurate alle esigenze potenziali, che nelle Marche sono molto alte. Soprattutto se si tiene conto dell'ampio bacino di PMI imprese che va rigenerato con apporti significativi di nuove imprese innovative. Non è soltanto un problema di incrementare le start-up nei settori più avanzati, al quale è indirizzato uno specifico bando di sostegno della Regione Marche con contributi della UE. È anche un problema di ampliare e consolidare la cintura di medie imprese ad alto tasso di sviluppo, come sostengono Cucculelli e Menghini nel loro Contributo. Imprese "high growth" che debbono poter contare su una struttura finanziaria più diversificata per poter investire in nuove tecnologie e in una struttura organizzativa più solida per affrontare nuovi mercati.

Va però detto che non c'è soltanto un problema di offerta di nuovi strumenti finanziari. C'è anche un problema di crescita della cultura finanziaria degli imprenditori, che debbono superare la fase della impresa a esclusivo controllo familiare se vogliono far crescere la propria azienda. L'unico vaglio finanziario al quale si sono finora sottoposti è quello delle banche, riuscendo oltretutto ad allentarlo con il ricorso al multiaffidamento di più banche. La crisi ha messo in evidenza la debolezza di questa unica fonte di finanziamento. Per il dopo-crisi, lo sviluppo dovrà basarsi su un modello di finanziamento diverso, nel quale almeno gli imprenditori delle imprese leader dovranno accettare di essere affiancati da intermediari apportatori di nuovo capitale di rischio e di debito. Gli strumenti ci sono e le esperienze di altri paesi ne dimostrano l'efficacia. Le società di venture capital e i fondi chiusi di investimento possono contribuire direttamente con partecipazioni in conto capitale e possono assistere le medie imprese nella emissione dei cosiddetti mini-bond, che possono essere raccolti in pool e collocati sui mercati internazionali presso i grandi investitori istituzionali.

Il vaglio del mercato dei capitali è certamente severo. Rappresenta però un grande stimolo alla crescita quantitativa e qualitativa delle imprese che vi si sottopongono: perché debbono dotarsi di maggiori competenze manageriali e professionali, di una organizzazione strutturata, di un piano strategico credibile orientato allo sviluppo, di bilanci trasparenti. Tutto ciò appare un collo di bottiglia insuperabile per gli imprenditori tradizionali, ma si trasforma in opportunità di avviare un cambiamento sistematico per gli imprenditori di imprese ad alto potenziale di

crescita.²¹ Saper cogliere questa opportunità significa avviare un circolo virtuoso che consente di investire in nuove tecnologie, ampliare gli spazi di mercato, mettere a frutto maggiore capacità cognitiva e relazionale. Significa, in sintesi, contribuire a ridurre il gap di produttività che grava sul sistema produttivo marchigiano.

Resta aperto il problema di quale possa essere il contributo della Regione Marche per favorire l'incontro tra domanda e offerta di finanziamenti alternativi. L'obiettivo meno controverso è quello di agire dal lato della domanda, sostenendo corsi mirati a promuovere la cultura finanziaria degli imprenditori in collaborazione con le Università marchigiane e, in particolare, con l'ISTAO. Gli interventi pubblici dal lato dell'offerta sono più problematici. I problemi sono di due tipi. In primo luogo, le esperienze di società finanziarie regionali a capitale pubblico si sono rivelate in passato poco proficue, se non addirittura fallimentari. Le difficoltà vengono dalla permeabilità alle ingerenze politiche che, essendo orientate alla stabilità e al consenso, contrastano con i criteri di efficienza che vanno rispettati anche nel perseguire finalità collettive. In secondo luogo, si avrebbe una distorsione della concorrenza tra intermediari che va contro gli orientamenti normativi e allontanerebbe gli investitori internazionali.

La necessità di un intervento pubblico trova comunque giustificazione negli obiettivi di sviluppo economico che riguardano la collettività e che, per essere raggiunti, richiedono azioni di sostegno e di indirizzo pubblico a favore del sistema produttivo privato. Questo tema è ben presente in diversi Capitoli di questa Relazione e nei Contributi di Iacobucci, di Calcagnini, Giombini e Perugini e di Cucculelli e Menghini. Riprendendo alcune esperienze realizzate in altre regioni, Cucculelli e Menghini formulano la proposta di una società finanziaria di private equity, promossa dalla Regione Marche, a capitale misto pubblico-privato, nella quale la Regione ha una quota di minoranza. La maggioranza di capitale privato dovrebbe garantire una governance orientata a compiere scelte efficienti e a contenere ingerenze distorsive. La presenza pubblica servirebbe a garantire la visione sistemica dello sviluppo innovativo secondo le linee di programmazione validate anche dalla assegnazione di fondi comunitari.

Nel Cantiere aperto di Marche +20 la eventuale istituzione di questa società regionale di investimento, della quale si intravedono sia l'utilità sia i rischi, andrà monitorata e valutata costantemente per mantenerla in vita, modificarla o chiuderla in base ai risultati ottenuti.

²¹ Questo tema viene approfondito nel Contributo di Cucculelli e Menghini, che presentano anche i risultati di una indagine sulle imprese *high growth* delle Marche, dalla quale emerge tra l'altro che il ruolo individuale dell'imprenditore viene ridimensionato, mentre assume rilievo la capacità di motivare i dipendenti e di farli lavorare in squadra.

Capitolo Dodicesimo

TURISMO

12.1 Caratteristiche strutturali

Il turismo è un motore ad alta capacità di interazione, perché riflette a specchio l'efficienza e la qualità degli altri motori e assi di sviluppo con i quali il turista viene direttamente a contatto. Basta pensare all'importanza per il turismo:

- della cura del paesaggio e della difesa del suolo, che dipendono dalla funzionalità di almeno due motori di sviluppo: "ruralità e risorse naturali" e "servizi territoriali e ambientali";
- della valorizzazione del patrimonio artistico, che è il risultato delle sinergie tra il motore "formazione" e l'asse "cultura";
- della dotazione delle strutture ricettive, la cui accessibilità dipende dall'asse "infrastrutture", sia materiali (reti di trasporto) che immateriali (reti e siti internet), e dal motore "servizi territoriali e ambientali", con riferimento, ad esempio, alla disponibilità di servizi idrici, alla qualità dell'aria, alla balneabilità delle coste, ecc..

L'analisi regionale QSN (Allegato C, Priorità 5) mette in evidenza che, come si evince dalla Figura 12.1, le Marche si caratterizzano per avere:

- una buona capacità di attrazione, valutata in termini di giornate di presenza per abitante che sono superiori alla media italiana e al 4° posto nel confronto interregionale: questa posizione va giudicata positivamente se si considera che nel gruppo delle 6 regioni occupano i primi due posti la Toscana e il Veneto, che sono regioni ad alta attrazione turistica;
- il limite del maggiore impatto della stagionalità, valutata in termini di giornate di presenza nei mesi non estivi: che sono inferiori alla media italiana e al 5° posto nel confronto interregionale, meglio soltanto dell'Abruzzo
- una minore produttività del lavoro, che risulta inferiore la media italiana e 5° posto nel confronto interregionale.

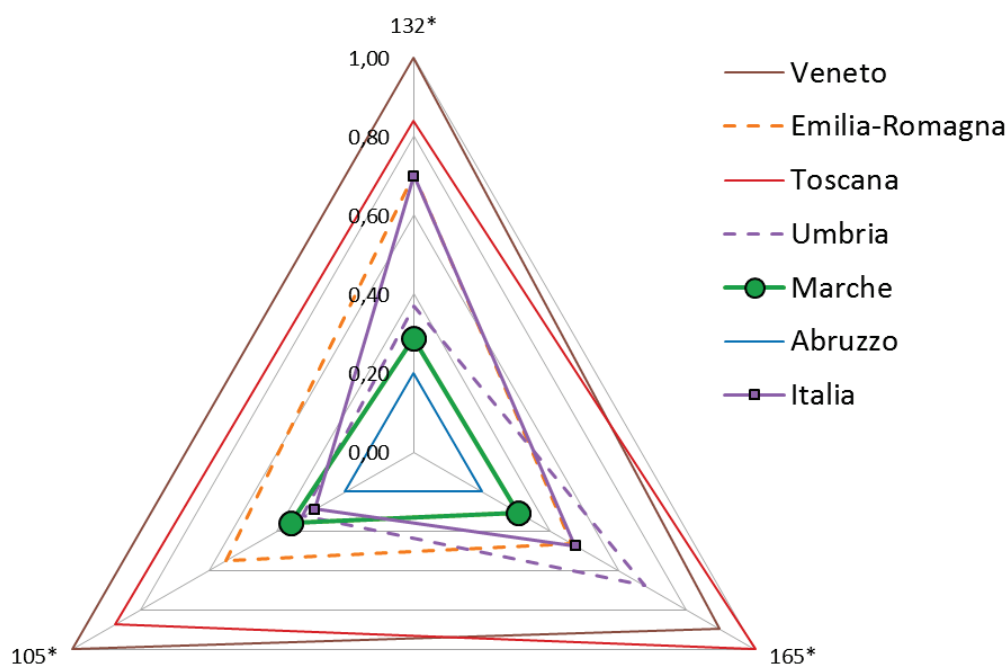


Figura 12.1: Analisi regionale QSN: produttività e capacità di attrazione del turismo

Fonte: elaborazione dati ISTAT

Legenda:

- (a) Il valore di ciascun indicatore tiene conto dei dati dell'ultimo anno disponibile
- (b) Gli indicatori con l'asterisco fanno parte delle tavole di osservazione del QSN
- (c) Per il grafico radar i dati sono stati normalizzati linearmente tra 0.2 e 1.

Indicatori

- 132 - Produttività del lavoro nel turismo (migliaia di euro concatenati anno riferimento 2005 (anno 2011))
- 165 - Giornate di presenza (italiani e stranieri) per abitante nel complesso degli esercizi ricettivi nei mesi non estivi (anno 2011)
- 105 - Giornate di presenza (italiani e stranieri) per abitante nel complesso degli esercizi ricettivi (anno 2011)

La Figura 12.2 mette in evidenza l'ampia diffusione territoriale delle strutture ricettive. La presenza è ovviamente maggiore negli ATSL che hanno una maggiore densità di popolazione e di presenze turistiche. Questo vale soprattutto per le zone costiere, dove si concentrano strutture alberghiere. La presenza di strutture ricettive rimane significativa anche negli ATSL interni, nonostante abbiano una minore densità di turisti e di popolazione. Le provenienze dei turisti sono molto diversificate a livello nazionale europeo ed extra-europeo (vedi l'Atlante cartografico, Allegato C).

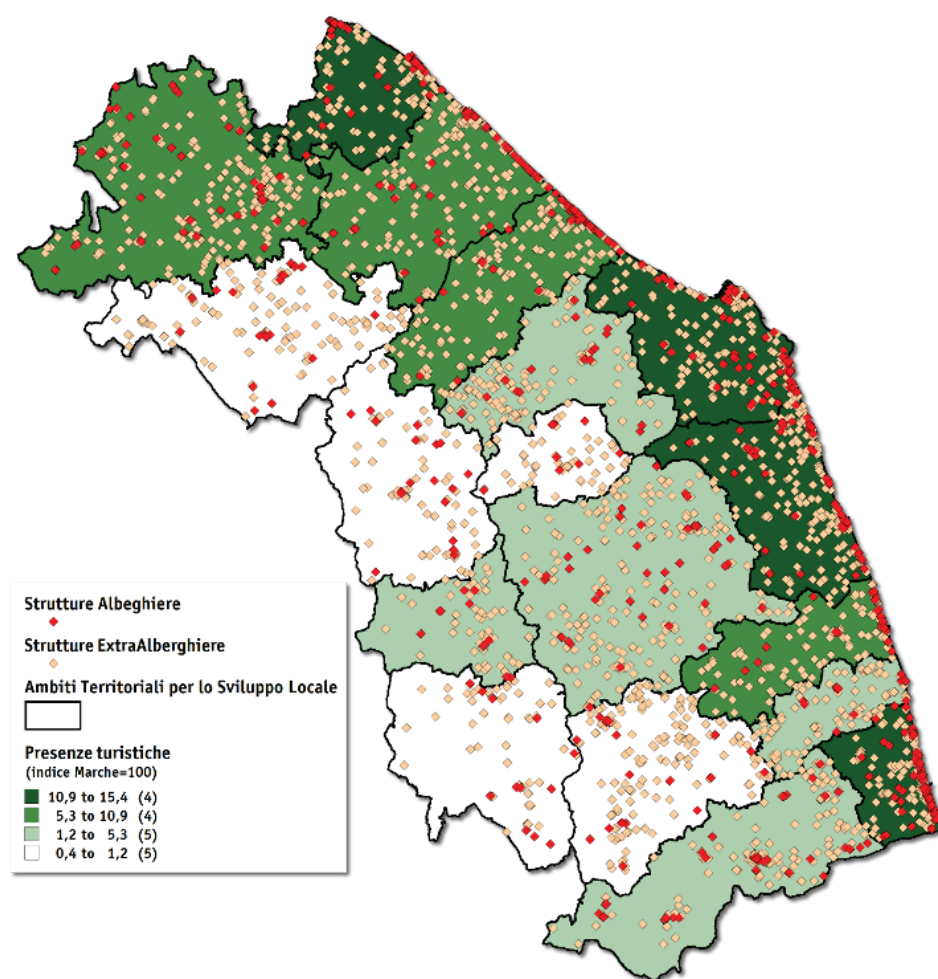


Figura 12.2: Distribuzione territoriale delle strutture alberghiere ed extra-alberghiere

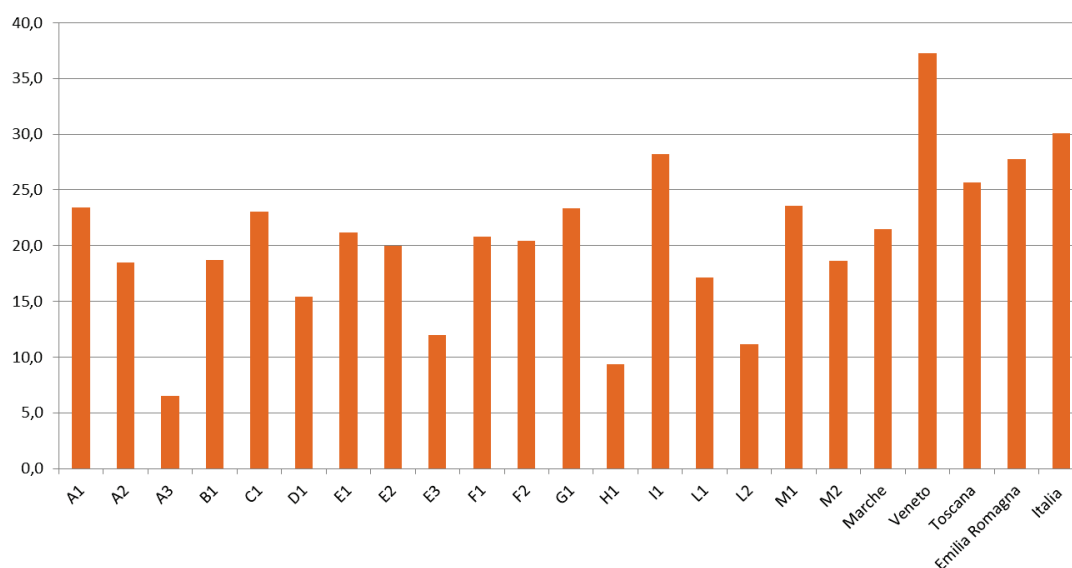
Fonte: elaborazione dati Regione Marche

Se si osservano i dati riportati nella Figura 12.3 si registrano due ordini di problemi nel rapporto tra strutture ricettive e presenza turistica.

Il primo riguarda l'intera regione marchigiana, che presenta una quota di presenze annuali rispetto ai posti letto disponibili negli alberghi di poco superiore al 20% nel 2010. Il dato è inferiore alla media italiana che si attesta sul 30%. È inferiore anche alle quote del Veneto, che è di gran lunga al di sopra della media italiana e, nell'ordine, di Emilia-Romagna e Toscana. Evidentemente le Marche hanno una minore capacità di attrazione rispetto alle città d'arte venete e toscane e alla reputazione di accoglienza della costa emiliana-romagnola. In aggiunta, le città d'arte come Venezia e Firenze possono usufruire di un afflusso meno soggetto alla stagionalità.

Il secondo problema riguarda la distribuzione territoriale del grado di utilizzo delle strutture alberghiere, che rivela marcate difformità. Colpiscono i bassi utilizzi negli ATSL A3 e H1 che fanno capo rispettivamente a Cagli e a Visso, dove si registrano valori al di sotto del 10%. Seguono in questa classifica dei bassi utilizzi gli ATSL L2 (Comunanza) ed E3 (Cingoli) che superano di poco il 10%. Infine si segnala l'ATSL D1 che si attesta al 15%, nonostante la presenza di Fabriano, che è una città nei quali gli esercizi alberghieri possono beneficiare delle presenze legate alle attività industriali. In questi ambiti c'è un evidente eccesso dell'offerta di servizi alberghieri rispetto alla domanda.

All'opposto, il grado di utilizzo delle strutture alberghiere è superiore nell' ATSL I1 (Fermo), dove la quota di presenze annuali è poco al di sotto della media italiana e supera i livelli medi di Emilia-Romagna e Toscana. Seguono a ruota nella classifica dei migliori utilizzi relativi gli ATSL A1 (Pesaro), M1 (San Benedetto del Tronto), G1 (Camerino) e C1 (Senigallia), tutti con livelli superiori alla media delle Marche.



**Figura 12.3: Grado di utilizzo degli esercizi alberghieri negli ATSL
% Presenze su base annua su posti letto nel 2010**

Fonte: Osservatorio Nazionale del Turismo

12.2 Linee di azione

Questi dati sono sufficienti a mettere in evidenza che ci sono spazi di miglioramento per rendere più efficiente il motore di sviluppo del turismo nelle Marche. I margini di recupero debbono prendere come punto di riferimento l'obiettivo generale di aumentare il livello medio regionale di utilizzo delle strutture, almeno verso la soglia del 25%, vicina a quella della Toscana. Per ottenere questo risultato occorre avviare **tre linee di intervento convergenti**, riguardanti:

1. **il miglioramento della capacità di attrazione** della domanda di servizi turistici,
2. **l'aumento della capacità di accoglienza** dal lato dell'offerta
3. **il riequilibrio territoriale** del grado di utilizzo delle strutture.

Partendo da quest'ultimo, è evidente che non sono sostenibili, se non altro dal punto di vista economico, gli squilibri così marcati tra l'eccesso di offerta di strutture ricettive rispetto alla domanda che abbiamo riscontrato negli ATSL interni alla regione. Questi squilibri sono il risultato di errori di valutazione sulla fattibilità degli investimenti in alberghi. Errori ancora più gravi se hanno usufruito di contributi pubblici. Per correggere questi errori si tratta di capire caso per caso quali sono le cause. Se sono stati errori di tipo imprenditoriale, il correttivo va individuato nel miglioramento della formazione imprenditoriale nel settore turistico. Laddove e nella misura in cui si riscontrano errori nella distribuzione degli incentivi, si tratta di programmare meglio la allocazione dei fondi pubblici con criteri più selettivi, non a pioggia, e di organizzare il monitoraggio sulla effettiva corrispondenza delle finalità pubbliche alle realizzazioni private.

Tutto ciò vale non solo per le strutture alberghiere, i cui dati sono evidenziati nella Figura 12.3. Vale anche per le strutture extra-alberghiere, soprattutto gli agriturismi che sono proliferati sulla spinta degli incentivi finalizzati a valorizzare le aree rurali e paesaggistiche, ma sui quali non c'è stato un controllo selettivo della qualità effettiva delle strutture e dei servizi offerti.

Un altro possibile errore da correggere riguarda eventuali aspettative mancate sulla efficacia delle politiche di valorizzazione turistica dei territori che possono avere indotto a sovradimensionare gli investimenti strutturali. Su questo campo vanno chiariti e mantenuti distinti i ruoli.

Le politiche di sostegno pubblico vanno indirizzate a migliorare la capacità di attrazione turistica. Sono funzionali a questo obiettivo le iniziative di promozione dei valori generali della regione e i valori specifici dei suoi territori, il cosiddetto *marketing* territoriale. Sono inoltre funzionali gli investimenti nei beni collettivi della tutela del paesaggio e dell'ambiente, della formazione e della cultura, e della dotazione infrastrutturale.

Vanno lasciati alle iniziative private gli investimenti nella capacità di accoglienza in termini di quantità e qualità dei servizi. È evidente che vi è una stretta interrelazione tra attrazione e accoglienza e, in corrispondenza, tra iniziative pubbliche e private. Le une debbono andare di pari passo con le altre, senza scollamenti progettuali e realizzativi e senza reciproche invasioni di compiti.

Andare di pari passo significa anche prendere atto dell'esistente e migliorarlo. Il punto di riferimento strutturale è la diffusione territoriale, che contraddistingue le Marche e si ripropone anche nelle risorse turistiche. Nella regione a industrializzazione e urbanizzazione diffuse, con piccole imprese e piccole città, anche i luoghi di interesse turistico sono relativamente piccoli e diffusi nel territorio. Alla diffusione si associa la diversità delle tipologie di siti di rilievo turistico che la regione può offrire. **L'abbinamento diffusione-diversità** presenta dei limiti che vanno trasformati in opportunità per lo sviluppo turistico regionale.

Il principale limite è la mancanza nelle Marche di un importante e predominante polo di attrazione, come Venezia e Firenze, in grado di alimentare da solo una grande quantità di flussi turistici. Che poi si distribuiscono per prossimità in altri luoghi importanti, ma relativamente minori. Come avviene ad esempio in Toscana per Pisa e Siena, dove arriva in prevalenza il turismo "mordi e fuggi" di seconda ondata da Firenze. Nessuno dei molteplici luoghi marchigiani di potenziale interesse turistico, diversi e disseminati nel territorio, ha una forza di attrazione individuale di primaria importanza.

Il limite del troppo piccolo e diffuso va trasformato in opportunità puntando, come si è visto per le piccole imprese, a strategie di integrazione in rete che si pongano l'obiettivo di valorizzare l'abbinamento diffusione-diversità.

- Innanzi tutto, l'attrazione deve riguardare le Marche in quanto "città-regione". Su questa impostazione è già stata giustamente indirizzata l'azione promozionale della Regione Marche.
- Contestualmente, si deve puntare a promuovere circuiti tematici integrati che mettano in collegamento siti distribuiti nel territorio che possano soddisfare interessi omogenei. La distribuzione territoriale delle strutture, in parte rappresentata nella Figura 12.4, consente di individuare diversi circuiti a valenza urbanistica (centri storici, bandiere arancioni), religiosa-spirituale (abbazie, eremi, conventi, santuari), culturale (teatri, arene, musei, siti artistici), paesaggistica (parchi, aree protette), escursionistica (montagne, grotte), rurale (tipicità agro-alimentari, agri-musei), balneare (spiagge, approdi, bandiere blu), termale. I turisti possono usufruire di un percorso tematico o soddisfare eventuali interessi polivalenti muovendosi tra i diversi percorsi tematici.

Per **trasformare la diffusione-diversità in valori turistici** occorre un'azione di promozione coordinata, che sappia ricondurre a sistema (o sistemi) la pluralità di iniziative di richiamo turistico che affollano le proposte locali, con sovrapposizioni da ridurre e profili qualitativi da migliorare. È necessario puntare alla qualità accertata delle strutture e renderla percepibile e riconoscibile, utilizzando gli strumenti di informazione più avanzati. La gamma delle strutture ricettive alberghiere ed extra-alberghiere va completata per soddisfare la domanda di servizi diversificata non solo in termini di interessi, ma anche dal punto di vista delle disponibilità economiche dei turisti. Se si vuole puntare a un turismo più qualitativo che quantitativo bisogna offrire strutture ad alto livello accanto a strutture più flessibili e più adatte al turismo giovanile e all'aria aperta. Su questa linea la Toscana, che sa accogliere e differenziare la domanda turistica e distribuirla nel territorio, va presa ad esempio.

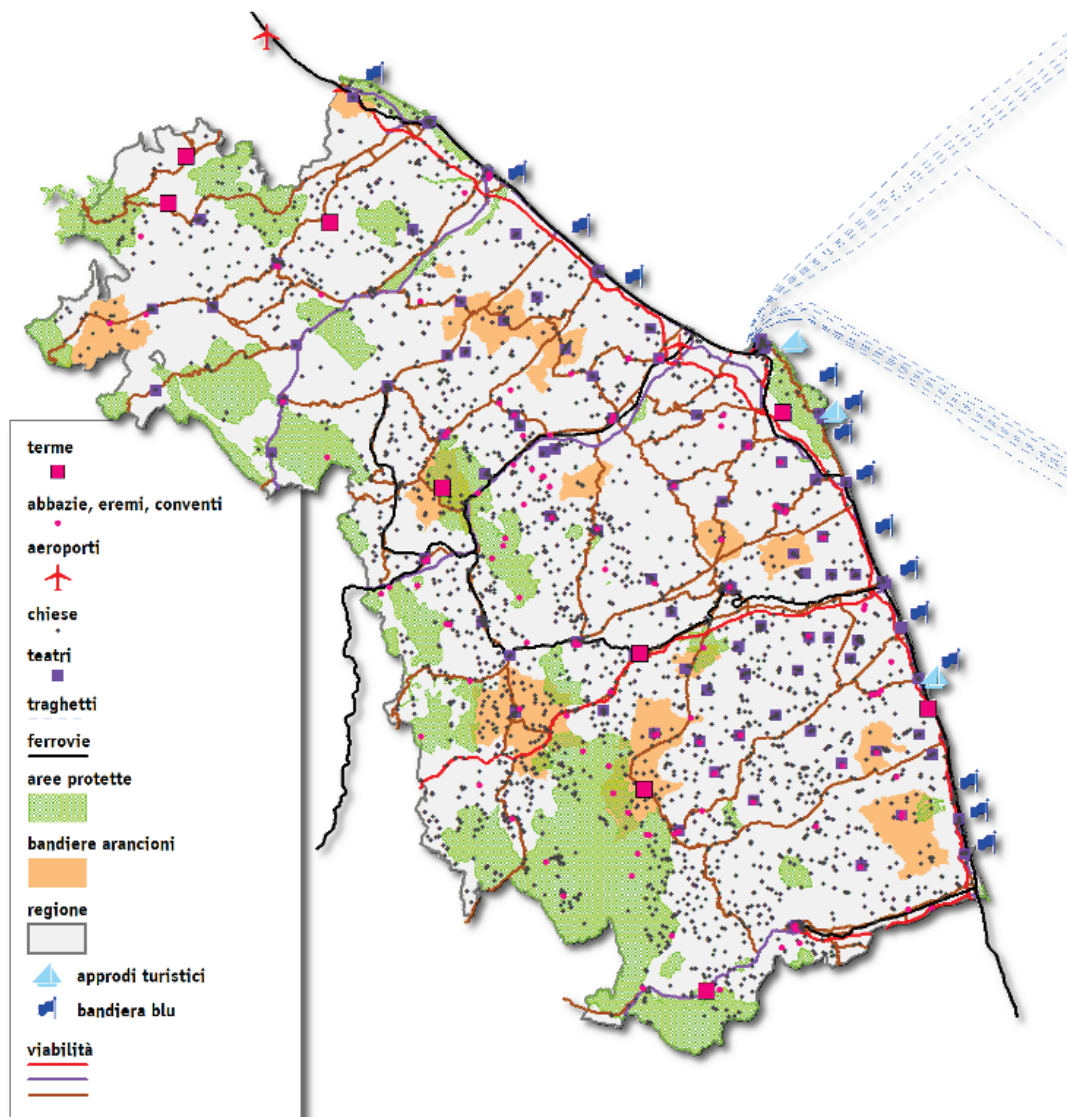


Figura 12.4: Aree, strutture e infrastrutture di interesse turistico

Fonte: elaborazione dati Regione Marche

Non solo la Toscana, ma anche l'Emilia Romagna e il Veneto sanno valorizzare i centri termali, facendo ricorso anche ad azioni di promozione collettiva, che poggia su una qualità effettiva accertata. Le Marche sono indietro su questo fronte. Eppure la regione può contare su acque termali conosciute sin dall'antichità, come quelle di Acquasanta Terme. Può contare su diversi altri luoghi termali come Sarnano, Tolentino, San Vittore, Carignano, Aspio. Il loro utilizzo è prevalentemente di tipo localistico e assistenziale, con conseguente sottovalutazione delle potenzialità a fini turistici. In questo campo si incrociano problemi di carenze di investimenti nelle strutture ricettive e nella qualità dei servizi con problemi di reputazione e di promozione.

Questo circuito vizioso va spezzato con un credibile **piano regionale dedicato alla valorizzazione dei centri termali**, che deve contare su un afflusso convergente di investimenti

di strutture private e di infrastrutture e azioni promozionali pubbliche. L'interesse che giustifica gli investimenti pubblici va al di là dello scopo assistenziale delle cure termali. Si basa sul riconoscimento dell'importanza strategica del turismo termale, che è stanziale, di qualità, fidelizzabile e meno soggetto alla stagionalità. Nell'apprezzare la qualità delle acque e dei trattamenti di benessere collegati, il turista termale può apprezzare anche la qualità dei prodotti tipici locali e può usufruire dei circuiti turistici tematici che il territorio può offrire, così da diventare il migliore testimone dei valori territoriali e ambientali della regione.

In conclusione, se nella prospettiva futura si vorranno recuperare spazi di sviluppo e consolidamento del turismo nelle Marche sarà necessario:

1. **attivare maggiori risorse per investimenti pubblici e investimenti privati**, gli uni in sinergia virtuosa con gli altri: gli investimenti pubblici in strutture e infrastrutture funzionali allo sviluppo dei siti di interesse turistico costituiscono i poli di attrazione per gli investimenti privati che concretamente ne realizzano la valorizzazione;
2. **incrementare la rete ricettiva di alberghi**, puntando a migliorare la distribuzione qualitativa: nella regione Marche abbondano le strutture di qualità medio-bassa, mentre sono carenti quelle ad alto livello;
3. **riorganizzare la dotazione qualitativa di agriturismi**, a vantaggio della valorizzazione del patrimonio rurale e paesaggistico;
4. **consolidare poli strategici di attrazione turistica, quali i centri termali e i centri storici**; questi ultimi vanno riqualificati con progetti di investimento urbano conservativo e innovativo.

Il ventaglio degli investimenti sul turismo è molto ampio. **Si deve rinunciare al principio di "dare poco a tutti"**, con dispersione inefficiente delle risorse e degli effetti. Si ottengono risultati migliori se si concentrano le risorse pubbliche su progetti pilota, in grado di attirare risorse private con un impatto moltiplicativo degli effetti, di fornire un concreto esempio di capacità realizzativa e fungere da apripista per successive iniziative innovative.

Oltre al piano di sviluppo della rete termale, si possono privilegiare **progetti di riqualificazione urbana e identitaria dei centri storici di primaria importanza artistico-culturale**, che hanno effetti diffusivi sul territorio di appartenenza e sull'immagine delle Marche. A testimonianza della importanza di avere un polo urbano artistico-culturale riconosciuto a livello nazionale e internazionale vale l'esempio di Urbino, la cui attrazione turistica porta benefici di prossimità anche ai centri minori del Montefeltro.²²

Le Marche non hanno soltanto Urbino. Possono contare su altre piccole città che hanno spazi di valorizzazione ancora molto ampi, tali da meritare un progetto strategico integrato. Un esempio evidente è la città di Ascoli Piceno e il territorio piceno che la circonda, che possiedono un

²² Nell'ambito dell'avvio del Distretto Culturale Evoluto delle Marche, del quale ci occuperemo nel Capitolo Quindicesimo, uno dei quattro progetti di iniziativa regionale riguarda **Urbino, la città ideale** - progetto di riqualificazione urbana della città di Urbino come luogo della creatività e dell'accoglienza.

patrimonio urbanistico-artistico-culturale e paesaggistico-rurale-termale il cui valore effettivo è superiore al valore percepito e riconosciuto.

PARTE QUARTA: MOTORI DI SVILUPPO SOCIALE

Capitolo Tredicesimo

ISTRUZIONE E FORMAZIONE

13.1 Caratteristiche strutturali

La formazione, intesa in senso ampio che comprende l'istruzione, è uno dei fattori basilari dello sviluppo della società e della economia di un paese o regione. Contribuisce alla qualità del capitale umano in funzione non solo produttiva, ma anche della accumulazione e trasmissione dei valori individuali e collettivi. Visto nella prospettiva futura, la quantità e qualità dell'offerta formativa rappresentano un investimento di importanza strategica per il ricambio generazionale delle competenze e per la tenuta dei livelli di benessere della regione.

Il percorso formativo è un processo continuo che inizia prima della scuola dell'obbligo e si estende oltre la scuola secondaria o l'università con la formazione continua e, più in generale, con le attività di partecipazione culturale.

Rispetto al "percorso di vita formativa", tra il 2004 e il 2011, la situazione è migliorata ma l'Italia in generale e nessuna delle regioni del nostro campione in particolare sono riuscite a contenere il divario con il resto dell'Europa. Divario che tra l'altro è stato reso ufficiale con un alleggerimento degli obiettivi nazionali rispetto a quelli europei stabiliti per il 2020.

La situazione dell'istruzione nelle Marche è in generale soddisfacente, pur in presenza di alcune criticità.

Due dati rappresentativi di questa valutazione sono il tasso di abbandono scolastico e il grado di istruzione della popolazione 30-34 anni con diploma superiore: per entrambi le Marche sono già in linea con gli obiettivi Italia - Europa 2020.

Le analisi regionali del BES (Allegato C, dominio Istruzione e Formazione) e del QSN (Allegato C, Priorità 1 Miglioramento e valorizzazione delle risorse umane), rappresentate sinteticamente nella Tabella 13.1 e nella Figura 13.1, confermano:

- La buona partecipazione alle attività formative
- Gli alti e crescenti tassi di scolarizzazione e di istruzione:
 - Le Marche si distinguono nella più alta partecipazione alla scuola di infanzia, con livelli superiori alla media italiana e al secondo posto tra le 6 regioni
 - L'obiettivo europeo al 2020 della partecipazione alla scuola dell'infanzia per almeno il 95% dei bambini di quattro anni è stato sostanzialmente raggiunto.
 - Il tasso di uscita precoce dal sistema di formazione e istruzione è nelle Marche inferiore alla media italiana:
 - La tendenza è ovunque in diminuzione come richiede l'obiettivo europeo al 2020 della dispersione scolastica e formativa che richiede di non superare la soglia del 10%. Questo tetto è stato elevato per l'Italia al 15-16%. Nel 2011 le Marche hanno raggiunto e migliorato l'obiettivo italiano.

- Le Marche sono al 1° posto nel confronto a 6 regioni per la quota di giovani di età 15-19 anni iscritti alla scuola secondaria superiore.
- 4/5 dei giovani marchigiani di età 20-24 anni hanno almeno un diploma secondario: un livello superiore alla media italiana e a Emilia Romagna e Toscana.
- La quota di giovani di età 20-29 anni laureati in discipline scientifiche-tecnologiche è ovunque in forte crescita: le Marche hanno una quota sopra la media nazionale e al 3° posto nel confronto interregionale.

I più significativi aspetti critici riguardano:

- Il ritardo nella quota di popolazione marchigiana che partecipa alla formazione continua che, pur essendo ovunque in diminuzione, nelle Marche è:
 - inferiore alla media italiana e 6° posto tra le 6 regioni, secondo l'analisi BES (Tabella 13.1);
 - al 5° posto nel confronto a 6 regioni, secondo l'analisi QSN (Figura 13.1).
- Il basso livello di partecipazione culturale dei marchigiani di ambo i sessi, che risulta inferiore alla media italiana, al 5° posto nelle 6 regioni e in tendenza peggiorativa.
- La competenza informatica: nelle Marche la quota di popolazione femminile con alte competenze informatiche è inferiore alla media italiana e delle altre 5 regioni considerate; si registra però una tendenza al miglioramento sia per le femmine che per i maschi, i quali hanno meno problemi.

ISTRUZIONE e FORMAZIONE Valutazione Indicatori	Periodo	Media Italia	Posizione	Tendenza
Partecipazione alla scuola dell'infanzia	2010/2011		2	
Persone con almeno il diploma superiore (M)	2004-2011		5	
Persone con almeno il diploma superiore (F)	2004-2011		4	
Persone che hanno conseguito un titolo universitario (M)	2004-2011		2	
Persone che hanno conseguito un titolo universitario (F)	2004-2011		4	
Uscita precoce dal sistema di istruzione e formazione (M)	2004-2011		2	
Uscita precoce dal sistema di istruzione e formazione (F)	2004-2011		2	
Giovani che non lavorano e non studiano [Neet] (M)	2004-2011		2	
Giovani che non lavorano e non studiano [Neet] (F)	2004-2011		5	
Partecipazione alla formazione continua (M)	2004-2011		6	
Partecipazione alla formazione continua (F)	2004-2011		6	
Livello di competenza alfabetica degli studenti (M)	2011/12		3	
Livello di competenza alfabetica degli studenti (F)	2011/12		3	
Livello di competenza numerica degli studenti (M)	2011/12		3	
Livello di competenza numerica degli studenti (F)	2011/12		3	
Persone con alti livelli di competenza informatica (M)	2006-2012		3	
Persone con alti livelli di competenza informatica (F)	2006-2012		6	
Partecipazione culturale (M)	2006-2012		5	
Partecipazione culturale (F)	2006-2012		5	

Tabella 13.1: Indicatori BES per le Marche - Confronto interregionale e tendenze

Fonte: elaborazioni su dati ISTAT – BES

Legenda: I colori indicano la posizione e la tendenza nel periodo delle Marche: verde = migliore, rosso = peggiore, giallo = in linea, grigio = nessuna rilevazione. I numeri indicano la posizione ordinale delle Marche rispetto a Veneto, Emilia-Romagna, Toscana, Umbria, Abruzzo

- Il tasso di scolarizzazione terziaria per l'Italia e anche per le Marche resta ancora lontano dall'obiettivo europeo 2020, che propone di raggiungere almeno la quota del 40% di laureati nella fascia di età 30-34 anni. L'obiettivo nazionale punta a una graduale riduzione di tale svantaggio, con una quota di laureati al 26-27% nel 2020. Nel 2011 la quota delle Marche è risultata ancora lontana per i maschi (19,1%), mentre è già in linea per le femmine (28,4%).

- Il saldo migratorio netto degli studenti universitari che è negativo (uscite > entrate) nelle Marche, anche se in minor misura rispetto al Veneto (Figura 13.1).

Questo ultimo risultato non è di per sé preoccupante per una piccola regione, che ovviamente non può essere autosufficiente nell'offerta formativa universitaria. Rappresenta però un fattore di riflessione critica se si considera che le Marche hanno una dotazione di sedi universitarie rilevante per una piccola regione, che potrebbe consentirle di ampliare la gamma dell'offerta formativa regionale: questa possibilità viene limitata da **diverse sovrapposizioni di corsi di laurea in giurisprudenza, economia, scienze politiche, farmacia a scapito della diversificazione formativa.**

Evidentemente nel corso del tempo le scelte degli atenei regionali sono state condizionate da **strategie di concorrenza imitativa**, che hanno raggiunto l'apice con la corsa a occupare il territorio con le sedi universitarie distaccate. La proliferazione dei poli universitari decentrati è stato un fenomeno nazionale che, tranne poche eccezioni, ha soddisfatto più le aspirazioni campanilistiche dei comuni interessati che gli obiettivi della qualità della didattica e della ricerca. Questa politica territoriale assume maggiore evidenza nel caso delle Marche in considerazione dei fattori sopra evidenziati: piccola regione, alta dotazione di atenei, sovrapposizione dei corsi universitari.

Accanto a queste caratteristiche va inserito il dato della **sovra-istruzione degli occupati** (vedi più avanti Capitolo Quattordicesimo Tabella 14.3), rispetto al quale:

- le Marche presentano a un livello superiore alla media italiana e sono al 4° posto nelle 6 regioni, ma con trend peggiorativo.

Questo risultato è l'effetto combinato di problemi da ambo i lati della offerta e della domanda di personale qualificato nel mercato del lavoro regionale. Per quanto riguarda l'offerta di lavoro, l'eccesso di formazione è la conseguenza delle giustificate aspirazioni individuali che trovano sbocco nella meno giustificata concentrazione di offerta formativa, non solo a livello universitario. Sul fronte della domanda di lavoro la scarsa richiesta di lavoro qualificato dipende dalle piccole dimensioni delle imprese artigiane e industriali accentuate dalle prevalenti specializzazioni produttive a bassa intensità tecnologica.

Dal punto di vista demografico l'indice di ricambio, misurato dal rapporto tra popolazione della classe di età 60-64 prossima all'uscita dal mercato del lavoro e la popolazione della classe di età 15-19 prossima all'entrata nel mercato del lavoro, libererebbe posti di lavoro in eccesso rispetto alla quantità delle nuove leve giovanili. Nel 2010 il rapporto era 131 nelle Marche e 124 in Italia lavoratori anziani ogni 100 giovani. Le previsioni demografiche dell'ISTAT prevedono che il rapporto salirà a 140 nel 2020 e a 164 nel 2030 per le Marche, con un distacco nei confronti dell'Italia che tenderà a ridursi nel 2020 (Italia 134) fino ad annullarsi nel 2030 (Italia 165).²³

Il problema non è però di tipo quantitativo, ma di tipo qualitativo. La tipologia di posti liberati non sarà la stessa dei nuovi posti richiesti, sia dalle imprese sia dai nuovi lavoratori potenziali.

²³ Cfr. ISTAT Previsioni demografiche al 2065, scenario centrale.

Il problema va risolto con strategie di riduzione dello scollamento tra domanda e offerta di competenze.

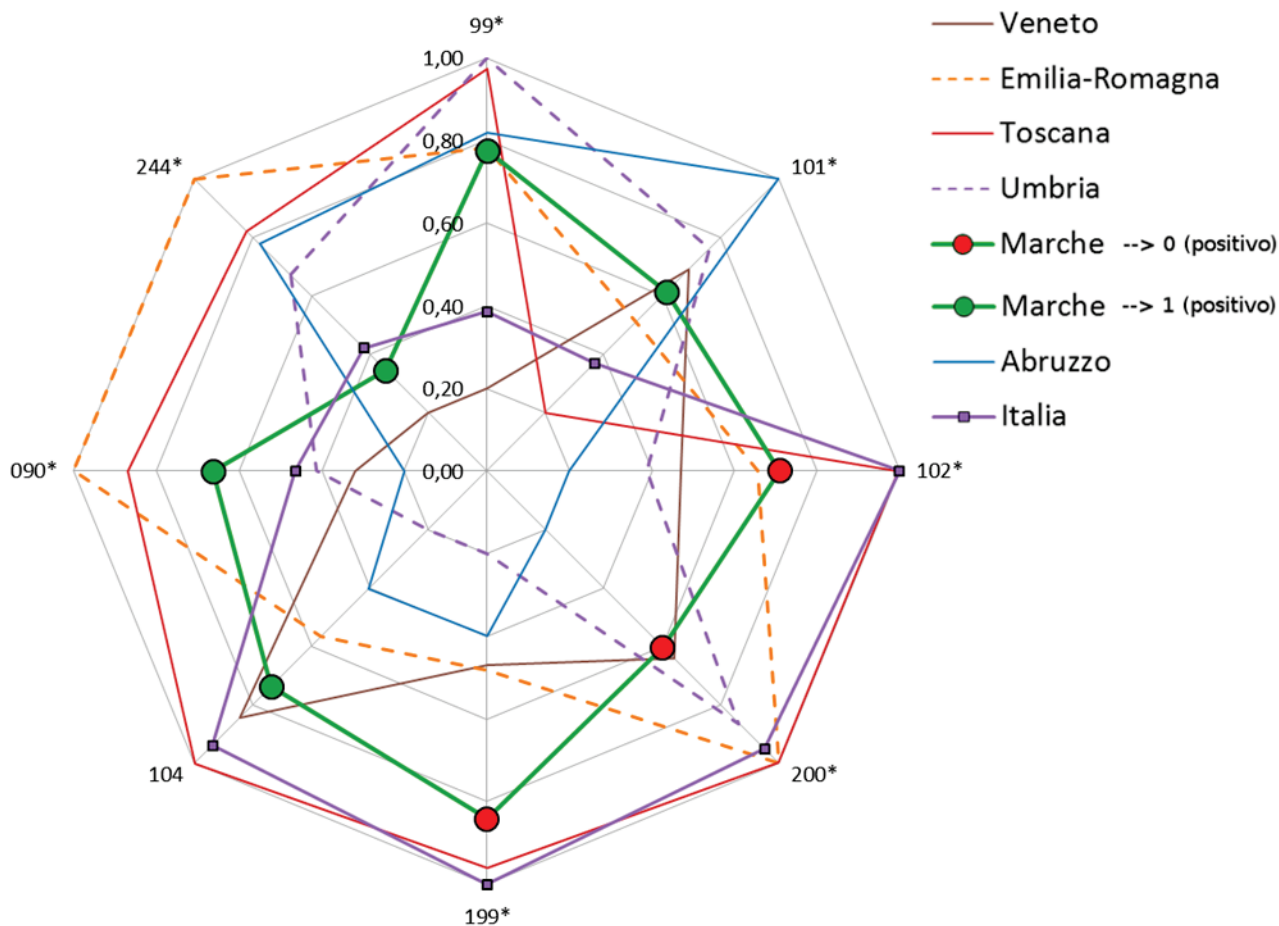


Figura 13.1: Analisi regionale QSN: scolarizzazione e saldo migratorio universitario

Fonte: elaborazione dati ISTAT

Legenda:

(a) Il valore di ciascun indicatore tiene conto dei dati dell'ultimo anno disponibile

(b) Gli indicatori con l'asterisco fanno parte delle tavole di osservazione del QSN

(c) Per il grafico radar i dati sono stati normalizzati linearmente tra 0.2 e 1.

Indicatori

099 - % Popolazione 25-64 anni che frequenta un corso di studio o di formazione professionale (anno 2012)

101 - % Popolazione in età 20-24 anni che ha conseguito almeno il diploma di scuola secondaria superiore (anno 2012)

102 - % Popolazione 18-24 anni con al più la licenza media (anno 2012)

200 - % Popolazione femminile 18-24 anni con al più la licenza media (anno 2012)

199 - % Popolazione maschile 18-24 anni con al più la licenza media (anno 2012)

104 - % Popolazione in età 25-64 anni che ha conseguito al più un livello di istruzione secondario inferiore (anno 2012)

090 - Laureati in discipline scientifiche e tecnologiche in età 20-29 anni per mille abitanti (anno 2010)

244 - Rapporto % tra saldo migratorio netto degli studenti universitari e il totale degli studenti immatricolati (anno 2012)

13.2 Linee di azione

Essendo un investimento di grande rilevanza strategica, che comporta una notevole responsabilità a livello istituzionale oltre che individuale, **la formazione va impostata interamente in un'ottica futura**. Vale nelle scelte dei percorsi formativi che i giovani debbono compiere in largo anticipo rispetto a quando si presenteranno nel mondo del lavoro. Vale nelle scelte delle strutture e dei percorsi formativi che ai vari livelli le istituzioni competenti debbono compiere tenendo conto degli scenari demografici (persone da istruire) e produttivi (specializzazioni da coprire) di lungo periodo.

In entrambi i casi si compiono decisioni in condizioni di incertezza che comportano dei rischi, i cui effetti si evidenziano ex-post a scelte compiute. Il modo migliore per attenuare i rischi è ampliare l'offerta formativa e renderla flessibile ad aggiustamenti adattivi sia individuali sia istituzionali. La flessibilità va assicurata nei passaggi lungo la catena dei livelli formativi pre-universitari, universitari e post-universitari e anche all'interno di ciascun livello. L'adattamento flessibile che si richiede riguarda anche la capacità di aggiornare i percorsi formativi in base alla evoluzione delle competenze generate dalle innovazioni tecnologiche e organizzative del mondo delle imprese. Su questo fronte si rinvia alle considerazioni espresse da Calza nel suo Contributo.

I punti di riferimento dei quali tenere conto non possono comunque prescindere dalla situazione esistente, sia per correggere ex-post gli errori delle scelte compiute in passato sia per impostare la politica formativa presente ai prevedibili scenari futuri, come è inevitabile visto che i risultati della formazione si possono verificare solo nel medio-lungo periodo. Vale anche in questo caso la regola del Cantiere aperto, che caratterizza il Progetto Marche +20.

I dati essenziali delle caratteristiche strutturali, commentati nel paragrafo 13.1, indicano chiaramente che **il principale nodo da sciogliere è la riduzione dello scollamento tra la offerta formativa e le competenze richieste dalle imprese**.

Questo nodo racchiude in prospettiva i vari aspetti che abbiamo preso in considerazione: le opportunità offerte dal ricambio demografico anziani in uscita-giovani in entrata nel mercato del lavoro, le necessità di adattamento flessibile dei percorsi formativi e l'evoluzione delle competenze richieste dalle imprese, legate allo sviluppo del sistema produttivo marchigiano.

Di quest'ultimo aspetto abbiamo già discusso nei capitoli dedicati ai motori di sviluppo economico. In particolare nei Capitoli Nono e Undicesimo si sono prefigurate le linee dello sviluppo futuro delle attività produttive e dei servizi reali e finanziari che comportano innovazioni nelle conoscenze, nella capacità di collaborare in reti connettive più ampie, nella creazione di valori intangibili, nelle forme di comunicazione. Tutto ciò è destinato ad elevare la qualità del capitale umano da inserire nelle imprese industriali e rurali, nelle banche, nelle società di investimento, nei servizi avanzati di informazione e consulenza, nelle strutture della distribuzione commerciale. Di conseguenza **è destinata a crescere la domanda di formazione qualificata**.

Questa prevedibile crescita della domanda non è però sufficiente a ridurre l'attuale eccesso di offerta segnalato dai dati che abbiamo commentato. Anche dal lato dell'offerta formativa si richiede un adattamento flessibile alle mutate esigenze non solo quantitative della domanda, i cui ambiti non possono essere circoscritti entro i ristretti confini delle Marche. Il che non significa che non sia rilevante occuparsi della quantità e della qualità della offerta formativa regionale. Significa **che il metro di valutazione del sistema regionale dovrà essere dimensionato in termini di capacità di sostenere la competizione nei confronti della offerta nazionale e, per la formazione di livello superiore, anche dell'offerta internazionale.**

Se si ragiona in termini di capacità competitiva sulla qualità, risulta ancor più necessario superare la vecchia strategia di percorsi sovrapposti e di sedi distaccate inefficienti che si è sedimentata negli Atenei marchigiani. Strategia che risulta maggiormente penalizzante in presenza della crescente limitazione delle risorse che vincola il sistema universitario italiano alla ottimizzazione del loro utilizzo. La somma del vincolo delle risorse e della maggiore mobilità degli studenti migliori, alla ricerca della qualità formativa, impone una attenta gestione selettiva degli investimenti in strutture e nei percorsi di studio degli Atenei marchigiani. Si ripropongono anche su questo fronte i due criteri base che abbiamo più volte richiamato: **la concentrazione e la collaborazione.** Entrambi vanno finalizzati all'obiettivo comune dell'efficienza qualitativa.

L'esigenza della concentrazione va realizzata negli investimenti, che non possono essere dispersi a pioggia, in base al principio consociativo che è sinora prevalso. Le limitate risorse pubbliche vanno distribuite privilegiando i risultati ottenuti nella ricerca e nella formazione. Risultati che vanno misurati sul piano della reputazione acquisita nella comunità scientifica, nella collocabilità nel mercato del lavoro dei laureati, nei contributi forniti alle innovazioni del sistema produttivo e sociale, sia con rapporti di collaborazione con le imprese e le istituzioni sia con la creazione di spin-off di nuove imprese.

Tutto ciò si può ottenere se si indirizzano gli investimenti verso la realizzazione di centri di eccellenza universitaria e post-universitaria, con conseguenti effetti di attrazione di risorse aggiuntive in termini di finanziamenti, ricercatori, studenti e convenzioni di collaborazione.

La maggiore capacità di attrazione dei poli di eccellenza porta reputazione e risorse che vanno a vantaggio anche della formazione istituzionale di base, che va mantenuta perché non tutto può essere considerato centro di eccellenza.

Sono sufficienti pochi poli di eccellenza qualitativa per elevare la reputazione generale del sistema formativo regionale. Una buona parte quantitativa dell'offerta deve comunque soddisfare livelli formativi inferiori e meno selettivi. L'essenziale è che i due livelli vengano mantenuti separati e identificabili a livello di obiettivi e destinazione delle risorse umane e finanziarie.

L'esigenza della collaborazione attiva tra i diversi Atenei marchigiani va valutata su entrambi i fronti della eccellenza concentrata e della formazione di base diffusa. In questo ambito **la Regione Marche può e deve assumere un ruolo di monitoraggio, sollecitazione e coordinamento dei percorsi e dei servizi offerti dagli Atenei,** per favorire sia la maggiore

diversificazione e specializzazione delle sedi universitarie sia la individuazione di progetti da realizzare mettendo in comune le risorse. Il coordinamento regionale deve avvenire anche nei confronti delle Amministrazioni comunali, che vanno sollecitate a rinunciare a richieste di sedi distaccate a basso valore aggiunto e a considerare il sistema universitario regionale come un bene collettivo da valorizzare.

Vi sono due effetti territoriali che derivano dal miglioramento della capacità di attrazione degli Atenei marchigiani e che vanno riconosciuti e condivisi da tutti gli enti locali. Il primo riguarda la riduzione dei flussi migratori degli studenti marchigiani con conseguente riduzione dei costi per le famiglie di appartenenza. Il secondo riguarda l'aumento dell'afflusso di studenti da altre regioni e anche dall'estero con vantaggi economici e di immagine che si estendono oltre le sedi universitarie. Non va sottovalutata l'importanza degli studenti extra-regionali, che soggiornando per un periodo prolungato diventano i migliori veicoli di promozione delle Marche a tutti i livelli alimentare, culturale, artistico, storico, paesaggistico. I ritorni positivi in termini di attrazione e fidelizzazione turistica sono evidenti.

Capitolo Quattordicesimo

SERVIZI SOCIALI

14.1 Caratteristiche strutturali

Assieme ai servizi sanitari, ai quali dedicheremo il prossimo capitolo, i servizi sociali sono un motore dello sviluppo inteso in senso moderno: non solo basato sulla crescita economica, ma che comprende lo sviluppo qualitativo del capitale umano e del capitale sociale, come viene giustamente puntualizzato da Trigilia nel suo Contributo. L'efficienza dei servizi sociali va a beneficio dei singoli individui e della intera collettività ed è in stretta connessione con l'efficienza degli altri motori di sviluppo economico e sociale. Non va altresì dimenticato che i due servizi sociali e sanitari contribuiscono essi stessi al sostegno dell'attività economica per le possibilità di occupazione che offrono direttamente e indirettamente sull'indotto delle imprese fornitrici di beni e servizi. Il loro output è però un insieme di servizi che producono benessere.

Il livello dei servizi sociali ha bisogno delle risorse economiche prodotte dai motori di sviluppo economico. Come si è detto nel Capitolo Primo questo vale per tutti i motori di sviluppo sociale. In generale la possibilità di sostenere l'offerta di servizi sociali è la conseguenza dei livelli di sviluppo economico raggiunti, quindi del reddito che la collettività nazionale e marchigiana, nel nostro caso, riesce a produrre e delle risorse che vuole e può destinare all'assistenza sociale. Bisogna tenere conto che all'aumentare dei livelli di reddito tende anche ad aumentare la domanda di servizi sociali. In parallelo dovrebbe crescere l'offerta di servizi. Su questo piano si compiono le scelte politiche di allocazione delle risorse in relazione ai valori collettivi di coesione sociale che si vogliono preservare.

L'esempio dell'invecchiamento della popolazione è emblematico: l'aumento della speranza di vita da un lato è la conseguenza dei maggiori livelli di reddito, che migliorano la qualità della vita, ma dall'altro lato comporta maggiori costi in termini sia di pensioni sia di maggiore domanda di servizi socio-sanitari. Di conseguenza, le maggiori esigenze della popolazione anziana richiedono un incremento dell'offerta dei servizi socio-sanitari.

In sintesi, la crescita economica (più reddito, più occupazione, più investimenti), l'evoluzione demografica (meno giovani, più anziani, più immigrati), lo sviluppo sociale (più formazione, migliore capacità relazionale, migliore assistenza) procedono in stretta interrelazione.

Il circuito virtuoso si interrompe nei periodi di crisi, soprattutto se è grave e prolungata come quella attuale. Tra i vari effetti negativi, messi in evidenza in diverse parti del Rapporto Marche +20, nei confronti dei servizi sociali la crisi determina uno scollamento progressivo tra l'aumento della domanda di assistenza, soprattutto in termini di ammortizzatori sociali, e la riduzione dell'offerta, conseguente alle minori risorse economiche disponibili. Con gravi riflessi in termini di erosione del capitale sociale e di riduzione del benessere individuale e collettivo. Le scelte di politica sociale diventano più stringenti e gli eventuali tagli nell'allocazione delle risorse più penalizzanti.

Un'eloquente dimostrazione dell'effetto negativo indotto dalla crisi sulla spesa pro-capite per interventi e servizi sociali si deduce dagli andamenti riportati nella Figura 14.1.²⁴ Nel 2011, anno in cui inizia l'aggravamento della crisi in Europa e in Italia, si registra una netta flessione delle spese sociali nella media italiana e nella maggior parte delle regioni. Nelle Marche la flessione viene anticipata ma in modo leggero nel 2010 e riassorbita nel 2011. Nell'arco di tempo considerato. Nella Figura 14.1 la spesa sociale pro-capite dei comuni marchigiani mostra un buona stabilità. Si colloca però dal 2007 su livelli inferiori alla media italiana e al 4° posto nelle 6 regioni del campione, tra le quali si distinguono con un notevole distacco l'Emilia Romagna e, in misura meno rilevante, la Toscana.

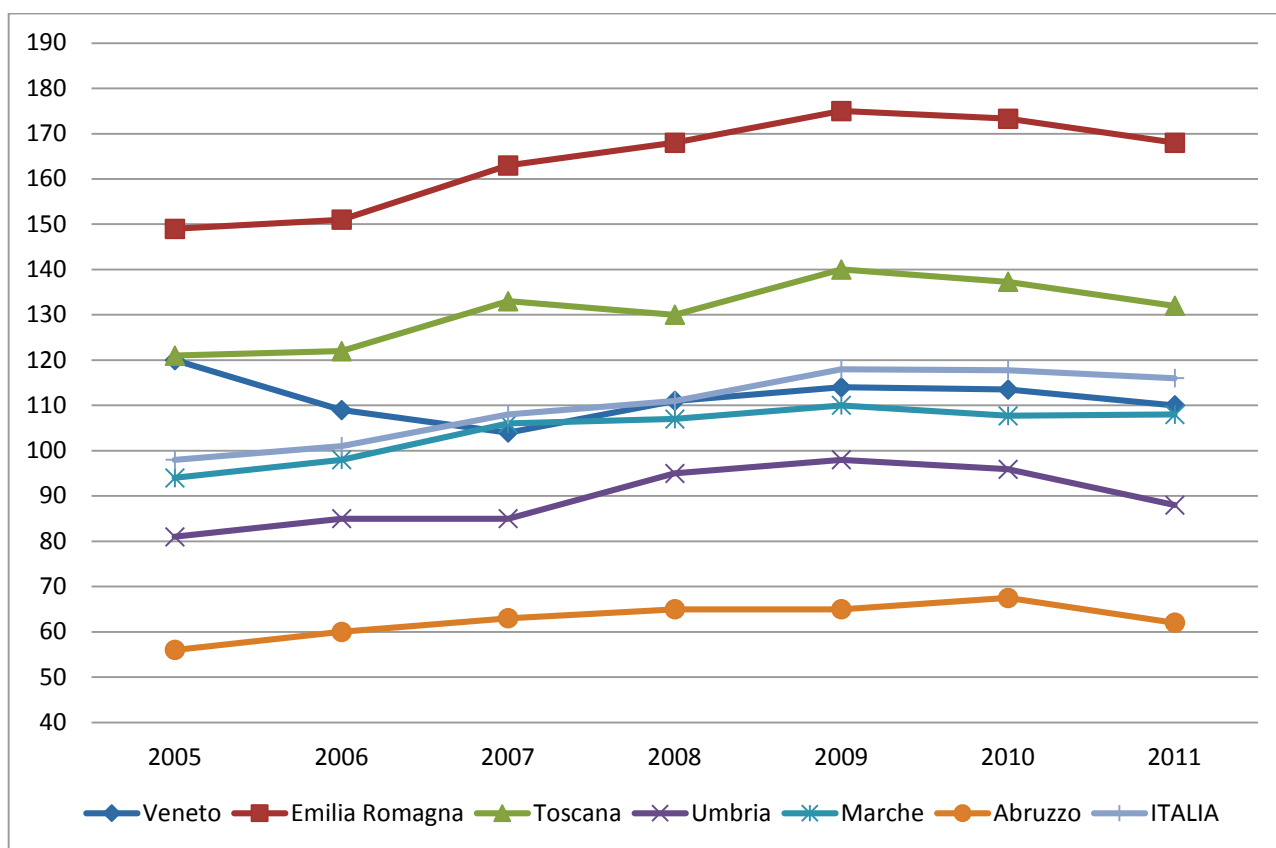


Figura 14.1: Spesa per interventi e servizi sociali dei Comuni (euro, valori procapite)

Fonte: elaborazione dati ISTAT e Ragioneria Generale dello Stato (2014)

Segnali di erosione del capitale sociale sono già stati messi in luce nei precedenti capitoli:

²⁴ Per spesa si intendono gli impegni di spesa di Comuni e associazioni di Comuni per l'erogazione dei servizi e degli interventi socio-assistenziali. Nel caso in cui il servizio venga gestito da altre organizzazioni (ad esempio: cooperative sociali) la spesa è data dai costi dell'affidamento a terzi del servizio (spesa gestita indirettamente). Nella Figura 14.1 la spesa è indicata in euro, al netto della compartecipazione degli utenti e del Servizio Sanitario Nazionale.

- nel Capitolo Sesto abbiamo evidenziato che nel confronto interregionale effettuato per i dodici Domini, che raccolgono gli indicatori dell'analisi del BES, le Marche registrano la posizione media relativa peggiore nel Dominio Relazioni sociali assieme al Dominio Benessere economico (Figura 6.1): a conferma che al peggiorare del benessere economico peggiora anche la qualità sociale;
- nel Capitolo Settimo, abbiamo evidenziato la posizione media delle Marche negli indicatori della Priorità 4 Inclusione sociale e servizi per la qualità della vita e l'attrattività territoriale che è risultata la peggiore tra le 9 Priorità nel confronto tra 6 regioni (Figura 7.1); se il confronto viene allargato a tutte le 20 regioni italiane la situazione è leggermente migliore (Figura 7.2).

Possiamo in questo capitolo entrare più nel merito degli indicatori più significativi.

Nella Tabella 14.1 sono riportati in dettaglio gli indicatori relativi al Dominio Relazioni Sociali. I dati più preoccupanti riguardano la posizione relativa delle Marche che risulta sotto la media italiana e con un trend peggiorativo in tre importanti indicatori:

- La fiducia generalizzata
- La partecipazione sociale
- L'attività di volontariato

Dei tre indicatori, il risultato più incisivo è quello dell'indice generale di fiducia, che pone le Marche al 6° posto nelle 6 regioni considerate, a dimostrazione di **una percezione più preoccupata sugli effetti durevoli della crisi da parte dei marchigiani**. I quali però **dimostrano di mantenere alcuni saldi punti di riferimento** che attenuano parzialmente questo quadro, che riguardano:

- Le persone su cui contare: indicatore per le Marche che risulta superiore alla media italiana, al 3° posto nelle 6 regioni e con trend crescente (riferito ai maschi)
- In minore misura, contano anche le relazioni amicali.









































RELAZIONI SOCIALI Valutazione Indicatori	Periodo	Media Italia	Posizione	Tendenza
Molto soddisfatti per le relazioni familiari (M)	2005-2012		5	
Molto soddisfatti per le relazioni familiari (F)	2005-2012		6	
Molto soddisfatti per le relazioni amicali (M)	2005-2012		4	
Molto soddisfatti per le relazioni amicali (F)	2005-2012		4	
Persone su cui contare (M)	1998-2009		3	
Persone su cui contare (F)	1998-2009		4	
Attività ludiche dei bambini da 3 a 10 anni svolte con i genitori (M)	2005-2011		4	
Attività ludiche dei bambini da 3 a 10 anni svolte con i genitori (F)	2005-2011		6	
Aiuti gratuiti dati (M)	2003-2009		3	
Aiuti gratuiti dati (F)	2003-2009		2	
Partecipazione sociale (M)	2005-2012		5	
Partecipazione sociale (F)	2005-2012		5	
Attività di volontariato (M)	2005-2012		3	
Attività di volontariato (F)	2005-2012		4	
Finanziamento alle associazioni (M)	2005-2012		4	
Finanziamento alle associazioni (F)	2005-2012		4	
Organizzazioni non profit	1999-2001		3	
Cooperative sociali	2009-2010		3	
Fiducia generalizzata (M)	2010-2012		6	
Fiducia generalizzata (F)	2010-2012		6	

Tabella 14.1: Indicatori BES per le Marche - Confronto interregionale e tendenze

Fonte: elaborazioni dati ISTAT – BES

Legenda: I colori indicano la posizione e la tendenza nel periodo delle Marche: verde = migliore, rosso = peggiore, giallo = in linea, grigio = nessuna rilevazione. I numeri indicano la posizione ordinale delle Marche rispetto a Veneto, Emilia-Romagna, Toscana, Umbria, Abruzzo.

Se si sposta l'osservazione dai dati del Dominio Relazioni Sociali a quelli del Benessere Soggettivo (Tabella 14.1) le valutazioni dei marchigiani appaiono parzialmente meno pessimistiche nei confronti della:

- Soddisfazione per la propria vita, valutata meglio della media italiana, anche se con una tendenza decrescente
- Soddisfazione per il tempo libero, che gratifica maggiormente le femmine rispetto ai maschi

- Prospettive future, che vedono le femmine meno preoccupate dei maschi.

Come si è precisato nel Capitolo Sesto, questi risultati indicano soltanto posizioni ordinali delle Marche rispetto alle altre regioni e alla media italiana. Ma non misurano le distanze tra le diverse posizioni e la loro significatività. Una verifica dell'esistenza di significative differenze tra le Marche e altre tre regioni (Veneto, Emilia Romagna e Toscana) è stata compiuta da Pavolini nella Sezione Contributi, applicando l'analisi multivariata agli indicatori dei due domini appena commentati Relazioni sociali e Benessere soggettivo. Rinviano al testo di Pavolini per i risultati dettagliati, in sintesi emerge che le distanze tra le Marche e le altre regioni sono poco marcate. Vengono confermate le maggiori criticità nella fiducia generalizzata e nella partecipazione sociale, ma con le cautele che derivano dall'aver in esame soltanto il dato relativo al 2012.

BENESSERE SOGGETTIVO Valutazione Indicatori	Periodo	Media Italia	Posizione	Tendenza
Soddisfazione per la propria vita (M)	2010-2012		2	
Soddisfazione per la propria vita (F)	2010-2012		4	
Soddisfazione per il tempo libero (M)	2005-2012		4	
Soddisfazione per il tempo libero (F)	2005-2012		4	
Giudizio sulle prospettive future (M)	2012		4	
Giudizio sulle prospettive future (F)	2012		3	

Tabella 14.2: Indicatori BES per le Marche - Confronto interregionale e tendenze

Fonte: elaborazioni dati ISTAT - BES

Legenda: I colori indicano la posizione e la tendenza nel periodo delle Marche: verde = migliore, rosso = peggiore, giallo = in linea, grigio = nessuna rilevazione. I numeri indicano la posizione ordinale delle Marche rispetto a Veneto, Emilia-Romagna, Toscana, Umbria, Abruzzo.

L'impatto della crisi risulta meno contraddittorio se si considerano gli indicatori del Dominio Lavoro e Conciliazione dei tempi di vita, riportati nella Tabella 14.3:

- Su 17 indicatori che presentano dati di trend, 11 indicano un peggioramento, 5 livelli stazionari e un solo miglioramento relativo al tasso di infortuni gravi sul lavoro, che si può ritenere dipenda anche dal rallentamento delle attività economiche.
- Preoccupano in particolare:
 - Il passaggio del lavoro da instabile a stabile
 - Il carico di lavoro oltre 60 ore settimanali della popolazione attiva maschile
 - La sovra-istruzione degli occupati

Nei tre indicatori le Marche si trovano svantaggiate rispetto alla media italiana, alla maggior parte delle altre regioni di riferimento e con un trend peggiorativo. Sulla sovra-istruzione degli

occupati, al di là dei problemi strutturali riguardanti la formazione che abbiamo già analizzato nel Capitolo Tredicesimo, la considerazione aggiuntiva che si può fare è che evidentemente, soprattutto in tempo di crisi, i lavoratori istruiti si accontentano di lavori al di sotto della loro preparazione, con evidente spreco di capitale umano.

LAVORO e CONCILIAZIONE dei TEMPI di VITA Valutazione Indicatori	Periodo	Media Italia	Posizione	Tendenza
Tasso di occupazione 20-64 anni (M)	2004-2011		5	
Tasso di occupazione 20-64 anni (F)	2004-2011		2	
Tasso di mancata partecipazione al lavoro (M)	2004-2011		5	
Tasso di mancata partecipazione al lavoro (F)	2004-2011		4	
Percentuale di trasformazioni nel corso di un anno da lavori instabili a lavori stabili (M)	2004-2011		5	
Percentuale di trasformazioni nel corso di un anno da lavori instabili a lavori stabili (F)	2004-2011		6	
Percentuale di occupati in lavori a termine da almeno 5 anni (M)	2004-2011		2	
Percentuale di occupati in lavori a termine da almeno 5 anni (F)	2004-2011		5	
Incidenza di lavoratori dipendenti con bassa paga (M)	2008-2011		5	
Incidenza di lavoratori dipendenti con bassa paga (F)	2008-2011		4	
Incidenza di occupati sovraistruiti (M)	2004-2010		4	
Incidenza di occupati sovraistruiti (F)	2004-2010		4	
Tasso di infortuni mortali e inabilità permanente	2005-2010		3	
Incidenza di occupati non regolari sul totale degli occupati	2004-2010		4	
Rapporto tra tasso di occupazione delle donne 25-49 anni con figli in età prescolare e delle donne senza figli	2004-2011		1	
Quota di popolazione 15-64 anni che svolge più di 60 ore settimanali di lavoro retribuito e/o familiare (M)	2002/2003 2008/2009		5	
Quota di popolazione 15-64 anni che svolge più di 60 ore settimanali di lavoro retribuito e/o familiare (F)	2002/2003 2008/2009		3	
Indice di asimmetria del lavoro familiare	2002/2003 2008/2009		-	
Indice di asimmetria del lavoro familiare	2002/2003 2008/2009		-	
Soddisfazione per il lavoro svolto (M)	2009		3	
Soddisfazione per il lavoro svolto (F)	2009		5	

Tabella 14.3: Indicatori BES per le Marche - Confronto interregionale e tendenze

Fonte: elaborazioni dati ISTAT - BES

Legenda: I colori indicano la posizione e la tendenza nel periodo delle Marche: verde = migliore, rosso = peggiore, giallo = in linea, grigio = nessuna rilevazione. I numeri indicano la posizione ordinale delle Marche rispetto a Veneto, Emilia-Romagna, Toscana, Umbria, Abruzzo.

Il quadro dei problemi che alimentano la domanda di servizi sociali viene attenuato dai dati del Dominio Sicurezza, che tradizionalmente rappresenta un punto di forza della qualità della vita sociale delle Marche, come viene confermato dai confronti tra i Domini del BES effettuato nel Capitolo Sesto che vedono la sicurezza al primo posto rispetto agli altri gruppi. La Tabella 14.4 offre il quadro dettagliato degli indicatori appartenenti al Dominio Sicurezza, dal quale risulta che le Marche hanno risultati molto soddisfacenti perché:

- In 7 degli 11 indicatori le Marche hanno una situazione migliore della media italiana
- In 5 di questi 7 indicatori la situazione marchigiana è la migliore tra le 6 regioni considerate.

Ciò nonostante, anche in questo settore si registrano segnali di deterioramento, quali:

- La diffusa tendenza al peggioramento, anche degli indicatori migliori
- La violenza sulle donne, anche se il dato rilevato si riferisce al 2006, anno pre-crisi
- I furti in abitazioni

SICUREZZA Valutazione Indicatori	Periodo	Media Italia	Posizione	Tendenza
Tasso di omicidi	2004-2011		3	
Tasso di furti in abitazione	2004-2011		3	
Tasso di borseggi	2004-2011		3	
Tasso di rapine	2004-2011		1	
Tasso di violenza fisica sulle donne	2006		6	
Tasso di violenza sessuale sulle donne	2006		4	
Tasso di violenza domestica sulle donne	2006		6	
Preoccupazione di subire una violenza sessuale	2002-2009		1	
Percezione di sicurezza di camminare al buio da soli	2002-2009		1	
Paura di stare per subire un reato in futuro	2009		1	
Presenza di elementi in degrado nella zona in cui si vive	2002-2009		1	

Tabella 14.4: Indicatori BES per le Marche - Confronto interregionale e tendenze

Fonte: elaborazioni dati ISTAT - BES

Legenda: I colori indicano la posizione e la tendenza nel periodo delle Marche: verde = migliore, rosso = peggiore, giallo = in linea, grigio = nessuna rilevazione. I numeri indicano la posizione ordinale delle Marche rispetto a Veneto, Emilia-Romagna, Toscana, Umbria, Abruzzo.

L'analisi della realtà sociale può essere completata con l'analisi regionale del QSN relativi alla Priorità 4 Inclusione sociale e servizi per la qualità della vita e l'attrattività territoriale. Alcuni dati significativi sono riportati nella Figura 14.2 (per l'analisi completa vedi Allegato C, Priorità

4). La posizione relativa delle Marche è decisamente migliore rispetto alla media nazionale per quanto riguarda la povertà e, a ulteriore conferma, la criminalità:

- Bassa quota di popolazione e di famiglie che vivono al di sotto della soglia di povertà: comunque al 4° posto su 6 regioni, dopo Emilia Romagna, Veneto e Toscana
- Minore incidenza della criminalità diffusa: 1° posto su 6 regioni
- Minore percezione rischio criminalità: 3° posto su 6 regioni, meglio di Umbria, Emilia Romagna e Veneto

Ulteriore conferma relativa alla sicurezza viene dalla:

- Bassa microcriminalità urbana: migliore della media italiana e al 2° posto su 6 regioni (Allegato C, Priorità 8).

Si rileva che le Marche hanno spazi da recuperare nella cooperazione e assistenza, per i quali ha indicatori che si collocano al sotto della media nazionale:

- Nella quota di addetti alle cooperative: 5° posto delle Marche su 6 regioni
- Nella predisposizione al volontariato: 4° posto delle Marche su 6 regioni, tra le quali spicca il Veneto al 1° con forte distacco
- Nei servizi per l'infanzia: 6° posto delle Marche su 6 regioni
- Nell'assistenza domiciliare integrata per anziani: 5° posto delle Marche su 6 regioni, tra le quali si distingue la Emilia Romagna al 1° posto con forte distacco.

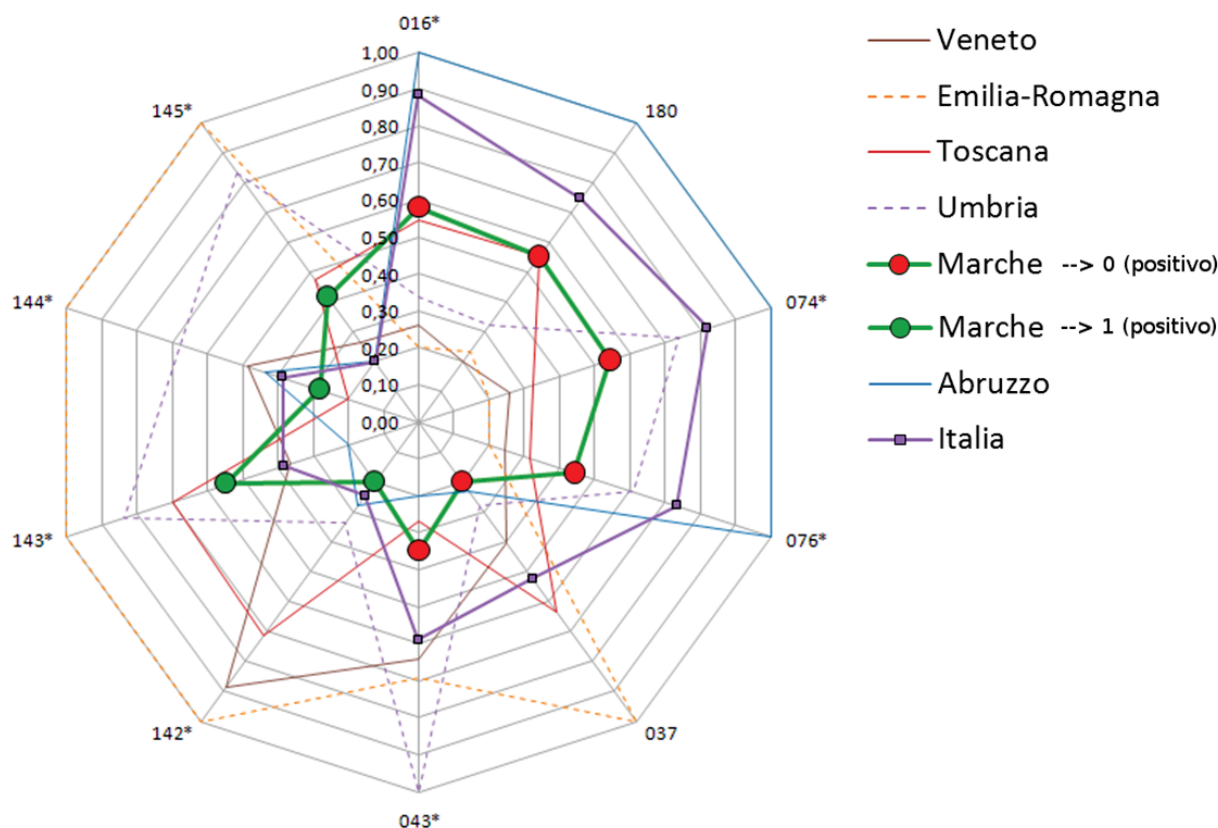


Figura 14.2: Analisi regionale QSN: disoccupazione, povertà, criminalità, assistenza

Fonte: elaborazione dati ISTAT

Legenda:

- (a) Il valore di ciascun indicatore tiene conto dei dati dell'ultimo anno disponibile
- (b) Gli indicatori con l'asterisco fanno parte delle tavole di osservazione del QSN
- (c) Per il grafico radar i dati sono stati normalizzati linearmente tra 0.2 e 1.

Indicatori:

- 016 - Incidenza % della disoccupazione di lunga durata (anno 2012)
- 180 - Incidenza % della disoccupazione femminile di lunga durata (anno 2012)
- 074 - Popolazione che vive in famiglie al di sotto della soglia di povertà (% popolazione) (anno 2012)
- 076 - Popolazione che vive in famiglie al di sotto della soglia di povertà (% famiglie) (anno 2012)
- 037 - Indice di criminalità diffusa-Furti e rapine meno gravi per mille abitanti (anno 2011)
- 043 - % Famiglie che percepiscono rischi di criminalità nella zona in cui vivono (anno 2013)
- 142 - % Comuni che hanno attivato servizi per l'infanzia sul totale dei Comuni della regione (anno 2011)
- 143 - % Bambini 0-3 anni sul totale stessa età utilizzatori servizi per infanzia, con almeno 70% in asili nido (anno 2011)
- 144 - % Anziani 65 e oltre sul totale stessa età trattati in assistenza domiciliare integrata (anno 2012)
- 145 - Incidenza % del costo dell'ADI sul totale della spesa sanitaria regionale (anno 2011)

14.2 Linee di azione

La linea di azione più necessaria sarebbe ovviamente l'uscita dalla crisi. Soltanto la ripresa economica consentirà di ridurre lo scollamento provocato dalla crisi tra domanda di assistenza sociale e offerta che potrebbe contare su una crescente dotazione di risorse. A parte questo

problema di bilancio quantitativo, che pure è fondamentale, nella prospettiva futura è comunque necessario intervenire per sciogliere alcuni nodi problematici dal lato dell'offerta di servizi sociali, che la crisi ha messo in ulteriore evidenza.

Il sistema dei servizi sociali è molto complesso ed è articolato su diversi piani. Coinvolge le diverse fasce della popolazione: dalla infanzia (asili nido), alla popolazione attiva (ammortizzatori sociali) alla popolazione anziana (assistenza socio-sanitaria), agli immigrati (integrazione sociale). Coinvolge inoltre diversi ambiti istituzionali di scelta degli interventi da compiere: dalle istituzioni nazionali agli enti territoriali fino al livello delle amministrazioni comunali, che gestiscono le risorse redistribuite dalla sede centrale, risorse proprie e risorse derivanti dalla compartecipazione degli utenti²⁵.

Nel Rapporto Marche +20 non si entra nel dettaglio di questo sistema complesso, che richiederebbe un'analisi più ampia in un rapporto specifico. Come abbiamo fatto per ciascun motore di sviluppo, l'obiettivo principale resta quello di cogliere i problemi essenziali già presenti, scegliendo quelli che sono destinati ad assumere crescente rilevanza nei prossimi decenni e sui quali è necessario predisporre per tempo le linee di intervento. Linee che dovranno trovare una concreta formulazione in specifici piani di intervento, secondo il principio del "Cantiere aperto" che caratterizza il Progetto Marche +20.

Da questo punto di vista i due problemi settori più significativi da prendere in considerazione riguardano **l'invecchiamento della popolazione** e **la immigrazione**. Le proiezioni demografiche riportate nelle Tabelle 14.5 e 14.6 mettono in chiara evidenza che in prospettiva futura entrambi tenderanno ad aumentare sensibilmente. Di conseguenza il sistema dei servizi sociali e anche il sistema dei servizi sanitari dovranno adattarsi alle mutate e più complesse esigenze della popolazione.

Le due tendenze demografiche sono particolarmente accentuate nelle Marche, che nel 2014 registrano quote di anziani e di immigrati sulla popolazione superiori alla media italiana. La differenza della incidenza degli anziani rispetto alla media nazionale, entrambe in aumento, tenderà progressivamente a ridursi fino ad annullarsi nel 2034. Si prevede invece che la quota crescente di immigrati residenti nelle Marche rimarrà superiore al livello medio italiano. Gli effetti dell'invecchiamento della popolazione e delle immigrazioni non si limitano del sistema sociale, ma si estendono su più fronti e tendono in parte a compensarsi e in parte a sommarsi. Come vedremo più avanti, parte dei vincoli che l'invecchiamento pone al sistema economico e sociale vengono attenuati dagli immigrati con un effetto di compensazione. Oltre a evidenti vantaggi, l'incremento della quota di popolazione immigrata crea a sua volta problemi di gestione del capitale sociale che si sommano a quelli dell'invecchiamento.

²⁵ Su questi temi vedi l'analisi dettagliata sulla spesa dei Comuni per interventi e servizi sociali fatta dall'Osservatorio Regionale Politiche Sociali (2013).

14.2.1 Invecchiamento della popolazione

Il sistema produttivo risente di una popolazione invecchiata, con età media crescente (vedi più avanti Tabella 14.6), che ha minori potenzialità innovative e di investimento. Questa situazione viene aggravata dal crescente peso della popolazione inattiva sulla popolazione in età attiva (dipendenza strutturale). L'aumento della dipendenza strutturale è il risultato netto della quota di anziani (dipendenza senile) che è superiore alla diminuzione della quota di giovani non in età di lavoro (dipendenza giovanile), come viene dimostrato dall'aumento dei rapporti tra le due quote (indice di vecchiaia).

Le proiezioni riportate nella Tabella 14.5 mettono in chiara evidenza che queste tendenze graveranno nei prossimi decenni sul sistema economico italiano e, in misura ancora maggiore, sulle Marche. Significa che la popolazione attiva dovrà produrre risorse crescenti da destinare al sostegno dei bisogni della popolazione anziana, in termini di servizi sociali (pensioni, assistenza) e servizi sanitari (malattie senili). Va da sé che **diventerà ancora più stringente il problema dell'aumento della produttività del sistema economico italiano e soprattutto marchigiano**, che abbiamo già segnalato nei Capitoli Primo e Secondo.

Anno	Invecchiamento (1)		Indice di vecchiaia (2)		Dipendenza strutturale (3)	
	Marche	Italia	Marche	Italia	Marche	Italia
2014	22,9	21,2	171,5	151,5	56,9	54,4
2024	24,3	23,6	189,9	179,5	59,1	58,0
2034	28,1	28,2	230,8	226,4	67,5	68,6

Tabella 14.5: Proiezioni demografiche: invecchiamento della popolazione

Fonte: elaborazione dati ISTAT Previsioni demografiche 2011-2065 (scenario centrale)

(1): % > 65 anni su popolazione totale

(2): % anziani >65 anni su giovani < 15 anni

(3): % dipendenti giovani < 15 anni e anziani > 65 anni su popolazione attiva

La gamma dei fabbisogni degli anziani è molto ampia e coinvolge diverse strutture: sociale, sanitaria e familiare, che sono chiamate a operare in modo integrato.

La tradizionale coesione familiare della comunità marchigiana ha in passato favorito la permanenza di una parte rilevante degli anziani all'interno dei nuclei familiari o comunque nelle proprie abitazioni. L'evoluzione economica e sociale tende però a rendere sempre meno coesi i nuclei familiari. Di conseguenza è già in atto e si accentuerà sempre più in futuro l'esigenza di assistere gli anziani all'esterno nelle strutture dedicate o dall'esterno mantenendoli nelle loro abitazioni.

Pertanto le linee future di intervento debbono essere impostate su tre livelli complementari:

- 1. Estendere e qualificare la rete delle strutture esterne di accoglienza degli anziani**, sperimentando nuovi modelli di residenzialità

2. Promuovere e incentivare l'adattamento delle abitazioni abitate da anziani alle loro esigenze, anche future, in modo di incrementare il più a lungo possibile l'autonomia ed autosufficienza

3. Incrementare i servizi e le cure domiciliari.

Per quanto riguarda il primo livello, la Figura 14.3 riporta la distribuzione territoriale dell'indice di vecchiaia negli ATSL marchigiani e, in corrispondenza, la distribuzione delle strutture per anziani e per l'infanzia. **Il peso degli anziani grava maggiormente negli ATSL interni**, anche per effetto della emigrazione della popolazione attiva verso la parte collinare e costiera delle Marche, come abbiamo visto nel Capitolo Ottavo (Tabella 8.1).

I dati della Figura 14.3 si riferiscono al gennaio 2011, quando l'indice di vecchiaia delle Marche è risultato pari a 168 anziani > 65 anni ogni 100 giovani < 15 anni contro il livello 144 registrato dalla media italiana. In alcuni comuni degli ATSL interni il rapporto raggiunge livelli 2 volte superiori alla già alta media marchigiana. Come è comprensibile la concentrazione delle strutture per l'infanzia è prevalente nelle aree costiere, dove è maggiore densità di popolazione ed è minore l'indice di vecchiaia. La distribuzione delle strutture per anziani appare più diffusa fino a coprire anche le aree interne meno popolate, ma con maggiore fabbisogno relativo di servizi per anziani.

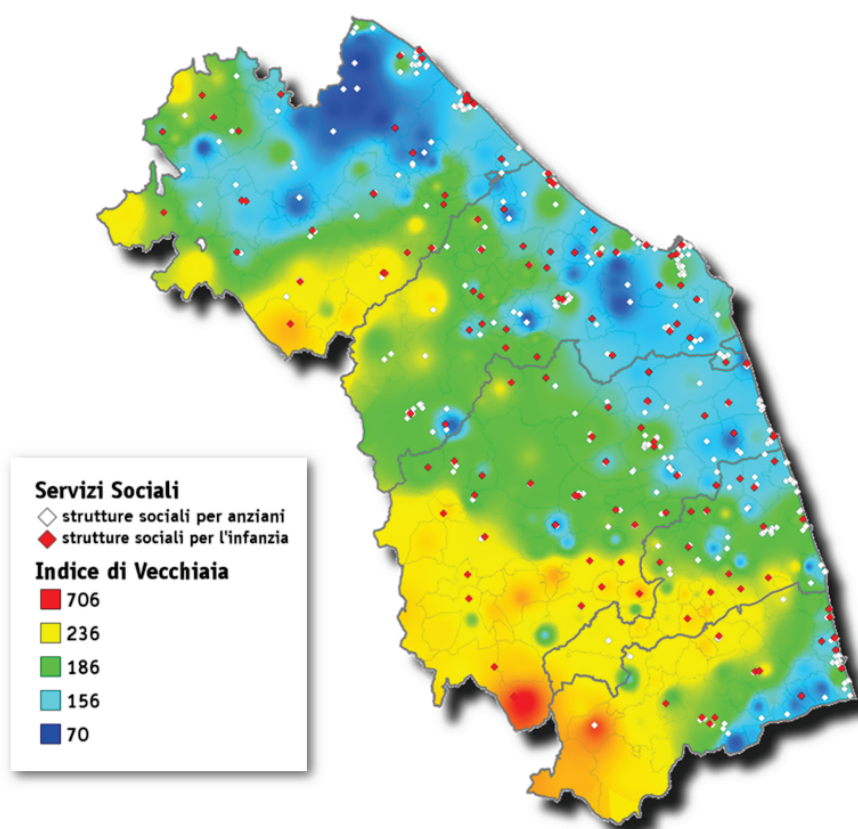


Figura 14.3: Distribuzione territoriale delle strutture per anziani e infanzia

Fonte: elaborazione dati ISTAT (censimento 2011)

Al di là della localizzazione delle strutture per anziani mostrata nella Figura 14.3, ciò che conta è valutare caso per caso la qualità delle diverse tipologie di queste strutture e monitorarne l'efficienza economica e la funzionalità sociale. Laddove non si dimostra la convenienza degli investimenti in strutture private, come è presumibile nelle aree periferiche, la politica sociale dovrà intervenire direttamente con strutture pubbliche o indirettamente con incentivi pubblici per agevolare le iniziative private. Questi investimenti di risorse pubbliche si giustificheranno non solo con la necessità di sostenere le comunità locali più svantaggiate, ma anche con obiettivi collettivi generali, quali il riequilibrio territoriale sia della popolazione sia di altri motori di sviluppo, in particolare la ruralità e il turismo.

La Regione Marche deve assumere un ruolo più incisivo di programmazione degli interventi su fabbisogni valutati in accordo con i Comuni interessati. I quali debbono essere sollecitati a creare strutture sociali condivise per assolvere a più funzioni, laddove le esigenze di un singolo Comune non sono economicamente sostenibili.

Relativamente al secondo livello di intervento riguardante l'adattamento della struttura delle abitazioni degli anziani è necessario coinvolgere le imprese di beni e servizi privati. La linea della **domotica** promossa dalla Regione Marche va in questa direzione. Oltre alle finalità dirette agli anziani, si ottengono vantaggi derivanti dalla attivazione di progetti di filiera che sviluppano complementarità sinergiche tra imprese e Università, come si riscontra nella Figura 14.4. Resta però aperto il problema della domanda effettiva di questi beni e servizi che, per quanto siano finalizzati alle esigenze degli anziani, sono innovativi. Il rischio che va superato sono le difficoltà degli anziani a recepire il nuovo. Servirà una adeguata azione di promozione, ricorrendo alla attivazione di progetti concreti sperimentali, che fungano da pilota per una progressiva diffusione su base imitativa.

Altrettanto importante è il terzo livello di intervento che riguarda l'assistenza a domicilio. Alla fine del precedente paragrafo abbiamo rilevato che su questo piano le Marche hanno spazi da recuperare nel confronto con le altre regioni (vedi Figura 14.2). Questo risultato, ottenuto dall'analisi regionale del QSN, (vedi Allegato C, Priorità 4, relativa alla Inclusione sociale e servizi per la qualità della vita) viene confermato anche dall'analisi regionale del BES (vedi Allegato C, dominio Qualità dei servizi, e Tabella 15.2 Capitolo Quindicesimo) secondo la quale:

- il servizio ADI nelle Marche è inferiore alla media nazionale, al 5° posto nelle 6 regioni e in tendenza decrescente nel periodo 2004-2010.

Nel 2012 il servizio di assistenza domiciliare integrata ADI ha coperto il 3% degli anziani nelle Marche contro il 4,3% della media italiana. La quota marchigiana di copertura ADI è 4 volte inferiore a quella delle Emilia Romagna, che però si colloca al livello massimo italiano, ed è superiore alla quota toscana, che è limitata al 2%. Evidentemente si tratta di diversi modelli di servizio sociale che hanno connotati diversi a seconda delle strutture e delle esigenze locali e delle scelte di politica sociale regionale.

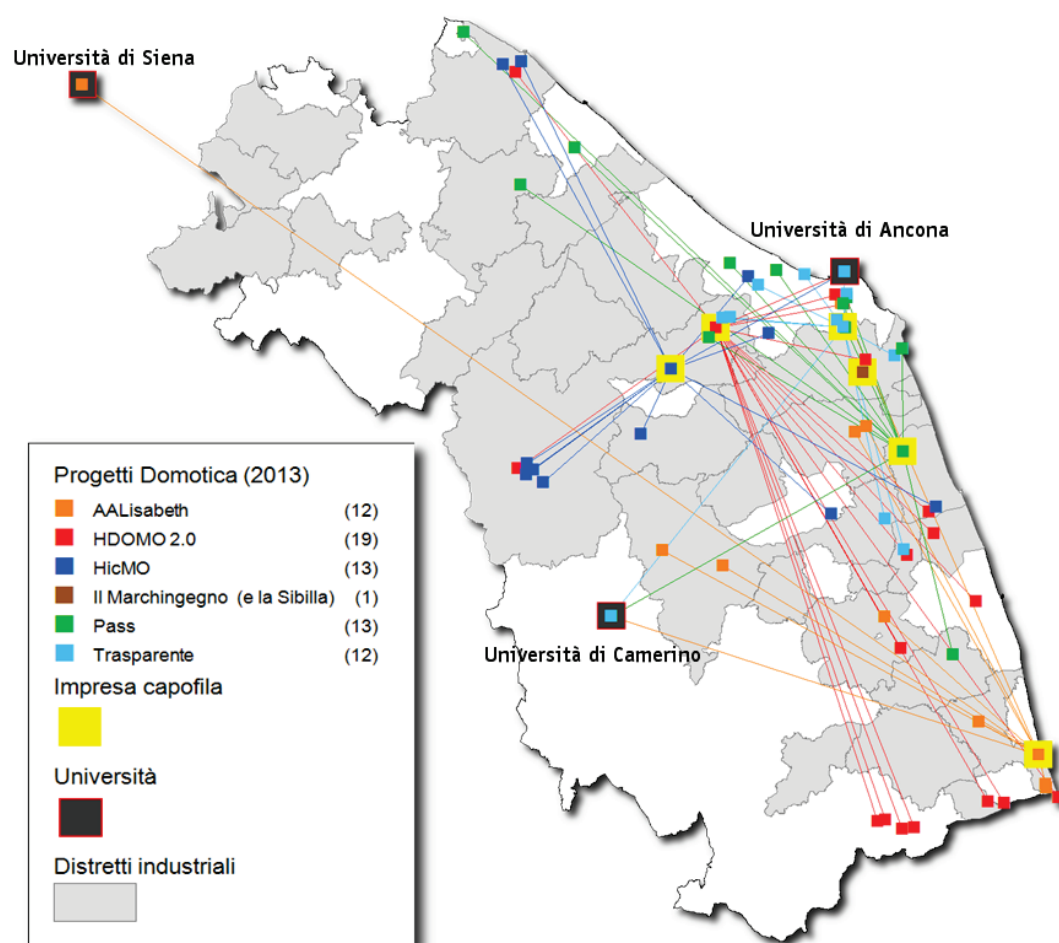


Figura 14.4: Progetto domotica: legami di filiera tra imprese e Università

Fonte: elaborazione dati DGRM 3/2013

Va chiarito che vi sono due tipologie di assistenza domiciliare - quella socio-assistenziale e quella integrata o ADI. Le due modalità divergono per competenza e finanziamento. La prima è attribuita alla competenza dei Comuni ed è minoritaria specie negli ultimi anni come quota di finanziamenti. Della seconda sono competenti le ASL e dunque dipende dalla sanità per i finanziamenti.

Nel 2011 i trasferimenti dei fondi sociali statali attribuiti agli enti locali sono stati ridotti a un terzo rispetto a quelli del 2010, in corrispondenza con la flessione generale nella spesa sociale dovuta alla crisi, evidenziata all'inizio del capitolo (vedi Figura 14.1). La contrazione delle risorse ha avuto importanti conseguenze a livello locale.

Innanzitutto, i Comuni sono stati costretti a ridimensionare ancora le spese per i servizi di assistenza della povertà-disagio adulti, per gli immigrati e gli anziani ed i nidi di infanzia, mentre la spesa per la disabilità quasi sempre ha tenuto.

In secondo luogo, i Comuni hanno progressivamente rinunciato al ruolo di organizzatori di servizi. Hanno preferito optare per l'erogazione di contributi in denaro, meno vincolante perché

legata alle disponibilità temporanee. Hanno inoltre scelto di lasciare il più possibile spazio all'erogazione di interventi sociali alle ASL nei servizi di Assistenza Domiciliare Integrata.²⁶ Queste scelte indotte dalla restrizione dei fondi a disposizione hanno inoltre frenato l'associazionismo tra Comuni per la gestione unitaria dei servizi sociali locali.

La necessità di potenziare l'ADI è stata giustamente riconosciuta dalla Regione Marche, indicando le Linee Guida per l'Organizzazione delle Cure Domiciliari.²⁷ L'obiettivo principale è quello di ricondurre a sistema l'ADI, riducendo le forti discontinuità da contesto a contesto accumulate negli anni e rendendo possibile il monitoraggio efficace dei risultati con metodi di valutazione uniformi.²⁸

Un efficiente servizio pubblico di assistenza domiciliare si renderà sempre più necessario in futuro per alleviare le famiglie, al loro interno soprattutto le donne, da compiti di assistenza a congiunti non autosufficienti. Compiti non solo onerosi, ma anche difficili che richiedono preparazione specifica che i soli legami affettivi non riescono a colmare.

Le prospettive future di un appesantimento delle quote di popolazione anziana, in particolare evidenza nelle Marche, impongono di **superare il modello del "welfare fai da te"**, che lascia alle famiglie il compito di sostenere a proprie spese la maggior parte dell'onere di assistenza dei congiunti anziani o disabili. Sulla sostenibilità del "welfare fai da te" gravano incongruità di ordine organizzativo ed economico e iniquità dal punto di vista sociale.

La soluzione privata prevalente è il ricorso alle badanti straniere, scelte in modo casuale e senza controllo preventivo sulle capacità effettive. Il criterio base è stato la disponibilità e il costo. Il flusso di badanti straniere di prima generazione, con ampia disponibilità di servizio e basso costo, tenderà però a ridursi e il loro costo ad aumentare. Non va sottovalutato che il sistema delle badanti lascia comunque scoperto il problema qualitativo del gap di competenza assistenziale, che tenderà ad aumentare all'aumento delle malattie senili.

Dal punto di vista dell'onere sui bilanci familiari, il Censis ha valutato che l'assistenza in proprio incide in media per il 29,5% sul reddito familiare e che meno di un terzo delle famiglie con anziani o disabili riceve un contributo pubblico, che si configura per i più (19,9%) nella cosiddetta indennità di accompagnamento.²⁹

²⁶ F. Pesaresi (2014) e L. Pelliccia (2014)

²⁷ Delibera del Consiglio Regionale n.791 del 30 giugno 2014), in attuazione delle indicazioni del Piano Socio Sanitario Regionale del 2012\2014: Sostenibilità, appropriatezza, innovazione e sviluppo (delibera del Consiglio Regionale n.38 del 16 dicembre 2011).

²⁸ La delibera 791 del Consiglio Regionale contiene anche impegni precisi e circoscritti nel tempo per l'adozione di sistemi di valutazione uniformi (RUGIII HC) e l'obbligo di presentazione, da parte dell'ASUR di cronogrammi sulle modalità implementative delle cure domiciliari a livello di Distretto comprensive delle risorse umane e finanziarie, delle dotazioni strumentali necessarie e delle necessità formative.

²⁹ Censis (2013) pag. 9.

Inoltre le difficoltà accentuate dalla crisi hanno indotto una famiglia su due a ridurre i propri consumi pur di non rinunciare alla collaborazione degli assistenti privati, una su cinque ha intaccato i propri risparmi, il 2,8% si è dovuta indebitare.³⁰

In conclusione, **gli amministratori pubblici nazionali e regionali dovranno migliorare la capacità di identificare i bisogni della popolazione anziana in crescita e compiere per tempo le scelte necessarie per realizzare i corrispondenti servizi sociali.** Nel bilancio costi-benefici si dovrà tenere conto della riduzione dei costi sostenuti dalle famiglie, che andrebbe a vantaggio della loro capacità di spesa su altri fronti. Sarà importante puntare non solo alla maggiore efficienza produttiva dell'offerta di servizi sociali. Ma anche avere la capacità di coordinare servizi pubblici e servizi privati, assicurando la loro convergenza complementare dei diversi ambiti operativi e facendo leva anche sulla partecipazione attiva della cooperazione e del volontariato. Gli indicatori commentati in questo capitolo dimostrano che sono già evidenti gli spazi di miglioramento da recuperare. I dati sull'evoluzione demografica presentati in questo paragrafo mettono in guardia che tali spazi da recuperare tenderanno ad aumentare se non li si aggredisce nei modi e nei tempi giusti, con forti penalizzazioni economiche e di coesione sociale.

14.2.2 Immigrazione

Per attenuare concretamente i problemi dell'invecchiamento si dovrà incidere sulla crescita e sulla composizione della popolazione. Entrambi gli obiettivi si ottengono con l'aumento del tasso di natalità e con l'apporto dei flussi migratori.

Gli effetti dell'eventuale miglioramento della natalità si potranno avere soltanto nel lungo periodo. Ma per essere realizzati occorre rendere da subito più desiderabile e più sostenibile l'aumento del numero di figli da allevare. Su questo fronte *“sarà compito della politica fare in modo che i figli desiderati diventino realtà”*, come ha giustamente affermato Eros Moretti.³¹ A livello nazionale la politica avrà il compito di ridurre i costi con agevolazioni fiscali nei confronti dei figli. A livello regionale gli interventi di sostegno reale più concreti sono la realizzazione degli asili nido. La Figura 14.5 mette in evidenza che nelle Marche la quota di posti nido di infanzia riferita al Censimento ISTAT 2011 copre soltanto il 18% dei bambini di 0-36 mesi. Risulta evidente che l'offerta dovrà essere aumentata in modo consistente e dovrà essere meglio distribuita tra gli ATSL, in funzione anche del riequilibrio territoriale della popolazione.

³⁰ Gangemi e Centorrino (2014).

³¹ Moretti (2011), pag.24.

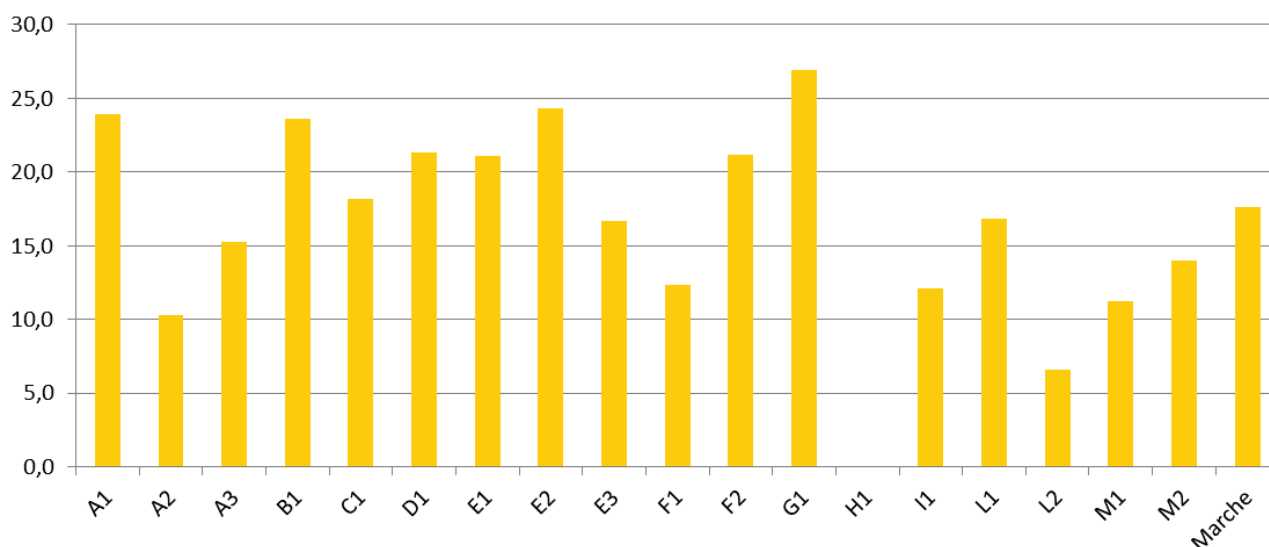


Figura 14.5: Distribuzione di asili nido per ATSL (percentuale posti nido infanzia su popolazione 0-36 mesi)

Fonte: elaborazione dati Regione Marche (2011)

Oltre ad altri effetti che stiamo per analizzare, sulla domanda di asili nido spingerà anche l’immigrazione, che è la seconda direttrice principale dell’evoluzione demografica che dobbiamo prendere in considerazione. La Tabella 14.6 mette in evidenza che, proiettando nel futuro le tendenze attuali, nei prossimi 20 anni l’incidenza del flusso migratorio sulla popolazione delle Marche salirà da circa 1 straniero residente ogni 10 a circa 1 ogni 6 abitanti. Su questo aumento agirà l’effetto cumulato dei nuovi arrivi e del maggiore tasso di natalità degli stranieri stabilizzati.

Ovviamente bisogna andare oltre i dati quantitativi e valutare come e a quali livelli del sistema produttivo e nella scala sociale si inseriranno gli immigrati. Gli immigrati di prima generazione hanno prevalentemente avuto un effetto suppletivo nei posti di lavoro lasciati scoperti dalla popolazione autoctona che ha aspirazioni migliori. Il caso delle badanti che abbiamo analizzato nel precedente paragrafo è emblematico della convergenza suppletiva tra le esigenze degli anziani e le necessità di lavoro degli immigrati.

Anno	Stranieri (1)		Età media (2)			
	Marche	Italia	Autoctoni Marche	Stranieri Marche	Autoctoni Italia	Stranieri Italia
2014	10,9	9,0	45,1	32,5	44,0	32,5
2024	14,7	12,8	46,3	35,3	45,9	35,0
2034	17,4	15,8	47,7	38,0	47,6	37,6

Tabella 14.6: Proiezioni demografiche: immigrazione

Fonte: ISTAT Previsioni demografiche 2011-2065 (scenario centrale)

(1): % stranieri residenti su popolazione

(2): Età media della popolazione (anni)

Le future generazioni di immigrati saranno diverse. E' prevedibile che gli afflussi dall'esterno tenderanno progressivamente a ridursi, mentre tenderà a crescere la quota di figli di immigrati nati in Italia e, nel nostro caso, nelle Marche. La popolazione residente di origine straniera contribuirà a ringiovanire la popolazione, avendo una età media che ancora tra 20 anni, nel 2034, sarà inferiore alla età media attuale, nel 2014, dei residenti autoctoni (Tabella 14.6).

La popolazione immigrata di età media più giovane aumenterà la quota di popolazione attiva, con il vantaggio di attenuare il carico della popolazione anziana sul sistema produttivo e sociale. Contribuirà anche a compensare il crescente eccesso di posti liberati dai lavoratori anziani in età di pensionamento rispetto ai giovani in età prossima all'ingresso nel mercato del lavoro, che abbiamo messo in evidenza nel precedente capitolo (vedi il paragrafo 13.1). Un altro effetto riguarda la redistribuzione territoriale della popolazione dovuto al prevalente insediamento degli immigrati nei centri minori e periferici (vedi nell'allegato Atlante cartografico la maggiore diffusione territoriale degli stranieri tra i due censimenti 2001 e 2011), con il vantaggio di contribuire a contenerne lo svuotamento demografico (vedi Capitolo Ottavo, Tabella 8.1).

Questi indubbi vantaggi potranno essere valorizzati tanto più quanto meglio le comunità locali - istituzioni, imprese, famiglie - sapranno gestire un capitale sociale multietnico. Le aspirazioni degli immigrati residenti aumenteranno in termini di diritti di cittadinanza e di collocazione nella scala sociale. Sarà necessario soddisfare le maggiori richieste di asili nido, di formazione, di servizi sociali e sanitari. Si porranno anche problemi di mediazione sociale, sul quale si sofferma Moretti nel suo *Contributo*, e di *housing sociale*, per il quale si rinvia al *Contributo* di Bronzini.

Sono problemi complessi, in parte già presenti e in parte nuovi visti in prospettiva. Vanno affrontati con lungimiranza e chiarezza di idee, a vantaggio dello sviluppo economico e sociale futuro senza fratture della regione.

Capitolo Quindicesimo

SERVIZI SANITARI

15.1 Caratteristiche strutturali

La sanità è oggetto di costante attenzione da parte delle Amministrazioni Regionali per almeno due motivi:

- la grande rilevanza della salute per il benessere individuale e collettivo della popolazione
- la elevata incidenza della spesa sanitaria sul bilancio regionale, nel quale rappresenta la massima voce di costo.

La sanità non solo assorbe risorse pubbliche, che incidono sui contribuenti, ma incide anche sui bilanci delle famiglie, che sono chiamate a contribuire alle spese in modo crescente, soprattutto in presenza dei maggiori vincoli alla spesa pubblica dovuti alla crisi. La contrapposizione tra la importanza della funzione e la ristrettezza delle risorse disponibili convergono sulla necessità di amministrare al meglio i servizi sanitari. Come sempre avviene, ciò che conta è mantenere l'equilibrio tra domanda e offerta dei servizi a costi sostenibili. La domanda è ovviamente legata allo stato di salute della popolazione. L'offerta alla disponibilità di strutture di assistenza e cura ai vari livelli di specializzazione, dimensione e distribuzione territoriale.

Le condizioni di salute della popolazione sono annualmente rilevate dall'ISTAT. Come si vede dalla Tabella 15.1 le quote di popolazione in buona salute o con malattie croniche sono piuttosto simili nelle 6 regioni di riferimento e rispetto alla media italiana.

REGIONE	In buona salute	Con almeno una malattia cronica	Con almeno due malattie croniche	Cronici in buona salute
Veneto	71,1	40,9	20,6	45,7
Emilia Romagna	71,4	38,8	19,6	46,3
Toscana	69,9	39,6	20,7	42,7
Umbria	70,4	40,7	21,8	43,6
Marche	70,0	38,4	20,0	40,0
Abruzzo	70,5	38,4	20,4	39,4
ITALIA	70,4	37,9	20,0	41,5

Tabella 15.1: Popolazione residente per condizioni di salute e malattie croniche dichiarate (2013)

Fonte: Noi Italia 2014. ISTAT

Per quanto ristretto nell'ambito di una regione relativamente piccola come popolazione e territorio, il mondo della sanità delle Marche è molto articolato e complesso. Più di quanto possa essere rappresentato e analizzato nella presente relazione del Progetto Marche +20. Come abbiamo più volte ripetuto, le finalità del Progetto sono limitate alla selezione dei principali

problemi che sono già presenti e che sono destinati ad assumere crescente rilevanza nel futuro. Più in generale, l'obiettivo fondamentale è quello di offrire una visione completa di come funziona il mosaico del sistema economico e sociale delle Marche. In questa ottica l'analisi del sistema regionale dei servizi sanitari rappresenta un tassello importante, che va inserito nelle sue interazioni con gli altri motori di sviluppo. L'interdipendenza più stretta è con i servizi sociali. Come abbiamo visto nel capitolo precedente entrambi i sistemi dovranno adattarsi alle mutate esigenze della popolazione, dovute in particolare all'invecchiamento e alla immigrazione.

Gli indicatori dell'analisi regionale del BES (Allegato C, Dominio Sanità) mettono in evidenza che, dal punto di vista della **domanda di servizi sanitari**, i fondamentali della popolazione marchigiana sono buoni. In generale:

- Le Marche si collocano al di sopra della media Italia su 15 dei 28 indicatori del Dominio Sanità riportati nella Tabella 15.2.
- In 11 indicatori dei 15 in buona posizione, le Marche si collocano ai primi tre posti nel confronto a 6 regioni.

In particolare le Marche si distinguono per essere tra le regioni d'Italia e d'Europa che hanno la popolazione più longeva, con una speranza di vita alla nascita che continua ad aumentare. Soprattutto influiscono positivamente a contenere la domanda di servizi sanitari:

- La longevità attiva degli over 65 anni, senza impedimenti in attività quotidiane: le Marche si collocano al di sopra della media italiana, al 1° posto per i maschi e al 2° posto per le femmine nel confronto a 6 regioni:
 - la posizione relativamente migliore degli uomini si spiega con il fatto che le donne sono più svantaggiate in termini di qualità della sopravvivenza, nonostante vivano di più degli uomini, anche se il vantaggio femminile nella speranza di vita si sta riducendo (in linea con l'andamento nazionale).
- La sana alimentazione, migliore della media italiana e ai primi posti nelle 6 regioni:
 - La controindicazione del mangiare bene viene dall'indicatore dell'eccesso di peso, che vede i marchigiani al di sopra delle media italiana, al 4° posto tra le 6 regioni e in tendenza peggiorativa
 - Questo nonostante abbiano una vita meno sedentaria rispetto alla media nazionale.
- La mortalità da tumori è sostanzialmente stabile per gli uomini e in diminuzione per le donne, in entrambi i casi è inferiore alla media italiana.

Alcune criticità si riscontrano negli indicatori nei quali le Marche si collocano peggio della media italiana e all'ultimo posto nelle 6 regioni. Riguardano:

- La mortalità infantile, con riferimento alle femmine
- La mortalità per accidenti di trasporto, che colpisce i maschi, ma con tendenza in diminuzione

- La mortalità per demenze e malattie del sistema nervoso, che colpisce maggiormente le femmine
- L'indice di stato psicologico, che riguarda entrambi i sessi
- L'indice di stato fisico, che penalizza i maschi.

SALUTE Valutazione Indicatori	Periodo	Media Italia	Posizione	Tendenza
Speranza di vita alla nascita (M)	2004-2011	😊	1	😊
Speranza di vita alla nascita (F)	2004-2011	😊	1	😊
Speranza di vita in buona salute alla nascita (M)	2009-2010	😐	4	😊
Speranza di vita in buona salute alla nascita (F)	2009-2010	😊	4	😊
Indice di stato fisico (M)	2005	😞	6	😐
Indice di stato fisico (F)	2005	😐	5	😐
Indice di stato psicologico (M)	2005	😞	6	😐
Indice di stato psicologico (F)	2005	😞	5	😐
Mortalità infantile (M)	2004-2009	😊	4	😐
Mortalità infantile (F)	2004-2009	😞	6	😞
Mortalità per incidenti di trasporto (M)	2006-2009	😞	6	😊
Mortalità per incidenti di trasporto (F)	2006-2009	😊	2	😊
Mortalità per tumore (M)	2006-2009	😊	6	😐
Mortalità per tumore (F)	2006-2009	😊	3	😊
Mortalità per demenze e malattie del sistema nervoso (M)	2006-2009	😐	1	😞
Mortalità per demenze e malattie del sistema nervoso (F)	2006-2009	😞	2	😞
Speranza di vita senza limitazioni nelle attività quotid. a 65 anni (M)	2008-2010	😊	1	😐
Speranza di vita senza limitazioni nelle attività quotid. a 65 anni (F)	2008-2010	😊	2	😊
Eccesso di peso (M)	2005-2011	😞	4	😞
Eccesso di peso (F)	2005-2011	😞	4	😞
Fumo (M)	2005-2011	😐	5	😞
Fumo (F)	2005-2011	😊	2	😐
Alcol (M)	2007-2011	😊	1	😊
Alcol (F)	2007-2011	😞	4	😐
Sedentarietà (M)	2005-2011	😊	4	😊
Sedentarietà (F)	2005-2011	😊	3	😐
Alimentazione (M)	2005-2011	😊	1	😊
Alimentazione (F)	2005-2011	😊	2	😐

Tabella 15.2: Indicatori BES per le Marche - Confronto interregionale e tendenze

Fonte: elaborazioni su dati ISTAT - BES

Legenda: I colori indicano la posizione e la tendenza nel periodo delle Marche: verde = migliore, rosso = peggiore, giallo = in linea, grigio = nessuna rilevazione. I numeri indicano la posizione ordinale delle Marche rispetto a Veneto, Emilia-Romagna, Toscana, Umbria, Abruzzo.

15.1.1 Offerta di servizi sanitari

L'offerta di servizi sanitari in estrema sintesi può distinguersi in **territoriale** e **ospedaliera**. La prima comprende l'assistenza sanitaria di base ed i servizi alla persona come l'assistenza domiciliare integrata e quella fornita in strutture residenziali e semiresidenziali. L'assistenza ospedaliera è meno capillare, ha una intensità delle cure maggiore ed è riservata **prevalentemente** alle patologie acute. Tradizionalmente questa ultima assorbe, in Italia, il maggior grado di risorse.

Negli ultimi dodici anni (1998-2010) in Italia c'è stato un calo significativo del numero di istituti ospedalieri pari al 17,4 per cento e del numero di posti letto ordinari per mille abitanti che passa da 5,3 a 3,5, accompagnato da una diminuzione del tasso di ospedalizzazione da 180,4 a 128,1 per mille abitanti (Annuario Statistico Italiano 2013). Nello stesso periodo la tipologia di istituto che è diminuita maggiormente è quella di carattere pubblico, a seguire gli istituti privati non accreditati presso il Servizio Sanitario Nazionale, mentre è rimasta stabile la quota di istituti privati accreditati. Nella Tabella 15.3 sono riportati dati a partire dal 2002 per l'Italia e per le regioni del nostro campione. La prima rilevazione interessante è constatare che dal confronto con il dato sopra riportato del 1998, già nel quadriennio 1998-2002 si è avuta una consistente riduzione di posti letto per mille abitanti da 5,3 a 4,3. Ci sono voluti altri 8 anni, descritti nella Tabella 15.3, per attuare una riduzione di 0,8 (da 4,3 nel 2002 a 3,5 nel 2010).

	2002			2010		
	Istituti	Posti letto (b)	Posti letto per 1.000 abitanti (c)	Istituti	Posti letto (b)	Posti letto per 1.000 abitanti (c)
Veneto	92	19.923	4,4	53	17.104	3,5
Emilia-Romagna	79	18.809	4,7	72	17.295	4
Toscana	73	15.416	4,4	71	11.701	3,2
Umbria	16	3.029	3,7	16	2.642	3
Marche	52	6.508	4,5	45	5.584	3,6
Abruzzo	35	5.749	4,5	33	4.540	3,5
ITALIA	1.286	245.880	4,3	1.165	210.406	3,5

**Tabella 15.3: Posti letto ospedalieri per regione (2002 e 2010)
(valori assoluti e quozienti per 1.000 abitanti) (a)**

Fonte: Noi Italia 2014. ISTAT

(a) I dati si riferiscono al settore pubblico che comprende anche il privato accreditato.

(b) I dati comprendono i posti letto ordinari utilizzati degli istituti di cura pubblici e delle case di cura private accreditate.

(c) Il denominatore utilizzato per il calcolo dell'indicatore dei posti letto per abitante è la popolazione media residente.

Per quanto riguarda la disponibilità di posti letto ospedalieri la Regione Marche non si discosta di molto dai valori nazionali e da quelli delle altre Regioni considerate. Dai dati riportati nella Tabella 15.4 si rileva invece una forte differenziazione per l'assistenza territoriale in strutture residenziali e semiresidenziali. In entrambi i casi i valori delle Marche sono fortemente inferiori alla media nazionale e alle altre 5 regioni, con l'unica eccezione dell'Abruzzo per quanto riguarda i posti letto semiresidenziali. L'assistenza riabilitativa in struttura residenziale si mostra invece molto rilevante. Il settore delle residenze extra ospedaliere dovrà essere oggetto di importanti interventi di riordino nella nostra Regione (come opportunamente segnalato dal Piano socio sanitario 2012-2014³²).

	Residenziale	Semiresidenziale	Residenziale per riabilitazione	Semiresidenziale per riabilitazione
Veneto	65,8	19,3	0,4	1,0
Emilia Romagna	46,1	18,7	0,4	0,0
Toscana	37,3	9,4	2,7	2,6
Umbria	29,9	10,0	1,9	2,1
Marche	13,8	2,5	4,7	1,2
Abruzzo	19,8	1,9	7,5	6,6
ITALIA	35,2	7,9	2,3	2,3

Tabella 15.4: Posti letto di assistenza residenziale e semiresidenziale. (2010) (x 1000 abitanti)

Fonte: Annuario Statistico Italiano 2013

In ogni caso, come abbiamo visto nel capitolo precedente per quanto riguarda i servizi sociali, la crisi ha inciso pesantemente anche sull'offerta dei servizi sanitari.

15.1.2 Domanda di servizi e prestazioni sanitarie

Per quanto riguarda invece la domanda di servizi e prestazioni sanitarie, essa è difficilmente stimabile e bisogna ricorrere ad indicatori scelti appropriatamente. I principali sono i seguenti:

Migrazioni ospedaliere

L'analisi regionale del QSN (Allegato C, Priorità 8) offre una prima valutazione generale dell'offerta dei servizi ospedalieri, la cui attrattività viene misurata in termini di quota di pazienti residenti che si ricoverano in altre regioni. Da questa scelta si ricava il segnale che la loro domanda di prestazioni non poteva o non si voleva fosse risolta nella regione di residenza. I risultati relativi al 2011 riportati nella Figura 15.1 vedono le Marche al 4° posto, dietro alle altre

³² Piano socio-sanitario regionale 2012/2014. Delibera 16 dicembre 2011, N. 63

tre regioni NEC che hanno un tasso di emigrazione molto inferiore alla media delle regioni italiane. Il tasso di emigrazione ospedaliera dei pazienti marchigiani è inferiore ai livelli registrati in Abruzzo e Umbria. Risulta però superiore alla media italiana.

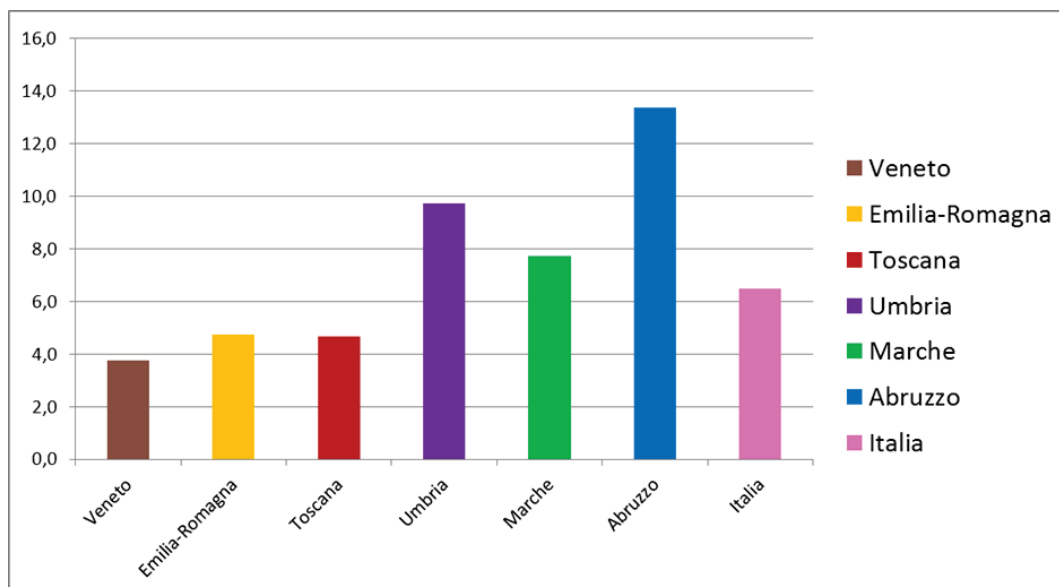


Figura 15.1: Indice di attrattività dei servizi ospedalieri - Emigrazione ospedaliera in altra regione per ricoveri ordinari acuti nel 2011 (% sul totale delle persone ospedalizzate residenti nella regione)

Fonte: elaborazioni su dati QSN - ISTAT

Dai dati sulla mobilità passiva emerge un problema significativo per la Regione Marche. I cittadini si rivolgono a strutture fuori regione soprattutto per interventi di ortopedia e cardiocirurgia. Nel 2012 circa 24 mila persone non marchigiane hanno scelto di curarsi nelle Marche, mentre quasi 29 mila marchigiani hanno scelto di curarsi fuori regione, con un saldo passivo 2012 di circa 4500 pazienti ed un costo per la mobilità passiva di quasi 34 milioni di euro. I marchigiani vanno a curarsi prevalentemente in Emilia Romagna, in Lombardia, nel Lazio. La mobilità attiva è costituita per più della metà del totale da pazienti abruzzesi³³.

Rinuncia ai servizi sanitari (pur avendone bisogno)

La Figura 15.2 mette in risalto la percentuale di persone che hanno dovuto rinunciare a prestazioni sanitarie o all'acquisto di farmaci pur avendone bisogno. Ovunque la rinuncia ha penalizzato più le femmine dei maschi e per ambo i sessi più il Sud del resto d'Italia. Le Marche presentano una percentuale inferiore alla media italiana e al 4° posto nelle 6 regioni del campione. Spicca la Toscana con valori di rinuncia molto bassi, che la collocano al 2° posto tra le regioni italiane, dietro soltanto all'inarrivabile Trentino Alto Adige (tasso medio di rinuncia 4,7 contro 7,1 della Toscana e 10,8 delle Marche). Sul dato medio della popolazione marchigiana

³³ Vedi Rapporto annuale sull'attività di ricovero ospedaliero. Dati SDO 2012, Ministero della Salute 2013

grava la maggiore rinuncia femminile (13,6) che è superiore alla media femminile italiana (13,2) ed è la più alta tra le 6 regioni.

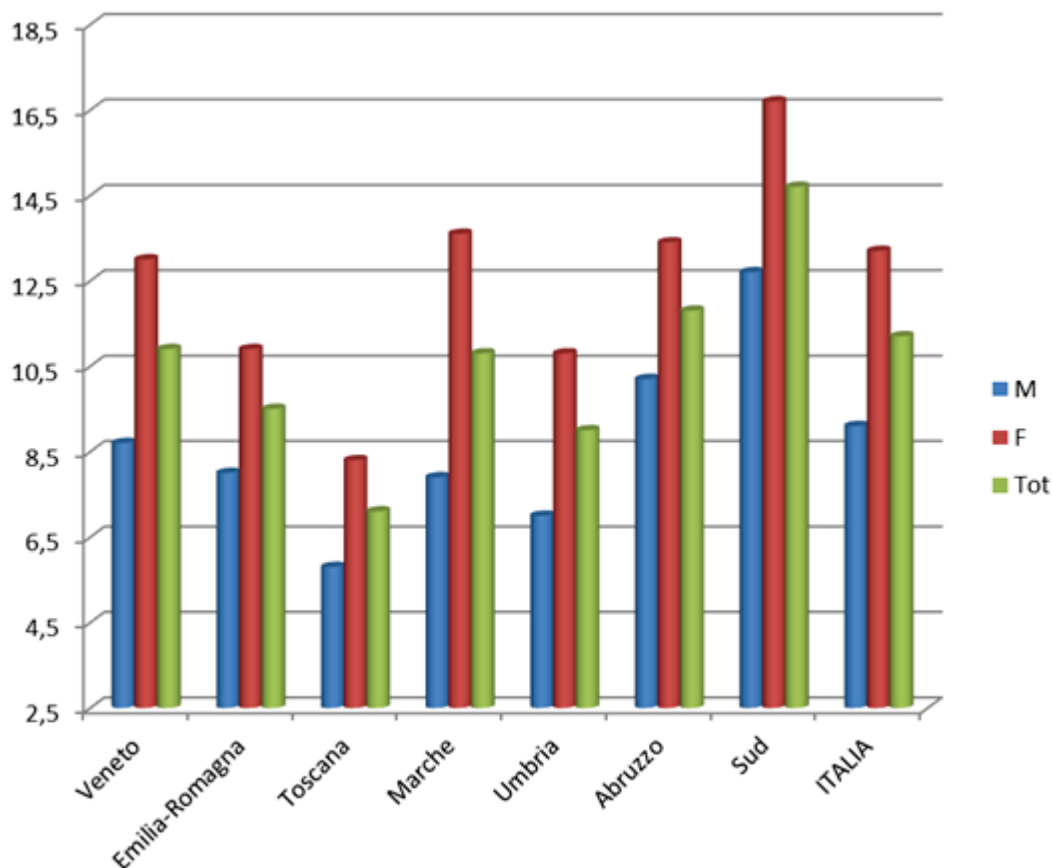


Figura 15.2: Rinuncia ai servizi sanitari

Fonte: ISTAT La salute e il ricorso ai servizi sanitari (2013)

Legenda: Persone che hanno rinunciato a prestazioni sanitarie (visite mediche, accertamenti specialistici, interventi chirurgici) o all'acquisto di farmaci pur avendone bisogno negli ultimi 12 mesi, media settembre-dicembre 2012 (tassi standardizzati per 100 persone)

Alla fine del precedente capitolo sui servizi sociali si è trattato di come, in Italia e nella Regione Marche, gli effetti della lunga e pesante crisi economica si fossero sentiti molto pesantemente nel settore sociale, tanto che si è parlato di un welfare "fai da te", intendendo che le risorse familiari hanno notevolmente compensato una offerta del welfare pubblico che si restringeva sensibilmente almeno nell'ultimo quinquennio. Bisogna anche rilevare, con preoccupazione, che anche il welfare privato familiare comincia a mostrare segni di cedimento, i campanelli di allarme sono rappresentati dalla riduzione delle spese sanitarie anche da parte delle famiglie italiane e la segnalata diminuzione del numero delle badanti che lavorano nelle case degli anziani: 4 mila in meno.

I dati tratti dal Rapporto 2014 del Laboratorio per le nuove politiche sociali del Censis-Unipol mettono in evidenza il grave impatto della crisi nel 2013. Questo fenomeno, del tutto nuovo, comporta due effetti:

1. un'**inversione di rotta** rispetto al passato recente: dovuta alla riduzione del 5,7% delle spese sanitarie delle famiglie nel 2013, dopo che dal 2007 al 2012 avevano sopperito di tasca propria con un aumento del 9,2% al disimpegno del settore pubblico, che ha mantenuto invariata la spesa sanitaria pubblica per tutto il periodo.
2. la concreta aspettativa di **un effetto a molla** che dalla riduzione attuale porterà a un incremento futuro della domanda di sanità e di assistenza, che dovrà colmare le necessità inevase di cure e assistenza accumulate durante la crisi che hanno contribuito a peggiorare la salute della popolazione.

Una maggiore domanda futura di servizi sanitari che si aggiunge all'incremento tendenziale dovuto all'invecchiamento della popolazione. L'offerta pubblica avrà difficoltà a far fronte a questo accumulo di esigenze, a meno di importanti interventi di allocazione delle risorse resi parallelamente sostenibili dall'efficientamento delle strutture e dalla ottimizzazione della spesa sanitaria.

15.1.3 Capacità di risposta alla domanda di servizi e prestazioni sanitari

Un recente studio della Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa, riferito ad un gruppo di Regioni tra le quali 4 del nostro campione (mancano l'Emilia Romagna e l'Abruzzo) individua diversi indicatori della capacità dei sistemi regionali, di rispondere alla domanda di salute.³⁴ Tra essi, privilegia il tasso di ospedalizzazione dei ricoveri ordinari e medici per pazienti "acuti" (vedi Figure 15.3 e 15.4).

³⁴ Vedi Il sistema di valutazione della performance dei sistemi sanitari regionali: Basilicata, Liguria, Marche, Bolzano, Trento, Toscana, Umbria, Veneto, Istituto di Management della Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa, Report 2012.

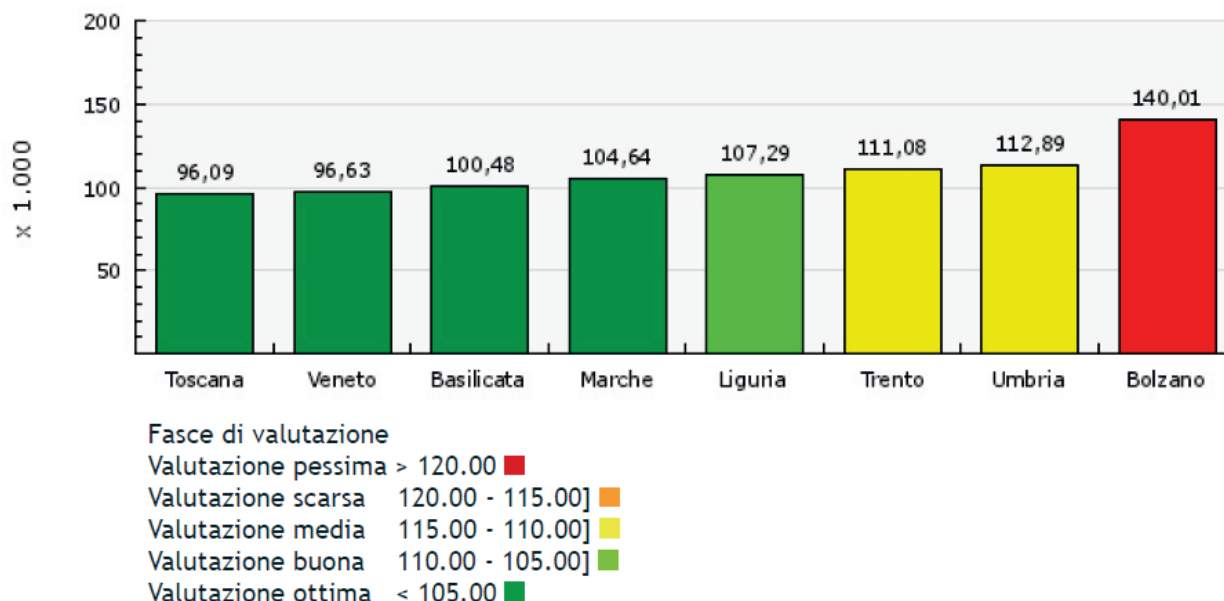


Figura 15.3: Capacità di risposta alla domanda sanitaria
 Fonte: Scuola Superiore Sant’Anna di Pisa (2012)

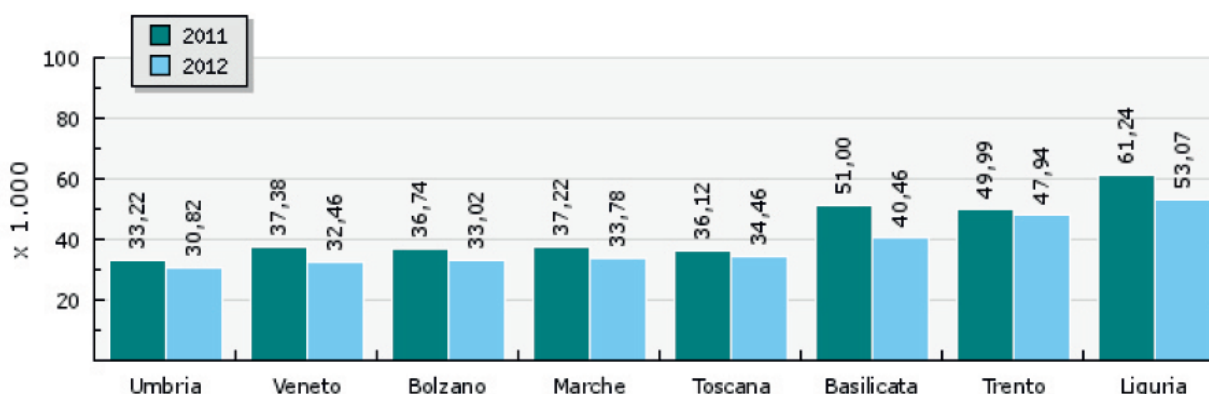


Figura 15.4: Tasso ospedalizzazione ricoveri ordinari acuti per 1000 residenti standardizzato per età e sesso
 Fonte: Scuola Superiore Sant’Anna di Pisa (2012)

I risultati delle Marche portano ad una valutazione "ottima", insieme a Toscana e Veneto, pur se queste due ultime Regioni hanno una performance ancora migliore. Sempre dallo studio del Sant'Anna rileviamo indicatori molto interessanti³⁵ dai quali si può dedurre il grado di integrazione tra l'ospedale ed il territorio. La regione Marche complessivamente ha una performance *media* (Figura 15.5); tra le ASL che si distinguono per i buoni risultati troviamo Urbino, Fano, Pesaro e Fabriano.

³⁵ a) tasso di ospedalizzazione dei ricoveri oltre 30 gg. per 1000 residenti, b) ricoveri ripetuti a 31-180 gg., c) tasso concepimento x minorenni, d) tasso di ospedalizzazione x polmonite, e) tasso di ospedalizzazione pediatrico x asma, f) tasso di ospedalizzazione pediatrico x gastroenterite

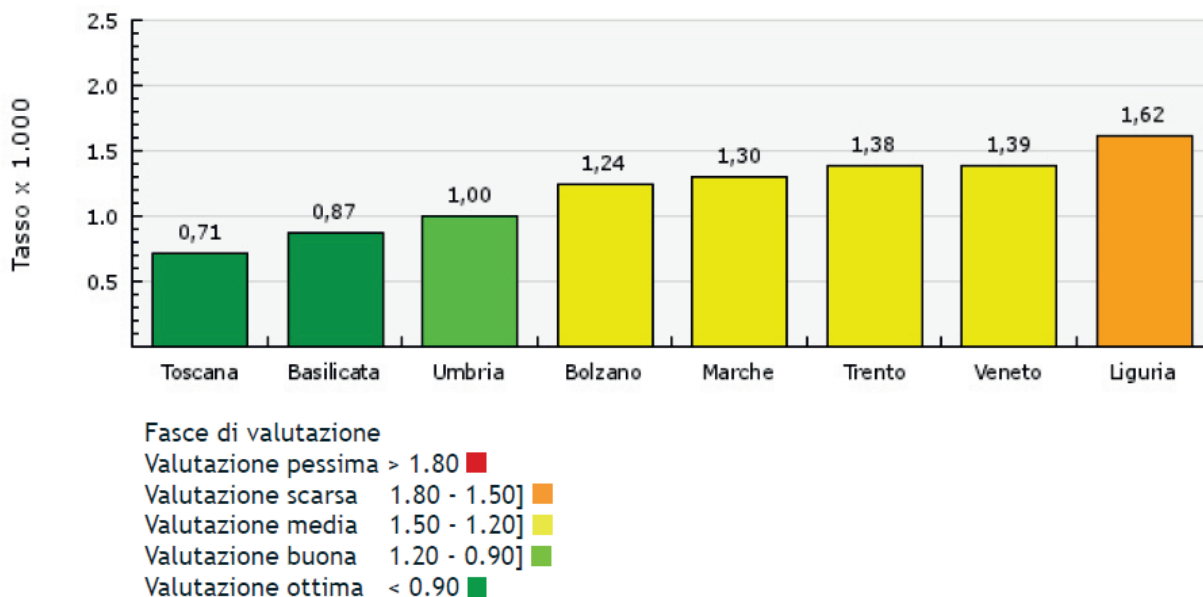


Figura 15.5: Grado di integrazione tra ospedali e territorio

Fonte: Scuola Superiore Sant’Anna di Pisa (2012)

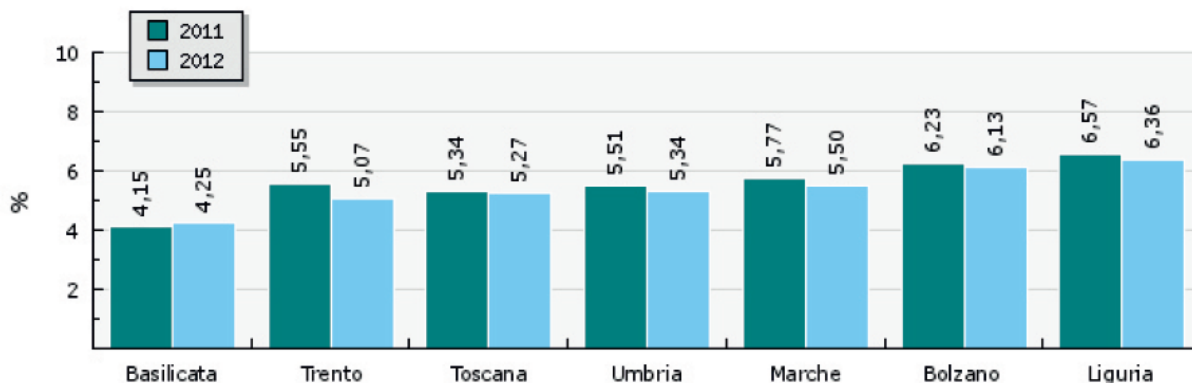


Figura 15.6: Tasso di ospedalizzazione dei ricoveri oltre 30 gg per 1000 residenti

Fonte: Scuola Superiore Sant’Anna di Pisa (2012)

Tenere sotto osservazione il numero dei ricoveri protratti oltre il mese (Figura 15.6) ed il numero dei casi che vengono ricoverati ripetutamente nel corso dell'anno è molto utile per accertare il grado del raggiungimento dell'obiettivo, più volte indicato dai Piani Nazionali di promuovere la continuità delle cure. Infatti un buon grado di continuità assistenziale consente di assistere meglio il paziente nel suo percorso di cura, dal ricovero ospedaliero alla dimissione in residenze assistenziali e riabilitative, infine al domicilio e viceversa. Una migliore continuità delle cure porta a migliorare l'efficienza del sistema sanitario (con risparmio di risorse) e ad avvicinare l'auspicata integrazione tra servizi sociali e sanitari.

15.2 Linee di azione

I problemi e le relative linee di azione sono ben presenti all'Amministrazione Regionale e all'ASUR delle Marche. In sintesi possono essere ricondotti a due principali temi:

1. **L'integrazione socio-sanitaria:** l'esempio più evidente è quello dei problemi dell'anziano che vanno dall'assistenza, alle cure, alla riabilitazione di lungo periodo, e che pertanto debbono essere analizzati e risolti in un sistema integrato con separazione condivisa di compiti senza sovrapposizioni, scollamenti e cambi opportunistici di destinazione conseguenti al vincolo delle risorse.
2. **La riorganizzazione della rete capillare di ospedali,** frutto del policentrismo urbano delle Marche: gli interventi che si rendono necessari debbono porsi obiettivi di efficienza e specializzazione e richiedono azioni di accentramento delle strutture, da un lato, e decentramento sul territorio dei servizi di livello inferiore di gravità e di specializzazione, dall'altro.

La Regione Marche si è dimostrata sensibile a queste problematiche e orientata a risolverle. Nell'ultimo Piano Socio Sanitario Regionale 2012-2014³⁶, in continuità con i Piani regionali - Sanitario 2007-2009 e Sociale 2008-2010, si dichiara di voler perseguire l'obiettivo di integrare le politiche sanitarie e sociali per rispondere alle sfide di una società che invecchia e si sottolinea come il luogo di elezione per realizzare lo scopo è l'unità territoriale più piccola, quella del Distretto Sanitario\Ambito Sociale. I motivi del non completo raggiungimento dell'obiettivo della integrazione socio-sanitaria vengono correttamente individuati in alcune "incongruità e resistenze" che possono superarsi solo con una "manutenzione" continua ed impegnata. Vengono riconosciute alcune importanti "asimmetrie" che hanno prodotto l'attuale situazione:

- "asimmetria istituzionale", legata soprattutto alla mancata definizione dei LIVEAS e a una normativa ampia, ma nello stesso tempo carente e contraddittoria, tra i due settori sanitario e sociale.
- "asimmetria amministrativa": derivante dalla separazione delle competenze tra i Comuni, che hanno responsabilità autonoma per il sociale, e la Regione che ha responsabilità per il sanitario, tramite l'ASUR, le Aree Vaste e le ASL.
- "asimmetria finanziaria": dato che storicamente il sistema sanitario dispone di risorse di gran lunga superiori ed abbastanza rigidamente assegnate.
- "asimmetria organizzativa": i modelli e le procedure di programmazione e gestione nonostante gli sforzi sono disomogenei e difficilmente confrontabili, non solo tra sanitario e sociale ma anche per zone.

³⁶ Piano socio-sanitario regionale 2012/2014, cit.

- "asimmetria oro-geografica": le tre fasce, costiera, collinare intermedia e montana presentano caratteristiche molto disomogenee per quanto riguarda demografia, sistemi abitativi, viabilità, assetto abitativo e distribuzione dei servizi socio-sanitari.

- "asimmetria professionale", essendo i profili sociali meno definiti, regolamentati e garantiti rispetto a quelli sanitari.

Gli obiettivi strategici organizzativi e gestionali dell'azione programmatrice regionale presenti nel Piano 2012-2014 possono essere così sinteticamente esposti:

- ridurre la mobilità passiva specie per casi a bassa complessità o a rischio di inappropriatazza
- ridurre i tempi di attesa di prestazioni ambulatoriali e di diagnostica strumentale all'interno della normativa nazionale e regionale
- ridurre la frammentazione e a volte duplicazione di strutture all'interno della rete ospedaliera (pazienti acuti e\in urgenza) specie quando le dimensioni modeste non riescono a rispondere alle esigenze dei pazienti
- riorganizzare ed irrobustire quelle aree di attività ("ortopedia, cardiovascolare, radioterapia.....") nelle quali si manifestano liste di attesa e fenomeni di mobilità passiva e squilibrio a favore di privati
- potenziare la rete dei servizi territoriali (pazienti a bassa complessità\intensità di cure assistenziali o in post-acuzie o cronici).

Coerentemente con il Patto Nazionale della Salute 2010-2012 la Regione dovrà mettere in campo le azioni proprie per avvicinarsi agli standard previsti: 4 posti letto per mille abitanti, di cui 3,3 per acuti e 0,7 per post acuzie e riabilitazione. La Regione Marche è infatti prossima al valore complessivo dei posti letto ma ha necessità di riequilibrare la ripartizione tra categorie di utenti.

La Regione dovrà anche agire con decisione per superare dispersioni e doppioni. A tal fine saranno preziosi, se regolamentati e varati:

1. i Piani di Ambito costruiti insieme tra sociale e sanitario,
2. la regolamentazione dei Punti Unici di Accesso alle Cure (PUA),
3. l'adozione effettiva di sistemi integrati di valutazione e presa in carico degli utenti,
4. il perfezionamento e completamento di sistemi di autorizzazione ed accreditamento delle strutture

I punti sopracitati sono molto complessi da realizzare. Proprio con questa consapevolezza nel biennio successivo alla definizione del Piano sono stati varati importanti Documenti facilitatori:

- "Linee di attuazione ed implementazione del PSSR 2012-2014". Delibera 528 del 16/04/2012.
- "Linee guida per l'organizzazione funzionale delle Case della Salute". Delibera 452 del 14/04/2014.
- "Linee guida per l'organizzazione delle cure domiciliari. Delibera 791 del 30/06/2014.
- "Regolazione delle Cure Intermedie". Delibera 960 del 04/08/2014.

Il Cantiere aperto Marche +20 dovrà monitorare la evoluzione futura delle realizzazioni programmate per raggiungere gli obiettivi da tempo stabiliti di integrazione, sviluppo e superamento delle asimmetrie funzionali.

Capitolo Sedicesimo

SERVIZI TERRITORIALI E AMBIENTALI

16.1 Caratteristiche generali

Il motore di sviluppo dei servizi territoriali e ambientali copre l'insieme dei servizi che sono gestiti da amministrazioni pubbliche locali direttamente o anche indirettamente tramite affidamenti a imprese private. Ciò che li distingue dai servizi per il mercato, ai quali abbiamo dedicato il Capitolo Undicesimo, è l'oggetto, che riguarda servizi per la collettività che comportano la produzione, la distribuzione e la tutela di beni ad alta valenza pubblica, quali le risorse idriche, i rifiuti, i trasporti, il consumo del suolo, l'equilibrio geologico, la sostenibilità ambientale. Il funzionamento di questo motore di sviluppo sociale è certamente influenzato dalla organizzazione territoriale delle Amministrazioni Pubbliche Locali, che sono direttamente coinvolte nella gestione dei servizi per la collettività, dalla loro efficienza e dalla fiducia dei cittadini nei loro confronti.

Questo insieme non esaurisce l'ampia gamma dei servizi di interesse pubblico, che si estende anche ai servizi sociali e sanitari, ai quali abbiamo dedicato i due capitoli precedenti. Ancora una volta va ribadito che le divisioni tra i motori di sviluppo economico e sociale non sono nette e che vanno monitorate e valorizzate le loro interrelazioni. Nel caso specifico è evidente che il buon funzionamento dei servizi territoriali e ambientali migliora la qualità della vita della popolazione che ne usufruisce, contribuendo a ridurre i problemi che gravano sui servizi socio-sanitari. Nello stesso tempo la qualità dei servizi territoriali e ambientali è strettamente legata al buon funzionamento degli assi trasversali riguardanti l'energia e le infrastrutture, che prenderemo in considerazione nei Capitoli Diciottesimo e Diciannovesimo. Non ultima la capacità dei motori di sviluppo economico di produrre risorse rende possibili gli investimenti sul territorio e per l'ambiente, con effetti di ritorno positivi sul sistema economico regionale.

16.1.1 Servizi locali

Le analisi del BES (Allegato C, Dominio Qualità dei servizi) e del QSN (Allegato C, Priorità 3 e 8) offrono un insieme composito di indicatori sulla qualità di servizi alla popolazione che coinvolgono le Amministrazioni pubbliche locali. In particolare gli indicatori del BES riportati sinteticamente nella Tabella 16.1 si estendono a valutazioni riguardanti anche alcuni aspetti dei servizi sociali e sanitari che tralasciamo perché sono già stati commentati nei due capitoli ad essi dedicati.

Gli aspetti positivi rilevanti riguardano gli indicatori nei quali le Marche hanno una posizione migliore della media italiana e una buona collocazione nel gruppo qualificato di regioni considerate. Nello specifico (vedi Tabella 16.1):

- Accessibilità generale ai servizi: 4° posto nelle 6 regioni
- Servizi idrici, rispetto ai quali le Marche hanno:

- un utilizzo soddisfacente delle risorse idriche: la distribuzione è meno irregolare rispetto alla media italiana, alla Toscana e all'Abruzzo e
- un minore grado di dispersione rispetto alla media italiana e alle altre 5 regioni, rispetto alle quali le Marche si collocano al 2° posto, superata soltanto dalla Emilia Romagna
- Gas metano: molto buona è considerata la erogazione del gas, il cui grado di soddisfazione pongono le Marche la 1° posto su 6 regioni e al 3° posto per la percentuale di famiglie servite
- Raccolta differenziata dei rifiuti urbani: 3° posto su 6 regioni, quota molto al di sopra della media italiana e con trend crescente.

Alcuni aspetti problematici dei servizi locali territoriali delle Marche riguardano:

- La irregolarità del servizio elettrico: meglio della media italiana, ma con trend in peggioramento, 5° posto nelle 6 regioni, meglio soltanto dell'Abruzzo
- Il tempo dedicato alla mobilità: nella media nazionale, 5° posto nelle 6 regioni e trend peggiorativo
- L'utilizzo mezzi pubblici per lavoro e studio: inferiore alla media nazionale, 3° posto tra le 6 regioni
- Il sovraffollamento istituti di pena: maggiore della media italiana e tra le 6 regioni per le femmine, trend peggiorativo per entrambi i sessi.

QUALITÀ dei SERVIZI Valutazione Indicatori	Periodo	Media Italia	Posizione	Tendenza
Posti letto nei presidi residenziali socio-assistenziali e socio-sanitari	2009-2010		3	
Liste d'attesa	2004-2008		3	
Presenza in carico dell'utenza per i servizi per l'infanzia	2004-2010		4	
Presenza in carico degli anziani per il servizio di assistenza domiciliare integrata	2004-2010		5	
Irregolarità del servizio elettrico	2004-2010		5	
Famiglie allacciate alla rete di distribuzione di gas metano	2004-2011		3	
Irregolarità nella distribuzione dell'acqua	2005-2012		3	
Conferimento dei rifiuti urbani in discarica	2004-2010		5	
Raccolta differenziata dei rifiuti urbani	2004-2010		3	
Indice di sovraffollamento degli istituti di pena (M)	2004-2011		3	
Indice di sovraffollamento degli istituti di pena (F)	2004-2011		6	
Tempo dedicato alla mobilità	2002-2009		5	
Densità delle reti urbane di TPL (Capoluogo Regione)	2004-2010		4	
Indice sintetico di accessibilità ad alcuni servizi	2011		4	

Tabella 16.1: Indicatori BES per le Marche - Confronto interregionale e tendenze

Fonte: elaborazioni su dati ISTAT - BES

Legenda: I colori indicano la posizione e la tendenza nel periodo delle Marche: verde = migliore, rosso = peggiore, giallo = in linea, grigio = nessuna rilevazione. I numeri indicano la posizione ordinale delle Marche rispetto a Veneto, Emilia-Romagna, Toscana, Umbria, Abruzzo.

16.1.2 Ambiente

Se si sposta l'attenzione sulla gestione dei problemi ambientali, le Marche presentano alcuni aspetti positivi ai quali però si affiancano persistenti criticità.

Una valutazione generale positiva viene ricavata dall'Indice di Green Economy IGE stilato dalla Fondazione Impresa.³⁷ L'IGE sintetizza 21 indicatori di performance relativi all'impatto ambientale dei principali settori della Green Economy: energia ed efficienza energetica, imprese e prodotti, agricoltura, turismo, edilizia, mobilità, rifiuti. Dai risultati, riportati nella Tabella 16.2, risulta che le Marche si collocano al 3° posto, dopo il Trentino Alto Adige e l'Umbria. Ed è ancora più significativo constatare che l'IGE marchigiana è in netto miglioramento, avendo recuperato 3 posizioni nel 2013 rispetto al 2012. Altra considerazione interessante riguarda l'insieme delle 6 regioni del nostro campione, che si colloca entro i primi 8 posti tra le regioni italiane, a indicare

³⁷ Fondazione Impresa (2014).

che le Marche vengono confrontate con un gruppo di regioni che hanno una particolare cura dell'impatto ambientale.

Il confronto con l'Indice 2012					
Rank 2013	Regioni	Indice di Green Economy (2013)	Migliora o peggiora?	Nel 2012 era al posto...	Posizioni scalate (+ indica un miglioramento)
1	Trentino Alto Adige	1,004	stabile	1	0
2	Umbria	0,280	migliora	3	+1
3	Marche	0,209	migliora	6	+3
4	Toscana	0,176	peggiora	2	-2
5	Emilia Romagna	0,156	peggiora	4	-1
6	Veneto	0,134	migliora	10	+4
7	Piemonte	0,132	migliora	8	+1
8	Abruzzo	0,127	migliora	13	+5
9	Friuli Venezia Giulia	0,126	stabile	9	0
10	Valle d'Aosta	0,074	peggiora	5	-5
11	Sardegna	0,068	migliora	12	+1
12	Basilicata	0,064	peggiora	7	-5
13	Lombardia	0,018	peggiora	11	-2
14	Calabria	-0,070	stabile	14	0
15	Liguria	-0,249	migliora	16	+1
16	Molise	-0,250	peggiora	15	-1
17	Puglia	-0,362	migliora	20	+3
18	Lazio	-0,481	peggiora	17	-1
19	Campania	-0,510	peggiora	18	-1
20	Sicilia	-0,645	peggiora	19	-1
	Italia	-0,105			

Tabella 16.2: Indice di Green Economy 2013

Fonte: Fondazione Impresa (2014)

Nell'analisi degli indicatori QSN (Allegato C, Priorità 3 e 8) le Marche si distinguono in positivo:

- Nella dotazione per abitante di stazioni di monitoraggio della qualità dell'aria: superiore alla media italiana e inferiore solo all'Umbria nel campione di 6 regioni
- Nei siti di organizzazioni con certificazioni ambientali: 1° posto su 6 regioni e sopra la media italiana
- E anche nelle buone posizioni nelle quote di aree terrestri protette, di coste balneabili e di raccolta differenziata.

La Tabella 16.3, che sintetizza i risultati del confronto interregionale del BES (Allegato C, Dominio Ambiente), conferma la soddisfacente situazione delle Marche per quanto riguarda:

- Il risparmio di acqua potabile erogata: il cui consumo pro-capite giornaliero è in diminuzione e ha livelli notevolmente inferiori alla media italiana, che è in linea con i valori medi europei
- La qualità delle acque costiere marine: la percentuale di coste balneabili nelle Marche è superiore alla quota media italiana e a Veneto, Emilia Romagna e Toscana
- La qualità dell'aria: le emissioni di anidride carbonica e di altri gas dannosi per la salute e per il clima sono inferiori alla media italiana, va però detto che il dato registrato dal BES si riferisce al 2005
- Le aree terrestri protette: la quota di territorio delle Marche è di poco inferiore alla media italiana, ma nel confronto a 6 regioni risulta seconda soltanto all'Abruzzo che può contare sul Parco Nazionale dell'Abruzzo.

Sul fronte delle criticità e dei punti deboli sui quali è necessario intervenire le analisi del BES e del QSN mettono in evidenza:

- La rilevante presenza nelle Marche di aree con problemi idrogeologici: 6° posto nel confronto a 6 regioni, incidenza maggiore della media italiana.
- L'inserimento delle Marche nella classe di rischio più elevata a livello nazionale per il pericolo frane, valutato in termini di quota di popolazione esposta
- La depurazione delle acque in termini di quota di popolazione servita: inferiore nelle Marche alla media italiana e lontana dalle due regioni più virtuose, Toscana ed Emilia Romagna.
- La preoccupazione per la perdita della biodiversità, che nelle Marche risulta superiore alla media italiana e con trend peggiorativo.

AMBIENTE Valutazione Indicatori	Periodo	Media Italia	Posizione	Tendenza
Acqua potabile erogata	1999-2008		5	
Qualità delle acque costiere marine	2004-2009		2	
Qualità dell'aria urbana (Capoluogo Regione)	2004-2011		5	
Disponibilità di verde urbano (Capoluogo Regione)	2004-2010		2	
Aree con problemi idrogeologici	2007		6	
Siti contaminati (estensione)	2012		4	
Aree terrestri protette	2002-2010		2	
Aree di particolare interesse naturalistico	2006-2012		5	
Preoccupazione per la perdita di biodiversità (M)	1998-2012		3	
Preoccupazione per la perdita di biodiversità (F)	1998-2012		2	
Energia da fonti rinnovabili	2004-2011		5	
Emissioni di CO ₂ e altri gas clima alteranti	2005		2	

Tabella 16.3: Indicatori BES per le Marche - Confronto interregionale e tendenze

Fonte: elaborazioni su dati ISTAT - BES

Legenda: I colori indicano la posizione e la tendenza nel periodo delle Marche: verde = migliore, rosso = peggiore, giallo = in linea, grigio = nessuna rilevazione. I numeri indicano la posizione ordinale delle Marche rispetto a Veneto, Emilia-Romagna, Toscana, Umbria, Abruzzo.

16.1.3 Istituzioni locali

I marchigiani esprimono un buon rapporto in generale con le istituzioni (vedi Tabella 16.4):

- L'indicatore più significativo è la partecipazione civica e politica che nel 2011-2012, quindi in un periodo di crisi, è rimasto nelle Marche al di sopra della media italiana, con un trend crescente e ai primi posti nel confronto interregionale, al di sotto soltanto di Veneto e Emilia Romagna che su questo fronte sono tra le più avanzate regioni italiane
- La fiducia nelle istituzioni locali supera la media italiana
- Ma più rilevante è la fiducia in altri tipi di istituzioni, in particolare forze dell'ordine e vigili del fuoco, rispetto alle quali le Marche oltre a confermarsi al di sopra della media italiana si collocano nel confronto a 6 regioni al 1° posto nel giudizio delle donne e al 2° posto in quello degli uomini
- Le donne nelle Marche si sentono meglio rappresentate a livello politico regionale rispetto al Parlamento.
- La partecipazione elettorale è nelle Marche superiore alla media nazionale, anche se con un trend decrescente, e al 3° posto tra le 6 regioni considerate.

Mette in maggior evidenza il soddisfacente rapporto con le istituzioni locali i giudizi negativi dei marchigiani peggiori della media italiana e di diverse altre regioni del campione su:

- La fiducia nel parlamento italiano
- La fiducia nei partiti
- La fiducia nel sistema giudiziario.

POLITICA e ISTITUZIONI Valutazione Indicatori	Periodo	Media Italia	Posizione	Tendenza
Partecipazione elettorale	1979-2009		3	
Partecipazione civica e politica (M)	2011-2012		3	
Partecipazione civica e politica (F)	2011-2012		4	
Fiducia nel parlamento italiano (M)	2011-2012		5	
Fiducia nel parlamento italiano (F)	2011-2012		4	
Fiducia nel sistema giudiziario (M)	2011-2012		5	
Fiducia nel sistema giudiziario (F)	2011-2012		3	
Fiducia nei partiti (M)	2011-2012		4	
Fiducia nei partiti (F)	2011-2012		3	
Fiducia nelle istituzioni locali (M)	2012		4	
Fiducia nelle istituzioni locali (F)	2012		4	
Fiducia in altri tipi di istituzioni (M)	2012		2	
Fiducia in altri tipi di istituzioni (F)	2012		1	
Donne e rappresentanza politica in Parlamento	2008		6	
Donne e rappresentanza politica a livello regionale	2008-2012		3	

Tabella 16.4: Indicatori BES per le Marche - Confronto interregionale e tendenze

Fonte: elaborazioni su dati ISTAT - BES

Legenda: I colori indicano la posizione e la tendenza nel periodo delle Marche: verde = migliore, rosso = peggiore, giallo = in linea, grigio = nessuna rilevazione. I numeri indicano la posizione ordinale delle Marche rispetto a Veneto, Emilia-Romagna, Toscana, Umbria, Abruzzo.

16.2 Linee di azione

Per mantenere attivo ed efficiente il motore di sviluppo sociale dei servizi territoriali e ambientali è necessario seguire il metodo basato su tre principi standard:

- **il monitoraggio** per la rilevazione continua dei problemi e la valutazione delle priorità
- **gli investimenti** da compiere in strutture e organizzazione dei servizi seguendo le priorità stabilite

- **la manutenzione** per rivedere e aggiornare le strutture esistenti.

L'evidente interdipendenza di questi principi richiede che vengano applicati in un'ottica sistemica con assegnazioni chiare dei compiti e delle responsabilità.

Gli indicatori chiave che abbiamo sinteticamente analizzato nei paragrafi precedenti del capitolo sono già sufficienti a indicare tre ordini di problemi sui quali va applicato il metodo monitoraggio-investimenti-manutenzione:

1. **Contenere i rischi idrogeologici**
2. **Costruire sul costruito**
3. **Governare la sostenibilità ambientale**

A questi si aggiunge un quarto livello di problemi che riguarda:

4. **Migliorare la organizzazione funzionale delle istituzioni locali.**

16.2.1 Contenere i rischi idrogeologici

In primo ordine di problemi riguarda la necessità di contenere i rischi idro-geologici, che rappresentano per ampiezza delle aree e delle popolazioni interessate il principale nodo problematico da affrontare con il massimo impegno. La Figura 16.1 indica i rischi frane che sono diffusi nel territorio marchigiano, con livelli molto elevati ed elevati distribuiti soprattutto nella fascia pedemontana e collinare. Una idea più precisa viene fornita dai dati riportati nella Tabella 16.5, che indica la percentuale del territorio di ciascun ATSL che è soggetta a potenziali rischi frane. I più a rischio sono gli ATSL centrati su Fermo e Jesi che superano ampiamente il 20%. Ma anche gli ATSL di Pedaso, Comunanza e Cingoli hanno aree a rischio frane vicine al 20%. Sono comunque al di sopra del 15% i territori degli ATSL di Macerata, Senigallia, Fano e Urbino.

A parte gli investimenti specifici di messa in sicurezza del territorio, vanno date la giusta rilevanza alla importanza di correggere fattori che accentuano la fragilità strutturale del territorio marchigiano. Tra questi il più evidente è l'abbandono delle attività agricole o, comunque, l'avvento di sistemi di coltivazione estensiva meno attenti all'equilibrio del suolo. Il ritorno allo sviluppo rurale più sostenibile e rispettoso delle risorse naturali che abbiamo auspicato nel Capitolo Decimo contribuirà a contenere i rischi idrogeologici.

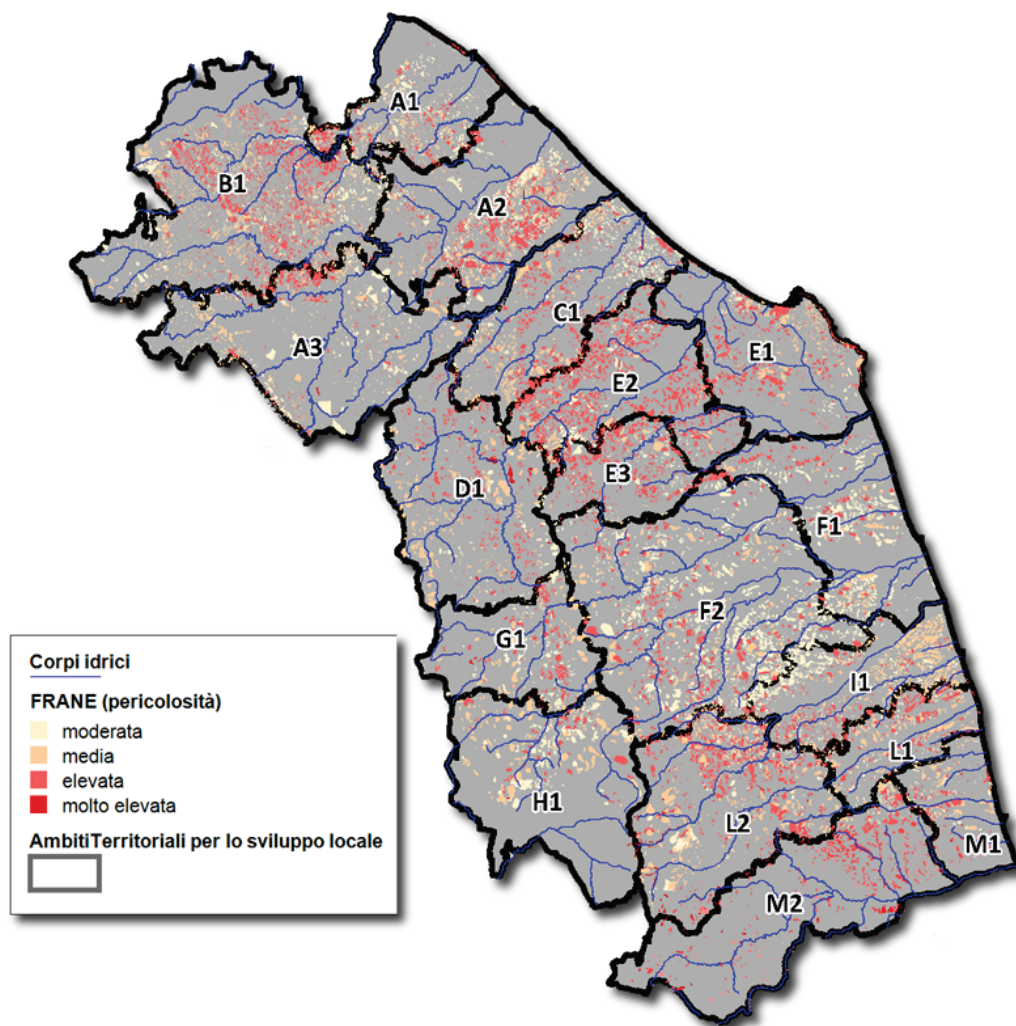


Figura 16.1: Distribuzione dei rischi frane negli ATSL per classe di pericolosità
 Fonte: elaborazione dati Regione Marche

ATSL	AREA (kmq)	FRANE (kmq)	%
A1	334,1	47,5	14,2%
A2	615,6	102,7	16,7%
A3	693,7	73,2	10,6%
B1	932,1	153,7	16,5%
C1	475,6	82,5	17,3%
D1	627,9	67,5	10,7%
E1	468,1	55,6	11,9%
E2	460,3	99,2	21,5%
E3	241,9	46,7	19,3%
F1	482,8	66,7	13,8%
F2	1035,1	190,8	18,4%
G1	337,1	43,5	12,9%
H1	619,1	66,6	10,8%
I1	347,3	84,2	24,2%
L1	216,0	42,9	19,9%
L2	610,3	119,6	19,6%
M1	213,7	25,9	12,1%
M2	671,2	54,6	8,1%

Tabella 16.5: Estensione territoriale del rischio frane per ATSL

Fonte: elaborazione dati Regione Marche

16.2.2 Costruire sul costruito

Il secondo ordine di problemi riguarda il consumo del suolo, che tra l'altro contribuisce ad accentuare la fragilità strutturale del territorio, a ridurre l'utilizzo delle sue risorse e a deteriorare i valori paesaggistici identitari. La Figura 16.2 rappresenta la distribuzione per ATSL del consumo del suolo a scopo abitativo e insediativo delle attività economiche. Ancora una volta viene confermata la caratteristica della diffusione territoriale, conseguente al policentrismo urbano e alla industrializzazione diffusa delle Marche. Le piccole dimensioni del territorio regionale, le esigenze di tutela del paesaggio e la fragilità idrogeologica dovuta alla sua configurazione strutturale richiedono una maggiore attenzione al consumo del suolo. Attenzione che va esercitata con una migliore programmazione e controllo degli investimenti urbanistici, da legare alle effettive esigenze produttive e abitative e da sottrarre alle speculazioni sul territorio che si rivelano controproducenti allo sviluppo globale della regione. A maggior ragione se si considera che la crisi ha lasciato invenduti, incompiuti o inutilizzati una buona parte degli investimenti edilizi e dei capannoni industriali. C'è pertanto da ritenere che la ripresa economica andrà a vantaggio del riassorbimento di questo eccesso di costruzioni e che per rimettere in moto l'edilizia si dovrà concretamente attuare il principio del "costruire sul costruito", che la Regione Marche cerca giustamente di promuovere. Di ristrutturazioni, ammodernamenti, manutenzioni e destinazioni d'uso innovative hanno bisogno i numerosi centri storici e le periferie urbane, senza ulteriore consumo del suolo. Non è solo un problema di risorse, è anche un problema di sensibilizzazione culturale, che tratteremo nel prossimo capitolo.

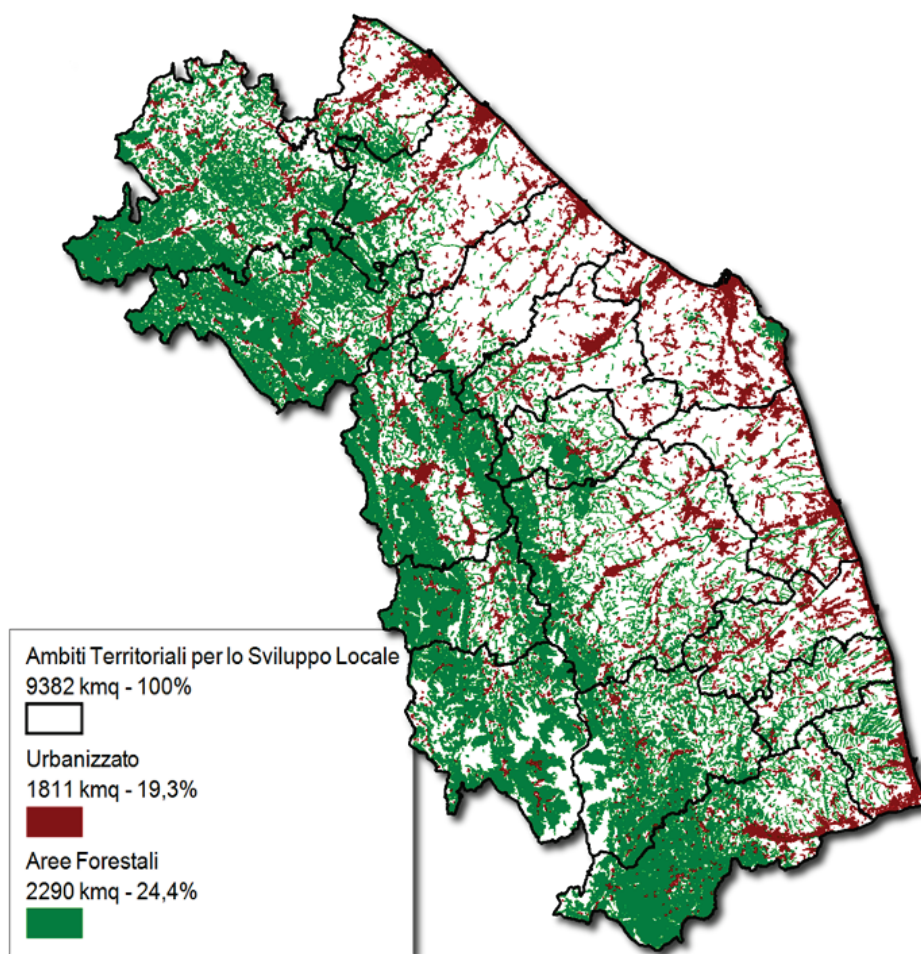


Figura 16.2: Distribuzione territoriale del consumo del suolo negli ATSL

Fonte: elaborazione dati Regione Marche

16.2.3 Governare la sostenibilità ambientale

Il terzo ordine di problemi riguarda la sostenibilità ambientale, che va gestita sui diversi fronti dell'aria, delle acque, della terra e del risparmio energetico.

Per quanto riguarda l'inquinamento dell'aria e il conseguente problema dei cambiamenti climatici la Figura 16.3 riporta la zonizzazione del territorio delle Marche in funzione del rischio per la qualità dell'aria ambiente. La Zona A è considerata a rischio di superamento dei valori limite per la qualità dell'aria ambiente, mentre la Zona B non è considerata a rischio. Come è logico attendersi alla zona A appartengono gli ATSL più urbanizzati e industrializzati, nei quali è relativamente maggiore la densità di polveri sottili e il numero degli sforamenti rispetto ai vincoli stabiliti.

Nel corso degli anni, a partire dall'inverno 2009/2010, sono stati promossi accordi tra Regione, Province e Comuni considerati a rischio, per la riduzione della concentrazione in atmosfera di inquinanti atmosferici.

Tali azioni comprendono la limitazione alla circolazione di determinati veicoli individuati come più inquinanti, la riduzione delle emissioni di polveri totali del 10% rispetto al limite autorizzato per tutti gli stabilimenti, l'installazione di appositi impianti di abbattimento delle polveri per gli impianti di combustione a biomasse, limitazioni alla temperatura di alcune categorie di edifici.

A seguito dei peggioramenti delle misurazioni dalle centraline di monitoraggio, le limitazioni nel corso degli anni sono state diversamente graduate. Le risposte sul territorio, intese come attuazione degli Accordi da parte degli Enti Locali, sono state spesso frammentarie, poco rispondenti a quanto previsto dall'Accordo, quando non completamente disattese.

Tra i suoi tanti svantaggi, la crisi economica ha avuto l'effetto positivo di migliorare le concentrazioni di inquinanti in atmosfera nell'inverno 2013, come risulta da uno studio effettuato dal servizio regionale per la qualità dell'aria. Al miglioramento hanno certamente contribuito anche le favorevoli condizioni meteo. Sta di fatto che entrambi i fattori hanno carattere episodico.

Il miglioramento della qualità dell'aria ambiente deve essere un obiettivo comune di tutte le Pubbliche Amministrazioni da tenere presente a tutti i livelli: programmatori, pianificatori ed autorizzativi.

Al fine di migliorare lo stato delle conoscenze sullo stato della qualità aria ambiente, oltre alla valutazione dei livelli e del numero dei superamenti per ciascun inquinanti nelle singole centraline di traffico e di fondo urbano, occorre un inventario delle emissioni e una modellistica in grado di evidenziare, per livello di inquinamento, le zone interessate (che travalicano i singoli confini comunali) dal tipo e livello di inquinamento e valutare gli impatti attuali e gli effetti sinergici dovuti alla realizzazione di nuovi impianti o infrastrutture.

Una maggiore consapevolezza sulle condizioni dello stato della qualità dell'aria facilita la comunicazione e consente l'attuazione delle azioni che investono i comportamenti dei cittadini e delle imprese.

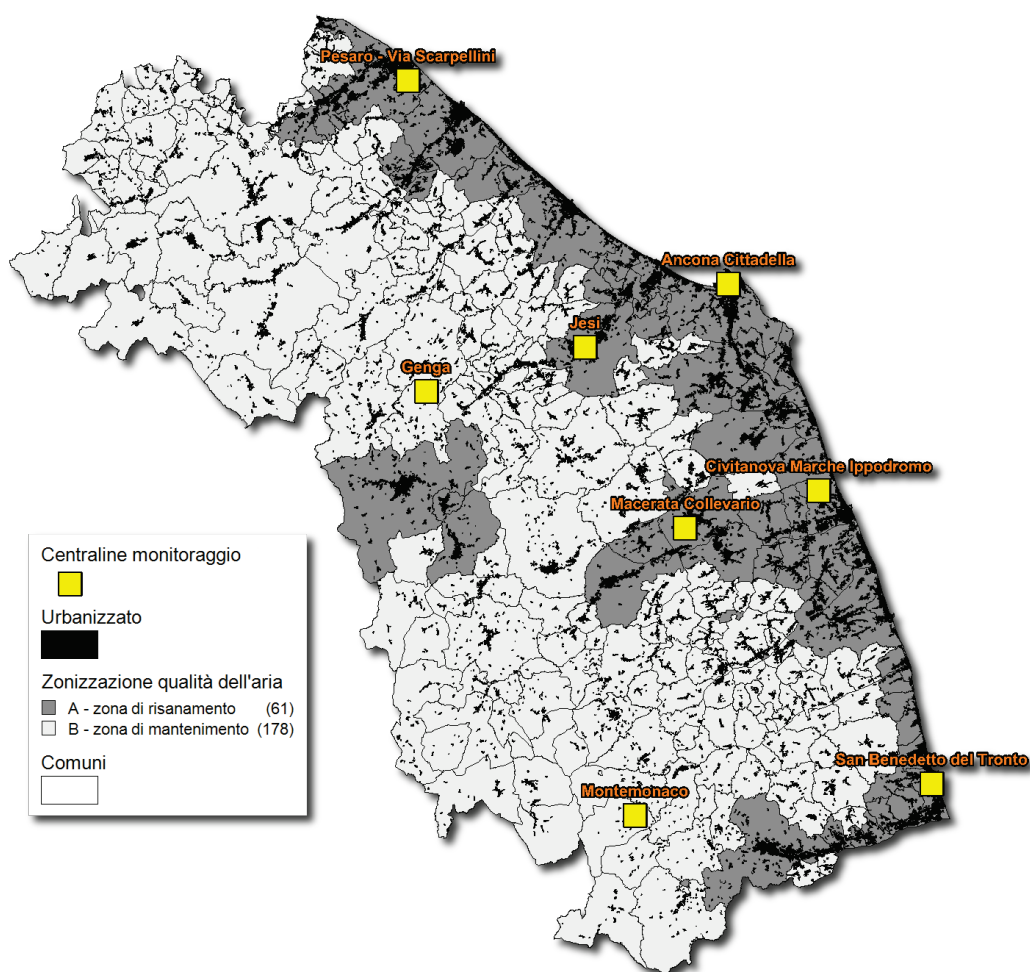


Figura 16.3: Qualità dell'aria negli ATSL e centraline di monitoraggio

Fonte: elaborazione dati Regione Marche

Sul fronte delle acque, è necessaria una gestione integrata delle acque superficiali, sotterranee e marittime a vantaggio della salute e del turismo. La qualità della balneazione è influenzata negativamente dai versamenti a mare dei volumi di acqua piovana che i sistemi fognari non riescono a contenere. In aggiunta le acque marine subiscono l'inquinamento delle acque fluviali laddove gli impianti di depurazione delle acque reflue urbane non sono sufficienti o non sono adeguati oppure non esistono.

Una ulteriore fonte di inquinamento delle acque superficiali e sotterranee è rappresentata dai nitrati di origine agricola, che penetrano attraverso il terreno sui percorsi di acqua. Le zone vulnerabili individuate dalla Regione coprono circa il 12 % del territorio regionale.

La necessità di maggiori interventi nel trattamento di depurazione delle acque risulta evidente dalla Figura 16.4. Come si può notare soltanto una parte del territorio ha una buona copertura della depurazione. Dei 92 agglomerati con abitanti equivalenti maggiori di 2000 individuati dalla Regione Marche, su segnalazione della Commissione Europea, 46 risultano non conformi alle direttive europee.

La decisione finale della Commissione, ad oggi non prevedibile, sui chiarimenti ed integrazioni che la Regione fornirà, impone di intervenire con tempestività sulle criticità ambientali legate alla risorsa acqua. Gli interventi da compiere sono diversi. Tra questi, occorre:

1. valutare l'efficienza e l'efficacia del sistema tariffario
2. riorganizzare gli ATA
3. dare priorità agli interventi sui litorali marini prospicienti le foci fluviali
4. aggiornare le valutazioni sulle zone agricole vulnerabili e monitorare l'efficacia dei relativi programmi di azione della Regione
5. ottimizzare le conoscenze quantitative e qualitative delle pressioni antropiche sulla risorsa naturale acqua

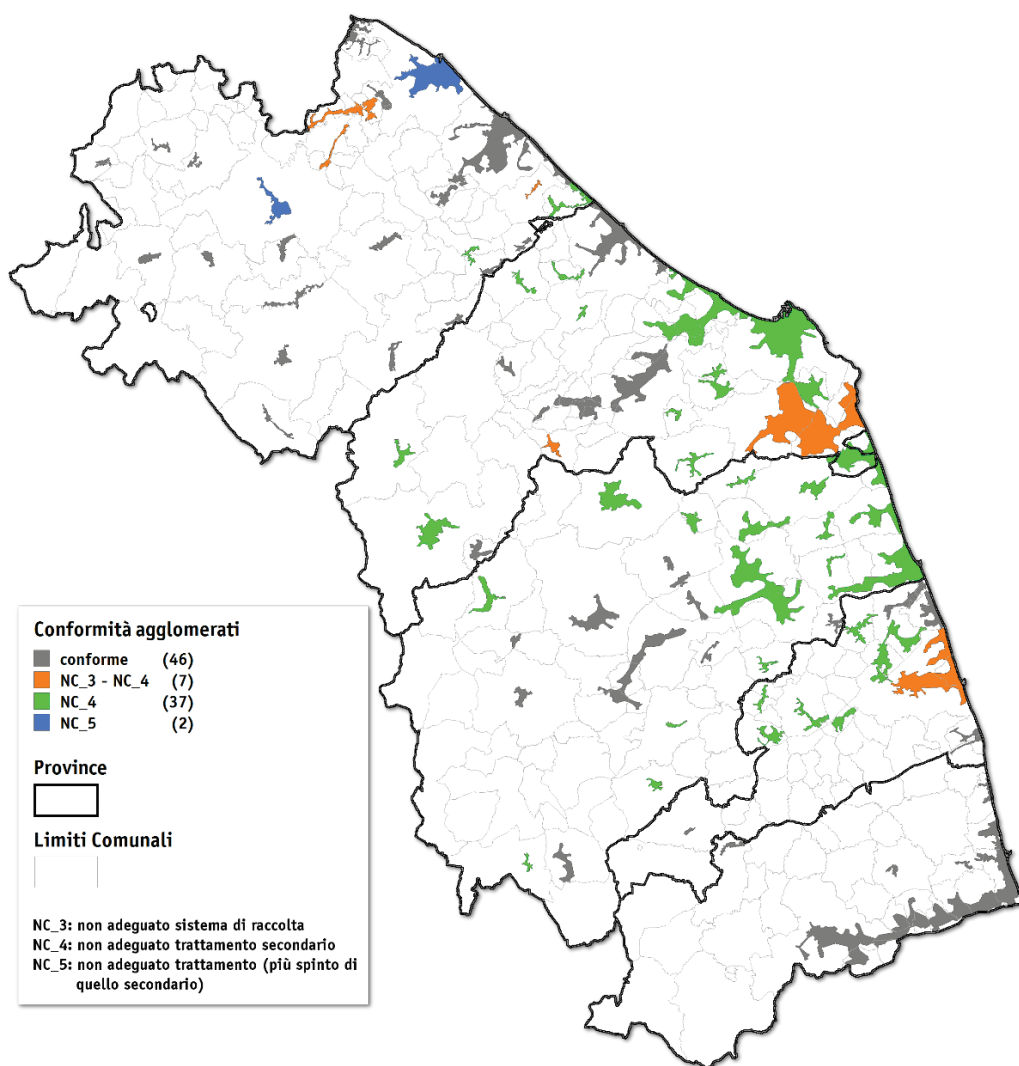


Figura 16.4: Trattamento acque reflue urbane: conformità agglomerati

Fonte: elaborazione dati Regione Marche

Infine, l'obiettivo del risparmio energetico le azioni da compiere sono numerose e note. Vanno da azioni di ammodernamento ed efficientamento energetico degli edifici pubblici (scuole, ospedali, uffici) e privati (abitazioni, fabbriche), della rete di illuminazione pubblica, del sistema dei trasporti. Sul tema del risparmio energetico torneremo nel Capitolo Diciottesimo dedicato alla Energia come asse trasversale di sviluppo.

Più delle restrizioni e dei vincoli, conterranno gli stimoli fiscali, dei quali si deve fare carico il governo statale, e le azioni di monitoraggio e sensibilizzazione, che possono essere intraprese dal governo regionale.

16.2.4 Migliorare la organizzazione funzionale delle istituzioni locali

Abbiamo visto nel paragrafo 16.1.3 che i marchigiani hanno un buon rapporto di fiducia nei confronti delle istituzioni locali, superiore alla media nazionale e soprattutto migliore rispetto al Parlamento nazionale e ai partiti. Si riscontra quindi un patrimonio fiduciario che le amministrazioni pubbliche locali non debbono disperdere. Il rischio di dispersione è presente nel quotidiano contrasto tra esigenze localistiche, molteplici e spesso in contrasto tra di loro, ed esigenze di razionalizzazione sistemica che vanno gestite a livello regionale e in alcuni ambiti anche macro-regionale. All'interno di questo dualismo agiscono i tre ambiti costituzionali (Regione, Province, Comuni) ai quali si aggiungono diversi organi di scopo, quali le Camere di Commercio, le Comunità montane, le Associazioni e i Consorzi di Comuni, i GAL, i Comitanti di distretto. Il risultato ormai consolidato è che sia necessaria una ampia riorganizzazione funzionale mirata a semplificare la catena dei passaggi istituzionali, a eliminare la sovrapposizione dei ruoli e la dispersione delle responsabilità, a ridurre costi, ritardi e inefficienze.

Il Progetto Marche +20 non può esimersi dal recepire queste istanze di miglioramento, che sono largamente condivise non solo dagli addetti ai lavori, ma dalla intera opinione pubblica. Il problema è però nazionale, non di una singola regione. Richiede decisioni da prendere in ambito governativo, che coinvolgono anche riforme di livello costituzionale, come nel caso della abolizione delle Province e della redistribuzione delle funzioni alle Regioni. Nell'ottica del Cantiere aperto che contraddistingue l'approccio metodologico di Marche +20 sarà necessario man mano che si chiariranno le riforme istituzionali decise a livello sovraregionale organizzare l'analisi di come attuare concretamente il riordino funzionale intra e infra ATSL.

Allo stato attuale, la spinta riorganizzativa prevalente va nella direzione di obbligare i Comuni ad esercitare le funzioni fondamentali in forma associata se hanno meno di 5 mila abitanti o meno di 3 mila abitanti se appartenuti o appartenenti a Comunità montane.

Il metodo dell'analisi di Marche +20 porta a valutare gli effetti territoriali di questa proposta, che vengono sintetizzati nella Figura 16.5. Nelle Marche risultano obbligati all'accorpamento 170 comuni, dei quali 132 al di sotto dei 3 mila abitanti. Non vengono interessati 67 comuni che hanno un numero di abitanti superiore ai 5 mila.

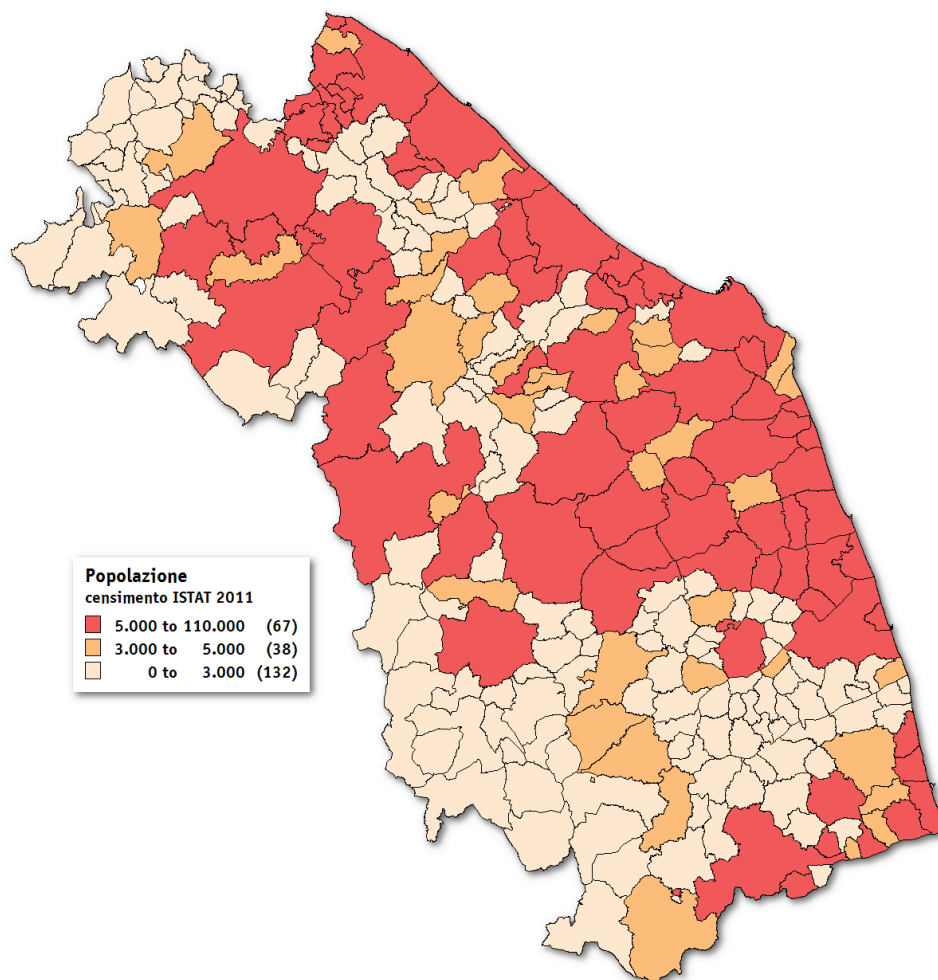


Figura 16.5: Riordino funzionale dei Comuni in base alla dimensione della popolazione

Fonte: elaborazione dati ISTAT (censimento 2011)

Ciò che è necessario chiarire è quale sia la logica da seguire per realizzare l'accorpamento delle funzioni fondamentali.

Marche +20 indica negli ATSL le unità territoriali di riferimento per il riordino territoriale teso ad individuare gli ambiti ottimali di gestione delle funzioni fondamentali oltre alla programmazione dello sviluppo locale.

Nella Figura 16.6, è rappresentata l'accessibilità di ciascun ATSL rispetto al centro funzionale, con indicate le porzioni di territorio raggiungibili con uno stesso tempo a partire dal centro, quest'ultimo classificato in relazione ai livelli funzionali, determinati dai servizi disponibili (scuole, università, ospedali strutture per anziani ed infanzia).

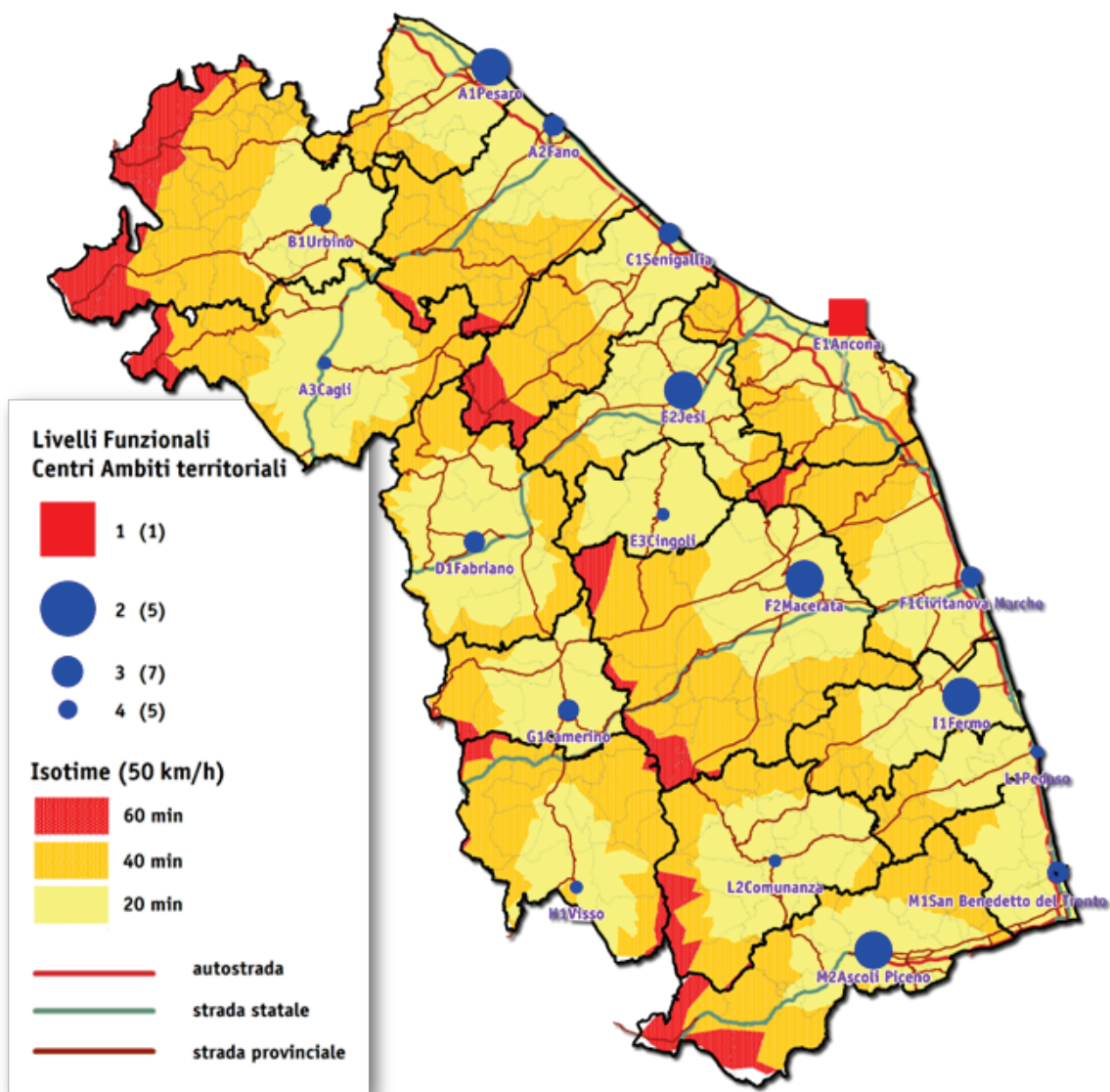


Figura 16.6: Riorganizzazione funzionale per ATSL
 Fonte: elaborazione dati Regione Marche

PARTE QUINTA: ASSI TRASVERSALI DI SVILUPPO

Capitolo Diciassettesimo

CULTURA

17.1 Caratteristiche strutturali

È sempre più diffusa l'opinione che la cultura sia un motore di sviluppo fondamentale per ogni sistema economico e sociale. A maggior ragione per l'Italia che possiede un patrimonio culturale unico al mondo. Questa visione propulsiva della cultura si è però affermata solo di recente. In passato l'atteggiamento prevalente è stato passivo, orientato alla conservazione di un patrimonio ereditato dalla storia da sottoporre a vincoli di tutela per contenerne l'usura del tempo. Vincoli peraltro spesso non rispettati, che non hanno evitato decadimento e deturpazione.

Nello schema adottato da Marche +20, presentato nel Capitolo Primo, alla cultura è stato attribuito il ruolo di asse trasversale dello sviluppo. Questa scelta è dettata dal riconoscimento dell'ampio raggio di azione che comprende i fenomeni culturali, che non possono essere racchiusi in un motore di sviluppo specifico. Il valore culturale permea tutti i motori di sviluppo economico e sociale.

In questa ottica **la cultura è il catalizzatore che fertilizza il modello di sviluppo senza fratture che Marche +20 propone per il futuro delle Marche.**

Va detto che il raggio di azione a 360 della cultura non è scontato. Ci sono problemi di individuazione e di implementazione. Il rischio da evitare è quello di passare da un eccesso riduttivo (cultura come giacimento da preservare e vincolare) all'eccesso opposto che vede il seme culturale ovunque, finendo con diluirne la specificità proprio quando se ne vorrebbe esaltare l'importanza. Se si accetta la definizione generale di **cultura come conoscenza**, è evidente che si pone la cultura al centro del sistema economico e sociale moderno che si basa e sempre più in futuro dovrà contare sull'apporto innovativo della conoscenza. Conoscenza che va prodotta, recepita e diffusa nei comportamenti individuali e collettivi, nei modi di produrre e nei beni e servizi, nelle politiche economiche e sociali. Messa su questo piano si è portati ovviamente a ritenere che cultura sia tutto e che tutti ne siano partecipi o come attori o come utenti.

Se però si vuole capire quale sia il livello culturale di un territorio e della comunità, quale sia il suo impatto, come finalizzarlo allo sviluppo, è necessario individuare dei punti di riferimento in termini sia di generatori sia di diffusori di cultura. Una classificazione chiara e rappresentativa è fornita dal modello a cerchi concentrici di Throsby³⁸, che distingue tre livelli:

- 1 patrimonio artistico-culturale:** arti visive (quadri, sculture, ecc.) e arti performative (musica, teatro, danza, ecc.), strutture storico-culturali (chiese, abbazie, musei, siti archeologici, archivi, biblioteche, ecc.) e strutture insediative (centri storici, piazze, paesaggi, ecc.)

³⁸ Vedi Throsby (2008).

- 2 **industrie culturali:** riproduzione e diffusione di prodotti culturali (editoria, industria cinematografica, televisione, radio, software, ecc..)
- 3 **industrie creative:** prodotti ad alto contenuto di idee innovative e design (architettura, arredamento, moda, pubblicità, ecc..).

L'importanza strategica del sistema culturale nelle sue tre componenti rappresentative viene confermata dalla crescente diffusione di rapporti, densi di dati statistici, di idee, progetti, programmi e problemi da risolvere, ai quali si rinvia.³⁹ La promozione di attività culturali viene indicata anche come una delle vie di uscita dalla crisi, se non addirittura una alternativa alla crisi.⁴⁰ Certamente le attività culturali offrono concrete possibilità di occupazione che vanno a incidere positivamente sulla disoccupazione intellettuale.

Il ruolo chiave da dare alle attività industriali culturali e creative trova una significativa conferma nell'attenzione della Confindustria manifestata nello studio di approfondimento del Centro Studi dedicato alla cultura come motore di sviluppo.⁴¹ I tre livelli di Throsby vengono rappresentati come cerchi concentrici, vedi la Figura 17.1, a ribadire che la fonte originaria della cultura è costituita dal giacimento artistico-culturale, i cui valori del passato e le produzioni artistiche moderne alimentano le industrie culturali e creative. Queste industrie a loro volta generano effetti di ritorno su attività di valorizzazione del patrimonio artistico-culturale, che diventa esso stesso fonte attiva di innovazioni e sviluppo.

L'invito esplicito che viene dalla Confindustria è di non considerare il patrimonio storico-artistico-culturale come una fonte di rendita parassitaria, ma di rivitalizzarlo come generatore di attività produttive dirette e indirette. Si può ad esempio pensare alle grandi manifestazioni che ruotano attorno ad eventi e mostre tematiche per autore o epoche, che rinnovano l'interesse verso i musei e alimentano un indotto di prodotti culturali (libri, audiovisivi, ecc.), di merchandising e di servizi turistici. Un altro esempio, meno episodico, della interdipendenza tra valori artistici e valori industriali è costituito dai prodotti "Belli e Ben Fatti", che rappresentano una componente importante delle produzioni e delle esportazioni delle imprese marchigiane, come abbiamo segnalato nel Capitolo Nono.

³⁹ Si vedano i rapporti annuali di Federculture e di Symbola-Unioncamere..

⁴⁰ A questa prospettiva è esplicitamente dedicato il 10° rapporto di Federculture (2014).

⁴¹ Centro Studi Confindustria (2013).

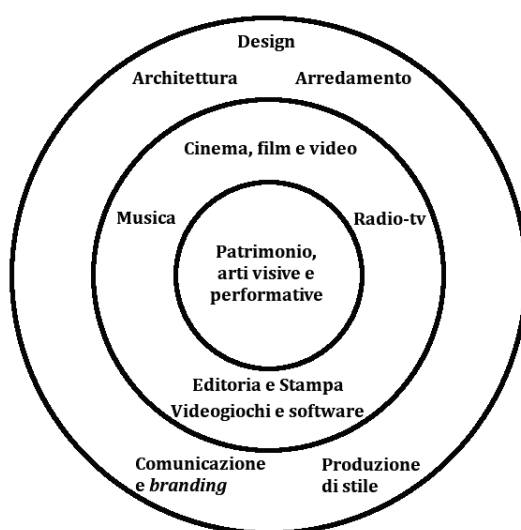


Figura 17.1: Cultura. Modello di Throsby a cerchi concentrici

Fonte: rapporto Centro Studi Confindustria (2013)

L’ottimo rapporto annuale della Fondazione Symbola e di Unioncamere fornisce importanti elementi di valutazione dell’impatto regionale della galassia del sistema produttivo culturale.⁴² Ai nostri fini, emerge il peso rilevante che la gestione del patrimonio artistico-culturale e i prodotti delle industrie culturali e creative hanno per le Marche in termini di valore aggiunto, occupazione ed esportazioni. I dati riportati nella Tabella 17.1 mettono in evidenza che nel 2013 il sistema produttivo culturale pesa nelle Marche più della media nazionale e delle altre 5 regioni del nostro campione in termini di quota sia del valore aggiunto regionale sia dell’occupazione regionale. C’è di più: nella quota di occupazione le Marche risultano prime tra tutte le regioni italiane e nella quota di valore aggiunto sono seconde, superate soltanto dal Lazio, dove pesa la concentrazione delle attività televisive e cinematografiche.

	% Valore aggiunto regionale	% Occupazione regionale
Veneto	6,3	7,0
Emilia-Romagna	4,5	5,0
Toscana	5,3	6,5
Umbria	4,7	5,2
Marche	6,5	7,1
Abruzzo	4,4	5,0
ITALIA	5,4	5,8

Tabella 17.1 - Sistema Produttivo Culturale: rilevanza economica

Fonte: Symbola - Unioncamere (2014) su dati Unioncamere (2013)

⁴² Symbola e Unioncamere (2014).

È molto significativo constatare l'impatto del sistema produttivo culturale sulle esportazioni. Nella Tabella 17.2 viene misurato in termini di quote sia sul valore aggiunto regionale sia totale delle esportazioni regionali nel 2009 e nel 2013. Anche in questo caso le Marche presentano una performance importante. La propensione all'esportazione di prodotti culturali delle Marche è superiore alla media italiana, anche se inferiore alle quote del Veneto e della Toscana, che sono ai primi posti nella graduatoria delle regioni italiane. In questa graduatoria le Marche si collocano al 4° posto nella quota delle esportazioni culturali sul valore aggiunto in entrambi gli anni considerati. L'aspetto da rilevare è l'aumento di questa quota dal 3,4 al 4,2 per cento dal 2009 al 2013, nonostante l'aggravamento della crisi. Questa tendenza positiva si è registrata anche per la media italiana e per le altre regioni riportate nella Tabella 17.2, tra le quali spicca la Toscana con un forte balzo in avanti dal 5 al 7,9 per cento. Ciò lascia ritenere che le produzioni del sistema culturale abbiano l'ulteriore vantaggio di essere meno vulnerabili alla crisi economica.

Questa considerazione non trova però conferma almeno per le Marche nell'altro indice della Tabella 17.2 che riporta l'incidenza delle esportazioni dei prodotti culturali sul totale delle esportazioni regionali. A differenza di quanto avvenuto nella media italiana e nelle altre regioni, le quote culturali sulle esportazioni delle Marche e dell'Abruzzo sono diminuite dal 2009 al 2013, nonostante siano aumentate rispetto al valore aggiunto regionale. In questo difficile intervallo di tempo va comunque messo in rilievo che, anche nella quota delle produzioni culturali rispetto al totale delle esportazioni, le Marche si posizionano al 4° posto nel 2009 e al 5° nel 2012 nella graduatoria di tutte le regioni italiane. Colpisce il distacco rispetto al Veneto e soprattutto alla Toscana, le cui esportazioni totali possono contare sui prodotti culturali che pesano un quinto nel 2009 e poco meno di un quarto nel 2013. La spiegazione può essere **trovata nel rilevante peso dell'industria creativa nel sistema culturale marchigiano, che è prevalentemente caratterizzata da piccole imprese industriali e artigiane**, le quali pesano sul valore aggiunto e sull'occupazione (Tabella 17.1), ma hanno una minore capacità esportativa (Tabella 17.2) essendo meno strutturate organizzativamente delle imprese toscane e venete.

	% Valore aggiunto		% Esportazioni	
	2009	2013	2009	2013
Veneto	5,4	7,2	17,8	18,2
Emilia Romagna	1,8	3,5	6	6,2
Toscana	5	7,9	20,3	24
Umbria	0,8	1,2	5,8	6,1
Marche	3,4	4,2	15,3	13
Abruzzo	1,7	1,8	8,1	7,1
ITALIA	2,2	3	10,5	10,7

Tabella 17.2 - Sistema produttivo culturale: esportazioni

Fonte: Symbola - Unioncamere (2014) su dati ISTAT

Un altro importante segnale dell'importanza attribuita alla cultura come fattore di benessere equo e sostenibile, oltre che di sviluppo economico in senso stretto, viene dall'ISTAT che ha dedicato al Paesaggio e Patrimonio Culturale uno dei dodici domini, entro i quali ha suddiviso i 174 indicatori del BES (Allegato C). L'indicatore di posizione media registrato dalle Marche nel confronto interregionale effettuato nel Capitolo Sesto è 3,4. Vale a dire che nel Dominio Paesaggio e Patrimonio Culturale le Marche si collocano tra il terzo e il quarto posto nel gruppo delle 6 regioni prese a riferimento, tra le quali ci sono il Veneto, la Toscana note a livello internazionale per il rilevante patrimonio storico-artistico-urbanistico, che si riflette nella loro migliore performance esportativa, come risulta dalla Tabella 17.2.

Entrando nello specifico dei singoli indicatori, sintetizzati nella Tabella 17.3, i risultati migliori per le Marche vengono registrati nella:

- Dotazione di risorse del patrimonio culturale: maggiore della media italiana, 3° posto tra le 6 regioni
- Insoddisfazione della qualità del paesaggio: minore della media italiana, 3° posto (maschi) e 2° posto (femmine) nelle 6 regioni
- Preoccupazione per deterioramento valenze paesaggistiche: minore della media italiana e al 2° posto tra le regioni
- Tasso di abusivismo edilizio: minore della media nazionale, 3° posto nell'area NEC, ma con un trend in peggioramento.

Non vanno trascurati gli aspetti problematici che per le Marche riguardano:

- La spesa comunale corrente pro-capite per la gestione del patrimonio culturale: inferiore alla media nazionale e 5° posto su 6 regioni
- Tasso di urbanizzazione in aree a vincolo paesaggistico: maggiore della media nazionale, 5° posto nelle 6 regioni e trend in peggioramento
- Il basso livello di partecipazione culturale, evidenziato dal BES (Allegato C, dominio Istruzione e formazione) e riportato nella Tabella 13.1 del Capitolo Tredicesimo dedicato alla formazione:
 - per entrambi i sessi le Marche sono al 5° posto su 6 regioni, con una quota inferiore alla media italiana e una tendenza peggiorativa.

PAESAGGIO e PATRIMONIO CULTURALE Valutazione Indicatori	Periodo	Media Italia	Posizione	Tendenza
Dotazione di risorse del patrimonio culturale	2010		3	
Spesa pubblica comunale corrente pro-capite destinata alla gestione del patrimonio culturale	2004-2010		5	
Tasso di abusivismo edilizio	2004-2011		3	
Tasso di urbanizzazione in aree sottoposte a vincolo paesaggistico	1981-2001		5	
Erosione dello spazio rurale da dispersione urbana	2001		3	
Erosione dello spazio rurale da abbandono	2001		3	
Presenza di paesaggi rurali storici	2010		4	
Valutazione della qualità della programmazione dello sviluppo rurale (PSR regionali) in relazione alla tutela del paesaggio	2007-2013		3	
Densità di verde storico e parchi urbani di interesse pubblico (Capoluogo Regione)	2011		4	
Consistenza del tessuto urbano storico	2001		5	
Insoddisfazione per la qualità del paesaggio del luogo di vita (M)	2012		3	
Insoddisfazione per la qualità del paesaggio del luogo di vita (F)	2012		2	
Preoccupazione per il deterioramento del paesaggio (M)	1998-2012		2	
Preoccupazione per il deterioramento del paesaggio (F)	1998-2012		2	

Tabella 17.3: Indicatori BES per le Marche - Confronto interregionale e tendenze

Fonte: elaborazioni su dati ISTAT – BES.

Legenda: I colori indicano la posizione e la tendenza nel periodo delle Marche: verde = migliore, rosso = peggiore, giallo = in linea, grigio = nessuna rilevazione. I numeri indicano la posizione ordinale delle Marche rispetto a Veneto, Emilia-Romagna, Toscana, Umbria, Abruzzo

L'analisi regionale del QSN (Allegato C, Priorità 5) mette in evidenza per le Marche:

- Buon livello della domanda culturale: 3° posto su 6 regioni, dietro Toscana e Veneto che hanno città d'arte di livello mondiale
- Spesa in ricreazione e cultura: sopra la media nazionale, 2° posto su 6 regioni
- Spesa in spettacoli teatrali e musicali: meno della media italiana, 4° posto nelle 6 regioni, con il Veneto che si stacca al 1° posto.

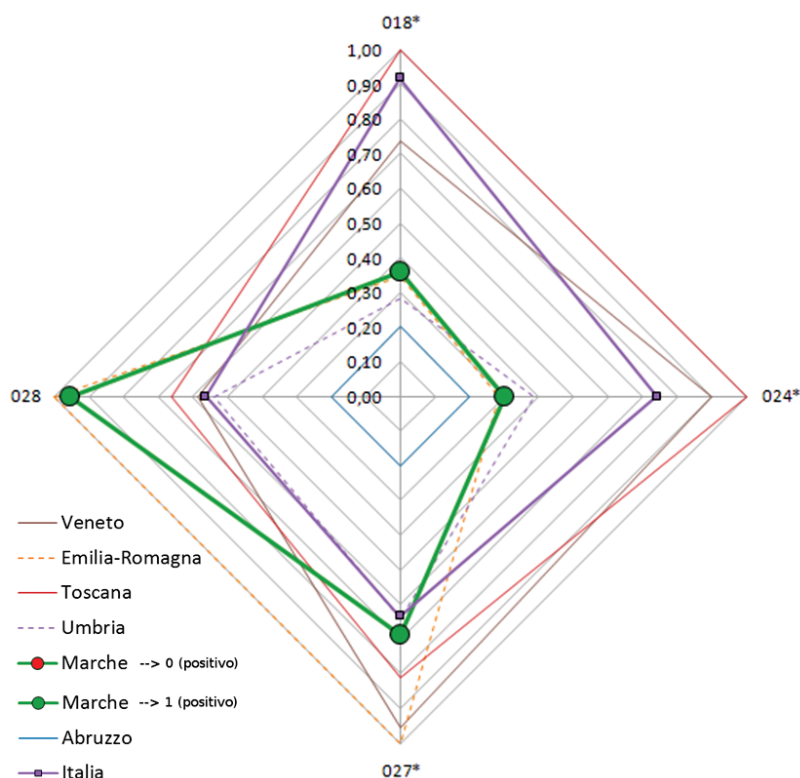


Figura 17.2: Analisi regionale QSN: promozione e diffusione della cultura

Fonte: elaborazione dati ISTAT

Legenda:

- (a) Il valore di ciascun indicatore tiene conto dei dati dell'ultimo anno disponibile
- (b) Gli indicatori con l'asterisco fanno parte delle tavole di osservazione del QSN
- (c) Per il grafico radar i dati sono stati normalizzati linearmente tra 0.2 e 1.

Indicatori

- 018 - Migliaia di visitatori degli istituti statali di antichità e d'arte (anno 2012)
- 024 - % Visitatori paganti su visitatori non paganti degli istituti statali di antichità e di arte (anno 2012)
- 027 - Biglietti venduti per attività teatrali e musicali per cento abitanti (anno 2011)
- 028 - Spesa delle famiglie per ricreazione e cultura % sul totale della spesa per consumi delle famiglie (anno 2011)

17.2 Linee di azione

Le Marche meritano a giusto titolo la definizione di **“laboratorio culturale per il paese”**⁴³, che trova conferma negli elementi di valutazione, sintetici ma significativi, che abbiamo preso in considerazione. Il sistema produttivo culturale marchigiano primeggia in Italia per importanza economica e occupazionale, pur non avendo forti poli di attrazione come la Toscana e il Veneto. Queste regioni possono contare su un brand consolidato a livello internazionale, che si riflette positivamente non solo sul turismo culturale, ma anche sulle altre produzioni culturali e

⁴³ La definizione viene esplicitata nel numero 6 del periodico Marche cultura, che raccoglie i contributi del Convegno “Cultura come risorsa/come valore 2.0. La Marche laboratorio culturale per il paese”, Ancona, 28 febbraio-1 marzo 2014.

creative. Ne trae vantaggio la loro maggiore capacità di esportare che abbiamo riscontrato nella Tabella 17.2.

In linea con la caratteristica prevalentemente decentrata della regione, **le Marche offrono un territorio fertile di diffusione culturale, che è meno appariscente a prima vista, ma è molto profondo e radicato.** Per questo la regione è un laboratorio a cielo aperto nel quale, come in ogni laboratorio, si lavora per (ri)scoprire, sperimentare e innovare. Si (ri)scoprono valori e capacità radicate nel territorio. Si sperimentano connessioni e conoscenze da valorizzare. Si trasformano sensibilità e saperi nei prodotti “Belli e Ben Fatti” delle imprese creative.

Un laboratorio culturale nel quale molto è stato fatto e molto si può ancora fare.

Molto è stato fatto da molti: imprenditori, esperti, lavoratori, amministratori pubblici, nei diversi segmenti della galassia culturale delle Marche. Galassia che può contare su un patrimonio storico-artistico-culturale (il nucleo centrale di Throsby della Figura 17.1) che, al vantaggio della diffusione, contrappone però il rischio della dispersione. **I numerosi siti archeologici, musei, teatri, borghi, eremi delle Marche offrono una bassa rendita se lasciati nel loro storico isolamento, come in passato.** Con il contributo di molti la bassa rendita si è trasformata in valore aggiunto, fino a raggiungere il più alto livello nazionale in termini di quota sul prodotto e sulla occupazione regionale.

La linea strategica di sopravvivenza attiva che si è ormai consolidata per le piccole imprese (vedi il Capitolo Nono), vale anche per il policentrismo culturale delle Marche. **La possibilità di recuperare valore dai tanti piccoli luoghi e siti e anche dalle molte piccole imprese produttive risiede nella capacità di rompere l'isolamento che deriva dalla dispersione, entrando in reti di collaborazione, circuiti di scambio e catene del valore.** Non appena è stato impostato in questa direzione strategica il laboratorio culturale delle Marche non ha tardato a produrre i risultati che abbiamo evidenziato.

Un mosaico la cui fisionomia è ormai delineata. Un indubbio merito va attribuito alla Regione Marche che con lungimiranza ha avviato, stimolato e coordinato la ricomposizione dei singoli tasselli del mosaico.⁴⁴ Contano le rilevanti risorse finanziarie investite sul sistema culturale.⁴⁵ Conta la estesa azione di sensibilizzazione. Merita in proposito segnalare che i Rapporti annuali di Symbola e Unioncamere sul sistema culturale italiano sono redatti in collaborazione con la Regione Marche, unica tra le amministrazioni regionali italiane, a testimonianza di un impegno che va al di là del ristretto ambito regionale.

L'iniziativa più rilevante riguarda l'applicazione alle Marche della **idea-contenitore di Distretto Culturale Evoluto (DCE)**, che si è diffuso in varie realtà territoriali italiane sullo stimolo di diverse esperienze compiute in altri paesi.⁴⁶ L'idea è quella di promuovere uno

⁴⁴ Un resoconto giustamente compiaciuto, ma anche consapevole dei problemi ancora aperti, viene fornito da Marcolini (2014), nella postfazione al Rapporto Symbola – Unioncamere.

⁴⁵ Per un bilancio 2010-2014 delle risorse dirette, aggiuntive trasversali destinate al sistema culturale vedi Marchegiani (2014). Le Marche si sono distinte per avere destinato una rilevante quota delle risorse post-terremoto al recupero del patrimonio artistico-culturale finalizzato non solo alla ricostruzione, ma anche alla valorizzazione culturale.

⁴⁶ Sul tema del distretto culturale evoluto si è avviato un ampio dibattito negli ultimi dieci anni. Per un'ampia panoramica teorica e applicata si rinvia al volume curato da Sacco, Ferilli e Tavano Blessi (2013).

sviluppo locale trainato dalla cultura, con il coinvolgimento attivo delle comunità locali. Si propone di fare sistema, avviando sperimentazioni che coinvolgano i principali attori: Enti locali (Province, Comuni), Università, Camere di commercio, Associazioni private, imprese, cittadini. Il contenitore è costituito da progetti sperimentali innovativi, scelti e valutati proprio in base alla loro capacità di attivare sinergie culturali e di trasmetterle alle diverse filiere produttive e al tessuto sociale.

Il DCE è certamente una linea di azione che ha le potenzialità di trovare terreno fertile nel laboratorio marchigiano, che ha già iniziato a operare in questa direzione.⁴⁷ La preoccupazione è che le iniziative targate DCE cadano dall'alto e siano troppo localizzate e specialistiche. Questa preoccupazione è stata giustamente espressa da Sacco (2014), che ha denunciato i rischi di distorsione al quale le realizzazioni dei DCE si prestano, quando tendono ad assumere la forma di distretti mono-specializzati e territorialmente ristretti, configurazioni che gli stessi distretti industriali hanno ormai superato.

Il riferimento non riguarda esplicitamente le iniziative marchigiane, che però non sono esenti da questi timori. I progetti pilota sinora messi in cantiere debbono superare il vaglio della credibilità operativa e soprattutto della capacità di coinvolgimento relazionale con le comunità produttive e sociali di riferimento. **Il rischio da evitare è che si formino diversi piccoli DCE isolati e autoreferenziali.** C'è una distinzione fondamentale che va tenuta presente: a differenza dei distretti industriali che si sono formati "dal basso" all'interno del tessuto privato locale, i progetti del DCE nascono prevalentemente "dall'alto", a tavolino, sulla spinta iniziale di risorse pubbliche, la cui disponibilità deve però essere limitata nella quantità e nel tempo. **La possibilità di sopravvivenza futura dei progetti è pertanto legata alla capacità di calarsi sul territorio con un impatto tangibile e di attrarre investimenti privati, a integrazione o anche in sostituzione delle risorse pubbliche.** Risorse private che sarà tanto più facile trovare quanto più il DCE avrà svolto il compito di attivatore dello sviluppo del sistema produttivo culturale che ne rappresenta l'essenza vitale.

Ci vorrà del tempo per maturare e consolidare le iniziative avviate e raccogliere i risultati. Sarà necessario avere la forza di chiudere i progetti pilota che alla prova dei fatti si rivelassero sterili e utilizzatori parassitari di risorse pubbliche. D'altro canto, i progetti pilota di successo accertato e condiviso avranno l'effetto di catalizzatore di nuove iniziative, seminando lo stesso stimolo imitativo che è alla base dei distretti industriali. **Contestualmente servono anche investimenti di sensibilizzazione e formazione dei cittadini per migliorare la loro permeabilità allo sviluppo culturale innovativo. Un obiettivo da porsi è l'aumento del livello di partecipazione alle attività culturali,** che nei marchigiani è risultato basso (vedi paragrafo precedente). Un vantaggio non secondario di questo obiettivo è l'aumento dell'utilizzo delle strutture diffuse del patrimonio storico-artistico-culturale. L'esempio più chiaro sono i piccoli teatri storici, che sono stati restaurati e rimessi in funzione, ma che rimangono sottoutilizzati.

⁴⁷ Il Distretto Culturale Evoluto marchigiano si avvale di un fondo di dotazione straordinario delle Regione Marche di 4,2 milioni di euro ed ha già avviato 14 progetti, 4 di iniziativa regionale e 10 di interesse regionale. Per un resoconto dettagliato si rinvia a Teoldi (2014).

C'è dunque ancora molto da fare per lo sviluppo futuro del sistema produttivo culturale. Molto dipende dalle linee di azione interne al sistema. Molto dipende anche dagli interventi in altri ambiti. Essendo la cultura un asse trasversale ad alta capacità di interazione con tutti i motori di sviluppo economici e sociali, le azioni di miglioramento del funzionamento dei motori di sviluppo hanno un effetto di ritorno positivo anche sul sistema culturale. Aiutano tutti i progressi nella capacità innovativa e organizzativa delle imprese artigiane e industriali. Aiutano gli interventi di tutela e sviluppo della ruralità, del paesaggio, dell'ambiente. Aiutano le azioni di risanamento del patrimonio urbano. Aiutano i progressi del turismo di qualità e in particolare la attivazione dei percorsi turistici storico-culturali. Aiuta poter contare su banche solide e sensibili alle esigenze finanziarie del territorio. Aiuta lo sviluppo del sistema formativo che, tra l'altro, contribuisca ad aumentare la partecipazione culturale dei cittadini. Aiutano gli investimenti nei servizi sociali e sanitari. Aiutano le sensibilità degli amministratori locali, ai vari livelli di responsabilità.

In definitiva conta tutto ciò che contribuisce a migliorare il benessere e la qualità della vita dei marchigiani.

La cultura offre qualità e domanda qualità.

Capitolo Diciottesimo

ENERGIA

18.1 Caratteristiche strutturali

L'importanza dell'energia come asse trasversale dello sviluppo viene confermata dalla grande attenzione di analisi e pianificazione rivolta a tutti gli aspetti che la riguardano: le fonti di produzione, i costi, i consumi e i connessi problemi di diversificazione, efficientamento e impatto ambientale. In passato l'indicatore di riferimento era considerato il consumo di energia, che rappresentava sinteticamente l'andamento ciclico delle attività economiche. Negli ultimi anni l'attenzione prevalente è stata focalizzata sull'energia come risorsa scarsa da economizzare. Il punto centrale di riferimento è diventato l'impatto ambientale rispetto al quale si valuta la validità di tutta la catena energetica dai consumi da economizzare, ai costi da contenere e alle fonti di approvvigionamento da diversificare per contenere l'utilizzo delle fonti non rinnovabili a vantaggio delle rinnovabili. L'attenzione all'impatto ambientale si è concretizzata nella Green Economy, della quale il sistema energetico rappresenta uno degli assi portanti.

Nel Capitolo Sedicesimo abbiamo commentato l'ottima performance delle Marche nell'IGE, l'indicatore sintetico di Green Economy che colloca la regione al 3° posto nella graduatoria del 2013 delle regioni italiane (vedi la Tabella 16.2). Il settore dell'energia contribuisce con 3 indicatori-chiave all'insieme dei 21 indicatori che danno luogo al valore finale dell'IGE. I tre indicatori relativi alla energia sono rappresentativi dei tre aspetti fondamentali del sistema energetico: la quota di rinnovabili, il tasso di inquinamento, il risparmio energetico. La Tabella 18.1 riporta i risultati per le 6 regioni del nostro campione di riferimento e per l'Italia. Emerge in sintesi che le Marche hanno:

- la posizione migliore nel tasso di inquinamento, rappresentato dalla quota di grammi di CO₂ sul valore aggiunto reale:
 - la quota marchigiana è molto inferiore alla media italiana, si colloca al 1° posto tra le regioni del campione, tra le quali le più inquinate da ossido di carbonio sono nell'ordine Umbria, Toscana ed Emilia Romagna; nella graduatoria nazionale le Marche si posizionano al 4° posto;
- la quota percentuale di energia elettrica da fonti rinnovabili sulla produzione totale superiore alla media italiana:
 - è però soltanto al 5° posto nelle 6 regioni, davanti alla Emilia Romagna che registra una delle quote da rinnovabili più basse tra le regioni italiane; nella graduatoria nazionale le Marche scendono al 9° posto;
- la posizione relativamente peggiore nel risparmio energetico certificato in termini di kWh per abitante:
 - il risparmio nelle Marche risulta inferiore della media italiana e al 6° posto tra le 6 regioni, tra le quali si distingue la Toscana che raggiunge un ammontare di risparmio energetico più del doppio di quello marchigiano; nella graduatoria nazionale le Marche sono al 12° posto.

	% Energia elettrica da rinnovabili *	Inquinamento da CO ₂ **	Risparmio energetico ***
Veneto	39,6 (8)	348,7 (7)	595,8 (11)
Emilia Romagna	19,1 (18)	406,1 (10)	780,9 (7)
Toscana	43,8 (6)	435,7 (12)	1173 (2)
Umbria	55,5 (4)	570,3 (15)	1046,9 (4)
Marche	38,4 (9)	296,7 (4)	562,5 (12)
Abruzzo	47,0 (5)	362,9 (8)	650,1 (10)
ITALIA	30,8	408,7	703,5

Tabella 18.1: Indicatori di energia ed efficienza energetica

Fonte: elaborazioni dati Fondazione Impresa su fonti varie

Legenda:

() Posizione nella graduatoria delle regioni italiane

* Quota % su produzione totale

** Grammi di CO₂/ euro di valore aggiunto reale

*** kWh/abitante di risparmio energetico certificato con i certificati bianchi

Le Marche hanno una elevata dipendenza elettrica, come si riscontra nella Figura 18.1 che riporta il saldo tra la produzione destinata al consumo (al lordo delle perdite) e la produzione interna di energia elettrica. Il deficit era rilevante alla fine degli anni Novanta. Si è ridotto grazie all'aumento della produzione interna fino al 2004, per poi stabilizzarsi. Nel 2012 il fabbisogno energetico marchigiano non coperto da produzione interna è il 48,8% contro il 13,1% dell'Italia. La dipendenza rimane molto elevata nonostante la consistente flessione rispetto al 2011, quando pesava il 54,9% per le Marche e il 13,7% Italia.

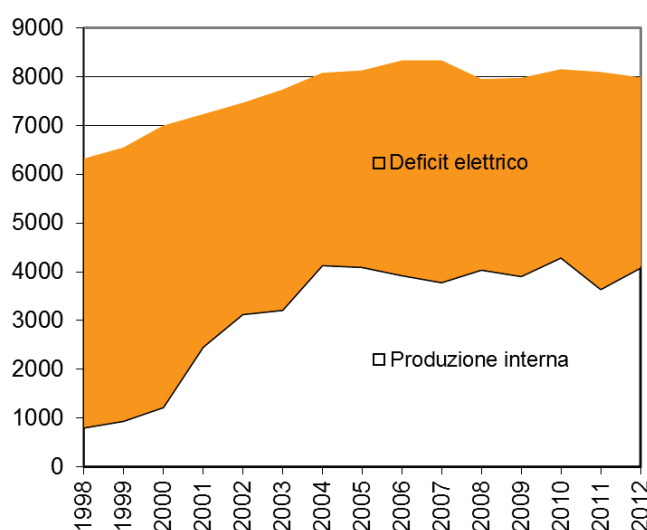


Figura 18.1: Bilancio energia elettrica delle Marche⁴⁸
(unità di misura: GWh)

Fonte: Terna - Statistiche regionali (2012)

La diminuzione del deficit nel 2012 è dovuta all'effetto combinato della crisi, che ha ridotto la domanda di elettricità, e dell'aumento della produzione interna. La Figura 18.2 rappresenta l'andamento dei consumi effettivi di energia elettrica (al netto delle perdite di distribuzione). La flessione del 2012 si è accentuata nel 2013, anno di recessione, con una ulteriore riduzione dei consumi elettrici del 7,8%, in generale, e del 15% nel settore industriale, che è stato maggiormente colpito dalla crisi.

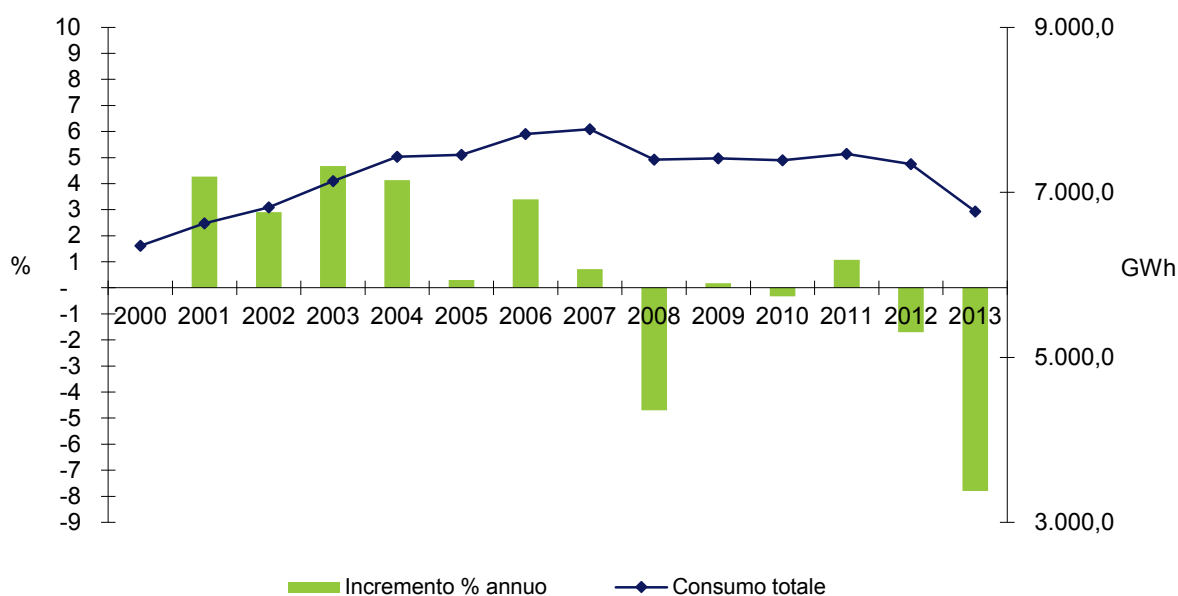


Figura 18.2: Consumi di energia elettrica nelle Marche

Fonte: elaborazione dati Terna

L'andamento della produzione interna di energia elettrica per fonte è riportato nella Figura 18.3. All'aumento del 12% del 2012, dopo la flessione del 2011, ha contribuito soprattutto il forte incremento della produzione da fotovoltaico. Ciò che più interessa è constatare che la diversificazione delle fonti di produzione è fortemente aumentata. Fino al 2004 la produzione è rimasta confinata a due fonti, con la forte prevalenza della termoelettrica da combustibili fossili rispetto alla idroelettrica, unica fonte di energia rinnovabile che pesava soltanto il 5% della produzione regionale.

Nel 2012 la quota di energia rinnovabile sulla produzione regionale è salita al 38%. I tre quarti di questa quota sono dovuti al fotovoltaico, in crescente sviluppo dal 2009, grazie anche alla politica nazionale di incentivazione. Soltanto dal 2011 al 2012 la energia prodotta dal

⁴⁸ Nella Figura 18.1 non vengono riportati i dati 2013, seppur disponibili, in quanto evidenzerebbero una situazione anomala, limitata a tale annualità e generata in gran parte dalla riduzione della produzione di elettricità interna riconducibile allo spegnimento temporaneo della centrale termoelettrica dell'API di Falconara Marittima per i lavori di riconversione della stessa da gas sintetico a gas naturale.

fotovoltaico è aumentata di 1,7 volte. Si è invece ridotto il contributo della fonte idroelettrica. Anche l'apporto delle biomasse, avviato nel 2005, è rimasto contenuto al 2,5% della produzione totale. Infine l'energia eolica ha sinora fornito un contributo irrilevante: nonostante sia raddoppiato da 0,3 GWh del 2011 a 0,6 GWh nel 2012 rimane irrisorio rispetto ai 1137,7 GWh del fotovoltaico (nella Figura 18.3 non si discosta dall'asse delle ascisse).

Nell'aggregato il ricorso alle fonti rinnovabili ha portato alla riduzione della importanza delle fonti fossili non rinnovabili non solo in percentuale, ma anche nella quantità, che risulta in flessione per la prima volta nel 2009 e in misura più consistente nel 2011 (vedi Figura 18.3).



Figura 18.3: Produzione interna di energia elettrica nelle Marche per fonte

Fonte: elaborazione dati Terna

Nella Tabella 18.1 la posizione delle Marche viene messa a confronto con le altre 5 regioni del nostro campione e rispetto alla media italiana. Ovunque c'è stato un netto incremento delle quote di energia rinnovabile sulla produzione e sui consumi interni di energia. In soli 4 anni dal 2008 al 2012 le quote marchigiane sono aumentate di 2,7 volte sia sulla produzione interna sia sui consumi. Se dai consumi si esclude la fonte idroelettrica l'incremento è di ben 17,2 volte (da 0,9% a 15,5%), un moltiplicatore strabiliante che non si riscontra nelle altre regioni e nella

media italiane. Nonostante questi significativi progressi, nei consumi da fonti rinnovabili, idrico incluso, le Marche restano ancora molto al di sotto della media nazionale e al 5° posto tra le 6 regioni, davanti soltanto alla Emilia Romagna e molto dietro la Toscana che occupa il 1° posto. Se però si esclude la fonte idrica, le Marche si collocano sopra la media italiana e al 3° posto nelle 6 regioni, tra le quali spicca ancora la Toscana con una quota che è quasi doppia rispetto a quella marchigiana (vedi Tabella 18.1, ultima colonna).

	% su Produzione totale netta		% su Consumi interni		% su Consumi interni (escluso idrico)	
	2008	2012	2008	2012	2008	2012
Veneto	27,3	40,9	13,1	20,4	1,0	8,4
Emilia Romagna	7,3	19,1	6,8	14,9	3,7	12,0
Toscana	34,2	43,2	28,3	33,4	25,2	30,6
Umbria	26,0	57,1	18,8	26,0	2,3	8,9
Marche	14,0	38,2	7,2	19,8	0,9	15,5
Abruzzo	27,6	47,3	20,7	31,9	3,7	15,6
ITALIA	19,0	31,3	16,6	26,9	5,0	14,7

Tabella 18.2: Energia elettrica da fonti rinnovabili: produzione e consumi

Fonte: elaborazioni dati Terna

L'obiettivo Europa 2020 di quota di energia da fonti rinnovabili sui consumi finali lordi è il 20% nella media UE, scende al 17% per l'Italia e al 15,4% per le Marche. Va ricordato che si tratta di obiettivi che riguardano i consumi non solo elettrici ma anche termici. Il monitoraggio su questi obiettivi è di competenza nazionale e non è stato ancora avviato il monitoraggio sulle regioni per quanto riguarda la quota termica. Dai dati riportati da Pacetti nel suo Contributo (vedi la relativa Tabella 1) risulta che la produzione di energia termica da fonti rinnovabili nelle Marche è ancora molto lontana dall'obiettivo europeo. Se però restiamo nel campo elettrico, i risultati ottenuti in termini di incremento della produzione da fonti rinnovabili, sia pure grazie esclusivamente al fotovoltaico, e la riduzione dei consumi finali lordi di energia elettrica autorizzano a essere ottimisti sul raggiungimento degli obiettivi.

18.2 Linee di azione

Dai dati che abbiamo passato in rapida rassegna emerge che **il nodo problematico principale che le Marche debbono affrontare nel futuro è la riduzione della dipendenza energetica dall'esterno.**

Se si prendesse come obiettivo non la completa autosufficienza, ma almeno il valore medio della dipendenza energetica italiana nel 2012 (-13,1%), il deficit marchigiano (-48,8%) dovrebbe essere abbattuto di più di 35 punti percentuali. In valore assoluto la riduzione necessaria ammonterebbe a 2850 GWh, pari a 1900 kWh per abitante delle Marche.

Questo risultato si può ovviamente ottenere aumentando la produzione interna e riducendo i consumi.

Va tenuto presente che abbiamo preso a riferimento un anno di recessione, il 2012, e che quando si uscirà dalla crisi la ripresa delle attività produttive comporterà un aumento dei consumi di energia, a parità di struttura del sistema energetico. Ne consegue che il deficit energetico sarà destinato ad aumentare, se non si introducono consistenti cambiamenti nella struttura regionale della domanda e dell'offerta di energia.

Per quanto riguarda la domanda, i consumi energetici pro capite delle Marche sono inferiori al valore medio nazionale: 4.379 kWh nelle Marche contro 4.967 kWh in Italia. Ciò non significa che non si possano fare concreti passi avanti sul fronte del risparmio energetico. Come abbiamo visto dai dati riportati nella Tabella 18.1, le Marche esprimono una quota certificata di risparmio di energia inferiore alla media nazionale di 141 kWh per abitante. Questo dovrebbe essere considerato un obiettivo minimo, che contribuirebbe a ridurre il deficit energetico pro capite da 1900 a 1739 kWh pro capite. Un obiettivo più ambizioso potrebbe essere quello di colmare il gap con la Toscana, la migliore regione del gruppo e seconda in Italia. In tal caso il risparmio aggiuntivo sarebbe di 610 kWh e il deficit energetico marchigiano scenderebbe a 1290 kWh pro capite, con una riduzione di poco meno di un terzo. In definitiva, con queste basi di riferimento si tratterebbe di ridurre i consumi pro capite dei marchigiani da un minimo del 3% a un massimo del 14%.

Questi semplici calcoli di comparazione statica che mettono a confronto le strutture energetiche attuali delle Marche e delle altre regioni più virtuose servono a dare ordini di grandezza utili. Dimostrano che, per quanto i risparmi da conseguire possano apparire significativi, lascerebbero comunque scoperti i due terzi del gap da colmare per portare la dipendenza energetica marchigiana non all'autosufficienza, ma almeno sul livello medio della dipendenza italiana. Evidentemente **ulteriori passi in avanti per attenuare la fragilità energetica della regione potranno essere ottenuti solo se si cambia radicalmente il sistema energetico**. La realtà con la quale ci si deve confrontare non è più statica, ma fortemente dinamica. Il dinamismo che si richiede riguarda la necessità di mettere in atto mutamenti strutturali nei mix produttivi, nei costi, negli utilizzi, nelle tecnologie dirette e indotte, nelle reti distributive, nell'impatto ambientale, nelle regole di mercato.

Un'analisi attenta e documentata viene fatta da Pacetti nel suo Contributo. Il quadro che emerge, tenendo conto anche degli obiettivi climatici-energetici più stringenti stabiliti per il 2030 dalla Commissione Europea, ruota attorno a due concetti-chiave: **efficientamento** e **integrazione**.

L'efficientamento che si richiede è ad ampio raggio: va dai sistemi produttivi, agli edifici pubblici e privati, alla domotica, ai mezzi di trasporto, ai sistemi di illuminazione, ai servizi, ai sistemi di autoconsumo, al contenimento dei costi e delle dispersioni di energia. Su quest'ultimo aspetto si consideri che nel 2012 le perdite nelle Marche sono state 651 GWh, pari all'8% dell'energia elettrica richiesta e a 434 kWh pro capite (quindi a più di 1/5 del gap energetico di 1900 kWh che abbiamo stimato).

I problemi di integrazione riguardano principalmente le diverse fonti di produzione dell'energia elettrica, da un lato, e i rapporti con i territori e le comunità locali, dall'altro.

Un primo problema di integrazione riguarda la necessità di compensare in modo crescente e sostenibile la auspicata riduzione dei combustibili fossili con le produzioni di energie rinnovabili. Le possibilità di recupero della capacità di produrre energia passa attraverso l'utilizzo dell'energia solare ed eolica. Come abbiamo visto, molto è stato fatto nelle Marche nello sviluppo del fotovoltaico. In futuro questa fonte energetica dovrà però riuscire a essere sostenibile e competitiva senza gli incentivi distorsivi finora erogati. Ampi margini di sviluppo restano aperti nel settore eolico, nel quale molto poco è stato fatto sinora.

Ai vantaggi del minore impatto inquinante, entrambe le fonti rinnovabili aggiungono considerevoli vantaggi di politica industriale perché richiedono innovazioni nei macchinari, nelle strutture e nelle tecnologie energetiche.

Un secondo problema di integrazione deriva dalle discontinuità produttive e territoriali che caratterizzano le fonti eoliche e fotovoltaiche. La loro produzione è decentrata nel territorio e soggetta alla intermittenza legata alla disponibilità di raggi solari e dei venti. Il problema generale, non solo marchigiano, è di integrarle in **reti "intelligenti" di raccordo e compensazione** per colmare i vuoti produttivi e ridurre le perdite dovute alle distanze.⁴⁹

Infine la distribuzione nel territorio delle fonti rinnovabili pone un problema di integrazione con i vincoli paesaggistici e con le comunità locali ostili agli insediamenti delle strutture produttive nei loro territori. Vincoli e ostilità che vanno superati mostrando sensibilità nella scelta dei siti e soprattutto contando sulla "impetuosa avanzata dei miglioramenti tecnologici nel settore fotovoltaico ed eolico" come sostiene Pacetti nel suo Contributo, che porteranno a strutture più flessibili e meno invasive.

⁴⁹ Vedi Termini (2014).

Capitolo Diciannovesimo

INFRASTRUTTURE

19.1 Caratteristiche strutturali

La rete infrastrutturale moderna comprende i **sistemi di comunicazione materiali e immateriali**, attraverso i quali fluiscono tutti gli scambi intra ed extra-regionali. La quantità e la qualità della dotazione infrastrutturale favoriscono la mobilità dei fattori produttivi, dei prodotti, delle persone, delle conoscenze e delle informazioni. Riducono i costi di transazione, offrono opportunità di lavoro e migliorano la qualità della vita. Contribuiscono al riequilibrio territoriale interno delle attività economiche e della popolazione, contenendo gli svantaggi dei luoghi più difficili da raggiungere. Non meno importante è il contributo a contenere i problemi di periferizzazione, che sono rischi dai quali una piccola regione come le Marche deve sapersi difendere.

È pertanto evidente che **gli investimenti nelle infrastrutture materiali (rete stradale, ferrovie, porti, aeroporti) e immateriali (sistemi di comunicazione a distanza) sono una condizione necessaria, anche se non sufficiente, per garantire lo sviluppo futuro senza fratture della regione.**

19.1.1 Infrastrutture materiali

L'analisi regionale del QSN dedica una delle 12 Priorità alle infrastrutture materiali con una serie di indicatori su Reti e collegamenti per la mobilità (vedi Allegato C Priorità 6). I risultati possono essere raggruppati in due categorie: la dotazione delle reti e la mobilità in termini di volumi di traffico e di grado di soddisfazione.

Con riferimento alle **reti di comunicazione**, riportati in sintesi nella Figura 19.1, risulta che le Marche hanno:

- una buona dotazione di rete stradale:
 - la lunghezza delle strade provinciali, regionali e di interesse nazionale rapportata a 100 km² di superficie pone le Marche al di sopra della media nazionale
 - nel gruppo delle 6 regioni le Marche sono al 3° posto, dietro l'Emilia Romagna, che spicca al 1° posto, e l'Abruzzo, ma davanti a Umbria, Toscana e Veneto, che si colloca al 6° posto, al di sotto della media italiana;
- una rete di autostrade limitata al collegamento nord-sud:
 - rapportata a 100 km² di superficie risulta al di sotto della media nazionale e al 5° posto nel confronto interregionale, meglio soltanto dell'Umbria e molto al di sotto dell'Abruzzo, che si stacca al 1° posto.
- una dotazione della rete ferroviaria inadeguata:

- rapportata a 100 km² di superficie è molto inferiore sia alla media nazionale sia alle altre 5 regioni di riferimento
- risulta soddisfacente soltanto la quota di rete ferroviaria con doppi binari: superiore alla media nazionale, 2° posto tra le 6 regioni, dopo soltanto la Toscana.

Una parte della spiegazione del ritardo della rete ferroviaria regionale dipende dalle caratteristiche strutturali delle Marche quali la conformazione prevalentemente collinare e montana del territorio e la urbanizzazione diffusa, con piccoli agglomerati urbani, che ha portato alla chiusura di rami interni di ferrovia per mancanza di convenienza economica. Sta di fatto che per la loro collocazione geografica le Marche sono una regione di attraversamento delle linee terrestri di traffico Nord-Sud.

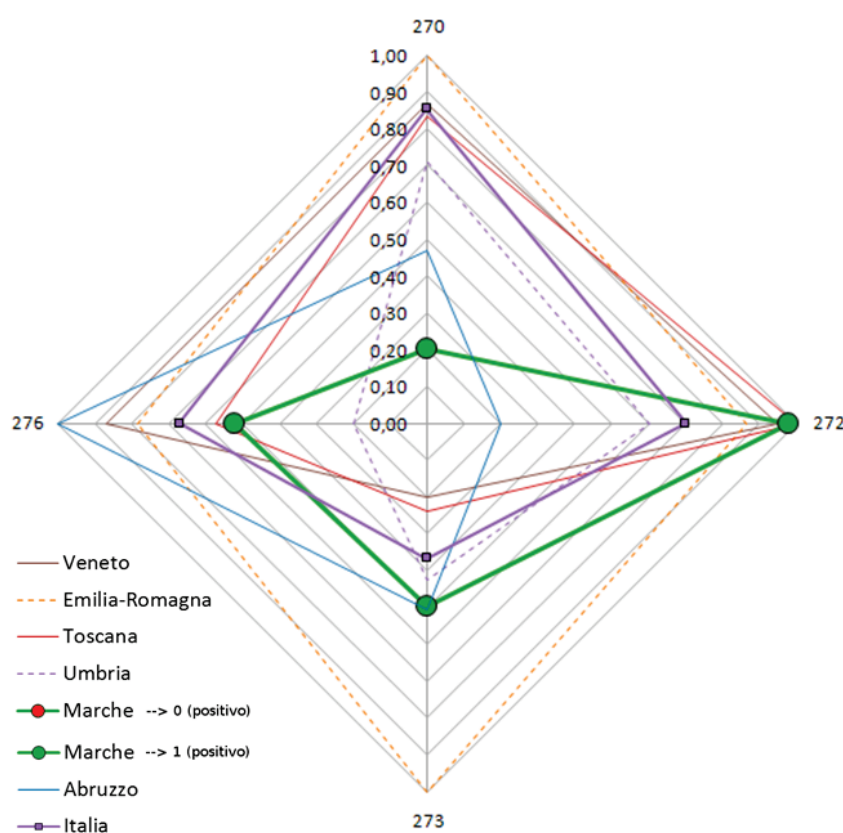


Figura 19.1: Analisi regionale QSN: reti di trasporto

Fonte: ISTAT

- (a) Il valore di ciascun indicatore tiene conto dei dati dell'ultimo anno disponibile
- (b) Gli indicatori con l'asterisco fanno parte delle tavole di osservazione del QSN
- (c) Per il grafico radar i dati sono stati normalizzati linearmente tra 0.2 e 1.

Indicatori:

- 270 - Rete ferroviaria di Ferrovie dello Stato sulla superficie regionale (Km per 100 Km2) (anno 2010)
- 272 - Rete ferroviaria a doppio binario di Ferrovie dello Stato % sulla lunghezza della rete totale (anno 2008)
- 273 - Strade provinciali, regionali e di interesse nazionale sulla superficie regionale (Km per 100 Km2) (anno 2011)
- 276 - Rete autostradale sulla superficie regionale (Km per 100 Km2) (anno 2011)

Per quanto riguarda **la mobilità**, la Figura 19.2 riporta alcuni indicatori sintetici del grado di utilizzo e del livello di soddisfazione. Risulta che:

- Nel trasporto ferroviario di merci le Marche hanno una incidenza inferiore alla media italiana e si collocano al 5° posto nel confronto a 6 regioni, sopravanzando soltanto l’Abruzzo.
- L’indice di utilizzo del treno da parte dei marchigiani è inferiore alla media italiana e si colloca al 4° posto tra le 6 regioni, per chi utilizza il treno almeno una volta l’anno, e scende al 6° posto per l’utilizzo abituale dei pendolari
- I marchigiani sono meno soddisfatti dell’utilizzo del treno della media degli italiani e dei viaggiatori delle altre 5 regioni.
- Va relativamente meglio il trasporto marittimo di merci in navigazione di cabotaggio rispetto al quale le Marche si collocano al 2° posto dietro la Toscana, che beneficia di un mare più aperto e che è l’unica delle 6 regioni che raggiunge un livello di quantità trasportate superiore alla media italiana. Ma meglio del Veneto, dell’Emilia Romagna e dell’Abruzzo con i quali le Marche condividono lo stesso mare.⁵⁰

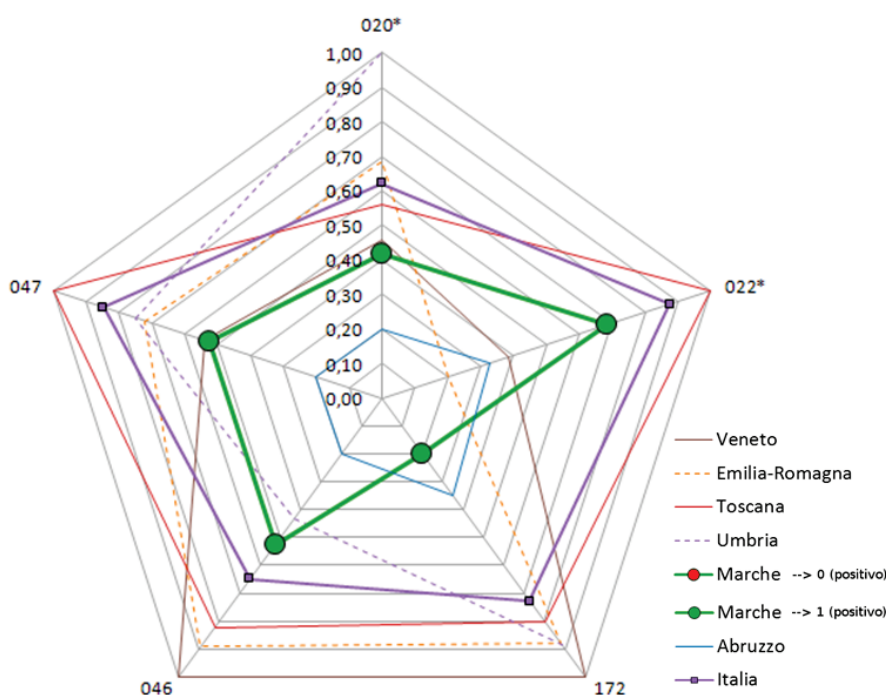


Figura 19.2: Analisi regionale QSN: utilizzo delle reti di trasporto

Fonte: ISTAT

- (a) Il valore di ciascun indicatore tiene conto dei dati dell'ultimo anno disponibile
- (b) Gli indicatori con l'asterisco fanno parte delle tavole di osservazione del QSN
- (c) Per il grafico radar i dati sono stati normalizzati linearmente tra 0.2 e 1.

⁵⁰ Va precisato che l’indicatore considerato misura la % di tonnellate di merci in entrata e uscita in navigazione di cabotaggio sul totale delle modalità. Un altro indicatore, che misura la navigazione di cabotaggio in termini di tonnellate scambiate per 100 abitanti vede le Marche al 3° posto, dietro la Toscana e il Veneto.

Indicatori:

020 - Tonnellate di merci in ingresso ed in uscita per ferrovia % sul totale delle modalità (anno 2010)

022 - % Tonnellate di merci in ingresso ed in uscita in navigazione di cabotaggio sul totale delle modalità (anno 2010)

172 - Grado % di soddisfazione del servizio di trasporto ferroviario (anno 2012)

046 - Indice % di utilizzazione del trasporto ferroviario (anno 2012)

047 - Lavoratori, scolari e studenti di 3 anni e più che utilizzano il treno abitualmente % sul totale (anno 2012)

Relativamente al **trasporto aereo**, le Marche possono contare su un solo aeroporto come l'Umbria e l'Abruzzo, contro i quattro dell'Emilia Romagna e della Toscana e i tre del Veneto.

Dalla Figura 19.3 si ricava che pressoché ovunque il volume di traffico passeggeri è aumentato nell'arco del decennio 2003-2012, anche negli anni di crisi. Un caso a parte è l'aeroporto di Ancona-Falconara che dopo una flessione graduale di passeggeri ha avuto una ripresa proprio nel triennio 2009-2012. In ordine di importanza l'aeroporto di Ancona si colloca nel 2012 all'8° posto, tra i 14 aeroporti considerati.

Tra gli scali minori, a parte Grosseto e Isola d'Elba, che hanno un traffico pressoché inesistente, Ancona è in concorrenza per prossimità territoriale con Pescara e Rimini, che sono in ascesa. Mentre per motivi diversi non creano problemi Parma, Perugia e anche Forlì che appare in declino.

Più interessante, anche in prospettiva, risulta il peso dell'aeroporto di Ancona sul fronte del trasporto di merci e posta, come viene evidenziato nella Figura 19.4. Nei confronti dei 14 scali delle 6 regioni considerate, Ancona si colloca al 5° posto nella media del decennio considerato e sale al 3° nel 2012, dopo il declino dell'aeroporto di Treviso.

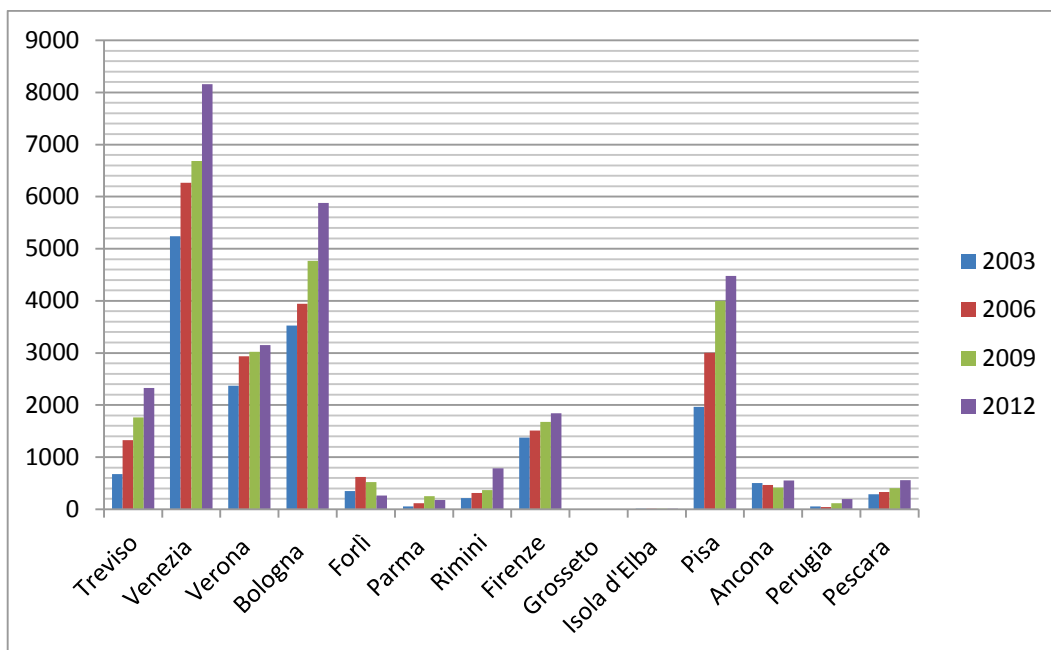


Figura 19.3: Trasporto aereo: migliaia di passeggeri

Fonte: data warehouse I.Stat - ISTAT

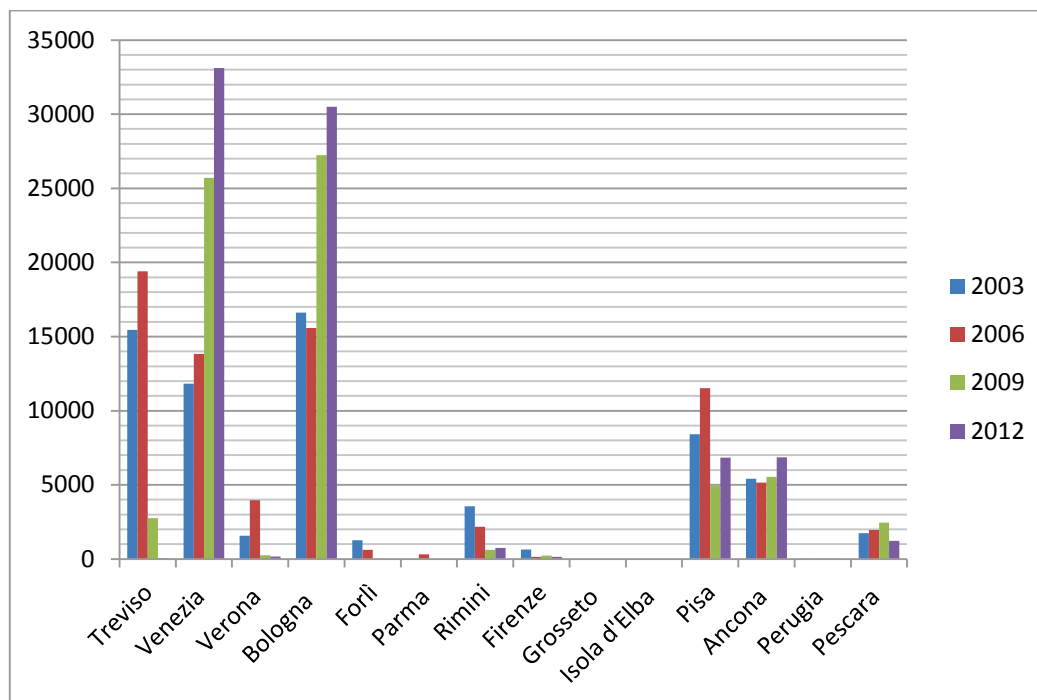


Figura 19.4: Trasporto aereo: tonnellate merci e posta

Fonte: data warehouse I.Stat - ISTAT

19.1.2 Infrastrutture immateriali

L'analisi regionale del QSN inserisce la **diffusione informatica** nell'insieme di indicatori che fanno parte della Promozione, valorizzazione e diffusione della ricerca e dell'innovazione per la competitività (Vedi Allegato QSN Priorità 2). Giusta collocazione che ribadisce l'importanza delle infrastrutture immateriali per lo sviluppo del sistema economico e sociale.

Nella Tabella 19.1 sono riportati i dati relativi alle 6 regioni prese a riferimento, che includono le Marche, e all'Italia. L'anno preso in considerazione è l'ultimo disponibile, prevalentemente il 2013. Si può però risalire agli andamenti degli anni precedenti, riportati nel citato Allegato QSN, per constatare che il grado di diffusione informatica è ovunque in rapida crescita in tutti gli indicatori considerati.

In generale, non si riscontrano rilevanti differenze tra le Marche e le altre regioni all'interno di ciascun indicatore. Vi sono differenze tra i diversi indicatori. In sintesi:

- Le Marche presentano indici di diffusione informatica superiori alla media italiana per le famiglie e le persone.
- Il grado di utilizzo di internet delle imprese marchigiane è invece al di sotto della media italiana e al 4° posto nel campione di regioni, con un marcato distacco rispetto alla Toscana e alla Emilia Romagna, che occupano i primi due posti.
- Può a prima vista sorprendere il livello ovunque più basso di utilizzo di internet da parte delle imprese rispetto agli individui. Il distacco si giustifica se si considera che l'indicatore delle imprese si riferisce alla percentuale di addetti che accedono a internet, che sono prevalentemente la minoranza con funzioni impiegate o direzionali.

	Accesso internet famiglie (62)	Utilizzo internet persone (64)	Utilizzo internet imprese (72)
Veneto	66,6	57,6	33,8
Emilia Romagna	64,6	57,9	36,8
Toscana	62,3	56,3	38,2
Umbria	63,5	51,3	29,5
Marche	64,6	55,5	32,9
Abruzzo	60,9	50,6	25,7
ITALIA	60,7	52,8	37,5

Tabella 19.1: Indicatori di diffusione informatica nel 2013

Fonte: elaborazione dati QSN

Indicatori:

062 - % famiglie che hanno accesso a internet

064 - % persone > 6 anni che hanno utilizzato internet negli ultimi 3 mesi

072 - % addetti che utilizzano Internet in imprese > 10 addetti

La Tabella 19.2 fornisce altri elementi di valutazione sulla diffusione di servizi digitali nelle imprese. Come si può constatare le imprese marchigiane:

- Sono in buona posizione nella quota di imprese > 10 addetti che hanno predisposto un sito web: le imprese marchigiane si collocano al 2° posto assieme alle venete, dietro ma di poco alle imprese emiliano-romagnole e di sopra della media italiana (al 6° posto nella classifica di tutte le regioni).
- Hanno un ritardo contenuto nella quota di imprese che utilizzano servizi bancari on-line, che è comunque inferiore alla media italiana e ai livelli delle imprese venete, toscane e umbre.
- Hanno significativi ritardi rispetto ai livelli medi italiani:
 - nella promozione di prodotti e servizi tramite la rete telematica (*e-tendering*): le Marche sono al 6° posto nel campione di regioni
 - nella quota di imprese che forniscono ai dipendenti dispositivi portatili: le Marche occupano il 5° posto davanti soltanto all'Umbria
 - nella quota di imprese che utilizzano internet per interagire con la Pubblica Amministrazione: le Marche sono ultime assieme all'Umbria nelle 6 regioni, nelle quali soltanto le imprese toscane hanno una quota superiore di poco alla media italiana.

Indicatori	SITO WEB	INTERAZIONE CON LA PA	SERVIZI BANCARI	eTENDERING	DISPOSITIVI PORTATILI
Veneto	69	83	91	6	48
Emilia-Romagna	70	83	87	8	49
Toscana	68	85	89	7	45
Umbria	56	74	89	10	34
Marche	69	74	87	3	41
Abruzzo	59	84	86	13	43
ITALIA	65	84	90	8	47

Tabella 19.2: Diffusione informatica nelle imprese nel 2012

Fonte: Telecom Italia (2013)

Indicatori:

Sito web: % Imprese (10+addetti) che hanno un sito web-home page

Interazione con la PA: % Imprese (10+addetti) che utilizzano Internet per interagire con la PA

Servizi bancari: % Imprese (10+addetti) che utilizzano Internet per accedere a servizi bancari

eTendering: % Imprese (10+addetti) che utilizzano l'eTendering nell'ambito dell'eProcurement

Dispositivi portatili: % Imprese (10+addetti) che forniscono ai propri addetti dispositivi portatili e Internet mobile

Nelle Figure 19.5, 19.6, 19.7, 19.8 e 19.9 vengono presentate rilevazioni dettagliate della situazione al 2012 dei servizi digitali disponibili nei Comuni, nella Scuola e nella Sanità. Purtroppo nell'insieme delle valutazioni **gli aspetti positivi sono ampiamenti sovrastati da aspetti problematici, riguardanti i ritardi da colmare nelle Marche e, spesso, anche nelle altre regioni e nel Paese.**

Gli **aspetti positivi** riguardano:

- I servizi di informazione e-Government:

- in Italia i Comuni attrezzati superano il 90% e tutte le 6 regioni considerate si collocano al di sopra della media italiana (Figura 19.5)
- Alcuni servizi digitali per la mobilità (Figura 19.7):
 - primeggia l'Emilia Romagna con il 100% dei Comuni attrezzati nelle tre modalità considerate;
 - tutti i Comuni marchigiani offrono la disponibilità on-line di mappe (*travel planner*),
- I servizi informatici nelle Scuole (Figura 19.8):
 - le Marche sono al 1° posto tra le 6 regioni e al di sopra della media italiana nella disponibilità di PC per gli studenti e nelle attrezzature delle aule.

I lungo elenco dei **ritardi da colmare** riguarda tutti i servizi esaminati:

- La modulistica (Figura 19.5):
 - la quota di Comuni che consentono l'inoltro di moduli via web è ovunque ancora bassa: nel 2012 soltanto l'Emilia Romagna supera di poco il 60%, le Marche si attestano al 4° posto con una quota del 45%, sopra della media italiana del 37%;
 - più elevate sono le quote di Comuni che consentono di estrarre on-line i moduli, le Marche si collocano al 5° posto, davanti soltanto all'Abruzzo e poco sopra la media italiana.
- I servizi on-line di fatturazione, acquisti (*e-procurement*) e pagamenti (Figura 19.6):
 - Molto bassa in Italia è la quota di Comuni che offrono questi servizi di scambio on-line:
 - la quota di Comuni italiani che offrono i servizi di fatturazione e fanno acquisti on-line (*e-procurement*) non supera il 30%;
 - nei pagamenti on-line il ritardo è maggiore: riguarda soltanto 16% dei Comuni italiani
 - le Marche si attestano sulle medie italiane, sono al 4° posto nella fatturazione e nei pagamenti e al 5° posto nell'*e-procurement*.
- La mobilità (Figura 19.7):
 - le Marche sono in ritardo nei varchi elettronici ZTL e soprattutto nei biglietti elettronici: in entrambi i casi la quota dei Comuni marchigiani attrezzati è al di sotto della media italiana
 - si sottolinea in particolare che al 31% di Comuni marchigiani che offrono il servizio biglietti on-line si contrappongono il 75% della media italiana, il 100% di Emilia Romagna e Umbria, il 95% del Veneto, il 65% della Toscana, lasciando a parte l'Abruzzo dove nessun Comune è attrezzato per il servizio.
- La scuola (Figura 19.8):

- colpisce negativamente constatare che ancora nel 2012 le percentuali della diffusione informatica nelle scuole sono ovunque molto basse, con una copertura che va soltanto dal 14% al 16% in Italia e si colloca tra il 17% e il 19% nelle Marche, che sono le più virtuose tra le 6 regioni.
- La sanità (Figura 19.9):
 - Molto indietro in Italia e con forti difformità tra le regioni è la diffusione informatica nei servizi sanitari:
 - le ASL-AO che offrono prenotazioni e referti on-line sono rispettivamente il 42% e il 37%;
 - per il pagamento on-line dei ticket si scende al 19%.
 - Le Marche sono tra le regioni più arretrate nei tre servizi sanitari considerati, molto al di sotto della media italiana:
 - solo il 25% delle ASL-AO marchigiane rilascia referti on-line, da confrontare con il 100% in Emilia Romagna, il 78% in Toscana, il 68% in Veneto, il 33% in Umbria e il 37% della media nazionale, mentre in Abruzzo la situazione è identica a quella delle Marche;
 - nessuna ASL-AO marchigiana offre la possibilità di prenotazione e pagamenti on-line: tutte le altre regioni considerate e la media italiana sono più avanti in entrambi i servizi, con l'eccezione dell'Umbria che come le Marche non offre il pagamento on-line, che all'opposto viene fornito dal 94% delle strutture sanitarie dell'Emilia Romagna;
 - la mancanza di prenotazioni elettroniche confina le Marche al 17° posto tra le 20 regioni italiane.

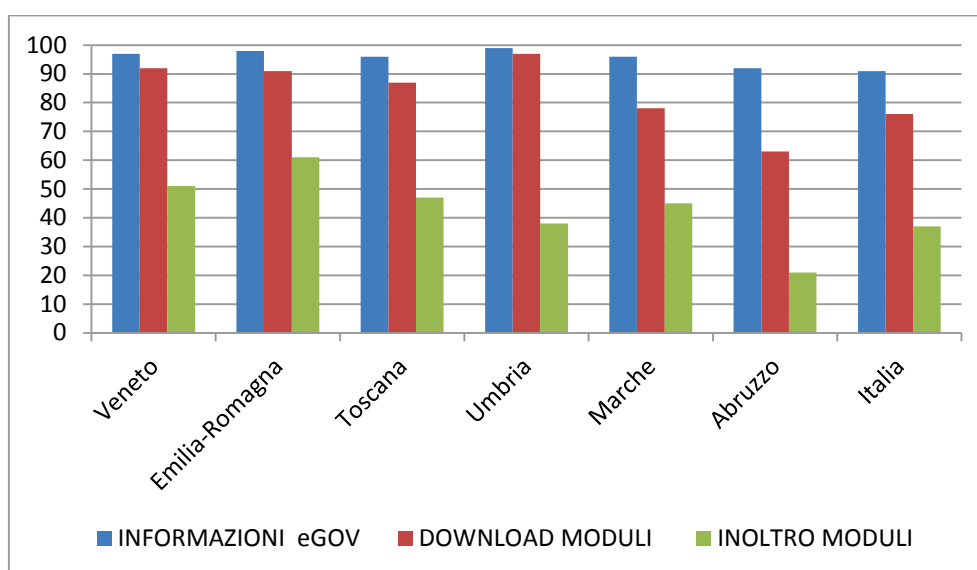


Figura 19.5: Servizi digitali nei Comuni: informazioni, modulistica (2012)

Fonte: Telecom Italia (2013)

Legenda:

Informazioni eGOV: % Comuni con sito web con servizio informazioni

Download Moduli: % Comuni con sito web con servizio di download modulistica

Inoltro moduli: % Comuni con sito web con servizio di inoltro modulistica on-line

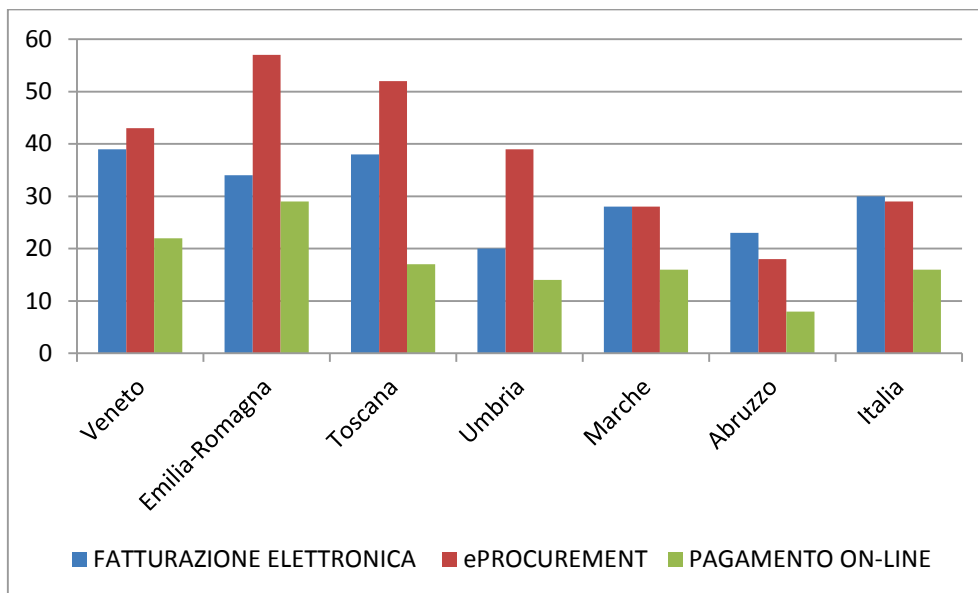


Figura 19.6: Servizi digitali nei Comuni: fatturazioni, acquisti, pagamenti (2012)

Fonte: Telecom Italia (2013)

Legenda:

Fatturazione elettronica: % Comuni che hanno ricevute fatture on-line

eProcurement: % Comuni che hanno effettuato acquisti on-line

Pagamento on-line: % Comuni che utilizzano il servizio

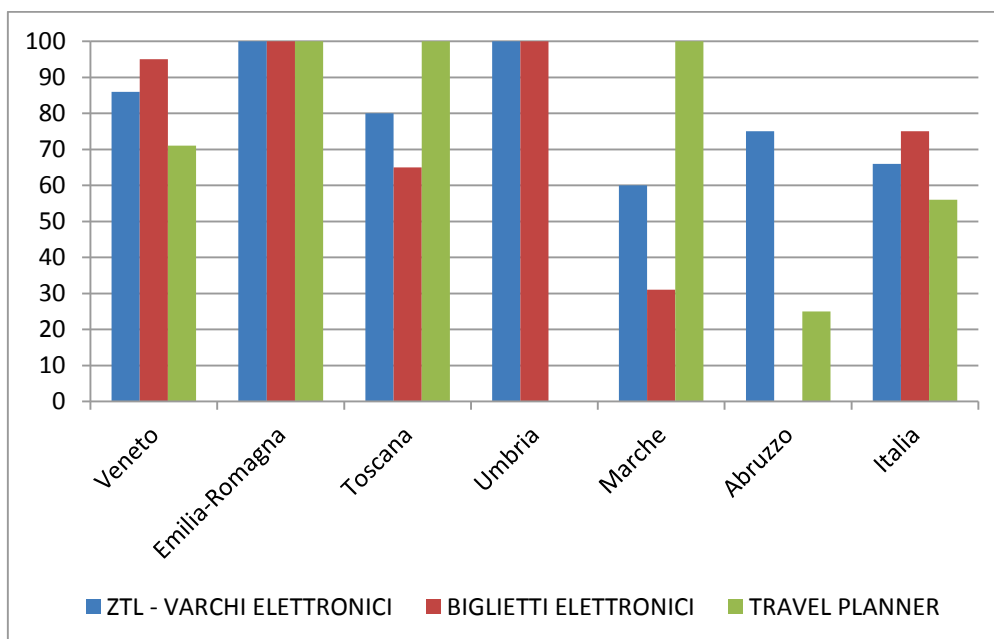


Figura 19.7: Servizi digitali nei Comuni: mobilità (2012)

Fonte: Telecom Italia (2013)

Legenda:

ZTL - varchi elettronici: % Comuni capoluogo con ingresso ZTL informatizzato

Biglietti elettronici: % Cittadini con bigliettazione elettronica del TPL

Travel Planner: % Comuni capoluogo che offrono il servizio

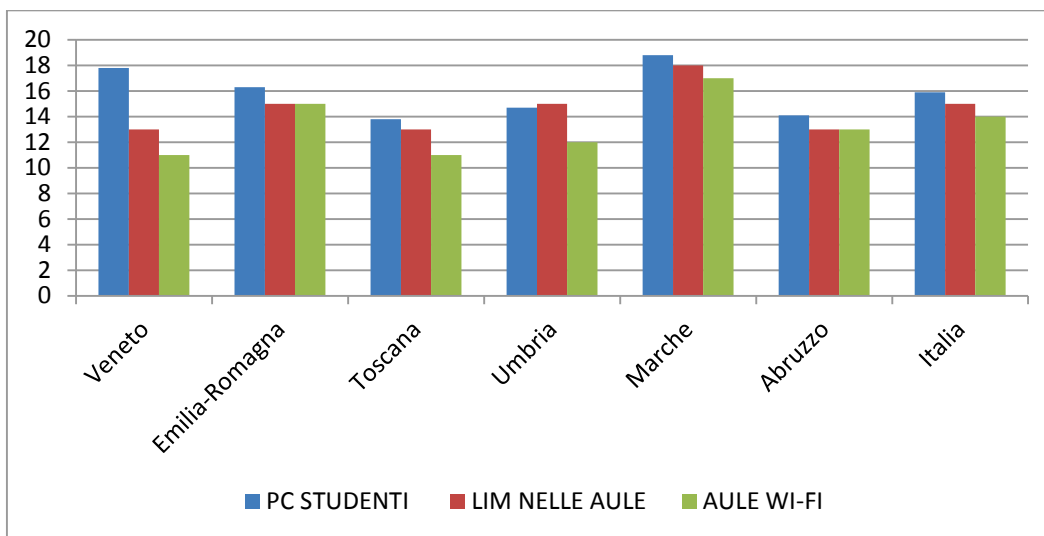


Figura 19.8: Servizi digitali nella Scuola (2012)

Fonte: Telecom Italia (2013)

Legenda:

PC studenti: Numero PC per 100 alunni

LIM nelle aule: % Aule con lavagna interattiva magnetica

Aule WI-FI: % Aule connesse

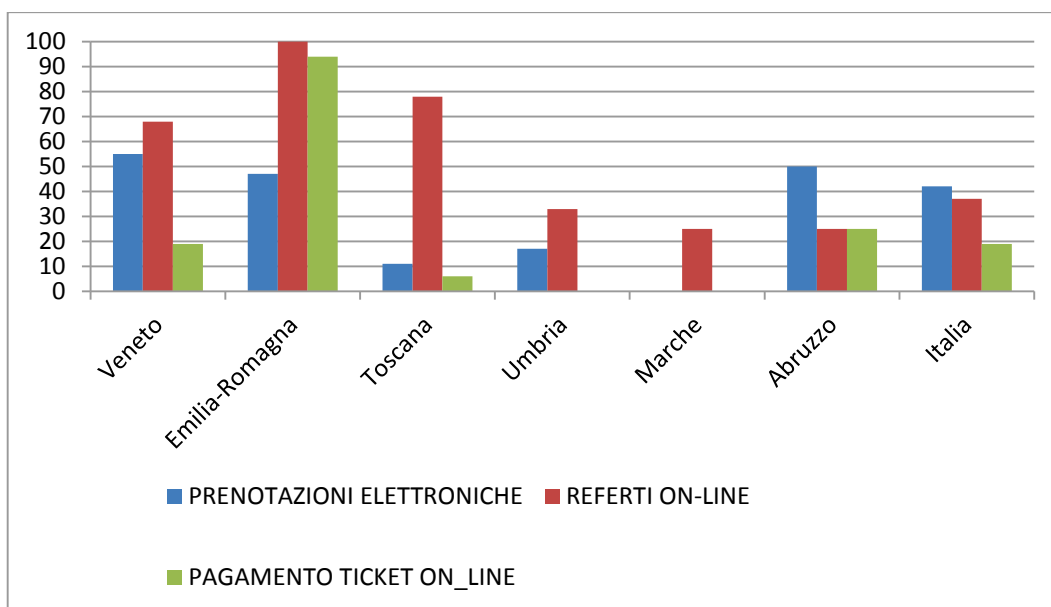


Figura 19.9: Servizi digitali nella Sanità (2012)

Fonte: Telecom Italia (2013)

Legenda:

Prenotazioni elettroniche: % ASL-AO che offrono il servizio

Referti on-line: % ASL-AO che offrono il servizio

Pagamento ticket on-line: % ASL-AO che offrono il servizio

19.2 Linee di azione

L'esame dei dati sulle infrastrutture materiali e immateriali mette in evidenza quanto ancora l'Italia e, nello specifico che ci riguarda, le Marche debbano investire sulle reti per ampliarle, collegarle e ammodernarle, per colmare i vuoti e i ritardi e contribuire allo sviluppo economico e sociale. In questa direzione vanno colti gli obiettivi fissati dalla Unione Europea ed è necessario scegliere accuratamente gli interventi e valorizzare al meglio le risorse che vengono messe a disposizione. Il tutto va fatto non solo bene, ma in tempi rapidi, per non accumulare ulteriori ritardi dinanzi alla rapida evoluzione della tecnologia e della mobilità.

Sono quattro le parole-chiave che racchiudono l'individuazione e l'impostazione delle linee di azione:

1. Coordinamento
2. Integrazione
3. Realizzazione
4. Efficienza

19.2.1 Coordinamento

Per non disperdersi nelle numerose azioni da intraprendere, gli investimenti nelle infrastrutture materiali e immateriali vanno scelti in base a priorità strategiche di impatto sistemico e vanno realizzati con una forte capacità di coordinamento. Si tratta di criteri imprescindibili la cui validità è stata ulteriormente confermata da un'ampia ricerca svolta dalla Banca d'Italia su *"Le infrastrutture in Italia: dotazione, programmazione, realizzazione"*.⁵¹

Tra le principali criticità, la ricerca mette in evidenza le difficoltà di programmazione legate alla mancanza di coordinamento tra gli operatori settoriali e, come conseguenza, alla scarsa connessione in rete fra diverse infrastrutture. Gli scollamenti nelle connessioni funzionali incidono più delle carenze nella disponibilità delle reti. Anche un grande investimento infrastrutturale perde di valore se non viene attivato in coordinamento con le infrastrutture complementari. Spesso perché manca il collegamento del cosiddetto "ultimo miglio".

La ricerca della Banca d'Italia segnala che i problemi di coordinamento dipendono in gran parte da inefficienze programmatiche e gestionali delle Amministrazioni nazionali e locali. Si eccede nella distribuzione indiscriminata di sovvenzioni e incentivi. Soprattutto si avviano troppe iniziative che rispondono a una logica localistica, senza attivare un coordinamento strategico di respiro sistemico. Viene portata ad esempio la proliferazione di piccoli porti, piccoli aeroporti e piastre logistiche locali, spesso in perdita e sussidiate a carico delle finanze pubbliche.⁵²

⁵¹ La ricerca, alla quale hanno partecipato numerosi autori, è stata pubblicata a cura di Balassone e Casadio (2011).

⁵² Vedi Casadio e Paccagnella (2011).

Questo monito deve essere raccolto anche nelle Marche, dove il “piccolo” che è la caratteristica principale della regione deve essere valorizzato entro circuiti più ampi: vale per le imprese, i servizi, il turismo, la sanità e la cultura e vale anche per le infrastrutture. Il problema del coordinamento deve essere considerato un vincolo prioritario di ogni progetto infrastrutturale.

Le Marche possono contare su un solo aeroporto, inevitabilmente piccolo per una piccola regione. Hanno anche il porto di Ancona, di livello nazionale, ma di media grandezza e comunque operante in un piccolo mare, l'Adriatico. Entrambi porto e aeroporto sono in concorrenza con altri porti e aeroporti. Entrambi presi singolarmente non usufruiscono di economie di scala sufficienti per essere competitivi. La possibilità di incrementare il loro valore aggiunto è inevitabilmente legata al raccordo logistico intermodale. La realizzazione dell'interporto di Jesi risponde a questa logica che la Regione Marche ha giustamente messo in cantiere nella forma del partenariato pubblico-privato.

I dati passati in rassegna nel paragrafo precedente hanno messo in evidenza l'importanza del traffico merci sia per il porto di Ancona sia per l'aeroporto di Falconara. Le potenzialità per un ulteriore sviluppo ci sono e sarebbero tali da superare le criticità del troppo piccolo e troppo localistico sollevate dalla ricerca della Banca d'Italia.

C'è però ancora molto spazio da recuperare per cogliere a pieno queste potenzialità. Il coordinamento porto-interporto-aeroporto non è funzionante. Il collegamento ferroviario non è completo e l'utilizzo dei treni merci è molto ridotto. Il collegamento su gomma è penalizzato dal collo di bottiglia della connessione stradale con il porto, non ancora risolto. L'82% del traffico merci dell'aeroporto di Falconara è ristretto entro l'ambito nazionale, rispetto al quale subisce la concorrenza del trasporto autostradale su gomma. L'insieme di questi fattori porta a perdite gestionali dell'interporto e dell'aeroporto, che gravano sulle finanze pubbliche della Regione. Perdite che purtroppo fanno rientrare questi investimenti nelle criticità segnalate dalla Banca d'Italia, nonostante la valenza di pubblico interesse che li giustificano.

19.2.2 Integrazione

Un'altra parte della ricerca della Banca d'Italia ribadisce l'importanza della progettualità coordinata tra le infrastrutture di trasporto. Di Giacinto, Micucci e Montanaro dimostrano con una rigorosa analisi empirica che gli effetti degli investimenti pubblici nelle reti di trasporto vengono amplificati se le decisioni di spesa sono coordinate tra i diversi livelli di governo a livello verticale e orizzontale: *“Politiche di bilancio regionali poco rivolte all'obiettivo di massimizzare il benessere generale nazionale e invece assai orientate alla massimizzazione del benessere locale immediato rischiano, infatti, in questi casi, di rivelarsi poco efficienti, se non controproducenti”*.⁵³

Le opportunità di adottare linee di azione coordinate che portino ai benefici collettivi segnalati dalla Banca d'Italia sono offerte dai progetti strategici di ampia portata multiregionale e internazionale che la Regione Marche ha attivato, in accordo con gli obiettivi europei di integrazione e coesione territoriale.

⁵³ Di Giacinto, Micucci e Montanaro (2011).

Il primo progetto di integrazione è il **Trans-European Transport Network (TENT-T)** entro il quale Ancona viene inserita come uno dei terminali del corridoio scandinavo-mediterraneo, che è uno dei tre corridoi che interessano l'Italia. La rete TENT-T dovrà essere completata entro il 2030, un appuntamento in linea con l'orizzonte temporale del Cantiere aperto Marche +20, che dovrà monitorare i progressi realizzativi. I progressi da realizzare sono molti e molto impegnativi.⁵⁴ Si dovrà razionalizzare e ridimensionare il trasporto su gomma. Dovrà aumentare l'offerta di trasporto ferroviario per connettere le Marche alla rete europea. Dovranno essere risolti i problemi di connessione porto-interporto-aeroporto per recuperare le potenzialità dei trasporti marittimi e aerei. Queste opportunità di innovazione e di attivazione delle connessioni intermodali devono essere colte appieno, per favorire l'integrazione con i grandi flussi di scambio europei e contenere i rischi di periferizzazione che gravano sulle Marche e su tutta l'area.

La **Macroregione Adriatico-Ionica**, come ambito internazionale istituzionalizzato dalla Unione Europea, che coinvolge 8 paesi e tutte le regioni italiane che si affacciano sui due mari, tra le quali le Marche, è funzionale a questi obiettivi di integrazione coordinata. La Macroregione funzionerà da catalizzatore dei progetti di integrazione sulle grandi questioni dell'area, non ultima quella infrastrutturale. Anche in questo caso ci sono molti problemi aperti da risolvere, tra i quali la Governance in grado di rendere efficiente il coordinamento. Si rinvia al testo di Carboni nella sezione Contributi che approfondisce i temi rilevanti della Macroregione Adriatico-Ionica e in particolare tratta tre punti rilevanti: il marcato ritardo dell'area, la sua vitalità potenziale e il problema delle diversità da gestire.

Un secondo progetto di integrazione su scala europea è la **Agenda digitale europea (ADE)**, che indica gli obiettivi per una nuova Società della Informazione, che richiede l'ampliamento delle reti infrastrutturali informatiche e delle relative connessioni a livello avanzato. La Giunta regionale delle Marche ha messo a punto il progetto di **Agenda digitale Marche (ADM)**, in linea con l'**Azienda Digitale Italia (ADI)**.

L'ADM è un progetto che risponde a una visione strategica impegnativa e giustamente ambiziosa.⁵⁵ Il ruolo centrale dell'ADM viene assegnato alla **infrastruttura MCloud**, che ha enormi potenzialità di attivazione innovativa di servizi digitali in tutte le direzioni: per la popolazione (famiglie e individui), per le imprese, per le Amministrazioni locali.⁵⁶

Sono evidenti i vantaggi potenziali della scelta compiuta dalle Marche nel 2012 di avviare il progetto MCloud, tra i quali:

- secondo la chiave di lettura di Marche +20, la prospettiva futura di diffondere la crescita digitale su tutti i motori di sviluppo economico e sociale della regione, valorizzando in senso innovativo il ruolo di asse trasversale che le infrastrutture sono chiamate a svolgere;

⁵⁴ Vedi Montironi (2011).

⁵⁵ Vedi il documento Agenda Digitale Marche – Visione strategica del 20-11-2013

⁵⁶ Vedi Regione Marche, MCloud: infrastruttura per l'Agenda Digitale Marche (ADM), presentazione del 28-5-2013.

- la prospettiva di offrire un servizio di rete alle piccole e medie imprese, con pacchetti software, accesso a dati e conoscenze adatti alle loro esigenze; non è casuale che la regione Veneto, altra regione caratterizzata da PMI, ha dedicato già dal 2011 un sistema PMIcloud ad esse dedicato;
- l'attivazione di una rete di collaborazione scientifica tra Università marchigiane, nella fase iniziale l'ateneo di Camerino e l'Università Politecnica delle Marche, oltre all'Istituto Nazionale di Fisica Nucleare;
- la possibilità di estendere il servizio MCloud alla Macroregione Adriatico Jonica, secondo il principio della integrazione su area vasta, che abbiamo sopra richiamato.

19.2.3 Realizzazione

Il processo di sviluppo infrastrutturale per realizzare la crescita digitale della Società europea dell'Informazione segue un percorso complesso e articolato, con interazioni bidirezionali dall'alto in basso e dal basso in alto.

In alto ci sono gli obiettivi europei stabiliti dall'ADE: sono obiettivi molto sfidanti, con tappe progressive da raggiungere nel 2015 e nel 2020.

L'anello intermedio è costituito dall'ADI, che stabilisce i percorsi e le linee di azione a livello nazionale. Questa fase intermedia consente di valutare le realizzazioni tra i diversi Paesi della UE.

In basso si collocano le agende regionali e, per quanto ci riguarda, l'ADM, che hanno la funzione di adattare le iniziative alle specifiche esigenze regionali e riportarle nel percorso inverso dal basso verso l'alto ai livelli superiori nazionale ed europeo.

Questo sistema interattivo di obiettivi – strategie - progetti segna il percorso futuro che è destinato ad avere forti ripercussioni sulle possibilità di sviluppo a tutti i livelli dell'Unione Europea, dell'Italia e, nel nostro caso, delle Marche. Per concretizzare gli effetti positivi è necessario **passare dalla visione strategica alla capacità realizzativa**. Chi meglio e più rapidamente ci riuscirà acquisirà vantaggi competitivi, che i ritardatari difficilmente riusciranno a colmare.

Per tutto ciò è di fondamentale importanza monitorare nel continuo le fasi di avanzamento rispetto agli obiettivi, segnalare i ritardi da colmare, le connessioni da completare, gli eventuali progetti da rivedere, secondo il metodo del Cantiere aperto proposto da Marche +20.

I problemi da risolvere e i ritardi da colmare in sede realizzativa sono molti.

Il Rapporto Telecom "Italia connessa 2013" sulle agende digitali italiana e regionali mette in evidenza **preoccupanti ritardi dell'Italia nei confronti internazionali della diffusione informatica**. Ritardi che si trasmettono, anche se in misura diversa, alle regioni e quindi alle Marche.

Un aspetto significativo riguarda le connessioni in banda larga. L'obiettivo europeo del 100% di cittadini coperti da banda larga di base entro il 2013 è stato praticamente raggiunto nel 2012 dalle Marche con il 99% e dall'Italia con il 98%, meglio della media europea del 95,5%. Questo risultato rappresenta purtroppo un'eccezione, perché il Rapporto Telecom segnala che l'Italia è in ritardo crescente nel corso degli anni rispetto alla media europea su tutti gli altri indicatori di diffusione informatica.

Un esempio eloquente è la diffusione della banda ultra larga, che è il livello infrastrutturale di qualità superiore rispetto alla banda larga di base. L'obiettivo europeo chiede di raggiungere il 100% di cittadini coperti. La media dei paesi europei nel 2012 ha raggiunto il 54%. L'Italia si colloca solo al 14%, che va confrontato con il 24% della Francia, il 64% della Spagna, il 66% della Germania, il 70% del Regno Unito.

La Figura 19.10 riporta la distribuzione regionale della copertura ultra larga nello stesso anno. Le Marche si collocano al di sotto della media nazionale, al 13° posto nella graduatoria di tutte le regioni e al 5° posto tra le 6 regioni del nostro campione, davanti all'Umbria. Va segnalato che tutte le regioni del campione sono al di sotto della media italiana. Una giustificazione viene dalla scelta del Governo italiano di avviare il progetto nazionale di banda ultra larga partendo da 5 regioni meridionali. Questa scelta nazionale spiega in parte il ritardo delle Marche e delle altre regioni del campione.

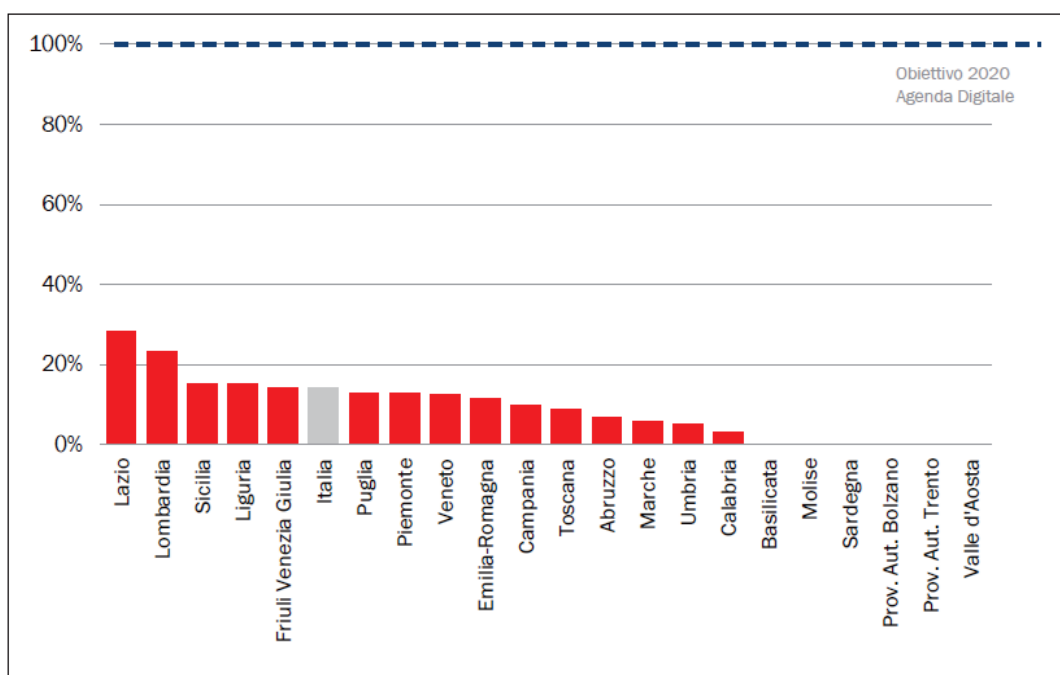


Figura 19.10: Banda ultra larga: % famiglie coperte (2012)
 Fonte: Telecom Italia (2013)

19.2.4 Efficienza

Resta da prendere in considerazione l'efficienza del sistema infrastrutturale, in termini di capacità di attivazione dello sviluppo equilibrato e sostenibile.

È stato necessario soffermarsi a lungo sui problemi delle reti infrastrutturali materiali e immateriali per l'impatto determinante che hanno sulla competitività del sistema produttivo e sulla coesione sociale delle Marche, che è una regione ad alta diffusione territoriale delle imprese e degli agglomerati urbani.

L'efficienza delle infrastrutture va valutata in termini di contributo alla riduzione dei costi di transazione e di informazione delle piccole imprese, di capacità di alleviare i disagi del pendolarismo ferroviario intra-regionale, di contribuire a rendere attrattiva la vita rurale, di facilitare l'accessibilità ai servizi sociali, di consentire lo sviluppo innovativo della domotica con connessioni telematiche e software adatti agli anziani.

L'efficienza non deriva soltanto dalla disponibilità delle reti e delle connessioni, ma anche dalla possibilità di accedere alle informazioni. Un ritardo italiano da colmare rispetto ad altri paesi europei riguarda la diffusione di *dataset* in *open data*. Per rendersi conto della distanza si veda ad esempio il Regno Unito, che è all'avanguardia. All'interno del nostro campione di regioni, la situazione dei dataset disponibili è la seguente:

Marche	Veneto	Emilia Romagna	Toscana	Umbria	Abruzzo
9	127	297	169	80	57

Tabella 19.3: dataset open data regionali

Fonte: siti web opendata regionali

Risulta evidente che le Marche debbono accelerare su questo fronte.

Un altro aspetto da considerare per valutare l'efficienza delle infrastrutture assume crescente importanza l'impatto ambientale. Una rilevazione molto significativa è fornita dall'indicatore di *smart cities*, che raccoglie e sintetizza indicatori riguardanti 9 aree tematiche, sia digitali (banda larga, servizi per mobilità, sanità, l'istruzione, l'*e-gov*) sia di green economy (mobilità alternativa, energie rinnovabili, efficienza energetica, risorse naturali). La Figura 19.11 mette in evidenza la distribuzione regionale di questo indicatore sintetico relativo ai 116 capoluoghi delle province italiane. Da questo punto di vista le Marche sono al di sotto della media italiana, al quart'ultimo posto nella graduatoria nazionale e ultime nel campione delle 6 regioni che abbiamo preso come riferimento costante per le nostre analisi.

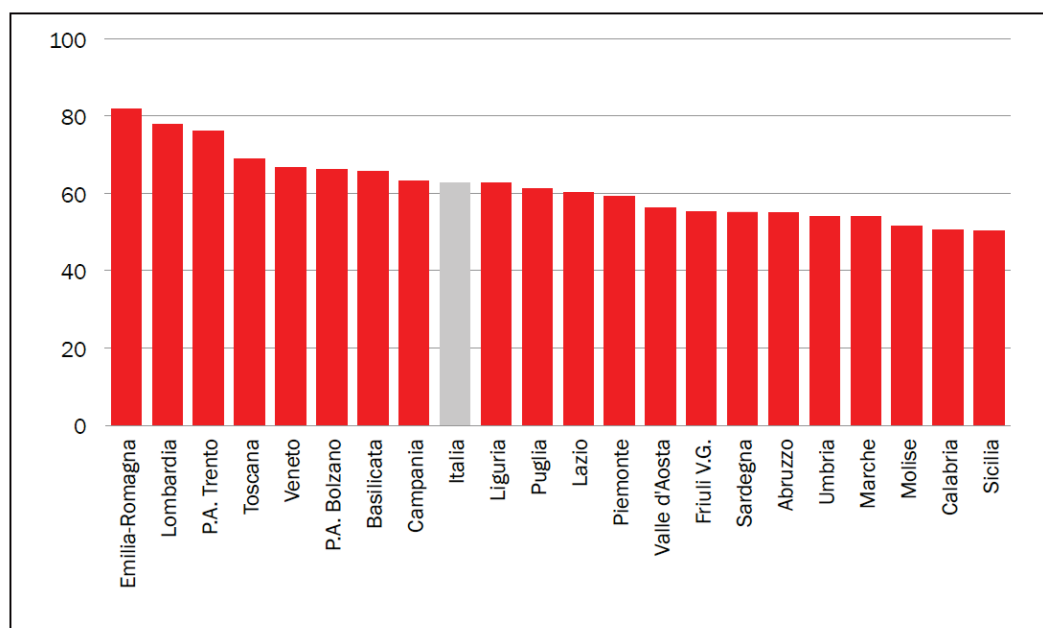


Figura 19.11: Indicatore di smart cities relativo ai Comuni capoluoghi

Fonte: Telecom Italia (2013)

Risulta evidente che vi sono rilevanti spazi di miglioramento da recuperare a livello italiano e, ai nostri fini, a livello marchigiano. Ciò che preoccupa del forte ritardo italiano nella attivazione della banda ultra larga è il suo impatto diffusivo frenante sulla crescita digitale, con conseguente ampliamento del gap competitivo rispetto ai più dinamici paesi europei.

La crescita digitale delle Marche è strettamente dipendente dalla capacità di attirare fondi europei, nell'ambito della programmazione 2014-2020, e finanziamenti del Governo nazionale, nell'ambito della realizzazione dell'ADI. Alla capacità di attirare risorse finanziarie esterne, si deve sommare la scelta di destinare risorse del bilancio regionale.

Nella programmazione 2007-2013 le Marche si sono distinte per una differente composizione della distribuzione delle fonti di finanziamento della crescita digitale, vedi la Figura 19.12. A differenza della media italiana, dove è prevalsa la quota di fondi regionali (54%), le Marche hanno attinto in larga prevalenza a fondi nazionali ed europei (94%), potendo così attribuire solo il 6% a fondi regionali. Lo stesso si è registrato per l'Abruzzo e in minor misura per il Veneto.

A questa capacità di attrarre fondi esterni, si è però accompagnata una minore destinazione complessiva di fondi per lo sviluppo della nuova Società dell'informazione. I dati riportati nella Figura 19.12 dimostrano che la spesa pro capite per il settore è stata largamente inferiore nelle Marche alla media nazionale (64 euro contro 90 euro pro capite) e a quella delle altre 5 regioni del campione, tra le quali spiccano l'Umbria (135 euro pro capite) e il Veneto (101 euro pro capite).

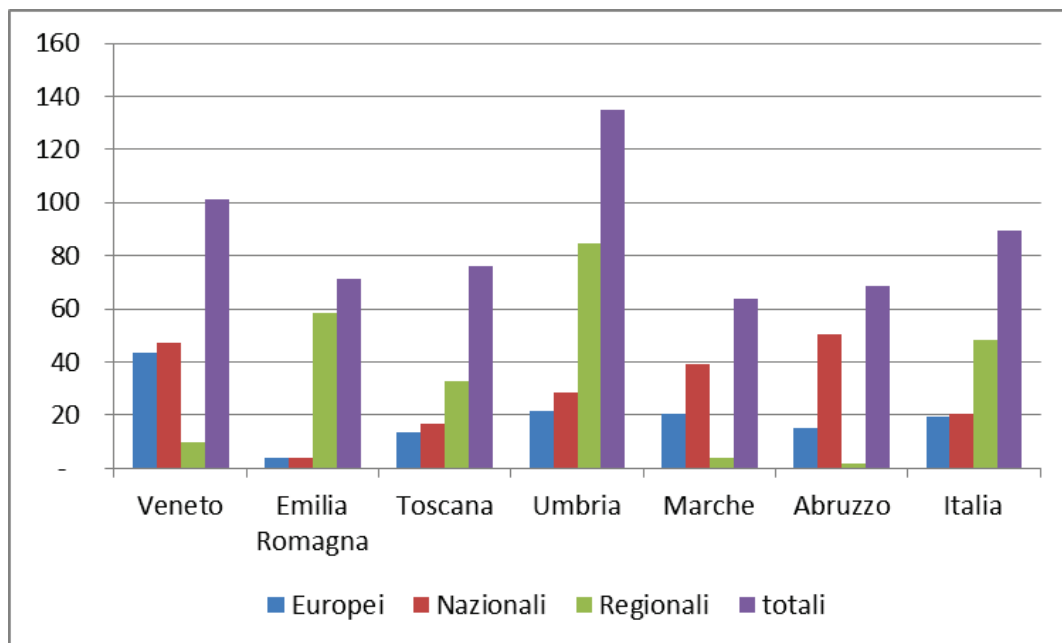


Figura 19.12: Fondi per la Società dell'Informazione 2007-2013: euro pro-capite
 Fonte: elaborazione da Telecom Italia (2013)

Nella nuova programmazione europea 2014-2020 le Marche debbono cogliere la sfida competitiva della crescita digitale non solo a livello di progettazione, di coordinamento, di integrazione. Su questi piani le linee di azione avviate sono giuste, Occorre però renderle credibili e concrete migliorando e accelerando la capacità di realizzazione e, non ultimo, destinando maggiori risorse agli investimenti alla nuova Società della Informazione.

Il futuro non aspetta.

OPERE CITATE

Alessandrini, P. (2004), Vecchi e nuovi problemi dello sviluppo marchigiano: dal decollo alla perdita di slancio e di centralità, *Economia Marche*, aprile, pp. 29-40.

Alessandrini P., Croci M., Zazzaro A. (2005), "La geografia del potere bancario: il ruolo delle distanze funzionali", *Moneta e credito*, Dicembre.

Alessandrini P., Paci A., Papi L. e Pepe M. (2012), I confidi durante la crisi in una regione a industrializzazione diffusa: ruolo e politiche, in Bracchi G e Masciandaro D. (a cura di) *La banca commerciale territoriale nella crisi dei mercati, XVII Rapporto sul sistema finanziario italiano*, Fondazione Rosselli, EDIBANK, Roma, pp. 137-160.

Alessandrini, P., Papi L., Presbitero A.F., Zazzaro A. (2014) "Crisi finanziaria globale, crisi sovrana e crisi bancaria: l'Italia nel confronto europeo", in Zazzaro A. (ed.) *Le banche e il credito alle imprese durante la crisi*, Il Mulino, Bologna.

Balassone F., Casadio P. (a cura di) (2011), *Le infrastrutture in Italia: dotazione, programmazione, realizzazione*, Banca d'Italia, Seminari e Convegni, aprile.

Banca d'Italia (2005), *Note sull'andamento dell'economia delle Marche nel 2004*. www.bancaditalia.it, Pubblicazioni economiche, Economie regionali.

Banca d'Italia (2011), *L'economia delle regioni italiane*, in *Economie regionali*, n.23, Roma novembre.

Bertini S., Ghezzi L., Maitino M.L., Rosignoli S., Sciclone N. (2009), *La Toscana nelle graduatorie regionali di sviluppo umano*, IRPET, Firenze, novembre.

Casadio P., Paccagnella M. (2011), *La difficile programmazione delle infrastrutture in Italia*, in Balassone F., Casadio (a cura di), *Le infrastrutture in Italia: dotazione, programmazione, realizzazione*, opera citata, pp.293-312.

Casini Benvenuti S., Sciclone N. (2003) (a cura di), *Benessere e condizioni di vita in Toscana*, F. Angeli, Milano.

Casini Benvenuti S., Maltinti G. (2009), *Il futuro della Toscana tra inerzia e cambiamento. Sintesi di Toscana 2030*, IRPET – Regione Toscana.

Cavalieri, A. (1999), *Toscana e Toscane. Percorsi locali e identità regionale nello sviluppo economico*. F. Angeli, Milano.

Censis (2013), *Servizi alla persona e occupazione nel welfare che cambia*, Note e Commenti, n.7/8 Agosto.

Censis e Unipol (2014), *Integrare il welfare, sviluppare la white economy*, in *Welfare, Italia. Laboratorio per le nuove politiche sociali*, Roma, 9 luglio.

Centro Studi Confindustria e Prometeia (2013), *Esportare la dolce vita. Il bello e ben fatto nei nuovi mercati*. Editore SIPI, Roma.

Centro Studi Confindustria (2013), *Cultura motore dello sviluppo, Scenari economici*, dicembre.

- Cipollone P., Montanaro P., Sestito P. (2012), Il capitale umano per la crescita economica: possibili percorsi di miglioramento del sistema d'istruzione in Italia, Banca d'Italia, Questioni di Economia e Finanza 122, aprile.
- Di Giacinto V., Micucci G., Montanaro P. (2011), Coordinamento della spesa pubblica e spillover spaziali delle infrastrutture di trasporto: evidenze per l'Italia, in Balassone F., Casadio P. (a cura di), Le infrastrutture in Italia: dotazione, programmazione, realizzazione, opera citata, pp.63-96.
- European Central Bank (2014), SME access to finance in the euro area: barriers and potential policy remedies, Monthly Bulletin, July, pp. 79-98.
- Federculture (2014), Cultura. L'alternativa alla crisi per una nuova idea di progresso, 10° Rapporto annuale, a cura di Roberto Grossi, 24 ore cultura, giugno.
- Fondazione Impresa (2014), Indice di Green Economy 2013, www.fondazioneimpresa.it.
- Fuà, G. (1983), L'industrializzazione nel Nord Est e nel Centro, in Fuà, G. e Zacchia C., Industrializzazione senza fratture
- Fuà, G., Zacchia, C. (1983) (a cura di), Industrializzazione senza fratture
- Gangemi A., Centorrino M. (2014), Servizi alle famiglie, il nuovo welfare "fai da te", www.sbilanciamoci.info, gennaio
- Gregori G.L., Perna A., Quale nuovo approccio per il federalismo commerciale? Il caso della regione Marche, in Unioncamere e Università Politecnica delle Marche, Le Marche oltre la crisi. Quale possibile percorso di sviluppo. Un approccio integrato per il futuro, F.Angeli, Milano,
- Marchegiani P. (2014), Politiche culturali regionali: note a margine sulle cose fatte e da fare, Marche Cultura, n.6, pp.11-15.
- MoFiR – Regione Marche (2011), Il credito nelle Marche. La crisi e il ruolo dei confidi, pubblicato sui siti del MoFiR – Università Politecnica delle Marche e della Regione Marche, novembre.
- Montironi C. (2011), Mobilità e trasporti, nota per il Progetto Marche +20, Regione Marche, giugno.
- Moretti E. (2011), L'immigrazione è una risposta all'invecchiamento della popolazione? Il caso delle Marche, in Unioncamere e Università Politecnica delle Marche, Le Marche oltre la crisi. Quale possibile percorso di sviluppo. Un approccio integrato per il futuro, F.Angeli, Milano, pp. 17-25.
- Osservatorio Regionale Politiche Sociali (2013), La spesa dei Comuni per interventi e servizi sociali, in Osservazioni, Regione Marche – Agenzia Regionale Sanitaria, n.6, dicembre.
- Pelliccia L. (2014), Le novità dell'indagine ISTAT 2011 sugli interventi sociali dei Comuni, <http://www.lombardiasociale.it>
- Pesaresi F. (2014), Gli Ambiti Territoriali Sociali: dimensionamento e prospettive, Convegno Regionale, Jesi, giugno.

Ragioneria Generale dello Stato (2014), Le tendenze di medio-lungo periodo del sistema pensionistico e socio-sanitario.

Sacco P.L. (2013), Distretti, un'occasione mancata, il Sole-24 ore, 14 aprile.

Sacco P.L., Ferilli G., Tavano Blessi G. (a cura di) (2013), Cultura e sviluppo locale: verso il Distretto culturale evoluto, il Mulino, Bologna.

Symbola e Unioncamere (2014), Io sono cultura. L'Italia della qualità e della bellezza sfida la crisi, Rapporto 2014, giugno.

Telecom Italia (2013), Italia Connessa, Agende digitali regionali, Rapporto annuale.

Teoldi S. (2014), Distretto culturale evoluto delle Marche: imprese culturali e creative e sviluppo territoriale, Marche Cultura, n.6, pp.16-18.

Termini V. (2014), L'Italia centrale nei nuovi assetti europei, Affari e Finanza, La Repubblica, 22 settembre.

Throsby D. (2008), The concentric circles model of cultural industries, in Cultural Trends, 17, pp.147-164.

CONTRIBUTI DEL COMITATO SCIENTIFICO

UN PERCORSO CONDIVISO DI TRANSIZIONE: IDEE GUIDA E PROGETTI POSSIBILI

di Enzo Rullani

1. Sta emergendo, in tutto il mondo, un nuovo modo di produrre e di competere

In tutto il mondo stiamo vivendo una fase di transizione dal vecchio al nuovo che ha un impatto fortissimo sulle forme di produzione dei diversi territori, perché re-distribuiscono le attività e le funzioni svolte dalle imprese (dai lavoratori, dai sistemi locali) in filiere che si estendono sempre di più, inglobano i paesi emergenti e diventano tendenzialmente globali, agganciandosi ai nuovi baricentri dello sviluppo che ormai non sono più in Europa, e tanto meno in Italia o nelle Marche.

Nelle doglie della transizione, e nelle nebbie della crisi, si sta affermando un nuovo paradigma produttivo: il **capitalismo globale della conoscenza**. Ossia un capitalismo che:

- a) utilizza la *conoscenza come principale forza produttiva*;
- b) distribuisce questa risorsa, i suoi sviluppi e i suoi frutti *tra molti paesi del mondo*, trasformando in valore le loro *differenze*.

L'economia globale di oggi è, in effetti, un'economia delle differenze in cui ciascuna regione del sistema mondiale deve *valorizzare la propria differenza* distintiva nell'ambito di filiere globali che hanno la possibilità di accedere ad una gamma molto estesa e diversificata di altre localizzazioni (concorrenti, complementari). E ciò avviene *in due modi diversi* (ma complementari). Due modi con cui le Marche devono – nei diversi settori e nei diversi contesti locali – acquistare familiarità.

In primo luogo, le filiere globali valorizzano le *differenze di costo* tra paesi emergenti (*low cost*) e paesi ricchi (*high cost*), generando un *surplus* in valore (ricavi meno costi) ogni volta che attività e funzioni, nelle filiere globali, *si spostano verso i luoghi dove i costi del lavoro, dell'energia, della tassazione o altro sono minori*.

Questo trasferimento ha assunto proporzioni imponenti a partire dal 2000. Si pensi solo a questo: la Cina che nel 2000 aveva una quota della manifattura mondiale pari all'8% (un terzo degli Stati Uniti, che arrivavano al 25%, e metà del Giappone, attestato sul 16%), nel giro di 11 anni triplica la sua quota, arrivando al 22%, grazie a tassi di crescita a due cifre della produzione, a prezzi costanti. Contemporaneamente le quote degli Stati Uniti e del Giappone, sostenute da una crescita bassa e in qualche anno negativa del prodotto realizzato, cadono rispettivamente al 14% e al 9%: quasi un dimezzamento della quota precedente.

L'Europa segue la scia sia pure con una velocità meno elevata, e alcuni paesi europei – come la Germania – mantengono la loro quota, valorizzando nei rapporti con i nuovi mercati la propria vocazione manifatturiera. Ma l'Italia, che aveva retto bene dal 2001 al 2007 (dal 4,1% al 4,5%), scivola negli anni successivi, arrivando ad un modesto 3,3%, con una perdita di posizioni solo leggermente minore di quella subita da Francia e Gran Bretagna.

In secondo luogo, le filiere globali creano valore perché allargano il bacino di ri-uso delle conoscenze prodotte nei paesi di origine, perché immettono nel circuito di produzione e di

consumo – dunque nel mercato globale – miliardi di persone che in precedenza ne erano escluse. I moltiplicatori del valore connessi al ri-uso di conoscenze trasferibili e replicabili crescono, e con essi lievita il surplus che resta a disposizione di chi mette in moto il processo e lo gestisce nelle sue varie fasi.

Nell'allargamento del mercato a nuovi consumatori e a nuovi utilizzatori industriali, nei paesi a basso costo vengono infatti ri-utilizzate in gran parte conoscenze che sono state prodotte in paesi di origine ad alto costo e che - se si tratta di *conoscenze replicabili e trasferibili* – possono adesso essere utilizzate a vantaggio di una domanda addizionale, che si aggiunge a quella già servita nei luoghi di origine.

Dal punto di vista cognitivo, infatti, trasferimento e replicazione non determinano costi addizionali, perché una parte rilevante delle conoscenze utilizzate nelle filiere globali – una volta codificate e rese replicabili - possono essere trasferite e riprodotte a costo zero, o quasi, anche a grande distanza. Purché nel contesto di arrivo sia stata organizzata una adeguata “capacità di assorbimento”, rispettando le prescrizioni del codice di impiego della conoscenza trasferita.

Per ogni trasferimento e per ogni replicazione che la filiera globale consente di realizzare, si crea dunque un rilevante *surplus di valore*, sia in termini di abbattimento del costo dei fattori, sia per il ri-uso della conoscenza replicabile.

E' facile capire perché un processo del genere sta terremotando le quote di mercato detenute dai diversi luoghi coinvolti nella nuova divisione del lavoro, creando nuova domanda e nuovi posti in alcuni luoghi, mentre domanda e posti di lavoro sono distrutti in altri, modificando in modo radicale l'entità dei surplus di valore che ogni territorio contribuisce a produrre nelle filiere globali e alterando in modo inedito la distribuzione dei surplus che vengono “catturati” da ciascun territorio in base al potere contrattuale detenuto nelle filiere di appartenenza.

Le cifre sopra riportate indicano l'ampiezza del cambiamento che sta determinando una nuova divisione del lavoro nella manifattura mondiale; ma indica anche la grandezza del potenziale di valore (surplus) connesso al cambiamento stesso.

A chi va questo surplus?

E che tipo di attività e funzioni possono rimanere nelle aree *high cost*, resistendo all'attrazione fatale dei vantaggi di costo di altre possibili localizzazioni?

Per quanto riguarda le Marche, la prima domanda induce a chiedersi in che misura e per quali strade, di qui a venti anni, le imprese marchigiane riusciranno ad *inserirsi nelle filiere globali* che utilizzano lavoro a basso costo in altri paesi del mondo (attraverso delocalizzazioni di attività, *outsourcing* di componenti e lavorazioni rivolto a fornitori *low cost*, investimenti commerciali per non perdere le aree in cui la domanda cresce di più ecc.). Non solo, ma induce a chiedersi se in questo processo faranno la parte dei portatori d'acqua, o riusciranno – in forza di qualche capacità esclusiva – a *catturare una parte rilevante del surplus co-prodotto* nella filiera di appartenenza.

La seconda domanda, invece, rimanda alla riconversione delle attività e delle funzioni che potrà essere realizzata nelle Marche – nei diversi settori, e nei diversi luoghi della regione - sostituendo

in modo progressivo i posti di lavoro e i flussi di valore persi, o delegati all'esterno, con posti di lavoro e flussi di valore addizionali, localizzati nel territorio.

2. L'agenda del cambiamento nelle regioni ad alto costo

Da questo punto di vista, gli sviluppi che, in ogni settore di attività, portano a redistribuire le attività nelle filiere globali, assegnano alle regioni *high cost* (tra cui le Marche) un ruolo quasi obbligato: quello di svolgere attività e funzioni che richiedono **un forte impiego di conoscenza generativa**.

La conoscenza generativa è quel tipo di conoscenza che serve per affrontare problemi nuovi, mettendo a punto soluzioni che *innovano* i prodotti, i processi e i significati standard, destinati ad essere replicati su larga scala nelle filiere globali, o che li adattano a situazioni o domande non previste, personalizzate o fuori standard. La conoscenza generativa può prendere la forma della capacità imprenditoriale disponibile in un certo territorio, della professionalità del lavoro manageriale, tecnico, commerciale, relazionale non standard, della cultura collegata a ciascun contesto territoriale e alla sua storia, dei significati connessi alla qualità della vita e alla natura unica dei paesaggi, della tradizione storico-artistica, della pratica sociale nella scuola, nel lavoro, nel funzionamento dello Stato e in altri aspetti della vita collettiva. Tutte queste cose, dal punto di vista economico, possono diventare risorse distintive per la competitività di un territorio *solo se si traducono in attività apprezzate e pagate (dagli altri) nella catena globale del valore a cui si appartiene*. Solo una parte delle caratteristiche culturali ereditate dal passato possono assumere questo ruolo nel contesto competitivo di oggi, per cui si tratta di scegliere (a rischio) su quali "vocazioni" ciascuna regione investe in vista del futuro possibile, e quali altri invece cerca di riconvertire o di mantenere (sostenendone i costi) solo come tratti identitari della propria storia, da non disperdere.

La conoscenza generativa è fondamentale per il rinnovamento competitivo dei prodotti, dei processi e dei significati nelle filiere globali, ma che – essendo legata alle persone e ai contesti in cui viene prodotta – risulta *poco riproducibile e poco trasferibile* ad altre persone e in altri contesti.

La nuova geografia della competizione sta dunque ridisegnando le specializzazioni e le complementarità delle diverse aree che sono presenti nel mercato mondiale, e le Marche, da questo punto di vista, non fanno eccezione. I drivers che guidano la trasformazione dell'economia di ogni regione sono ben riconoscibili:

- **l'inserimento in filiere globali** che ne valorizzano o sfruttano le differenze distintive;
- **l'investimento in un nucleo, più o meno forte, di conoscenza generativa** legata ai contesti e alle persone, e dunque poco trasferibile o imitabile altrove, che diventa la risorsa distintiva del territorio;
- **la trasformazione di questa conoscenza generativa in una batteria di conoscenze replicabili e trasferibili** (modelli, macchine, prodotti standard, applicazioni codificate), per trarre vantaggio dal loro ri-uso nelle aree a minor costo dei fattori o di maggiore

crescita della domanda mondiale;

- **lo sviluppo di alleanze produttive, reti distributive e di canali di comunicazione** che permettano di propagare le proprie conoscenze replicabili alla scala più grande possibile, aumentando i moltiplicatori del ri-uso e dunque il surplus generato dalla filiera e possibilmente “catturato” a proprio vantaggio;
- **la graduale sostituzione, in ciascuna regione ad alto costo, tra cui le Marche, di attività e funzioni non più competitive** con nuove attività e funzioni, connesse alla *creazione di conoscenza generativa, alla sua traduzione in modelli replicabili e alla costruzione di reti estese per la loro propagazione globale* (marchi, reti logistiche e commerciali, ICT, significati).

E' una trasformazione che sta andando avanti in tutti i paesi del mondo, sia pure con velocità, investimenti e risultati molto differenti. E che detta l'agenda per i nostri +20, i venti anni a venire, anche per la regione Marche, ponendo un interrogativo di fondo: **in che modo le Marche come possono riqualificare la propria vocazione manifatturiera in modo da stare in linea con queste macro-tendenze**, che hanno cambiato il volto della divisione mondiale del lavoro e che continueranno a farlo anche nei prossimi anni?

Questa è la domanda principale a cui il lavoro di riflessione sul futuro, avviato nel progetto Marche +20, deve rispondere. E lo potrà fare non solo se quanto accade nella regione viene visto all'interno di questi processi di ri-configurazione dell'assetto competitivo mondiale, ma se sarà in grado di definire un **percorso condiviso di transizione** che possa trasformare il vecchio nel nuovo, senza troppi scossoni e in tempi ragionevoli.

3. I presupposti da cui partire

Sulla base delle risultanze finora emerse, il lavoro di Marche +20 dovrebbe partire da due premesse:

- 1) dal 2000 in poi, come è stato detto e scritto ormai innumerevoli volte, un *ciclo di sviluppo è finito* e dunque lo scopo del progetto è quello di **delineare un possibile percorso di transizione**, per attivarne un altro, che punta verso il nuovo paradigma in formazione (il capitalismo globale della conoscenza). Il nuovo ciclo di sviluppo, da attivare, sarà inevitabilmente molto diverso dal precedente, implicando – su molti versanti - problemi che eccedono la normale capacità di adattamento e re-invenzione delle imprese, delle singole persone e dei singoli sistemi locali. Questo è lo spazio in cui l'azione della Regione Marche può essere decisiva per innescare e guidare la transizione in base ad un progetto condiviso, invece di abbandonarla semplicemente agli esiti del confronto competitivo e agli automatismi del mercato;
- 2) nella transizione verso il nuovo, bisogna chiarire **quali sono le forze a cui appoggiarsi**, per trasformare l'esistente, e **quali sono le risorse e le qualità** che hanno potenzialmente valore nel nuovo paradigma post-2000, scegliendo alcuni dei *fattori distintivi* delle Marche, ereditati dal ciclo di sviluppo 1970-2000 (capitalismo distrettuale) che possono essere re-

interpretati e valorizzati nel nuovo contesto. Non tutto il vecchio può essere traghettato nel nuovo assetto competitivo da realizzare, ma una parte importante dei fattori e delle competenze generate dal precedente ciclo di sviluppo, adeguatamente riorganizzata e finalizzata, può *fare la differenza* rispetto ad altri paesi, nella misura in cui consente alle imprese marchigiane di fornire alle filiere globali in cui sono inserite o pensano di inserirsi, risorse utili e scarsamente sostituibili nella co-produzione di valore.

4. Il ruolo dell'Ente Regione

La Regione Marche ha una responsabilità fondamentale, nei difficili passaggi che riguardano ambedue questi punti. Infatti essa deve:

- **indirizzare e gestire in modo consapevole, progettuale, la progressiva *de-costruzione del vecchio***, limitando i danni e le sofferenze della transizione,
- **favorire la *costruzione o ri-costruzione del nuovo*** in tutti quei campi – e sono molti – dove non sono sufficienti le iniziative spontanee, che emergono per proprio conto nell'economia e del sistema sociale.

Invece di difendere ad oltranza l'esistente e gli assetti ereditati dal passato, la Regione Marche, partendo da quello che c'è, ovviamente, ma per andare oltre, deve agire insieme ai principali attori regionali (imprese, associazioni imprenditoriali, sindacati, Enti territoriali ecc.), per:

- **favorire l'*investimento a rischio sul nuovo modo di lavorare, di competere, di vivere***, sia agendo sulle convenienze economiche dei privati (incentivi, co-investimenti), sia usando altri mezzi a disposizione del pubblico (orientamento selettivo all'innovazione da parte della domanda pubblica, sviluppo di beni comuni materiali e immateriali messi a disposizione del sistema regionale, impiego del potere regolatore);
- **favorire lo sviluppo di *progetti condivisi, che facciano emergere una progettualità comune***:
 - **tra le imprese**: reti di imprese, spazio metropolitano per i servizi, centri di ricerca al servizio del territorio, finanza ancorata al territorio, infrastrutture logistiche e ICT,
 - **tra le persone**: comunità locali, scuola, comunità di senso,
 - **tra i sistemi locali**: collaborazione pubblico-privato nel territorio e tra i territori, proiettando questi progetti a scala globale (esportazioni, turismo, investimenti diretti dall'estero).

Si tratta di realizzare la costruzione del futuro sulla base di un disegno condiviso (e a rischio) e di una meta in cui si crede. Non basta, infatti, aspettare che le cose si aggiustino da sole, perché la transizione può marciare spedita e dare i suoi frutti in tempi non remoti solo se già oggi si comincia ad investire nei nuovi modelli di business, nelle nuove forme di lavoro, nei nuovi rapporti tra locale e globale.

5. C'è spazio per il sistema marchigiano nella nuova divisione internazionale del lavoro?

Questa è una domanda preliminare, da cui tutto il resto dipende. La risposta da dare a questa domanda è: in situazioni ad alta complessità (varietà, variabilità, indeterminazione), **il futuro non si prevede, si fa**.

Lo spazio che le Marche potranno avere nella nuova divisione internazionale del lavoro sopra delineata dipende da quello che gli attori locali faranno, prendendosi – o meno – la responsabilità di scegliere un percorso di transizione verso cui convergere e su cui investire. Molto può essere fatto se si parte da un'idea: per trasformare il sistema attuale non si deve contare solo sull'energia delle persone o delle organizzazioni in gioco, ma anche – e per certi versi soprattutto – sull'energia delle grandi onde che stanno trasformando il mondo, a scala nazionale e trans-nazionale. Queste onde sono soprattutto tre.

- a) **la globalizzazione dei mercati**, che impone a ciascun produttore di pensare il suo modello di business come parte di una filiera globale, che sfrutta le differenze e le complementarità tra molte (diverse) regioni del mondo
- b) **la smaterializzazione del valore**, che, in queste filiere, assegna importanza al possesso e all'uso congiunto di conoscenza, sia nella forma di **conoscenza generativa** (conoscenza che genera nuova conoscenza), legata alle persone e ai contesti, e di **conoscenza replicativa**, che può essere riprodotta facilmente;
- c) **la ri-personalizzazione del mondo produttivo e del consumo**, perché la crescita della complessità (varietà, variabilità, indeterminazione) rende sempre più rilevante, anche economicamente, l'intelligenza fluida degli uomini, in situazioni in cui gli automatismi impersonali della modernità cessano di funzionare a dovere, a causa di un eccesso di incertezza e di rischio.

Come abbiamo detto, in queste funzioni ciascun sistema produttivo locale deve integrare un nucleo di *conoscenze generative*, legata alle persone e al territorio (una conoscenza costosa, e difficilmente trasferibile) con l'uso a scala più estesa possibile di *conoscenze replicabili* incorporate in applicazioni codificate (macchine, prodotti, software, soluzioni standard, marchi e significati della comunicazione di massa ecc.).

Insomma, in ogni territorio avremo un mix – più o meno ben organizzato – di conoscenza generativa unica e di conoscenza replicabile, da trasferire e riprodurre nelle filiere globali, mettendola al servizio degli users.

In questa prospettiva di evoluzione, il sistema marchigiano si trova di fronte sfide molto rilevanti, in ciascuno dei punti sopra richiamati.

Per sfruttare il potenziale di valore della *globalizzazione*, l'organizzazione locale (distrettuale, territoriale) del sistema marchigiano si trova nella necessità di sviluppare una problematica (anche se promettente) divisione del lavoro con filiere globali che operano in molti altri luoghi, mettendo in concorrenza le loro capacità distintive. Finora si è molto parlato di export ed eventualmente di delocalizzazione di attività all'estero. Adesso tutto questo non basta più, perché si tratta di integrare l'unicità del locale con la forza replicativa e differenziante del

globale. Un cammino che le Marche hanno tutta la capacità di avviare e percorrere, come hanno dimostrato le imprese che si sono cimentate in questa sfida. Ma che è ancora lontano dall'essere l'orizzonte operativo e consensuale delle imprese e dei sistemi locali della regione, che spesso ragionano in un'altra logica, pensando a difendersi dalla globalizzazione invece di attrezzarsi per sfruttarne il potenziale di valore.

D'altra parte, anche dal punto di vista della *smaterializzazione* del valore la storia degli ultimi quaranta anni di industrializzazione regionale ha finora lasciato abbastanza in ombra gli investimenti in assets immateriali. Adesso questa è diventata una sfida che non si può evitare, per essere presenti e attivi nelle filiere globali.

Ma in che misura le imprese e le persone sono pronte per questa prospettiva? Si pensi solo alla necessità di fare rilevanti investimenti in capitale professionale, in conoscenza generativa, in marchi e sistemi di relazione (ICT, reti, alleanze ecc.).

Quante sono le imprese pronte per muoversi in questa direzione e quante di queste hanno i capitali e le capacità per farlo?

La *ri-personalizzazione* del mondo, che si prospetta nel prossimo futuro per ampliare la varietà, gestire la maggiore variabilità e sperimentare gli spazi di libertà lasciati dall'indeterminazione, offre sicuramente delle chances ad un sistema produttivo - come quello marchigiano - che ha sempre messo le persone al centro dell'attività imprenditoriale, lavorativa, relazionale. Ma anche in questo caso **la distanza tra passato e futuro sta aumentando vistosamente**: le persone - e la loro esperienza - possono diventare un limite per l'evoluzione del sistema, se questo resta ancorato ai miti e riti di un capitalismo personale che trascura i linguaggi formali (oggi assolutamente necessari), privilegia l'esperienza pratica sui modelli teorici (inibendo la replicazione), riduce lo spazio per l'autonomia e l'intelligenza delle persone preferendo forme mono-personale di comando e di competenza, come quelle che fanno capo a molti imprenditori individuali e individualisti prodotto dal ciclo di sviluppo 1970-2000. Spesso sono le resistenze personali che ostacolano oggi cambiamenti nei modelli di business che metterebbero in discussione il loro ruolo e la loro esperienza precedente.

Dunque, su tutti e tre i campi considerati, il sistema marchigiano ha buone pre-esistenze, ma deve rompere con la logica ereditata dal passato:

- di un locale che fa a meno del globale,
- di un investimento materiale che riduce al minimo quello immateriale,
- di un ruolo dominante di singole persone che inibiscono la diffusione capillare dell'intelligenza personale, in tutte le mansioni produttive e di servizio.

Una discontinuità è necessaria. E questa diventa invisibile se si ragiona con una logica a breve termine, dove i cambiamenti sono per forza ricalcati sugli assetti ereditati dal passato. Il ruolo specifico di un progetto che guarda oltre, come Marche +20, è quello di fare emergere questa discontinuità necessaria, in modo da rendere progettabile e consapevole il passaggio dal vecchio (che non funziona più) al nuovo (che non viene ancora), superando la situazione di stallo in cui la crisi ci ha messo.

6. Punti di forza e di debolezza degli assetti ereditati dal passato

Nel passaggio verso il nuovo paradigma, la regione Marche presenta infatti alcuni fattori distintivi che sono stati finora dei punti di forza, nella concorrenza con altre realtà regionali italiane e estere, ma che rischiano – nel nuovo contesto – di trasformarsi in fattori di debolezza.

Il primo di questi fattori è la forte presenza di una manifattura che, per effetto del ciclo di sviluppo distrettuale (1970-2000) ha assunto alcuni caratteri distintivi:

- a) **forte frazionamento dimensionale**, cosa che comporta fenomeni diffusi di sotto-capitalizzazione, forme di subfornitura scarsamente autonome e mancanza di massa critica e di economie di scala nei progetti di innovazione;
- b) **un baricentro dei modelli di business spostato sulla trasformazione fisica dei prodotti**, con investimenti in asset materiali (macchine, capannoni, magazzino ecc.) e minori impegni e presidi sul versante immateriale (R&S, brevetti, design, marchi, rete commerciale, internazionalizzazione), anche se, per fortuna, in regione esistono aziende leader che sono andate molto avanti nell'investimento in assets immateriali già in linea con i tempi;
- c) **la tendenza ad innovare prodotti e processi per imitazione** (delle esperienze di successo, emergenti nel proprio distretto) **e con micro-innovazioni** che possono essere imitate in tempi brevi dagli altri *competitors* locali;
- d) **un saper fare imprenditoriale e lavorativo basato sull'informalità, sull'apprendimento pratico "sul campo" e sui rapporti diretti inter-personali**, con scarso uso dei linguaggi formali (ingegneria, informatica, management, contabilità, diritto ecc.), delle ICT e di capitale umano istruito;
- e) **una cultura individualistica e localistica** che preferisce le relazioni a corto raggio e lo sviluppo di iniziative indipendenti, anche se prive di respiro.

Questo tipo di cultura produttiva ha reso bene durante il ciclo di sviluppo del capitalismo distrettuale 1970-2000. Ma non rende più oggi. Si tratta dunque di trasformare questi fattori avendo in mente ciò che, oggi, può essere apprezzato o meno nelle nuove filiere globali.

Il che significa immaginare un percorso in cui:

- ciascuna famiglia, impresa e comunità locale investe una parte dei mezzi di cui dispone nella creazione di **conoscenza generativa**, ossia in intelligenza non trasferibile collegata alla capacità delle persone e dei contesti di produrre nuove conoscenze, innovare, adattare le soluzioni standard a situazioni differenti e non prevedibili;
- l'industria manifatturiera si sviluppa integrando le imprese in filiere globali che possono utilizzare le localizzazioni marchigiane se queste forniscono saperi, relazioni, idee utili all'**industria intelligente**, basata su competenze, capacità e relazioni tra le persone, prima che sulla fabbricazione materiale dei prodotti;

- la specializzazione del territorio fa emergere alcune **vocazioni di settore** in cui le imprese marchigiane e il territorio hanno un vantaggio competitivo sostenibile, re-inventato rispetto al passato recente o frutto di nuove vocazioni (tecnologiche, commerciali, turistiche ecc.). Accanto al rafforzamento di alcune vocazioni, altre tenderanno a scomparire o perdere peso, con i problemi conseguenti da affrontare;
- il sistema dei servizi tradizionali evolve favorendo la specializzazione in servizi rari e di qualità, entro uno **spazio metropolitano organizzato** (di ampiezza regionale o più);
- si fanno investimenti rilevanti in **risorse connettive** (logistica delle merci e delle persone, ICT, significati simbolici legati alle vocazioni territoriali prescelte);
- si creano **reti di collaborazione** tra imprese, tra persone e tra territori.

7. Alcune idee progettuali su cui fare leva per Marche +20

In un contesto in cui la costruzione del proprio futuro diventa sperimentale, non contano più tanto le condizioni “oggettive” di partenza, quanto la *voglia soggettiva di darsi da fare* – investendo, rischiando, collaborando, condividendo – per cambiarle nel senso desiderato. Bisogna dunque raccordare lo scenario dei possibili percorsi sopra esemplificato alle forze reali che, sul campo, costituiscono i *soggetti individuali e collettivi* da mobilitare.

Prima di tutto, per quanto riguarda le soggettività individuali, bisogna che la Regione diventi parte attiva nel sollecitare il *cambiamento dei modelli di business delle imprese*, in sintonia con i cambiamenti che avvengono nelle filiere in cui le imprese sono coinvolte. Bisogna infatti che **la transizione al nuovo sia non subita, ma progettata e gestita consapevolmente**. E questo disegna già un traguardo ambizioso, che l’iniziativa regionale può proporre, organizzare, monitorare insieme alle imprese del territorio, o almeno insieme a quelle maggiormente dinamiche e alle loro rappresentanze. La mobilitazione delle forze soggettive disponibili potrebbe essere realizzata intorno a **progetti condivisi di evoluzione delle filiere e dei distretti attuali**, assumendo come traguardo modelli di business, di relazione e di filiera che rispondono alle esigenze del nuovo modo di competere a scala globale, sopra descritto. Ciascuno di questi progetti dovrebbe partire da una differenza distintiva del sistema marchigiano, da valorizzare e su cui investire in modo collaborativo, mettendo insieme – secondo la logica delle filiere - pubblico e privato, imprese grandi e piccole, manifattura e servizi, uso della conoscenza replicativa a scala globale e accumulazione di conoscenza generativa nel contesto locale.

Non si parte da zero, per fortuna.

Nel sistema marchigiano, esistono **imprese leader** che hanno già da tempo avviato il percorso di esplorazione sopra delineato: si tratta non tanto di andare oltre il loro orizzonte strategico, quando di fare in modo che non si allarghi la potenziale frattura tra i loro disegni e la loro cultura imprenditoriale-manageriale e il resto del sistema. **Distretti, filiere, medie imprese sono il cuore dell’azione da svolgere per favorire il mantenimento dei legami tra le imprese “di punta” e il restante corpo dell’industria e dei servizi in regione**. Un tempo questo collegamento era assicurato, spontaneamente, dalla natura locale delle filiere e dai vantaggi

dell'organizzazione informale, a breve raggio, del capitalismo distrettuale. Oggi le filiere – tutte le filiere - si estendono, andando oltre i confini territoriali e settoriali di un tempo, alla ricerca dei vantaggi connessi alle differenze e ai moltiplicatori globali. L'organizzazione che era informale e interpersonale tende a trasformarsi, dando un peso maggiore ai linguaggi formali, alla codificazione delle informazioni e degli impegni, ai sistemi modulari del sapere e della produzione impiegati da ciascuno, per tutto quello che riguarda le relazioni a distanza e la propagazione della conoscenza replicabile, nelle filiere globali. Non tutti, anche a causa della crisi, riescono a seguire il passo di questa evoluzione dei modelli di business e delle forme di comunicazione/relazione impiegate. E' invece importante che una parte consistente del sistema produttivo attuale riesca a non perdere il contatto con queste esigenze e tendenze, avvalendosi dell'esperienza già fatta dalle imprese leader nei vari settori e distretti della regione.

In termini operativi, ad esempio, si potrebbero **sollecitare i maggiori distretti e le maggiori filiere oggi esistenti ad elaborare progetti di evoluzione condivisa** che la Regione potrebbe sostenere sia in termini (tradizionali) di *incentivazione*, sia in forme progettuali che implicano un maggior coinvolgimento diretto. Ad esempio, promuovendo e partecipando attivamente alla scelta dell'idea motrice a cui ispirarsi, nei progetti di cambiamento di maggiore interesse per il sistema regionale (si veda sotto). Oppure sviluppando una domanda pubblica di edifici, beni o servizi che non punta al minimo costo, ma è finalizzata allo sviluppo di sperimentazioni innovative nei vari campi. Si può anche pensare ad un flusso di investimenti pubblici-privati da realizzare in base ad progetti condivisi di cambiamento e ad un impegno reciproco sui tempi e modi dei traguardi da raggiungere, ad esempio sul terreno della ricerca e delle infrastrutture tecnologiche (ICT) o logistiche, ancora carenti.

In quali campi e in quali modi si potrebbe operare?

Premesso che tocca ai soggetti reali – ossia alle imprese leader, ai distretti e alle filiere di maggiore rilevanza – stabilire quali siano i progetti da portare avanti – anche perché su questi dovranno investire tempo, denaro e attenzione – si possono dare alcune indicazioni di massima da interpretare come esempi e possibili proposte di transizione verso il nuovo paradigma:

1. **Un progetto sulla *domotica***, ad esempio, potrebbe essere realizzato mettendo insieme le idee e la conoscenza generativa esistente nel territorio nel campo della mecatronica e degli elettrodomestici.
2. **Un progetto parallelo sulla *casa***, espresso da imprese leader, distretti e filiere che lavorano invece sul terreno dell'arredamento, dell'edilizia, del risparmio energetico ecc.. Si tratta in questi progetti non tanto di realizzare un prodotto o una soluzione innovativa, da sfruttare successivamente, quanto di **definire delle *idee motrici*** che collegano la domotica e la casa (nei suoi vari componenti) a elementi di fondo che riguardano la qualità della vita o del lavoro che diventa accessibile in quel tipo di casa, in quel tipo di organizzazione tecnica degli apparecchi domestici o di ufficio, in quel tipo di sinergia progettuale realizzata integrando tra loro saperi e punti di vista di varia provenienza.
3. **Un progetto sul *sistema moda e gli stili di vita connessi***, da vendersi ormai attraverso filiere globali, conservando sul territorio soprattutto le conoscenze generative e la loro

capacità di mettere a punto modelli replicabili di alto valore potenziale. Che tipi di persone servono, in termini di imprenditori, professionisti, manager, tecnici, lavoratori esecutivi? Che tipo di istruzione e di esperienze scuola-lavoro possono essere prefigurate per aver figure professionali del genere?

4. **Un progetto sulle filiere *turistiche*** che legano la fruizione del servizio turistico alla qualità della vita e della cultura dei luoghi visitati.
5. **Un progetto ICT** non può mancare, visto che la trasformazione complessiva del sistema industriale – verso le filiere globali – implica la gestione di informazioni formalizzate e di canali comunicativi a distanza. Anche in questo caso, si potrebbero sollecitare alcune imprese leader a sviluppare progetti condivisi con filiere e distretti interessati all'innovazione nelle applicazioni ICT.

Insieme a questi progetti, che nascono da nuclei di relazione già esistenti, che provano a proiettarsi sul futuro, col sostegno della Regione, Marche +20 dovrebbe porsi l'obiettivo di **rafforzare a tutti i livelli la formazione di *soggettività collettive*** e delle loro iniziative, da proiettare nel contesto della concorrenza globale tra territori. Ciò significa una particolare attenzione verso:

- a) **le reti di impresa** e altre forme collaborative che possono creare sinergie e nuclei di relazione nuovi, andando oltre i distretti, le filiere e i sistemi locali pre-esistenti. La logica di questi progetti è l'ibridazione di attori complementari per aumentare le capacità di co-innovazione dei soggetti coinvolti, portatori di risorse e competenze differenti;
- b) **la valorizzazione di beni comuni** ad opera di comunità locali, che intendano occuparsene, o di comunità di senso, che legano la qualità della vita o le loro possibilità di azione alla disponibilità di certi beni comuni, considerati risorse abilitanti;
- c) **la costruzione di un diverso rapporto scuola-lavoro**, in modo da rendere utilizzabile l'intelligenza generativa e la disponibilità ad esplorare dei giovani, oggi inibite dalla presenza di un sistema chiuso di separazione/burocratizzazione dei ruoli, che impedisce le contaminazioni di esperienza e la creatività sperimentale delle nuove generazioni, finendo racchiuderle in un ghetto privo di risorse e di possibilità;
- d) **lo sviluppo di una rete diffusa di ricercatori**, che da un lato operano all'interno delle aziende, e che dall'altro investono parte del loro tempo (un giorno alla settimana, per esempio) nel partecipare alle attività di comunità professionali e di ricerca che consentono loro di mantenere il rapporto con le Università della regione e con quanto si nuovo si pensa e si fa nel mondo nel loro settore di competenza. Questa rete potrebbe essere creata attraverso una serie di *stages*, bene organizzati, che diventano – ad un certo punto – assunzioni in azienda, con vincolo di dedicare ad esempio ogni venerdì ad incontri e attività di tipo scientifico organizzate dalla comunità professionale del proprio settore, presso le Università regionali (che dovrebbero dunque, in questa prospettiva, cominciare a lavorare in rete). In cambio di questa partecipazione alla rete professionale della ricerca regionale, la Regione potrebbe pagare, ad esempio, i contributi previdenziali a carico delle imprese per i ricercatori assunti.

Questi processi di condivisione e di esplorazione superano i tradizionali confini tra settori, perché finiscono per coinvolgere – in ruoli complementari – cambiamenti sincronizzati che interessano l'agricoltura, l'industria e i servizi, nonché il funzionamento della Pubblica Amministrazione (per la parte su cui la Regione può influire). Superano anche i confini che si sono stratificati finora nei diversi uffici e nelle diverse competenze interne alla Pubblica Amministrazione, compresa quella regionale.

Sarebbe sbagliato contrapporre la logica dei settori e dei luoghi – che ricalca l'esistente – con quella dei progetti trasversali, di filiera e di esplorazione del nuovo, che attraversano settori e luoghi diversi. In realtà i due approcci sono complementari e, nel viaggio da intraprendere verso il nuovo assetto, devono riconoscersi e sostenersi a vicenda. Bisogna mobilitare i nuclei di soggettività esistenti nell'economia reale, che sono stratificati nei diversi settori e luoghi ereditati dalla storia. Al tempo stesso bisogna evitare che essi si muovano lungo il vicolo cieco dell'auto-referenza, che li porrebbe, oggi, fuori dalla storia. Si tratta di partire dai settori e dai luoghi esistenti per spingere le soggettività in essi insediate ad agire trasversalmente, ibridandosi con le esperienze e le risorse complementari di altri settori e di altri luoghi. E' questa la via che permette di portare avanti *innovazioni di sistema*, che hanno peso e probabilità di successo, nelle filiere globali, solo se coinvolgono molti interessi e molte competenze diverse, superando i confini tradizionali dei settori e dei luoghi.

IPOTESI PROGETTUALI SULL'INDUSTRIA

di Fulvio Coltorti

Sintesi sul futuro della regione Marche

La nostra regione si distingue per un'altissima intensità manifatturiera e capacità di intraprendere. Dobbiamo tenere l'industria perché essa ha disseminato competenze che creano valore, ma dobbiamo riqualificarla. Una sua rilevante debolezza sta nella qualità delle merci e dei servizi proposti. Se si desidera che aumenti la competitività a livello globale occorre dunque creare strumenti adeguati che sostengano un percorso di progressivo miglioramento qualitativo e tecnico della produzione, insieme con ausili di ordine organizzativo. Nell'attuale fase critica conviene inoltre promuovere politiche attive coinvolgendo tutti gli stakeholders locali nel comune obiettivo di recuperare le molte risorse rimaste inutilizzate. La promozione di servizi qualificati per l'industria potrà contribuire a diversificare l'attività regionale fornendo inoltre strumenti per attirare e seguire investitori extra-regionali. Il raggiungimento di questi obiettivi consentirà di spingere l'export, fornendo inoltre appeal ad iniziative estere che sarà possibile attirare. Tutto ciò è in linea con gli obiettivi di Europa 2020, che saranno i driver principali delle occasioni di finanziamento comunitario.

1. Il quadro di riferimento

Sulla base dei più recenti dati regionali di contabilità nazionale pubblicati dall'Istat le Marche si distinguono per le due seguenti caratteristiche (Tab. 1):

- La manifattura genera una quota rilevante di prodotto (valore aggiunto): 23,6% nel 2010, a ridosso del Veneto (segna il massimo del 24%) e poco sopra l'Emilia-Romagna (22,7%) e la Lombardia (21,9%); la media italiana è il 16,1%.
- La produttività (valore aggiunto per occupato) è la più bassa tra le regioni italiane (41.400 euro pro-capite), inferiore persino alla Calabria (42 mila euro); è staccata di oltre un terzo dalla Lombardia (prima con 63.200 euro), di oltre un quarto dall'Emilia-Romagna (56.100 euro) e di oltre il 20% dal Veneto (53.500 euro).

Questa situazione, misurata sui dati 2010 e 2011 è stata aggravata dalla generale crisi economica del paese. Le statistiche Inps sulla cassa integrazione guadagni mostrano per le Marche un aumento del 39% delle ore autorizzate nel Gennaio-Febbraio 2014 rispetto all'analogo periodo del 2013 (Emilia-Romagna +1%, Veneto -1%, Lombardia +9%). L'aumento delle ore in cassa integrazione guadagni straordinaria è stato dell'80%, quello delle ore in deroga del 182%.

Si accavallano pertanto esigenze "congiunturali" di pronto recupero e questioni strutturali.

2. Le imprese marchigiane

Le imprese marchigiane sono prevalentemente piccole e medie. A fine 2013 risultavano iscritte nei registri camerali circa 156 mila imprese attive, il 16,6% delle quali società di capitale, contro il 27,1% in Lombardia, il 19% circa in Veneto, Emilia-Romagna e Toscana, il 15,6% in Umbria. La densità imprenditoriale rispetto ai residenti (Tab. 2) è la più elevata rispetto alle 5 regioni citate: 101 imprese ogni mille abitanti. Le nuove iscrizioni nel registro delle imprese nel secondo

semestre 2013 sono state relativamente elevate. Limitando gli indici alla manifattura, la densità marchigiana resta la maggiore dopo la Toscana, a pari merito con l'Emilia-Romagna.

La natura distrettuale delle cinque province ha favorito il Quarto capitalismo⁵⁷ con presenza di interessanti imprese pivot la cui attività si estende a numerose reti e filiere prevalentemente sul territorio. Tuttavia le imprese pivot marchigiane sono meno importanti rispetto, ad esempio, a quelle del Nord Est. La quota di addetti manifatturieri occupata da imprese tra 50 e 999 addetti nel 2011 (dati del Censimento Istat) è del 28,7% nelle Marche contro il 39,3% nel Nord Est. L'emersione in particolare di aziende di dimensione media e medio-grande ha portato oggi ad una struttura che nel Quarto capitalismo vede 166 società (Tab. 3). Spiccano per volumi le imprese del Gruppo Merloni e la Tod's. Dopo queste la dimensione scende mantenendo comunque un rilievo nel comparto meccanico. Resta il limitato livello qualitativo e tecnologico delle produzioni che è responsabile tra l'altro delle grandi crisi (la principale è quella della Antonio Merloni, posta in amministrazione straordinaria nel 2008). Sulla consistenza del Quarto capitalismo si torna più avanti.

Sulla base delle considerazioni fatte sinora, a mio avviso, sono da preferire ipotesi progettuali che abbiano come obiettivo la costituzione di una struttura (o la sua organizzazione nel caso sia possibile utilizzare risorse già presenti), che sia in grado di sviluppare la ricerca, lo sviluppo e la formazione. Il tutto può essere visto in funzione delle capacità che il territorio (imprese e istituzioni locali) è in grado di esprimere e sulle quali è possibile far leva. Queste capacità debbono essere individuate attraverso contatti mirati con i principali attori locali. Si può pensare ad imprese che dispongano già di budget per la ricerca o che possano approntarli (le poche grandi), ad imprese molto dinamiche che esprimono domanda di questo tipo di supporti a sostegno della loro gestione (occorre anche capire quali: la Tab. 3 riporta un elenco delle 18 aziende più brillanti), ad associazioni di pmi in grado di individuare lo stato delle filiere e delle reti sul territorio e la possibilità di ri-vitalizzarle e riqualificarle. Inoltre, questi contatti potrebbero essere utilizzati per progetti di riconversione da condurre attraverso un piano strategico territoriale concordato con imprese che siano disposte a fungere da pivot (v. proposta Coltorti-Mastromarino, "Per un piano strategico a sostegno dei distretti", in Osservatorio Nazionale Distretti Italiani, *Idee, esperienze e progetti per rafforzare o ricostruire la competitività dei territori*, Unioncamere Roma 2014).

Circa la struttura di riqualificazione, si ritengono necessari due strumenti:

⁵⁷ Il fenomeno del Quarto capitalismo è stato messo in luce dall'Area Studi Mediobanca che, dopo anni di paziente osservazione del mondo delle medie imprese ha avviato nel 2000, in collaborazione con Unioncamere, la rilevazione annuale dei loro dati economici e finanziari. In tale occasione Mediobanca e Unioncamere hanno proceduto a definire "medie" le imprese manifatturiere ricadenti nella classe 15-499 dipendenti aventi un giro d'affari che attualmente è fissato su una soglia massima di 330 milioni di euro. Oltre questa fascia dimensionale la manifattura italiana presenta imprese medio-grandi (la convenzione Mediobanca le comprende sino ad un massimo di 3 miliardi di euro di vendite) le quali, in unione alle medie, costituiscono per l'appunto il "Quarto capitalismo". Per un inquadramento più preciso anche dal punto di vista storico si rimanda a F. Coltorti, 2011, pp. 131 e ss. Per un elenco completo delle opere sul Quarto capitalismo si rimanda al sito dell'Area Studi, www.mbres.it, finestra Segnalazioni bibliografiche e pubblicazioni.

1. Centro di ricerca di eccellenza

Deve trattarsi di una struttura nella quale opereranno docenti (applicati) tratti dalle Università marchigiane e anche attirati dall'estero o da altre regioni. Si partirà da un catalogo delle competenze per dipartimenti, assegnando punteggi di merito in modo che sia misurabile la capacità di rispondere adeguatamente alla domanda che si produrrà sul territorio. Un test presso i potenziali utilizzatori potrebbe essere utile per valutare queste competenze. Le competenze "accademiche" andranno incrociate con i bisogni effettivi delle imprese così come sono riscontrabili sul campo (studio delle principali fabbriche) e come emergeranno dalle prime interviste. Si procederà quindi su ipotesi quali: la domotica, il generale riposizionamento nei settori cosiddetti tradizionali, la meccanica per l'agricoltura, i modelli organizzativi che sarà possibile inventare o riprodurre da casi che saranno oggetto di approfondimento (es. per la domotica: da chi è sviluppata, quali sono le tendenze e le scelte produttive, con quali strutture e reti nazionali o estere, ecc.). Una domanda fondamentale per le imprese sarà: a quali condizioni siete disposti ad aumentare gli investimenti nelle Marche oppure a fare un rimpatrio delle attività delocalizzate in passato (*back-reshoring?*). I progetti chiesti dalle imprese, che dovranno essere approvati da un'agenzia (v. il Centro di eccellenza citato al punto 2), saranno sviluppati da team composti da accademici e "pratici" (dipendenti delle imprese interessate). La messa in atto dei progetti effettivi, sui quali si giudicherà conveniente investire fondi regionali e comunitari, dovrà presupporre obiettivi definiti (non si finanzia la ricerca in quanto tale, ma solo se si pone un target specifico e misurabile nel risultato). In ogni caso, la riuscita di un progetto – e quindi la sua finanziabilità – sarà misurata dall'ottenimento di un brevetto internazionale; in linea di massima questo criterio corrisponde alla regola di Cesare Beccaria secondo la quale si premia un vincente, mentre tutti i partecipanti alla gara profonderanno energie innovative che sapranno sfruttare come ricadute successive). Una quota delle spese di funzionamento del centro di eccellenza dovrà essere a carico delle imprese beneficiarie per le quali potrà anche immaginarsi una procedura di finanziamento. Il centro funzionerà anche per il trasferimento tecnologico e dovrà mettersi in rete con strutture analoghe italiane ed estere. Esso favorirà anche lo sviluppo dell'educazione terziaria e, ove guadagnasse uno *standing* internazionale, attrarrà dottorandi. Si tratta di obiettivi finanziabili su Europa 2020.

Sarà propedeutica un'indagine volta a valutare strutture simili (in Italia e all'estero) e il relativo funzionamento.

2. Agenzia di valutazione

Dovrà essere composta da specialisti (tecnologi) di area pubblica e privata (50%-50%) il cui compito sarà in prima battuta quello di valutare la fattibilità e convenienza tecnica dei progetti sviluppati nel centro di ricerca di eccellenza di cui al punto precedente. Potrà inoltre valutare progetti sviluppati o da sviluppare al di fuori di tale centro per i quali venga richiesto un contributo alla regione o ad altri enti locali (ad es. in abbinamento ai fondi comunitari). Anche qui il via libera sarà subordinato al raggiungimento di un risultato che dovrà essere provato da un brevetto internazionale. Dovranno essere preferiti i progetti che favoriranno l'uso di filiere e reti locali (di produzione di beni e servizi), in primo luogo i cosiddetti "km zero" composti da

piccole aziende e artigiani, proposti da imprese pivot. L'agenzia dovrà essere autonoma sia rispetto alla Regione (che nominerà una quota degli specialisti valutatori) che rispetto ad entità private; tutti gli specialisti dell'Agenzia dovranno comunque essere accreditati dopo aver superato test di valutazione di livello internazionale; il rapporto con loro sarà di consulenza annuale in modo da poterli sostituire senza difficoltà ove suggerito dalla natura dei lavori. Una quota delle spese di funzionamento dell'agenzia dovrà essere a carico delle imprese beneficiarie con oneri residui ripartiti a metà tra pubblico e privato; questo meccanismo assicurerà una caratterizzazione dell'agenzia come strumento utile ed efficiente. Anche qui sarà propedeutica un'indagine volta a valutare strutture simili e il relativo funzionamento.

3. Un piano strategico territoriale

Con Lino Mastromarino, autore del libro *Italia è tempo di ripartire* (ed. Gruppo 24Ore 2012), abbiamo recentemente proposto nel contesto dei lavori Unioncamere sui distretti un progetto di sostegno dei territori in maggiore crisi. Il progetto si basa sull'uso delle competenze di imprese pivot (v. lo scritto citato in precedenza). Questo progetto è ovviamente valido per le aree marchigiane più in crisi così come individuabili dall'intensità dell'uso della cassa integrazione a cui si è già accennato.

La nostra proposta si fonda sulla costituzione di un ente (agenzia o comitato di distretto, possibilmente a costo zero e allocato in una camera di commercio) nel quale tutti gli *stakeholders* locali si accordano per condividere un progetto di rilancio. Il Piano strategico verrebbe predisposto con il coordinamento di questo ente dai principali attori del territorio (imprese pivot, associazioni di categoria e sindacali) con lo scopo precipuo di creare valore. Il progetto così congegnato dovrebbe poi essere sottoposto al vaglio del Ministero per lo sviluppo economico il quale deciderà gli strumenti di incentivazione più appropriati per dargli seguito (es. *workers buy out*, contratti di rete, *bond* di distretto, ecc.).

Le fasi volte a definire il piano strategico dovrebbero essere le seguenti:

- 1) mappatura del territorio allo scopo di definire le aree più critiche dal punto di vista occupazionale. A questo fine potranno essere utili i dati Inps della cassa integrazione dettagliati per ATSL (Ambito Territoriale per lo Sviluppo Locale);
- 2) una volta individuati gli ATSL problematici, si mappano le imprese che insistono su quel territorio mettendo a punto un set di *key performance indicators* tratti in prima battuta dai bilanci delle società, ricavati dalle Camere di commercio (valore aggiunto, margine operativo, variazione del fatturato nell'ultimo triennio); serviranno per alcune considerazioni di massima per gli eventuali interventi; seguirà una verifica sul campo per valutare situazioni specifiche (stato della logistica, colli di bottiglia infrastrutturali, ecc.);
- 3) l'esame dei *kpi* e di quanto emerso sul campo dovrebbe dare una visione sufficientemente chiara per pianificare gli interventi: ristrutturazioni (i prodotti sono competitivi, ma si richiede una maggiore efficienza del processo produttivo), riconversioni (i prodotti non sono più competitivi; vanno pertanto eseguiti investimenti per riconvertire gli impianti e per la formazione del personale su nuovi business funzionali alle industrie del territorio), innovazioni (i prodotti resistono alla competizione, ma sono al termine del loro ciclo di vita e necessitano di investimenti in innovazione di prodotto e processo);

4) infine, resta molto importante il monitoraggio che potrebbe essere condotto dall'ente sopra citato; esso consentirebbe sia di controllare il corretto avanzamento delle attività, sia di correggere rapidamente le deviazioni dalla *road map* tracciata dal piano strategico.

Le Marche potrebbero sperimentare l'avvio di uno o più progetti del tipo descritto. Per riferimento si riporta in Tab. 5 la *slide* contenente la proposta metodologica fatta il 10 aprile scorso (scaricabile anche da <http://www.osservatoriodistretti.org>).

Tabelle

Tab. 1 Industria in senso stretto (2011)

Regioni	Valore aggiunto in milioni di euro	Quota % della Manifattura (nel 2010)		000 di occupati totali (media annua)	Produttività (Valore aggiunto per occupato in 000 di euro)
		Sul VA complessivo	Sul VA dell'industria in s.s.		
Marche	8.499,5	23,6	93,4	205,3	41,4
Lombardia	74.171,1	21,9	88,2	1.173,0	63,2
Veneto	35.339,3	24,0	80,1	660,8	53,5
Emilia-Romagna	30.975,5	22,7	91,3	551,9	56,1
Toscana	16.314,1	15,6	86,2	327,2	49,9
Umbria	3.327,9	15,0	84,6	76,2	43,7
ITALIA	263.044,3	16,1	86,5	4.798,2	54,8

Fonte: elaborazioni su dati Istat. L'industria in senso stretto comprende la manifattura, le attività estrattive e le forniture di energia elettrica, gas, vapore e aria condizionata, acqua; le reti fognarie e le attività di trattamento dei rifiuti e risanamento.

Tab. 2 Marche e altre 5 regioni italiane: dati dei registri camerali a fine 2013

Regioni	000 di imprese attive		Nuove iscrizioni nel II sem. 2013 (% su stock)		Imprese per 1.000 residenti		Imprese per kmq	
	Tutti i settori	Manifattura	Tutti i settori	Manifattura	Tutti i settori	Manifattura	Tutti i settori	Manifattura
Marche	155,8	20,2	2,9	1,6	101,2	13,1	16,6	2,2
Lombardia	814,3	101,2	3,2	1,2	83,9	10,4	34,1	4,2
Veneto	442,3	54,4	2,8	1,5	91,1	11,2	24,0	3,0
Emilia-Romagna	418,4	46,4	2,8	1,6	96,4	10,7	18,6	2,1
Toscana	360,0	47,9	3,4	2,3	98,2	13,1	15,7	2,1
Umbria	82,1	8,0	2,9	1,3	92,9	9,0	9,7	0,9

Fonte: elaborazioni su dati Movimprese.

Tab. 3 Marche: le imprese del Quarto capitalismo (esercizio 2012)

Imprese	Settore	Fatturato Mln euro	% estero	Valore agg. per dipen- dente 000 euro	% Margine op. netto / Fatturato	Patrimonio netto % su capitale investito
143 medie imprese		5.739	41,1	52,2	3,7	47,2
23 imprese medio-grandi		8.635	67,8	47,6	6,3	66,3
Totale imprese 166		14.374	57,1	49,1	5,3	57,8
<i>Imprese con MON > 10% del fatturato:</i>						
4B Company #	Pelletterie	39	n.d.	113,7	27,7	83,7
A. Giusti Leombruni	Calzature	33	97,8	123,9	26,2	99,1
Paima	Maglierie	20	93,6	64,0	24,5	100,0
Tod's #	Pelli e calz.	963	60,1	103,0	21,7	92,2
Benelli Armi	Armi	91	86,5	137,0	18,5	99,2
Nuova Simonelli	Macchine	33	69,8	161,6	18,1	100,0
Elettromeccanica Adriatica	Reti elettriche	40	10,4	116,2	17,4	99,4
VIC	Bullonerie	23	59,2	102,4	16,6	67,5
CMT Utensili	Utensilerie	19	80,3	69,1	16,0	99,8
Nando Muzi	Calzature	17	93,7	66,8	14,8	90,3
N.S. Valtenna	Cartone	18	27,8	89,4	14,7	100,0
Eida #	Impianti ind.li	197	82,9	22,9	14,0	79,4
Calzaturificio G.Fabiani	Calzature	29	99,7	58,8	11,6	100,0
Ausiliare #	Reti elettriche	39	24,8	75,0	11,4	74,1
Montifin #	Prod.metallo	31	68,4	40,5	10,6	65,9
Cima	Prod.metallo	16	-	65,2	10,6	19,5
Paul	Abbigliamento	17	89,9	56,4	10,3	100,0
Flonal	Prod.metallo	16	86,6	66,0	10,1	91,0
<i>Imprese maggiori per fatturato:</i>						
Fineldo (Merloni)#	Elettrodom.	2.954	85,2	40,9	4,5	58,0
Ariston Thermo (Merloni)#	Elettrodom.	1.324	71,8	64,8	6,4	85,9
Tod's #	Pelli e calz.	963	60,1	103,0	21,7	92,2
Elica #	Elettrodom.	385	57,7	31,8	2,6	56,9
Biesse #	Macchine	383	60,5	48,2	0,5	60,7

Fonte: elaborazioni su dati Mediobanca; per i gruppi sono considerati i consolidati mondiali. # = dati di bilancio consolidato.

Tab. 4 Marche: 000 di ore autorizzate di cassa integrazione guadagni nel marzo 2014

Settori	Rami	Operai	Impiegati	Totale
Meccanica	<i>Industria</i>	740,3	259,3	999,6
	<i>artigianato</i>	241,0	42,6	283,6
	Totale	981,3	301,9	1.283,2
Edilizia	<i>Industria edile</i>	212,9	56,1	269,0
	<i>Artigianato edile</i>	224,5	23,3	247,8
	<i>Lapidei</i>	21,5	2,7	24,2
	<i>Installaz. Impianti – industria</i>	67,7	22,2	89,9
	<i>Installaz. Impianti – artigianato</i>	4,7	1,1	5,8
	Totale	531,3	105,4	636,7
Legno e mobili	<i>industria</i>	201,8	104,2	306,0
	<i>artigianato</i>	159,2	21,3	180,5
	Totale	361,0	125,5	486,5
Pelli, cuoio e calzature	<i>industria</i>	63,3	2,3	65,6
	<i>artigianato</i>	292,8	16,6	309,4
	Totale	356,1	18,9	375,0
Chimica, gomma, plastiche	<i>industria</i>	238,4	71,2	309,6
	<i>artigianato</i>	44,3	10,3	54,6
	Totale	282,7	81,5	364,2
Tessili e abbigliamento	<i>industria</i>	117,8	10,6	128,4
	<i>artigianato</i>	95,6	9,5	105,1
	Totale	213,4	20,1	233,5
Altri	Totale	482,1	83,2	565,3
TOTALE GENERALE	Totale	3.207,9	736,5	3.944,4
	<i>Di cui: artigianato</i>	1.063,4	132,4	1.195,8

Fonte: elaborazioni su dati Inps. Sono esclusi il commercio (981,6 mila ore in totale) e i settori vari (24,3 mila ore).

Tab. 5 Coltorti-Mastromarino: Proposta di Piano strategico distrettuale - Fasi

ATTIVITA'	COMPETENZA
MAPPATURA DISTRETTI	UNIONCAMERE
↓	
CLASSIFICAZIONE DEI DISTRETTI DAI KPI (FATTURATO/MOL/VA)	MISE/UNIONCAMERE
↓	
CREAZIONE COMITATO PER DISTRETTI RILEVANTI	MISE
↓	
REDAZIONE PIANO STRATEGICO DISTRETTUALE (PSD)	COMITATO DI DISTRETTO/IMPRESE PIVOT
↓	
APPROVAZIONE PSD	COMITATO DI DISTRETTO/PIVOT/SINDACATO/ ASSOC. DI CATEGORIA/AMMINISTRAZIONE LOCALE
↓	
AVVIO ATTIVITA' E LORO MONITORAGGIO	COMITATO DI DISTRETTO/MISE

Fonte: www.osservatoriodistretti.org (presentazione di Fulvio Coltorti, Senato della Repubblica 10 aprile 2014).

PER UNA VISIONE PROGETTUALE GEOREFERENZIATA A SCALA REGIONALE. INDICAZIONI DI METODO E PRIME VALUTAZIONI PER AMBITI TERRITORIALI DI SVILUPPO LOCALE.

di Giuseppe Dematteis

1. Approccio multi-scalare esterno/interno

Si possono considerare tre criteri principali – corrispondenti a **tre scale geografiche** differenti - in base ai quali scegliere le strategie, i settori d'intervento, le azioni, le priorità. Il primo è **oggettivo-esterno**. Riguarda il posizionamento complessivo della Regione nel contesto nazionale, europeo, mediterraneo, con particolare attenzione alle politiche comunitarie 2014-2020 e alle tendenze dell'economia globale (rif. alle note di E. Rullani sulla nuova struttura dei vantaggi competitivi e alla riconfigurazione dell'esistente). Il secondo è **soggettivo-interno**: riguarda il chi, il come e il dove delle risposte innovative che i vari attori regionali (nel pubblico, nel privato e nel 3° settore) hanno dato e potranno dare al cambiamento in atto. Il terzo è **oggettivo-interno**: considera le risorse presenti nei vari sistemi locali: di posizione geografica, demografiche, sociali, culturali, ambientali, primarie, infrastrutturali, imprenditoriali e istituzionali (che cosa, chi, dove) che possono funzionare da "leve" e "prese" per una trasformazione della regione che combini sviluppo, coesione e sostenibilità. In parallelo vanno ovviamente considerate le criticità connesse, secondo la logica del metodo SWOT.

Il criterio soggettivo-interno si basa su una conoscenza delle progettualità in atto a livello locale, sia di settore, sia di sviluppo territoriale integrato. Quello oggettivo-interno sulle potenzialità offerte dalle "risorse immobili" (o "capitale territoriale") esistenti. Sia le progettualità che le risorse sono *place based* (per usare la terminologia del Rapporto Barca alla Commissione Ue. *Agenda for a reformed cohesion policy*, 2009). Entrambe possono quindi essere rappresentate cartograficamente, assieme alle criticità ad esse connesse (cioè sia in positivo che in negativo).

Da una mappa sintetica delle loro combinazioni può derivare un **quadro georeferenziato delle possibilità e dei vincoli delle trasformazioni** delle risorse e delle energie endogene locali su cui fare conto. Esso verrà suddiviso geograficamente per **sistemi o ambiti locali**, corrispondenti a identità territoriali sovracomunali di dimensione e di ritaglio rispondenti all'esigenza di realizzare processi di sviluppo locale "dal basso", secondo il metodo *community led local development* previsto dalla Commissione Europea per la programmazione 2014-2020 (v. paragrafo seguente). Un primo abbozzo di tale quadro per ambiti locali è delineato al punto 5 di questo contributo.

2. Sugli Ambiti Territoriali per lo Sviluppo Locale (ATSL)

Questo (abbreviato in *Ambiti territoriali*) è il nome dato – dopo alcune prove effettuate dall’ufficio regionale di coordinamento⁵⁸ - alle summenzionate aggregazioni comunali.

Si tratta di insiemi territoriali di livello intermedio del tipo di quelli che in alcuni piani territoriali regionali (p. es. PTR del Piemonte, dell’Emilia Romagna, della Toscana) sono pensati come ambiti di aggregazione volontaria di attori locali (pubblici, privati e di 3° settore) per promuovere piani e progetti di sviluppo “dal basso”, secondo gli indirizzi della programmazione regionale, nazionale ed europea.

Perciò ***non vanno pensati come suddivisioni territoriali rigide e chiuse, ma come strumenti di “area vasta”*** (susceptibili di modifiche, anche per quanto riguarda i confini) che servano sia come ***basi per piani e progetti di sviluppo locale***, sia come ***unità cartografiche di base per una lettura sintetica del territorio regionale***. Perciò non vanno solo considerati individualmente, ma anche e soprattutto **in rete** tra loro.

Per essi era prevista una prima individuazione su dati “oggettivi” che è stata già effettuata dall’ufficio suddetto, con la definizione di 11 aggregati principali, alcuni dei quali divisi poi al loro interno, ottenendo così un totale di 18 Ambiti.

Nel quadro di Marche +20, inteso come “cantiere aperto” gli ATSL potranno funzionare come attori dello sviluppo locale, verificando la coerenza del loro ritaglio territoriale in termini di coesione interna, di efficacia e di efficienza.

3. Rapporto tra sviluppo locale (ATSL) e sviluppo regionale: il problema degli squilibri territoriali

In prima ipotesi⁵⁹ è utile distinguere tre gruppi:

- I. **Ambiti con spiccati caratteri di centralità e di accessibilità:** sono quelli dei sistemi urbani più forti, posti al tempo stesso sui principali assi del traffico. Da Nord a Sud: A1 Pesaro, A2 Fano, E1 Ancona, E2 Jesi, F2 Macerata, M2 Ascoli Piceno
- II. **Ambiti con buona accessibilità e base manifatturiera,** quelli attraversati dal corridoio costiero e dai principali assi di attraversamento transappenninico, con presenza di distretti industriali: A3 Cagli, B1 Urbino, C1 Senigallia, D1 Fabriano, F1 Civitanova M, I1 Fermo, L1 Pedaso, M1 San Benedetto del Tronto.

⁵⁸ Al gruppo di lavoro coordinato dallo scrivente hanno partecipato gli arch. Gabriella Massacesi e Antonio Minetti assieme al prof. Roberto Esposti.

⁵⁹ Basata su dati e cartografie trasmessi dagli Uffici regionali e da scambi di idee con l’arch. Gabriella Massacesi che ha fatto da tramite e che ringrazio per l’assistenza. Confermati poi dall’analisi presentata al par. 5 di questo contributo..

III. **Ambiti interni periferici**, con dimensioni demografiche minori e relativamente appartati rispetto ai grandi assi del traffico: E3 Cingoli, G1 Camerino, L2 Comunanza, H1 Visso

Il gruppo I è quello in cui c'è maggior probabilità che si attivino i "motori" industriali-terziari dello sviluppo regionale. Sono anche le sedi principali del turismo balneare e culturale (monumenti, manifestazioni ecc.). Qui le problematiche territoriali sono quelle della infrastrutturazione locale (viabilità, reti tecniche, acquedotti, discariche ecc.) del controllo nel consumo di suolo, dell'ambiente (reti ecologiche, inquinamento, rischi ecc) e del paesaggio, tutte strettamente legate alla pianificazione urbanistica comunale e intercomunale.

Il gruppo II può anch'esso in parte ospitare i "motori" di cui sopra, oltre a numerosi sistemi locali industriali e agro-alimentari, al turismo balneare (per gli ambiti costieri) e quello culturale. Questi ambiti giocano un ruolo importante nel riequilibrio territoriale, offrendo occupazione aggiuntiva ai residenti dei comuni più interni. Tale ruolo richiede che siano mantenuti e rafforzati i sistemi produttivi industriali già presenti.

Il gruppo III è caratterizzato da un'ingente dotazione di capitale naturale e paesaggistico, buone dotazioni di patrimonio culturale, in presenza però di una tendenza alla stagnazione demografica e allo spopolamento tuttora in corso. Ciò rivela un'ancora insufficiente valorizzazione delle potenzialità presenti.

Qui (e in alcune parti degli ambiti dei gruppi precedenti) si potrà elaborare, assieme agli attori locali, un progetto speciale di sviluppo integrato della montagna, come sotto-programma del PSR, come previsto dalla proposta di regolamento FEASR (II, 1, art 8), basato su azioni-pilota di recupero del patrimonio edilizio tradizionale, ingegneria ambientale, energie rinnovabili, turismo diffuso, sostegno dei prodotti agricoli, forestali e dell'allevamento con marchi di qualità e simili misure atte a valorizzare le risorse territoriali presenti. Questi territori possono diventare i laboratori di nuove forme di sviluppo sostenibile (analogamente a quanto già avviene in altre regioni italiane) e in rete con territori simili confinanti dell'Umbria, del Lazio e dell'Abruzzo. In questi ambiti assumono particolare importanza l'infrastruttura ITC e le pratiche smart ad esse commesse (smart mobility, telelavoro, telescuola, telemedicina, domotica ecc.). Infine qui è decisivo il sistema dei servizi alla popolazione in termini di dotazioni e di accesso.

4. Gli "ambiti territoriali per lo sviluppo locale" e la ri-articolazione territoriale dell'amministrazione pubblica locale⁶⁰

L'esigenza di ridefinire un livello intermedio tra quello regionale e quello comunale mette in discussione l'intera articolazione sub-regionale, in quanto a tale livello dovrebbero essere attribuite funzioni e competenze finora spettanti a Province e Comuni.

⁶⁰ Quanto segue tiene presente la *Proposta progettuale per la riforma organizzativa della P.A. locale* di P. Londrillo e C. Piermattei (giugno 2012)

Anzitutto va tenuto presente che non è possibile individuare un'unica griglia territoriale capace di assumere tutte le funzioni di livello intermedio. In teoria ogni funzione dovrebbe avere un suo ritaglio territoriale ottimale in termini di efficacia. In pratica però ciò darebbe origine a una molteplicità di circoscrizioni, i cui svantaggi complessivi in termini di efficienza supererebbero ampiamente vantaggi in termini di efficacia. Converrà quindi accorpate tutte le funzioni che, senza rilevanti perdite di efficacia, possono essere attribuite allo stesso livello, definendo quindi una griglia unica di ambiti comprensivi per queste funzioni accorpabili.

Per individuarle occorre anzitutto distinguere tra **ambiti funzionali** e **ambiti omogenei**. I primi si definiscono in base a dimensioni ottimali (o a soglie minime) di popolazione e di intra-accessibilità. Tali dimensioni valgono pressappoco allo stesso modo per una vasta gamma di funzioni, comprendenti ad esempio tutti servizi pubblici generali di livello intermedio, i piani urbanistici strutturali, la programmazione dello sviluppo locale (quindi anche gli **"ambiti territoriali per lo sviluppo locale"**). Per tutte queste funzioni è quindi possibile pensare a una griglia unica di circoscrizioni territoriali di livello intermedio.

Diverso è il discorso per quelle funzioni la cui efficacia operativa non dipende solo da una dimensione standard demografica o di accessibilità, ma anche e soprattutto da certe caratteristiche omogenee del territorio. Ad esempio: gestione de boschi e delle acque, agricoltura, aree protette ecc. in questo caso occorre prevedere **ambiti omogenei** diversi per ognuna di quelle funzioni che, come capita frequentemente, non sono accorpabili tra loro o operabili efficacemente in ambiti standard di tipo funzionale.

Accanto a questa trama di ambiti sia funzionali, sia omogenei, che copre tutto il territorio regionale, vanno previste anche ripartizioni speciali per **zone e ambiti problematici**, in cui attuare politiche di riequilibrio territoriale. In particolare per quanto riguarda le zone montane soggette a spopolamento, per le quali si potrà elaborare il già menzionato sotto-programma del PSR per la montagna

5. Prime indicazioni sulle caratteristiche e sulle potenzialità di sviluppo degli ATSL

Quello che segue è un primo abbozzo sintetico delle specificità, delle potenzialità e delle criticità che caratterizzano gli ambiti territoriali, nella prospettiva di uno sviluppo che tenga conto della rilevante diversificazione territoriale della Regione. Il quadro degli ATSL è stato costruito utilizzando i dati "oggettivi" risultanti dalle tabelle e dai cartogrammi predisposti dagli Uffici regionali⁶¹. Come indicato al par. 1 di questo contributo, il quadro "oggettivo" dovrebbe poi essere combinato con i dati "soggettivi" derivanti da un'analisi della progettualità in atto a livello locale, sia di settore, sia di sviluppo territoriale integrato. Il quadro complessivo che ne deriverà riflette il modo con cui la Regione si rappresenta il suo territorio in termini di competitività e di coesione. Esso è uno strumento essenziale per promuovere e gestire una governance multilivello (Regione – ATSL – Comuni e loro unioni), in una prospettiva di sviluppo *place based* che stimoli

⁶¹ Ancora incompleti al momento di redigere queste note, per quanto riguarda temi come le criticità infrastrutturali, l'inquinamento delle acque e dei suoli, l'erosione costiera, il rischio sismico, ecc.

le capacità progettuali e operative degli attori locali per la realizzazione degli obiettivi unitari di Marche +20.

I gruppo. ATSL con spiccati caratteri di centralità e di accessibilità

A1 Pesaro e A2 Fano L'Ambito A1 si colloca in posizione costiera, ai confini con la regione Emilia-Romagna ed è polarizzato sul sistema urbano di Pesaro. Ha un entroterra collinare caratterizzato da uno sviluppo rurale inferiore alla media regionale, causa lo scarso peso dell'attività agricola, mentre l'indice di naturalità è leggermente superiore. Si distingue per la superficie urbanizzata, la massa demografica (143.573 ab. al censimento 2011, con un tasso di crescita assai superiore alla media regionale), la percentuale di diplomati e laureati, la rilevante presenza di attività industriali (distretto del legno-mobile e settori innovativi come la domotica), distribuite tra imprese piccole medie e grandi, la dotazione di servizi avanzati, la forte attrazione pendolare, il ruolo del turismo (soprattutto balneare) per cui si colloca tra i primi ATSL, la buona dotazione di servizi scolastici, sanitari, commerciali e finanziari, la valorizzazione del patrimonio culturale, paesaggistico e dei borghi dell'entroterra. Le principali criticità riguardano il consumo di suolo, l'invecchiamento della popolazione, la stagnazione dell'occupazione industriale. Assieme all'ATSL A2 (Fano) costituisce la sezione più importante, dopo quella di Ancona, dell'asse costiero lungo il quale si distribuisce la maggior parte della popolazione, dell'occupazione, delle attività avanzate e dei servizi della Regione. Oltre che con Fano è strettamente integrato con l'ATL interno B1 (Urbino), che gravita su Pesaro per servizi e per lavoro. A livello sovra-regionale svolge un ruolo di cerniera con la confinante Regione Emilia Romagna.

Per la sua posizione geografica, la sua dotazione di imprese e di filiere innovative, si presenta come un ambito strategico per il rafforzamento del motore industriale regionale e per gli effetti positivi che esso può avere nell'entroterra (suo e dell'ATSL B1 Urbino) in termini di innovazione e aggregazione in filiera delle PMI, occupazione e servizi. Tutto ciò comporta un'attenzione particolare alla promozione e al sostegno delle imprese innovative, alla loro specializzazione, ai progetti di filiere tecnologico-produttive sostenute dalla ricerca universitaria. In ambito rurale le priorità riguardano il rafforzamento delle produzioni agrarie specializzate e l'ulteriore valorizzazione del patrimonio ambientale, paesaggistico e storico-culturale dell'entroterra collinare, con la promozione della multifunzionalità delle imprese agricole e l'integrazione del turismo culturale dell'interno con quello balneare costiero. Una particolare attenzione andrà rivolta alla riduzione dei consumi di suolo e alla sostenibilità ambientale.

L'ambito A2 presenta caratteri molto simili a quello di Pesaro, anche se il sistema urbano di Fano ha un minor peso demografico e nel settore industriale (distretti del legno-mobile e tessile-abbigliamento, filiere innovative), con una debole presenza di grande impresa e una crisi occupazionale più marcata. Esercita anch'esso una forte attrazione sul suo entroterra collinare e sull'ATSL A3 (Cagli) per quanto riguarda pendolarità per lavoro e per servizi, e ha anche scambi di questo tipo con il vicino ATSL costiero C1 (Senigallia). Presenta uno sviluppo rurale maggiore, dovuto a una maggior attività agricola anche multifunzionale (agri-turismo), ma con una

presenza di colture specializzate inferiore alla media regionale. I consumi di suolo agrario sono più limitati, ma in notevole crescita.

Le prospettive di sviluppo sono del tutto analoghe e in stretta relazione con quelle dell'ATSL di Pesaro. In particolare è importante il ruolo di stimolo innovativo e di aggregazione in reti e filiere che può esercitare sulle PMI dell'interno, comprese quelle dell'ATSL di Cagli. La principale criticità da superare riguarda il tasso d'inquinamento atmosferico, nettamente superiore alla media regionale, e la messa in sicurezza dalle frane.

E1 Ancona e E2 Jesi. Pur con la loro notevole differenza di dimensioni demografiche e di peso per quanto riguarda i motori di sviluppo economico e sociale, questi due ambiti vanno visti assieme per la loro vicinanza e forte integrazione. L'ambito E1 Ancona si distacca da tutti gli altri per dimensione demografica (239.798 ab. al censimento 2011, ma con tasso di crescita leggermente inferiore alla media regionale), per superficie urbanizzata, per il posto che occupa nei servizi specializzati, in quelli finanziari e amministrativi pubblici, (con un riflesso nell'alta percentuale di residenti laureati e diplomati), per la sua forte capacità attrattiva per lavoro e servizi, per la sua dotazione di servizi ospedalieri, scuole e dipartimenti universitari. E' il nodo infrastrutturale più importante della Regione, grazie alle connessioni ferroviarie e autostradali, al porto e all'aeroporto. Pur essendo tra i primi ATSL per numero di addetti, presenta un tasso di attività manifatturiera nettamente inferiore alla media regionale, tuttavia svolge un ruolo decisivo per lo sviluppo industriale regionale con la sua dotazione di servizi per le imprese, di istituti di ricerca e di attività finanziarie e numero di imprese innovative capofila di filiere. A una intensa urbanizzazione unisce una notevole presenza di addetti all'agricoltura e allo sviluppo rurale in genere. Anche per quanto riguarda il turismo si colloca ai primi posti per addetti, posti letto e presenze. Si distingue in senso negativo per alcune criticità come la stagnazione dell'occupazione, il tasso di inquinamento atmosferico (3 volte la media regionale)

L'ATSL E2, con i suoi quasi 100.000 ab. e un buon tasso di crescita demografica, si estende nell'entroterra di Ancona, da cui il suo centro di riferimento (Jesi) dista appena una trentina di chilometri. E' caratterizzata da una media presenza di industria manifatturiera con marcata specializzazione meccanica, un'alta percentuale di occupati in imprese di medie dimensioni. Condivide con l'E2 la forte presenza di imprese capofila di filiere innovative. E' uno dei maggiori attrattori di pendolari per lavoro. Con gli ATSL di Ancona e Macerata divide anche il primato regionale nella percentuale di addetti allo sviluppo rurale, mentre è l' ATSL con il maggiore tasso di crescita dell'occupazione nel comparto agro-alimentare ed è superiore alla media regionale per quanto riguarda le colture specializzate. Ha una buona dotazione di servizi scolastici, ospedalieri, commerciali e finanziari, che la rendono funzionalmente autonoma rispetto al vicino capoluogo regionale, salvo per quanto riguarda alcuni servizi di più alto rango come l'università. La percentuale di superficie urbanizzata è solo leggermente superiore alla media degli ASTL, mentre piuttosto elevato è il tasso di consumo di suolo.

I due ambiti di Ancona e di Jesi presentano le pre-condizioni per essere il principale nucleo trainante dei processi di rafforzamento del motore produttivo regionale: elevata nodalità trasportistica, complementarità sinergiche tra imprese ed enti di ricerca, servizi a sostegno di reti di imprese innovative, specializzazione produttiva, crescita dimensionale e aggregazione in

filiere delle imprese distrettuali. Di rilievo regionale è anche il contributo che possono dare all'innovazione in agricoltura e allo sviluppo rurale in genere. Il patrimonio, urbanistico, architettonico e artistico di entrambi gli ATSL si presta a una maggior valorizzazione, sia a vantaggio dello sviluppo culturale locale, sia come attrattore di flussi turistici qualificati. Consumo di suolo, inquinamento atmosferico e rischio idrogeologico (specie nell'E2) sono le principali criticità da superare

F2 Macerata e M2 Ascoli Piceno. Sono i soli ATSL a elevata centralità urbana che non si estendono lungo la costa, ma nell'interno e, nel caso di Ascoli P. fin allo spartiacque appenninico. Questa posizione arretrata è però compensata dall'essere situate lungo due dei principali assi di attraversamento trasversale della regione e dal fatto che i loro due centri principali hanno un collegamento autostradale con l'asse principale costiero. Sono anche due delle maggiori città della Regione, con un buon livello di autonomia funzionale. La notevole rilevanza del patrimonio storico- artistico dei loro centri storici e di molti centri minori fa sì che in entrambi gli ambiti si registri una certa presenza turistica, anche se nettamente inferiore a quella degli ambiti costieri.

L'ATSL di Macerata conta intorno ai 150.000 abitanti e ha un tasso di crescita demografica leggermente inferiore alla media regionale. Anche il tasso di occupazione industriale (distretti del cuoio-calzature, abbigliamento e mobili) è sotto la media, ma la sua crescita recente è nettamente superiore ad essa, grazie anche allo sviluppo di tecnologie avanzate per il "Made in Italy". La nati-mortalità delle imprese fortemente negativa, correlata a un alta percentuale di PMI la indica come un sistema industriale in fase di ristrutturazione. Per la sua posizione geografica centrale attrae un buon numero di lavoratori pendolari da cinque ATSL confinanti. Il suo territorio prevalentemente collinare presenta un buon numero di occupati nell'agricoltura, tuttavia la percentuale di SAU dedicata a coltura specializzate è nettamente inferiore alla media regionale. Nel campo dei servizi ha una buona dotazione commerciale, ospedaliera (destinata a rafforzarsi nell'ipotesi di razionalizzazione del servizio regionale) e scolastica ed è sede universitaria. E' l'ATSL interno con il maggior numero di addetti nel settore turistico. Sono intorno alla media regionale sia la percentuale di superficie urbanizzata, sia la sua variazione nell'ultimo decennio.

L'ATSL M2 conta intorno ai 100.000 abitanti, in buona parte concentrati nell'area urbana di Ascoli Piceno. Ciò spiega una percentuale di superficie urbanizzata inferiore alla media regionale, mentre il tasso di crescita demografico e quello del consumo di suolo è inferiore ad essa. Lo stesso si può dire per quanto riguarda la percentuale di occupazione industriale (specializzazione calzaturiera) con netta prevalenza di PMI, alcune delle quali inserite in filiere innovatrici. Sono invece superiori alla media regionale gli indicatori di ruralità. Pur in presenza del 43% di territorio montano, la percentuale di SAU destinata a colture specializzate supera di quasi tre volte la media regionale ed è pure superiore ad essa la superficie ad aree naturali protette. Il peso del turismo nell'economia dell'ambito è nettamente inferiore a quello alle opportunità offerte dal suo patrimonio culturale e ambientale. La notevole distanza da città maggiori come Ancona e Pescara hanno stimolato una certa autonomia funzionale dell'ATSL per quanto riguarda i servizi di livello medio-superiore, con prospettive di potenziamento del

servizio ospedaliero. Va sottolineata la posizione di “frontiera” di questa ATSL che la pone in contatto diretto sia con il Lazio, sia con l’Abruzzo.

Le prospettive di questi due ATSL non differiscono molto da quelle dagli altri ambiti fin qui esaminati, facenti parte del gruppo I, a elevata centralità e accessibilità. Questo carattere comune fa dei loro capoluoghi i nodi principali della rete infrastrutturale trasportistica e informatica regionale e quindi anche dell’armatura a sostegno dei motori di sviluppo industriale e del loro rafforzamento competitivo, delle filiere innovative, dei servizi di livello superiore, dell’informazione e della cultura. Nello stesso tempo questi ATSL presentano – anche grazie ai servizi e agli stimoli delle città su cui gravitano - condizioni favorevoli per uno sviluppo competitivo dell’agricoltura più specializzata e produttiva, che va – a seconda dei casi – dall’orticoltura al vivaismo, dalla frutta agli ulivi e al vigneto, in stretto collegamento con l’industria agro-alimentare. Infine presentano le condizioni favorevoli per costituire i nodi principali di una rete capillarmente diffusa orientata alla valorizzazione del patrimonio culturale tangibile e intangibile della Regione, attraverso la cooperazione tra gli enti di gestione, l’organizzazione di circuiti di fruizione e una programmazione integrata delle manifestazioni atte ad accrescere il numero di visitatori. Va tenuta presente la notevole esposizione a fenomeni franosi della F2.

Il gruppo. ATSL con buona accessibilità e base manifatturiera

B1 Urbino, A3 Cagli, D1 Fabriano. Questi tre ambiti contigui si caratterizzano, oltre che per la specializzazione manifatturiera, anche per essere molto interni - con più del 60% di territorio montano (87% nel caso di Fabriano) - ma situati lungo tre delle principali direttrici transappenniniche, quindi meglio connessi degli altri ambiti interni sia al grande asse costiero, sia, al di là dello spartiacque appenninico, ai due maggiori assi longitudinali interni della penisola: quello della valle tiberina, nel suo tratto umbro e, poco oltre, quello della valle superiore dell’Arno percorsa dall’autostrada A1. Ciò spiega una buona presenza di connessioni di filiera, anche in attività tecnologicamente avanzate del “Made in Italy”

I tre ambiti differiscono invece tra loro sia per numero di residenti (29.000 nell’A3 e circa il doppio negli altri due), sia per il trend demografico: leggermente negativo nel primo e positivo negli altri, specie nel B1. Ancora maggiore è la differenza per quanto riguarda il valore assoluto e relativo dell’occupazione industriale, che a Cagli è percentualmente intorno alla media regionale, mentre a Urbino è un po’ superiore e a Fabriano è quasi il doppio. Le prime due hanno una certa specializzazione nel tessile-abbigliamento, mentre Fabriano è il principale polo regionale dell’industria meccanica (elettrodomestici e altro) oltre ad avere una storica specializzazione nella carta di alta qualità e una presenza attiva in filiere innovative, come quella della domotica. Tuttavia nel primo ambito si ha una variazione positiva degli addetti, mentre negli altri due la variazione è negativa, specialmente a Fabriano. Ciò va messo in relazione alla struttura dimensionale delle imprese manifatturiere: nell’ambito di Cagli domina la piccola impresa, mentre la grande impresa (oltre i 250 addetti) è assente, in quello di Urbino essa ha una presenza piuttosto ridotta come numero di addetti, mentre invece occupa il 60% degli

addetti (5 volte la media regionale) nell'ATSL di Fabriano, dove la piccola impresa – caso unico nella regione – ha solo poco più di un quarto degli addetti. La riduzione degli occupati nell'ATSL di Fabriano registra la forte crisi dell'industria degli elettrodomestici. Il settore agricolo e agro-alimentare è piuttosto debole in tutti tre gli ambiti. A dispetto del notevole patrimonio ambientale, paesaggistico e storico-culturale, solo nell'ATSL di Urbino il turismo ha un certo peso. Noto è il divario nella dotazione urbana, che colloca Fabriano a un livello nettamente superiore, specie per quanto riguarda i servizi finanziari e commerciali. Nel campo scolastico è però superata da Urbino che è anche sede universitaria. In prospettiva solo gli ambiti di Urbino e Fabriano dovrebbero essere sedi di ospedali di base. Gli ATSL di Cagli e di Urbino hanno una superficie urbanizzata molto contenuta, ma in crescita con un tasso superiore alla media regionale, mentre Fabriano si avvicina di più ai valori medi, ma presenta un indice di inquinamento atmosferico doppio rispetto alla media regionale. Tutti tre gli ATSL hanno un buon indice di ruralità, dovuto principalmente alla vasta estensione delle superfici naturali protette, alla dotazione ambientale e paesaggistica e alla correlata multifunzionalità dell'attività agricola che si lega al turismo.

A dispetto delle forti differenze sopra evidenziate, i cammini di sviluppo dei tre ambiti possono essere in parte convergenti: l'industria manifatturiera degli ATSL di Urbino e di Cagli, se riuscirà a inserirsi nei processi di specializzazione produttiva, crescita dimensionale e innovativa e messa in rete delle piccole imprese distrettuali; l'ambito di Fabriano se saprà compensare con analoghi processi il calo di occupazione nella grande impresa. In ciò potrà far leva su una certa presenza di medie imprese, sull'inserimento delle sue imprese innovative nelle reti della ricerca tecnologica e sulle dotazioni funzionali della città capoluogo. Lo sviluppo di Fabriano dovrà tuttavia porre particolare attenzione agli attuali problemi di inquinamento atmosferico. Tutti tre gli ambiti presentano poi vocazioni particolarmente favorevoli allo sviluppo di un turismo rurale che valorizzi ulteriormente le potenzialità agricole e il loro notevole patrimonio ambientale, paesaggistico. In particolare Urbino, già ora ben posizionata nel settore turistico, potrà far leva sul suo patrimonio artistico e storico-culturale e sull'università, destinata a rafforzarsi nella rete regionale e nelle reti internazionali.

C1 Senigallia, F1 Civitanova Marche, M1 San Benedetto del Tronto. Sono tre ATSL costieri caratterizzati dal far capo a città, anch'esse costiere, non grandi, ma con buona dotazione di servizi commerciali, scolastici (istituti tecnici in particolare), sanitari e di servizi per le imprese. Li accomuna anche la rilevante presenza del settore industriale, il ruolo svolto dal turismo balneare nell'economia locale e, in parte legato ad esso, la notevole dimensione della superficie urbanizzata, sia quella lungo la costa, sia – per le ATSL F1 e M1- quella, tuttora in forte crescita, lungo il retroterra vallivo percorso da importanti assi stradali e autostradali.

La F1 (Civitanova M.) si distingue dalle altre per le sue maggiori dimensioni demografiche e industriali. Con circa 190.000 residenti occupa il 2° posto nella graduatoria delle ATSL e presenta un tasso di crescita superiore alla media regionale. Con circa 38.000 addetti all'industria (cuoio-calzature e altre) è al primo posto tra le ATSL in questo settore, nel quale presenta un dinamismo innovativo simile a quello delle confinanti E1 (Ancona) ed E2 (Jesi). Pur in assenza di grande imprese, è anche al 2° posto per attrazione di lavoratori pendolari, con un forte interscambio con

le vicine ATSL di Ancona, Macerata e Fermo. Il suo territorio pianeggiante e basso-collinare ha un utilizzo agricolo rilevante, anche se probabilmente limitato dal forte consumo di suolo agrario e dalle attese di rendita edilizia connesse. Nel settore turistico supera gli altri ambiti per quanto riguarda gli addetti (5800 circa), i posti letto extra-alberghieri e le presenze. In relazione all'elevato tasso di urbanizzazione e di industrializzazione ha valori molto critici di inquinamento atmosferico (3 volte la media regionale).

In prospettiva si presenta come un ATSL molto dinamico, anche se con problemi di eccessivo frazionamento delle imprese industriali (83 % dell'occupazione manifatturiera in imprese con meno di 50 addetti). La necessaria riqualificazione tecnologica e la riorganizzazione in filiere del sistema delle PMI ha un punto di forza nella posizione geografica dell'ambito, posto a solo una mezz'ora di distanza da Macerata e da Ancona, dotate di servizi a supporto dell'innovazione tecnica e gestionale delle imprese. Altri problemi che andranno risolti riguardano la riduzione dell'inquinamento atmosferico e il governo del territorio per quanto riguarda lo sprawl edilizio e il conseguente consumo di suolo sottratto all'agricoltura. Quest'ultima conta già un buon numero di addetti, ma presenta ulteriori possibilità di incremento e di riqualificazione produttiva, specie per quanto riguarda le colture specializzate.

L'ATSL M1 (S. Benedetto d. T.) ha una dimensione demografica un po' sopra la media delle ATSL (circa 95.000 residenti), con un tasso di crescita leggermente superiore alla media regionale, mentre è nettamente sotto la media per gli addetti all'industria, pur avendo una certa specializzazione calzaturiera. La sua specializzazione economica principale riguarda però la pesca, sia come attività produttiva, sia come commercio, essendo sede del principale mercato ittico della costa adriatica. Ad essa si affianca anche una forte specializzazione nel turismo balneare, con effetti sull'entroterra, dove si registra un'elevata densità di imprese agroturistiche. Ha una discreta dotazione di servizi commerciali, e scolastici, mentre per altri servizi (p. es. licei e, in prospettiva ospedale di 1° livello) può contare sulla vicinanza di Ascoli Piceno. E' anche relativamente vicina a Pescara (un po' più che ad Ancona) e fa da cerniera tra le Marche e l'Abruzzo costiero. Per quanto riguarda la superficie urbanizzata e il tasso di consumo di suolo presenta una situazione critica, analoga a quella di Civitanova, con cui condivide anche il problema dell'inquinamento atmosferico. Viceversa ha un'agricoltura più dinamica e qualificata, specie per quanto riguarda le colture specializzate, per le quali occupa il primo posto nella graduatoria delle ATSL relativamente alle superfici coltivate.

Come gli altri ATSL del suo gruppo presenta pre-condizioni favorevoli per la riorganizzazione e la riqualificazione della sua base economica molto diversificata, con buone prospettive nei settori della pesca, del turismo, dell'agricoltura e dell'industria, potendo contare su una certa dotazione di servizi innovativi locali e sul facile accesso alle rete regionale dei centri di promozione dell'innovazione tecnologica e gestionale. Dovrà anche curare molto la riqualificazione ambientale e territoriale, specie per quanto riguarda l'inquinamento atmosferico e lo sprawl edilizio.

L'ATSL C1 Senigallia ha una dimensione demografica media (circa 81.000 residenti, con un incremento pari alla media regionale). E' anche vicino alla media per quanto riguarda gli addetti all'industria manifatturiera (distretti dell'abbigliamento e del mobile), con un trend positivo

leggermente superiore ad essa e una discreta presenza di imprese di dimensioni tra i 50 e i 500 addetti. Attrae un buon numero di lavoratori pendolari dagli ATSL confinanti. Ha un indice di sviluppo rurale sopra la media dovuto a una morfologia territoriale favorevole all'agricoltura, anche se la percentuale di superfici destinate a colture specializzate è un po' sotto la media regionale. Le prospettive di riqualificazione competitiva riguardano il sistema delle piccole e medie imprese manifatturiere, il turismo balneare e la sua integrazione con quello culturale del retroterra. Andrebbe anche rafforzata la specializzazione delle produzioni agrarie.

I1 Fermo e L1 Pedaso. Sono due ATSL costieri contigui - compresi tra gli ambiti di Civitanova e di San Benedetto del Tronto. Hanno modeste dimensioni territoriali, con superfici prevalentemente collinari, particolarmente vulnerabili al dissesto idrogeologico, e assenza di aree naturali protette. La dimensione demografica è piccola nel caso dell'ambito di Pedaso (22.000 residenti, ma in notevole crescita) e media in quello di Fermo (87.000 residenti, in debole crescita). Questa differenza deriva dal carattere rurale del primo e dalla presenza di centro urbano attrattivo nel secondo, ciò che si riflette anche nella percentuale di laureati e diplomati per cui l'ambito di Fermo è nelle prime posizioni, mentre quello di Pedaso sta in fondo alla classifica. Hanno entrambi un grado di industrializzazione medio (con prevalente specializzazione calzaturiera) in crescita occupazionale e con presenza di grande industria solo nell'ambito di Pedaso, mentre per il resto è netta la prevalenza di piccole imprese. Nonostante le sue ridotte dimensioni demografiche e territoriali l'ATSL Pedaso ha un buon sviluppo agricolo, con una rilevante presenza di colture specializzate ed è la prima ATSL per densità di aziende agro-turistiche, un fatto che caratterizza positivamente anche l'ATSL Fermo. Per quanto riguarda i servizi l'ambito di Pedaso dipende quasi totalmente dai centri urbani più vicini e in particolare da Fermo, che ha una buona autonomia funzionale per quanto riguarda i servizi commerciali, finanziari, scolastici e ospedalieri. L'ATSL Fermo ha una percentuale di superficie urbanizzata quasi doppia rispetto alla media regionale e tuttora in crescita, così come essa è in forte crescita nell'ambito di Pedaso, a dispetto del carattere rurale dell'ambito stesso. Nell'ambito di Fermo l'indice di inquinamento atmosferico è una volta e mezzo quello medio regionale.

Le prospettive di riqualificazione e di sviluppo dei due ambiti devono anzitutto tener presente la loro posizione costiera per quanto riguarda sia il turismo balneare, sia la collocazione sul principale asse ferroviario e autostradale della Regione che può favorire l'accesso ai centri dell'innovazione, il rafforzamento delle filiere industriali, la messa in rete delle funzioni terziarie di Fermo con quelle delle altre città marchigiane. Va anche segnalata la vocazione agricola del loro territorio, con una superficie agraria suscettibile di miglior utilizzo, specie per l'ambito di Fermo. Le politiche locali di sviluppo dovranno provvedere all'estensione della rete a banda larga (specie nell'entroterra di Pedaso), a governare un'urbanizzazione che consuma troppo suolo, a prevenire le frane e a ridurre l'inquinamento atmosferico di Fermo.

III gruppo. ATSL interni periferici

E3 Cingoli, G1 Camerino, L2 Comunanza, H1 Visso. Sono tutti ambiti che, oltre a trovarsi in aree interne relativamente distanti dai maggiori assi del traffico e dai principali centri urbani, si caratterizzano per la piccola dimensione demografica, compresa tra i 22.000 residenti di Comunanza e i 7.500 di Visso. Presentano una variazione demografica intercensuale o debolmente positiva (Cingoli +3%, Camerino +1%), o negativa (Comunanza -5%, Visso -2%). Hanno una base manifatturiera limitata, con percentuali di addetti inferiore alla media regionale, assenza di grande impresa, 100% di piccola impresa a Camerino e Visso, presenza di media impresa debole a Cingoli (distretto dell'abbigliamento), e invece significativa (19%) a Comunanza (distretto cuoio-calzature). Si possono considerare ambiti a caratterizzazione prevalentemente rurale, essendovi, ad eccezione di Cingoli, una rilevante presenza di territorio montano (che a Visso raggiunge il 100%) e di aree naturali protette con percentuali sopra la media regionale (3 volte tanto a Visso). Negli ATSL di Cingoli e di Comunanza ha un certo peso l'attività agricola, con presenza di colture specializzate. In tutti quattro gli ambiti si ha una buona percentuale di addetti allo sviluppo rurale su cui incidono parecchio le occupazioni legate all'ambiente e all'agriturismo. Se si escludono in parte i servizi scolastici (specie nel caso di Camerino, sede universitaria), e, in prospettiva, la presenza di un presidio ospedaliero di base nell'ATSL L2, questi ATSL sono largamente dipendenti per i servizi da quelli maggiori vicini, in particolare per quanto riguarda il commercio al dettaglio.

Non mancano alcune pre-condizioni favorevoli per quanto riguarda le prospettive di sviluppo. Nell'insieme siamo in presenza di un patrimonio ambientale – e anche culturale - di enorme pregio e con uno stato di conservazione soddisfacente. E' notevole ad esempio l'assenza di inquinamento atmosferico e la percentuale di superficie urbanizzata da 5 (Visso) a 2 volte (Cingoli) inferiore alla media regionale (anche se ora in forte crescita relativa nei casi di Cingoli e di Camerino). La vocazione a uno sviluppo legato alle risorse ambientali e paesaggistiche è assolutamente predominante nel caso dell'ATSL di Visso, dove il Parco nazionale dei Monti Sibillini è suscettibile di una maggior promozione a livello nazionale ed europeo. Ma ciò richiederebbe una maggior copertura della rete a banda larga, un'infrastruttura di cui l'ATSL H1 è gravemente carente. Il patrimonio ambientale e culturale, assieme alla specializzazione negli studi e nella ricerca, ha un ruolo decisivo anche nell'ATSL di Camerino. In parte diversi si presentano i casi Cingoli e Comunanza dove lo sviluppo può far leva anche sul settore agro-alimentare e su quello manifatturiero e dove però si richiede particolare attenzione all'instabilità dei versanti. Nel caso di Comunanza si rende poi necessaria una trasformazione del settore manifatturiero come quella indicata per le ATSL dei due gruppi precedentemente trattati e soprattutto una maggior connessione di rete e di filiera con le imprese delle ATSL più industrialmente robuste. Il carattere prevalentemente montano delle ATSL Visso e Camerino pur non prestandosi particolarmente allo sviluppo di un'agricoltura commerciale, suggerisce il mantenimento e il potenziamento di attività agro-silvo-pastorali, oltre che per lo sviluppo di produzioni tipiche locali, anche e soprattutto per assicurare un presidio umano da cui dipende la cura del territorio e la conservazione del paesaggio

6. Sulle fasi successive del lavoro

Dopo aver esaminato lo stato di avanzamento della documentazione e delle proposte, ritengo che per la realizzazione del programma Marche +20 nell'ottica del "cantiere aperto" occorrerà proseguire con il seguente utilizzo degli strumenti di georeferenziazione già predisposti.

- a. Censire e cartografare le proposte progettuali relative alle attività industriali e ai servizi per il mercato con particolare riferimento a:
 - centri di ricerca di eccellenza, poli e distretti ad alta tecnologia, Rete R&S
 - Rete dei centri di formazione superiore, in particolare quelli universitari con le relative specializzazioni
 - sistemi di imprese (distretti ecc.) da ristrutturare / riconvertire / riqualificare in un'ottica di competitività internazionale e di export,
 - quelle parti di territorio dove si prevede che i motori di sviluppo industriale possano avere un impatto positivo su indotto, servizi e soprattutto occupazione,
 - principali fonti di energia rinnovabili in atto e potenziali
 - Rete dei servizi finanziari
 - Rete della banda larga, piattaforme a banda super-larga (superamento del digital divide tra la costa- e l'interno)
 - Interventi sulla rete stradale, ferroviaria, autostradale e sulle piattaforme logistiche
- b. Procedere nella definizione delle proposte progettuali relative a ruralità, risorse naturali e ambiente. Va sottolineata l'importanza di questi temi sia per il riequilibrio demografico ed economico del territorio regionale, sia per la tutela e la valorizzazione di un ingente patrimonio ambientale naturale, paesaggistico e storico-architettonico. Questi temi giocano un ruolo ovunque importante, ma particolarmente decisivo sulle sorti di ATSL come H1 (Visso), L2 (Comunanza) e comunque rilevante per tutti gli ATSL della fascia interna.
- c. Cartografare di volta in volta le proposte progettuali relative al settore turismo, in modo da individuare sempre meglio i centri e le aree in cui promuovere le diverse tipologie di turismo (e le relative dotazioni ricettive da rafforzare e riqualificare): balneare, artistico-culturale, eno-gastronomico, termale, escursionistico, ecc. e disegnare i circuiti che permettano l'integrazione tra gli attrattori turistici costieri e quelli dell'interno.
- d. Proseguire nella definizione georeferenzata delle proposte relative ai motori di sviluppo sociale. In particolare:
 - La rete delle scuole secondarie di 2° ciclo, con le relative specializzazioni, anche in relazione alle specificità della domanda formativa locale
 - La rete dei servizi sanitari dei diversi livelli, evidenziando la copertura dell'intero territorio per i livelli di base

- e. Lo stesso per quanto riguarda le proposte progettuali relative al governo del territorio. In particolare:
- il consumo di suolo
 - i paesaggi di eccellenza
 - gli interventi prioritari in materia di rischio sismico, idro-geologico e idraulico
 - le linee-guida e le aggregazioni per la formazione di piani urbanistici intercomunali

L'auto-rappresentazione progettuale offerta dal progetto Marche +20 dovrà stimolare azioni e interventi che nel prosieguo del tempo ne consentano la realizzazione sia direttamente da parte dell'Amministrazione regionale per mezzo degli strumenti normativi e finanziari di cui essa dispone, sia attraverso processi di governance che comportano il dialogo e il confronto, anche negoziale, con gli attori locali dello sviluppo (Comuni e loro unioni, altre istituzioni pubbliche, imprese e terzo settore).

A questo proposito occorre tener presente:

- a) **gli ATSL come unità territoriali di riferimento** per la messa in rete degli attori locali e, tramite essi, per la formazione e l'attuazione di piani strategici di sviluppo *community led*. Si potranno eventualmente sperimentare anche altri aggregati di Comuni che però rispondano a criteri analoghi a quelli adottati per definire gli ATSL, in quanto rivolti a individuare aree di dimensioni e di ritaglio tale da assicurare condizioni di efficacia ai progetti e alle azioni di sviluppo locale.
- b) la costruzione delle reti di attori locali dello sviluppo (e dei relativi piani di sviluppo) presuppone una leadership tecnica che va sostenuta, eventualmente costruita e comunque accompagnata dall'Amministrazione regionale con il ricorso a tutti i mezzi tecnici, normativi, gestionali e finanziari disponibili, capaci di suscitare e incanalare le energie locali verso la realizzazione del disegno di sviluppo regionale complessivo.

PER UNA VISIONE INTEGRATA DELLO SVILUPPO LOCALE: DALLE SFIDE ALLE OPPORTUNITA'

di Carlo Trigilia

1. Premessa

Il progetto “Marche +20” ha lo scopo di proporre una serie di priorità per l'intervento della Regione nelle sue varie sfere di competenza. Le priorità proposte devono essere fondate su un'analisi delle principali sfide che investono l'economia e la società delle Marche; inoltre devono indicare degli obiettivi da perseguire per affrontarle efficacemente e una formulazione di massima degli strumenti. Dunque, lo scopo di tutta l'operazione è di offrire una “diagnosi” dello stato di salute dell'economia e della società regionale dalla quale derivare una possibile “terapia” per sostenerne lo sviluppo. Parto da questa premessa sull'interpretazione del progetto per alcune considerazioni preliminari che vorrei sottoporre.

2. Distinzione tra dinamismo e sviluppo

Anzitutto, se l'obiettivo complessivo del progetto è una buona terapia per lo sviluppo, che cosa intendiamo per sviluppo? Il discorso qui sarebbe ovviamente lungo, ma mi limito a dire che non lo dobbiamo intendere come generico *dinamismo*, misurato in termini di crescita del reddito e dell'occupazione. *Sviluppo* fa riferimento a una crescita nel tempo di “capacità” (Sen) cognitive e relazionali, di competenze e capacità di cooperazione (positive e non collusive, cioè che creano esternalità positive, e non solo vantaggi per chi è dentro le reti). Se queste capacità crescono, cresce anche l'autonomia del territorio rispetto alle sfide esterne e diminuiscono le disuguaglianze sociali.

Perché è importante questa distinzione tra dinamismo e sviluppo? Perché ci aiuta a affrontare un primo possibile rischio, legato anche a comprensibili aspettative del committente. E' il rischio legato a una sorta di “concezione ingegneristica dello sviluppo”: l'idea che proponendo e realizzando una determinata misura si ottiene una certa percentuale in più di Pil o di occupati; e che quindi questo possa essere il metro per decidere quali priorità proporre.

Adottando il metro dello sviluppo come inteso sopra si può arrivare a conclusioni diverse. Per esempio, in chiave di dinamismo potrei arrivare alla conclusione che puntare sul turismo di massa a basso costo dia buoni risultati in termini di occupazione e reddito; se guardo alla questione nell'ottica dello sviluppo, potrei però vedere i limiti di questa soluzione in termini di perdita o mancata crescita di capacità che riducono l'autonomia del territorio rispetto alle sfide esterne. Questo metro dello sviluppo può forse essere considerato scontato (ma ne siamo sicuri?). In ogni caso, credo che una sua esplicitazione sia opportuna.

La premessa circa la natura del progetto porta anche a attirare l'attenzione su un secondo possibile rischio. Si può identificare come il rischio di una “concezione iper-pianificatoria del progetto”, ovvero l'idea che dal progetto debba discendere una lista sistematica di priorità già tradotte in proposte di policy per tutte le aree di competenza della Regione, anche con possibili

strumenti di georeferenziazione per dislocare gli interventi su territorio. La definizione di un piano operativo di intervento regionale (un “piano regionale di sviluppo”) non dovrebbe rientrare tra i compiti del progetto. Il baricentro del nostro lavoro dovrebbe essere lo sviluppo nel senso detto, non la definizione delle politiche specifiche della Regione Marche. Se il lavoro fatto sullo sviluppo sarà buono, la Regione Marche – che lo ha opportunamente sollecitato – avrà un materiale utile per riorientare e focalizzare meglio il proprio intervento.

3. Visione integrata dei motori di sviluppo

Vengo ora a alcune osservazioni che entrano più nel merito del lavoro, con riferimento particolare ai “due gruppi di motori”. Sono d'accordo nella sostanza: mi sembra la strada giusta, ed è chiaramente espressa. Ma come seguirla operativamente nel modo più concreto e efficace? O per riprendere la domanda fondamentale del progetto: che cosa, come, con chi?

Credo che potremmo fare uno sforzo per trattare in modo più integrato aspetti dei motori economici e sociali e delle relative leve individuando alcuni fuochi intorno ai quali ricomporli. Una trattazione separata e per così dire “estensiva” dei “motori” ha naturalmente i suoi vantaggi: permette di mobilitare competenze specifiche e di lavorare su temi chiaramente distinti (anche attraverso i gruppi). Ma ha anche i suoi limiti: si possono perdere di vista più facilmente le connessioni, che sono l'aspetto di maggiore interesse per lo sviluppo e quindi c'è il rischio che vengano assorbite molte risorse e si vada verso la “concezione iper-pianificatoria” più orientata alle decisioni della Regione che allo sviluppo, come si diceva prima.

Come muoversi allora in un'ottica più integrata e focalizzata?

I passi da compiere possono essere i seguenti:

Partire anzitutto dalle **sfide al vecchio modello di sviluppo**; da una sorta di ricostruzione idealtipica di questo modello, che poi è fondamentalmente quello distrettuale, come motore cruciale – economico-sociale- dello sviluppo passato delle Marche.

Individuare le specificazioni territoriali e mettere a confronto le aree distrettuali con quelle non-distrettuali (una mappa ragionata delle “diverse Marche” che può portare alla individuazione di Ambiti territoriali per lo sviluppo locale – ATSL). Ne risulta la fotografia di partenza, scattata per es. negli anni '90, rispetto alla quale fare entrare in scena le sfide legate a fattori esogeni ed endogeni. Questa fotografia dovrebbe contenere già un quadro in cui si combinano aspetti economici e aspetti socio-culturali e territoriali (sappiamo grosso modo come ha funzionato).

Concentrarsi poi **su due sfide**:

- **gli effetti della globalizzazione sul motore distrettuale**, con crisi di una parte del tessuto produttivo, delocalizzazione, emergenza di nuove architetture organizzative (imprese leader, mutamenti nei rapporti di subfornitura), ma anche di nuove gerarchie settoriali e territoriali, ecc.;
- **gli effetti della modernizzazione socio-culturale** sul modello originario: qui temi come l'istruzione e i suoi rapporti con la domanda di lavoro, l'immigrazione, l'invecchiamento, la mobilità territoriale, le reti urbane, il capitale sociale troverebbero uno spazio specifico più

integrato nell'analisi delle sfide allo sviluppo, piuttosto che essere trattati separatamente one by one.

Passare **dalle sfide alle opportunità**. Questa è ovviamente una parte centrale del lavoro. Sulla base dei documenti e delle discussioni preliminari, si può lavorare su due fuochi particolarmente adatti alle Marche:

Il primo fuoco è costituito dalla possibilità di sottrarsi alla concorrenza di costo che con la globalizzazione ha colpito e colpisce parti significative dell'apparato produttivo. Anzitutto, immettendo **nuove conoscenze legate alla ricerca scientifica nel mondo delle specializzazioni tradizionali**, finora prevalentemente orientate da innovazioni incrementali, informali e spesso di processo. Quindi l'innovazione nei settori di specializzazione tradizionale (dando per scontato che essi non potranno più avere il peso che hanno avuto in passato nella formazione del reddito e dell'occupazione). Dall'altro lato, **la crescita di settori nuovi, più direttamente legati all'economia della conoscenza** (specializzazioni nell'alta tecnologia con applicazioni legate non solo all'ICT o alla medicina, ma anche alla green economy e al welfare – quest'ultimo è un aspetto al quale mi sembra accenni giustamente anche in una prospettiva di sviluppo). Anche in questo caso obiettivo primario diventa **far crescere il rapporto tra imprese e università** (e mondo della ricerca in generale).

Il secondo fuoco per sottrarsi alla concorrenza di costo e per cogliere le opportunità del processo di globalizzazione riguarda **la valorizzazione dei 'beni immobili' radicati nei caratteri specifici dei territori**: beni culturali e ambientali, ma anche agricoltura e agro-industria di qualità. Si tratta di attività per le quali la domanda è già - e sarà anche in prospettiva - in crescita, e per le quali una regione come le Marche ha ovviamente delle carte significative, che andrebbero sistematicamente approfondite nelle loro proiezioni settoriali e territoriali.

Questa parte sulla messa a fuoco delle opportunità andrebbe ovviamente basata su due tipi di operazioni già individuate:

- un'analisi dei dati e delle ricerche disponibili, ed eventuali approfondimenti ad hoc che apparissero necessari,
- poi soprattutto un lavoro di ascolto delle diverse realtà territoriali e settoriali interessate. Su questa base si può delineare a **una serie di interventi strategici per lo sviluppo** più che semplicemente limitarsi a specifiche formulazioni di policy.

Un corollario di questo possibile approccio è quello –prima accennato – relativo alla **maggiore integrazione tra aspetti economici e sociali**. Per esempio, il tema della formazione e dell'apparato istituzionale regionale preposto potrebbe essere trattato in relazione agli assi con cui si propone di affrontare le sfide, piuttosto che in generale. Avremmo insomma un punto di riferimento specifico al quale ancorare analisi e proposta, piuttosto che parlare di formazione in generale.

Allo stesso modo, la proposta di **riorganizzazione del welfare**, resa necessaria dal venir meno delle forme tradizionali di integrazione sociale (ruolo delle donne nel lavoro e nella cura, ruolo delle famiglie tradizionali) troverebbe dei punti di riferimento più precisi ai quali ancorarla.

Un ulteriore aspetto di rilevanza cruciale riguarda il tema del **"capitale sociale"**. Sappiamo che cruciale per il vecchio modello di sviluppo è stato un capitale sociale "primordiale" (Coleman).

In altre parole, sono state particolarmente importanti reti di relazioni a base familiare e di comunità locale che hanno alimentato fiducia e scambio di informazioni e che – come sappiamo bene – hanno alimentato flessibilità e capacità di adattamento dei sistemi di piccola impresa. **Questo capitale sociale tradizionale, legato a appartenenze socio-culturali ereditate dal passato, è soggetto a progressiva erosione.** Sfruttare le opportunità offerte dalla globalizzazione significa anche creare delle nuove esternalità positive per le quali relazioni cooperative adeguate tra gli attori individuali e collettivi sono essenziali. Insomma, si tratta di **promuovere la crescita di capitale sociale “moderno”**. Anche questo tema – difficile ma appunto cruciale – potrebbe diventare più facilmente trattabile se affrontato non in termini generali come obiettivo specifico e separato, ma piuttosto se declinato rispetto alle leve, cioè ai motori proposti per lo sviluppo.

SCENARI ENERGETICI

di Marco Pacetti

1. Crisi economica o cambio di paradigma?

In l'Italia l'effetto della crisi sui consumi di elettricit  e gas fa s  che il 2013 segni valori al di sotto degli obiettivi della SEN (Strategia Energetica Nazionale) per il 2020, previsti per  come esito di robuste politiche di efficienza energetica.

Nel 2013 l'intensit  energetica si riduce notevolmente in ogni comparto produttivo: con un PIL a -1,8% la domanda elettrica si colloca a -3% e quella di gas a -7%.

Probabilmente oltre ad una sottostima dell'effetto riduttivo della crisi si assiste ad un cambio di mix produttivo e dei paradigmi di consumo che segnalano per l'elettricit  una forte riduzione delle produzioni energy intensive, soprattutto nei comparti legati alla produzione di beni intermedi.

Mentre per l'industria il calo   evidente, nel settore dei servizi la domanda di elettricit  continua a crescere.

Per il 2014, con una previsione di crescita del PIL attorno allo 0%, difficilmente i consumi saliranno.

In definitiva, sia per la crisi che per le lente ma costanti politiche di cambio dei mix produttivi, l'intensit  energetica delle produzioni - anche marchigiane - sembra avviata a una riduzione nonostante gli scenari di efficientamento siano poco aggressivi. L'ENEA ad esempio prevede una riduzione del 2% all'anno dell'intensit  energetica.

Questi aspetti e l'evidente sovracapacit  produttiva di energia elettrica del paese, pongono le condizioni per superare definitivamente uno dei punti apparsi problematici per le Marche e cio  il forte deficit di produzione di energia elettrica. Si reputa cio  fuori prospettiva l'ipotesi di compensare internamente il deficit con impianti di produzione programmabili.

L'enfasi va invece posta sul rafforzamento delle reti distributive, sia per garantire il bilanciamento del deficit di base, che per il dispacciamento di numerosi impianti da fonti non programmabili i quali cresceranno ulteriormente, creando i primi nuclei di *smart grid*.

E' prevedibile che l'intero sistema elettrico conoscer  cambiamenti notevoli, non solo per l'affermarsi di sub-sistemi intelligenti (*smart grid*), spinti dalla diffusione sempre pi  ampia di modelli di auto-consumo comunitario e disponibilit  a basso costo di apparati domotici, ma anche per l'effetto dirompente della combinazione fotovoltaico + accumulo + auto elettrica come un recente rapporto di UBS segnala (*UBS - Global Research "Will solar, batteries and electric cars re-shape the electric system?" - 20 agosto 2014*).

Questo nuovo scenario potrebbe aprire spazi per una nuova politica industriale considerando che anche le utilities stanno aprendo alla generazione distribuita.

2. Dagli obiettivi UE 20/20/20 al pacchetto "clima-energia al 2030"

Lo scenario con il quale l'evoluzione del sistema energetico marchigiano dovr  confrontarsi   quello delineato nel nuovo framework "*clima-energia al 2030*" definito dalla Commissione

Europea che in sintesi propone quattro obiettivi specifici (“*Quadro per le politiche dell’energia e del clima dal 2020 al 2030*” – COM(2014)15):

- a) Riduzione delle emissioni di gas climalteranti del 40% (sul 1990);
- b) Quota energie rinnovabili al 27%;
- c) Nuova direttiva per migliorare l’efficienza;
- d) Riforma dell’emission trading (ETS).

Si aggiungono altri due obiettivi più sistemici riguardanti la governance complessiva nella UE, tema che la attuale crisi ucraina riporta in grande evidenza, e lo sviluppo di un’efficace sistema di informazione.

Il documento si pone in continuità con la strategia 20/20/20 per quanto riguarda gli obiettivi a lungo periodo, mentre nel breve il traguardo degli obiettivi sostenibile/sicura/economica evidenzia qualche problematica soprattutto lungo l’asse “*cheap vs clean energy*”.

Basti riferirsi all’incredibile crescita nella UE dell’uso del carbone spinta dalla rivoluzione dello *shale gas* negli U.S.A. che facendo crollare i prezzi del carbone lo rende competitivo per i mercati europei.

A molti osservatori specializzati il documento appare ancora troppo “timido” riguardo alle prospettive delle fonti rinnovabili e sono volate accuse di errori nell’analisi dei modelli previsionali, quando non di vere e proprie manipolazioni di dati per difendere interessi di imprese e gruppi di stati più legati all’economia dei combustibili fossili; addirittura si è parlato di “*modelgate*”(Brook Riley –*Energy Post*–28-04-2014 -<http://www.energypost.eu>).

Tuttavia sulle potenzialità di miglioramento dell’efficienza elettrica (obiettivo c) nessuno obietta ed anche il World Energy Outlook 2013 dell’International Energy Agency prevede – in uno scenario neanche troppo aggressivo – che tali incrementi possano abbattere le emissioni del 50% al 2035, con usi finali da soli che contribuiscono per il 42%.

In attesa della preannunciata nuova direttiva UE non è difficile immaginare in uno scenario a 15/20 anni, che i target indicati siano raggiungibili anche da sistemi locali quali il nostro, ancora frenati da localismi anche perché – come si vedrà più avanti – le tecnologie di conversione del solare fotovoltaico e dell’eolico (anche off-shore) stanno evolvendo rapidamente tanto da raggiungere la “*grid parity*” in molti mercati anche in assenza di incentivi.

3. “Burden Sharing”: da vincolo ad opportunità

La strategia UE 20/20/20 ha previsto per l’Italia il “DM 15-03-2012 Burden Sharing” che trasferisce alle Regioni il compito di contribuire a realizzare l’obiettivo nazionale del 17% di consumi da fonti rinnovabili ed assegna alla Regione Marche un obiettivo del 15,4%.

Tabella 1: obiettivi del Burden Sharing per le Marche

	Unità di misura	valore di partenza calcolato	valore di partenza assegnato dal D.M.	obiettivo 2020 sc. BAU	obiettivo 2020 sc. SEE	obiettivo Marche 2020
CFL	[ktep]	3.363	3.622	3.608	3.358	3.513
FER-E	[ktep]	148	60	200	216	134
FER-C			34	199	301	406
(FER-E+FER-C)/CFL	%	4,5	2,6	11,0	15,4	15,4

* valore medio calcolato su diversi anni di riferimento, stima MISE

CFL = Consumi Finali Lordi;

FER-E = Fonti Energia Rinnovabili-Elettricità;

FER-C = fonti Energia Rinnovabili-Calore.

Fonte: Bozza aggiornamento PEAR Regione Marche – Novembre 2013

Tabella 2: obiettivi del Burden Sharing per le Marche

	obiettivo regionale per l'anno (%)					
	anno iniziale di riferimento	2012	2014	2016	2018	2020
Marche	2,6	6,7	8,3	10,1	12,4	15,4

La tabella 1 e la tabella 2 indicano per le Marche gli obiettivi del Burden Sharing mentre la seguente tabella 3 indica le proiezioni secondo uno scenario inerziale BAU (Business As Usual) ad uno scenario di efficientamento SEE (Scenario Efficientamento Energetico).

Tabella 3: riepilogo proiezioni [ktep]

	Unità di misura	valore di partenza calcolato	valore di partenza assegnato dal D.M.	obiettivo 2020 sc. BAU	obiettivo 2020 sc. SEE	obiettivo 2020 assegnato dal D.M.
CFL	[ktep]	3363	3.622	3.608	3.358	3.513
FER-E	[ktep]	148	60	200	216	134
FER-C			34	199	301	406
(FER-E+FER-C)/CFL	%	4,5	2,6	11,0	15,4	15,4

Dalla tabella 3 risulta chiaro che il raggiungimento dell'obiettivo vincolante del 15,4% è possibile solo se si riesce ad implementare lo Scenario di efficienza energetica (SEE), mentre quello inerziale (BAU) con l'11% non centra l'obiettivo fissato dal Burden Sharing.

Considerando i nuovi più stringenti obiettivi del pacchetto "clima-energia al 2030", la Regione Marche dovrà mettere in campo politiche di risparmio ed efficienza energetica e sviluppo delle rinnovabili ben più ambiziose.

Il raggiungimento di più alti obiettivi però può essere agevolato da un lato dal superamento di vincoli legati alle resistenze di comitati locali che l'annunciata riscrittura del Titolo V della Costituzione porterà con la riassegnazione al Governo centrale di competenze in materia di energia ed infrastrutture strategiche, dall'altro dalla impetuosa avanzata dei miglioramenti tecnologici nel settore fotovoltaico ed eolico.

Gli assi degli interventi in materia di energia dovranno dunque essere ecoefficienza energetica e risparmio con azioni mirate nel terziario e nel residenziale, ove l'installazione di sistemi di produzione fotovoltaica integrati nell'involucro edilizio si avvarranno anche di innovazioni tecnologiche importanti sia in termini di costi ("*grid parity*") che di flessibilità impiantistica.

In particolare molto ci si attende dai SEU (Sistemi Efficienti di Utente) che sono sistemi di autoconsumo per i quali nello stesso sito vi è un produttore ed un consumatore (anche soggetti diversi) i quali offrono il grande vantaggio che l'energia non paga gli oneri di trasmissione e di distribuzione, né gli oneri di sistema.

Dopo una lunga attesa lo strumento, pur previsto dal 2008, ha compiuto nel dicembre scorso l'ultimo passaggio ed ora può dispiegare tutti i suoi effetti perché permette ad operatori e banche di agire con contorni giuridici ed economici chiari.

Nell'impiego di energie rinnovabili, oltre al citato fotovoltaico nell'edilizia, un ruolo rilevante potrà conquistarlo l'eolico, ora inesistente sul territorio regionale, nonché gli impianti di produzione di energia elettrica da biomasse che potranno valorizzare adeguatamente il loro ruolo di fonti energetiche rinnovabili ma programmabili. Va sottolineato infine che nella diffusione dei SEU avranno effetti nettamente sinergici, l'abbinamento con lo "scambio sul posto" e nel medio-lungo termine, l'evoluzione dei sistemi di *storage* e delle *smart-grid*.

4. Nuove opportunità per il fotovoltaico e l'eolico

Come ogni anno l'IEA pubblica il suo studio più conosciuto WEO (<http://www.worldenergyoutlook.org>), che pur riconoscendo un ruolo importante alle fonti rinnovabili, ha sempre sistematicamente sottostimato (rispetto ai dati a consuntivo) la incidenza del fotovoltaico sovrastimandone i costi.

Per l'IEA l'elettricità da fotovoltaico è ancora molto costosa, circa 0,18 €/kWh in Europa e U.S.A. e rimarrebbe a questi livelli nel medio periodo con un costo (LCOE = *Levelized Cost of Energy*) al 2020 per grandi impianti tra 0,1 e 0,14 €/kWh.

Secondo molti studi, questi dati sono sovrastimati anche di 3 volte rispetto agli attuali prezzi di mercato.

Infatti negli U.S.A. il National Renewable Energy Laboratory segnala che il prezzo nel 2013 era sceso sotto 0,10 \$ per kWh (0,07 €/kWh) e ciò spiegherebbe i 4 GW di potenza fotovoltaica aggiunti alla rete, risultando così il fotovoltaico il 2° maggior contributore di nuova generazione dopo il gas naturale (*shale gas*).

Risultati analoghi sono segnalati per l'Europa da uno studio del Fraunhofer ISE, che riporta il LCOE di impianti fotovoltaici a terra di grande scala è sceso nel 2013 a 0,08-0,11/kWh per il sud della Germania (*Fraunhofer ISE - Levelized Cost Of Electricity, Renewable Energy Technology 2013* - <http://www.ise.fraunhofer.de>).

Per paesi con insolazione maggiore come l'Italia il costo è più basso anche se i costi finanziari sono più alti: 0,06-0,08 €/kWh cioè fino a 3 volte meno di quanto stimato dall'IEA; stima simile alle valutazioni di Bloomberg (*BNEF - Bloomberg New Energy Finance - "Global trends in renewable energy investment" - 2013*).

Infine Deutsche Bank (*DB Markets Research - 2014 Outlook: Let the Second Gold Rush Begin - 06-01-2014*) sostiene che il fotovoltaico è già competitivo senza sussidi in almeno 19 mercati globali e le analisi indicano che nel 2014 i prezzi caleranno ulteriormente tanto da far raggiungere la "grid parity" in altri mercati.

I pannelli veri e propri infatti rappresentano meno del 50% dell'investimento dell'impianto fotovoltaico; il resto - noto come costi di bilanciamento del sistema - riguarda gli inverter, i trasformatori, i cavi, le strutture, le opere edili...

Tutti questi costi sono decisamente scesi negli ultimi anni; per esempio i costi dei moduli - calcola McKinsey (*McKinsey Quarterly - "The disruptive potential of solar power - april 2014*) - sono scesi del 30% all'anno tra il 2008 ed il 2013.

La società U.S.A. *First Solar*, che è uno dei più grandi produttori al mondo, si attende che i propri costi di produzione si riducano del 50% tra il 2014 e il 2018.

Ed il competitor *SunPower* ha annunciato di aver ridotto i costi del 20% sul 2013 per i moduli (come nei 2 anni precedenti) e del 25% per i costi di sistema.

Si noti che le due aziende impiegano tecnologie diverse, la prima usa tellorurio di cadmio (CdTE) mentre la seconda silicio cristallino; ciò conferma che è in corso comunque una drastica e costante riduzione dei costi.

Tutto ciò fa prevedere che nello scenario a medio-lungo termine la diffusione anche nelle Marche di sistemi fotovoltaici, sia nel residenziale che nel commerciale-industriale, avrà una vasta diffusione in edifici e luoghi rispettosi di vincoli paesaggistico/ambientali e si supererà di slancio la stasi generata dalla cessazione di troppo generosi incentivi che hanno trasformato un problema di tecnologie energetiche in un problema meramente di finanza.

Il nuovo approccio dei SEU, le smart grid, la diffusione della domotica, che favoriranno l'autoconsumo e lo scambio sul posto, saranno altri fattori favorevoli.

Anche per la produzione eolica è prevedibile un forte incremento, guidato sia da un calo dei prezzi che da miglioramenti tecnologici.

I prezzi dell'energia eolica sono caduti di quasi il 50% in pochi anni e secondo Bloomberg alla fine del 2013 sono entro il 5% del costo dell'elettricità da carbone ed il 90% più bassi di circa 20 anni fa.

La tecnologia sta evolvendo per allargare il campo applicativo sia ai siti *on-shore* a bassa ventosità che per ai siti *off-shore*.

A parte progetti particolarmente innovativi di apparati “*bladeless*” o ad asse verticale, per le zone a bassa ventosità, si stanno perfezionando le tecnologie esistenti con pale più lunghe, più sottili e nuovi sistemi di controllo.

Per l'eolico off-shore la tecnologia europea (Siemens e Vestas) è la più avanzata e prevede macchine singole da 8 MW con innovative torri e piattaforme.

I più recenti dati della Heinrich Böll Stiftung (*Uwe Nestle – Renewables: The Only Path to a Secure, Affordable and Climate-friendly Energy System by 2030 – aprile 2014*) confermano che i costi dell'eolico on-shore sono già più bassi di quelli stimati per impianti di generazione elettrica da combustibili fossili o nucleari.

Ma anche per la produzione da impianti off-shore, in Germania l'industria ritiene ottenibile un ulteriore calo dei costi di 1/3 entro la prossima decade.

Tutto ciò considerato sembra auspicabile e possibile una crescita notevole nel medio-lungo periodo della produzione di energia elettrica da fonte eolica anche per le Marche, soprattutto guardando alle prospettive dell'off-shore in Adriatico, meno esposte alla “*sindrome NIMBY*” ed ora oggetto di approfonditi studi internazionali finanziati dalla UE.

Il paradigma che sembra affermarsi è quello di cluster di torri eoliche flottanti poste in acque internazionali (oltre 12 miglia) con sottostazioni di trasformazione, anch'esse flottanti che riducono fortemente l'impatto sia per il paesaggio che per l'arrivo a terra delle infrastrutture elettriche.

Di particolare interesse per le imprese della nautica potrebbe essere l'esperienza vissuta negli U.S.A. da diverse imprese operanti nella costruzione di yacht che hanno convertito la loro produzione da barche a componenti per le torri eoliche in vetroresina.

5. Efficienza energetica

Nelle Marche alto è il potenziale di miglioramento delle prestazioni in termini di efficienza energetica. L'ENEA nel suo RAEE (Rapporto Annuale Efficienza Energetica) ha sviluppato un *Indice di Penetrazione delle Politiche di Efficienza Energetica (IPPEE)* a tre dimensioni principali:

- NORM (Strumenti normativi) che tiene conto di:
 - permessi di costruire per abitante nel residenziale;
 - permessi di costruire per addetto nel non-residenziale;
 - energy manager per addetto nominati dagli obbligati.
- INC (Politiche di incentivazione) che tiene conto di:
 - risparmio energetico per abitante dalle detrazioni 55%;
 - titoli di efficienza energetica per addetto emessi;

- pagamenti per abitante da progetti FESR.
- VOL (Strumenti volontari) che tiene conto di:
 - quota popolazione in comuni con regolamenti edilizi energeticamente efficienti;
 - quota popolazione in comuni che hanno firmato un PAES
(Piano d’Azione Sostenibile)

Le Marche non brillano nel panorama nazionale con un IPPEE pari a 0,45 (IT = 0,44) derivante da NORM 0,52 (IT = 0,51), INC = 0,33 (IT = 0,35) e VOL = 0,50 (IT = 0,47).

I valori massimi raggiunti in Italia da diverse regioni si attestano su NORM_{MAX} = 0,82, INC_{MAX} = 0,66 e VOL_{MAX} = 0,78.

L’attuazione di politiche di sostenibilità e di efficienza energetica richiedono un’adesione culturale ampia e diffusa che permetta a tutti gli attori coinvolti di conoscere, comprendere e condividere gli assi portanti e così indurre cambiamenti di comportamento nell’impiego dell’energia.

Per questo oltre – o forse prima – gli incentivi sono necessarie opere di sensibilizzazione e vera e propria formazione all’uso efficiente dell’energia secondo quell’approccio integrato tra domanda ed offerta che la stessa *Direttiva Europea 2012/27* richiama come presupposto per ogni efficace azione.

Ma se da un lato serve trasferire agli utenti finali sensibilità e conoscenze sull’efficienza energetica, dall’altro bisogna condividere con l’opinione pubblica e gli attori anche aspetti meno generici sui benefici ambientali ed economici, sulle prospettive a medio-lungo termine ma anche sugli attuali vincoli e limiti.

Serve cioè un’efficace sistema di comunicazione dell’efficienza energetica soprattutto tra il decisore pubblico e il suo apparato tecnico e i cittadini, per esempio secondo lo schema proposto dall’ENEA.



Come si vede il flusso di messaggi verso i cittadini può essere diretto ma anche – spesso più efficacemente – indiretto attraverso l’azione dei mezzi di comunicazione di massa e delle imprese.

Sul piano delle azioni concrete due iniziative di carattere generale potranno fare molto sia per diffondere la cultura energetica che per realizzare veri risparmi: per primo ci si riferisce alle iniziative europee, ed ora anche nazionali, delle “*smart cities*” e più in generale delle “*smart communities*” che pongono attenzione particolare alle progettualità metropolitane con soluzioni tecnologiche avanzate per lo sviluppo sostenibile.

In secondo luogo molto si potrà ottenere diffondendo (rendendo obbligatorio?) per gli enti pubblici il ricorso al “*Green Public Procurement*” cioè acquisti di beni e servizi con basso impatto ambientale lungo l'intero ciclo di vita, definendo criteri ambientali minimi da inserire nei pubblici appalti; la pubblica illuminazione è l'esempio più facilmente presentabile.

Nel campo delle industrie, è ancora alto il potenziale spazio di efficientamento che può realizzarsi per esempio con motori elettrici con inverter. Anche il settore residenziale presenta possibilità di impiantistica ad alta efficienza come caldaie a condensazione, microgenerazione, pompe di calore, sistemi integrati con fonti rinnovabili che, a maggior ragione con gli incentivi pubblici ora stabilmente previsti, presentano tempi di pay-back assolutamente favorevoli.

Tutte queste azioni di efficienza energetica possono poi trovare ulteriore spinta nella riserva minima del 20% che è prevista per l'impiego dei fondi FESR 2014-2020 attraverso l'impiego di fondi garanzia/rotazione, per contributi in conto interessi/capitale, per detassazione del reddito d'impresa, per investimenti in macchinari più energeticamente performanti.

CONTRIBUTI ESTERNI

CRESCITA DELL'IMPRESA E COMPETITIVITA' DEL SISTEMA PRODUTTIVO MANUFATTURIERO. ANALISI E PROPOSTE DI INTERVENTO PER LE MARCHE

di Marco Cucculelli e Fabio Menghini

1. La crescita delle PMI frenata da gap strutturali

L'industria manifatturiera delle Marche riveste un ruolo determinante, all'interno della regione, in termini di creazione di posti di lavoro e di contributo al PIL.

1. Il suo modello caratterizzato dalla piccola dimensione e dalla concentrazione in distretti territoriali ha rappresentato un esempio virtuoso di sviluppo dall'epoca del miracolo economico italiano fino a, quasi ininterrottamente, gli anni Novanta. Successivamente ha iniziato a indebolirsi ed è entrato nella crisi globale del 2008 in una situazione di già evidente difficoltà. Come gran parte dell'industria manifatturiera italiana, la PMI marchigiana ha stentato ad adattarsi ai grandi cambiamenti che, nel corso degli ultimi quindici anni, sono intervenuti nell'economia internazionale e nell'organizzazione delle aziende. Una nuova realtà concorrenziale si è andata via via formando vedendo emergere fattori competitivi notevolmente diversi da quelli che avevano decretato in precedenza il successo della PMI italiana e di quella marchigiana in particolare. Con l'avvento dell'era digitale la tecnologia incorporata nei prodotti ha assunto un peso assai rilevante: le innovazioni si susseguono ad un ritmo incessante, contenuti di servizio si aggiungono ai beni, modificando marcatamente il modello di generazione dei ricavi. Per esemplificare, si sta passando dalla vendita del bene dietro singolo corrispettivo a canoni (*fee*) periodici legati all'uso del prodotto: *pay per use*, *bundling* che comprendono componenti aggiuntive, monitoraggio delle performance e interventi on site, assistenza e manutenzione post vendita, ecc.).
2. L'industria marchigiana è ancora fortemente sbilanciata verso produzioni tradizionali mediamente a modesto contenuto tecnologico. Oltre a subire la concorrenza dei paesi con più bassi costi del lavoro, non è in grado di sviluppare le sue quote di mercato nelle aree mondiali a maggior tasso di crescita, come invece riescono a fare le imprese che operano con tecnologie più avanzate.
3. Gli investimenti in innovazione e R&D delle PMI marchigiane sono molto ridotti sia confrontati con il livello (già depresso) nazionale, che con il resto dei paesi europei. L'innovazione si concentra ancora prevalentemente sui processi, mentre il vero terreno di competizione riguarda sempre più l'innovazione di prodotto.
4. Il mondo è diventato non solo un grande mercato globale ma anche un sistema interconnesso ed esteso di produzione. L'affermazione delle cosiddette "*global value chain*" (Marsh, 2012) consente di frammentare la produzione di un bene in tante singole componenti, ognuna delle quali può essere prodotta a migliaia di chilometri di distanza. Sotto questo profilo l'industria manifatturiera marchigiana ha un grado insufficiente di internazionalizzazione e rischia di essere marginalizzata in ruoli secondari nelle catene

globali del valore.

Le imprese italiane e quelle regionali hanno per lo più subito questi grandi cambiamenti. Solo in alcuni casi sono riuscite ad avere un ruolo di leadership e di traino dei processi di internazionalizzazione e a poco è servita la tradizionale flessibilità produttiva che tanto aveva sostenuto la competitività delle singole aziende e di interi distretti industriali. Più che in passato innovazione, internazionalizzazione e livelli elevati di produttività rappresentano i fattori critici per competere con successo sui mercati più ampi (Menghini 2014).

Risulta evidente quindi, quanto sia importante e difficile la sfida che l'industria manifatturiera marchigiana e le istituzioni locali devono affrontare, per mettere in grado le PMI di re-inserirsi con successo all'interno della concorrenza a livello globale. Qualora ciò non avvenisse la PMI marchigiana sarebbe condannata ad una progressiva marginalizzazione con una conseguente perdita di fatturato, quote di mercato e posti di lavoro.

2. Importanza dell'industria manifatturiera nelle economie avanzate

In tutti i paesi industrializzati, anche dove il settore manifatturiero è stato in grado di adattarsi velocemente ai mutamenti dello scenario tecnologico e dei mercati, il tema del sostegno alla PMI e delle politiche per garantirne lo sviluppo è uno degli elementi centrali di dibattito e intervento, con l'obiettivo di salvaguardare il suo ruolo chiave di generatore di posti di lavoro qualificati e di valore aggiunto.

Come ha osservato Suzanne Berger nella sua ricerca sull'industria manifatturiera americana (Berger, 2013): *Il grande picco di disoccupazione negli ultimi cinque anni è stato in gran parte dovuto alla perdita di posti di lavoro nel settore manifatturiero. E con la ripresa dell'economia, questa occupazione sta tornando solo molto lentamente. [...] Oggi, nuovi posti di lavoro nella manifatturiera sono spesso associati a più bassi salari e a minori benefici. Mentre le imprese americane non presentano gap di produttività o di qualità, rispetto alla competizione mondiale, la nazione ha vissuto un precipitoso declino nella dimensione del settore manifatturiero e nel numero degli occupati.*

In molti casi, forse quello della Apple è il più esemplificativo, il modello di "inventarlo qui e produrlo là" sta diventando comune. L'interrogativo chiave da porsi è se un paese può vivere bene con questo modello.

La nostra risposta è che una forte base manifatturiera è critica al paese per tre ragioni: perché produce buoni posti di lavoro, perché è decisiva per salvaguardare la nostra sicurezza nazionale, perché è vitale alla nostra economia dell'innovazione.

3. Incentivare lo sviluppo di imprese "High Growth"

Negli anni più recenti, da più parti e in numerosi paesi, si è analizzato il fenomeno delle PMI per comprenderne le modalità di funzionamento e di crescita e per individuare i fattori critici sui quali orientare iniziative di politica economica e di sostegno allo sviluppo.

Da tali ricerche è emerso con costante regolarità che all'interno dell'industria manifatturiera di un paese o di un'area o cluster/distretto industriale, il contributo alla crescita dell'occupazione è dato da un numero molto limitato di aziende.

Dunque solo un piccolo gruppo di imprese "High Growth" crea la maggior parte della crescita occupazionale, ossia della nuova occupazione di un sistema produttivo. Così affermano Herman e Williams a proposito del Canada: *tra il 2003 e il 2006, solo il 4.7% delle aziende (13.000 su un totale di 1.2 milioni) hanno realizzato il 45 per cento della creazione netta di nuovi posti di lavoro in Canada. Oltre la metà del restante 95% di aziende ha avuto un andamento dell'occupazione stabile o declinante (Herman e Williams 2013).*

Nel caso degli Stati Uniti, uno studio di McKinsey rivela: *mentre il mondo delle piccole imprese risulta particolarmente vasto, il suo reale impatto economico si origina da un assai più limitato sottoinsieme di imprese ad alta crescita. Queste aziende, come mostrano numerose ricerche, sono in grado di raddoppiare i loro ricavi e la loro occupazione ogni quattro anni (Horn and Pleasance, 2012).*

In uno studio dell'OCSE, che mette a confronto l'esperienza di molti e differenti paesi industrializzati si fa notare: *Un limitato numero di cosiddette imprese "High Growth" danno un importante contributo alla creazione dei posti di lavoro e alla crescita della produttività nell'area OCSE. Ai primi stadi di sviluppo di un'impresa, la presenza di capacità di tipo manageriale è determinante per la sopravvivenza. Come l'azienda inizia a maturare, le risorse umane e le strategie di innovazione accrescono la loro importanza. Dal momento che l'impresa è stata creata, l'innovazione avrà rappresentato l'ingrediente cruciale per la crescita. Le imprese "High Growth" sono quelle che sanno meglio tradurre le strategie in azione a livello di R&D, innovazione e formazione, acquisizione di mano d'opera esperta e sua ulteriore qualificazione. Le principali barriere alla crescita del numero di imprese "High Growth" è rappresentata da "market failure" nel mercato di capitali, regolamentazioni governative, costi di lavoro indiretti, accesso ai mercati esteri e difficoltà nel reclutamento di personale qualificato (OECD, 1997).*

In base a queste evidenze, in molti paesi sono stati adottati interventi selettivi volti ad accrescere il numero delle aziende in grado di diventare ad alta crescita (High Growth), piuttosto che ricorrere a iniziative generiche a sostegno delle piccole imprese.

Come rileva Hulten (Hulten 2013) a proposito del Knowledge Based Capital (KBC): *il contributo all'occupazione e all'innovazione di queste piccole imprese suggerisce che qualsiasi politica di crescita del capitale basato sulla conoscenza dovrebbe prestare particolare attenzione alle loro esigenze e ai vincoli a cui sono sottoposte. Incoraggiare la formazione di KBC nelle imprese "High Growth" è particolarmente importante considerato il loro alto tasso di sviluppo. La strada per crescere richiede cambiamenti nel modo in cui esse sono gestite, e investimenti nelle capacità organizzative sono parte del loro processo di trasformazione. Le piccole imprese hanno inoltre necessità di capitali esterni quando si trovano in fasi di rapida crescita. E questo rappresenta un problema nella maggioranza dei casi (Hulten, 2013).*

Analogamente, Herman e Williams affermano: *Il target principale dei policy-makers dovrebbe essere di aiutare ad allargare il gruppo delle imprese ad alta crescita ed alto impatto economico.*

Questo significa, tra l'altro, identificare candidati ad alto potenziale all'interno del più vasto insieme delle piccole imprese e mettere in atto politiche che garantiscano la crescita piuttosto che la dimensione (Herman e Williams, 2013).

4. Ostacoli da rimuovere

Nell'intento di individuare le azioni necessarie a sostenere lo sviluppo di imprese "High Growth", sono stati individuati alcuni fattori che, in modo ricorrente, limitano la capacità dell'impresa di raggiungere tassi di crescita elevati:

1. *Difficoltà di accesso ai finanziamenti:* le imprese "High Growth" registrano in media più difficoltà a ottenere finanziamenti di quelle con tassi di crescita più modesti. Ciò è dovuto alla più consistente entità degli investimenti necessari a sostenerne lo sviluppo e alla tipologia di innovazioni perseguite. In particolare, investimenti ingenti e di elevato profilo innovativo – quali quelli in ambito ICT - accentuano il grado di rischio intrinseco della spesa in beni capitali e introducono elementi di difficoltà nella valutazione degli stessi da parte degli intermediari finanziari non specializzati.
2. *Espansione all'estero – internazionalizzazione:* per le piccole imprese in fase di espansione, l'ingresso in nuovi mercati è indispensabile non solo per accrescere il fatturato, ma anche per operare nei paesi dove la presenza di concorrenti, clienti e fornitori evoluti, possono rappresentare uno stimolo vitale. D'altra parte, per queste aziende risulta spesso arduo non solo identificare i mercati, ma anche superare le barriere all'ingresso rappresentate da problemi di carattere valutario, di certificazione dei prodotti e processi, di accesso o creazione di reti di vendita;
3. *Investimenti in tecnologia e in R&D:* per ottenere rapidi incrementi di produttività e per sviluppare l'innovazione;
4. *Disponibilità di competenze manageriali e di risorse qualificate:* esiste una marcata correlazione positiva tra forme organizzative e propensione all'innovazione e alla crescita, più elevata nel caso della gestione manageriale di impresa. Nelle organizzazioni dove prevalgono modelli più accentrati, la spinta all'innovazione risulta assai meno intensa; inoltre, i modelli organizzativi di tipo tradizionale sembrano ostacolare anche la diffusione di sistemi gestionali evoluti (ERP) che consentono di pianificare i processi - organizzativi e produttivi - e rendono più efficiente l'impiego delle risorse.

L'indicazione degli ostacoli da rimuovere consente di individuare alcune direttrici sulle quali intervenire a sostegno della crescita delle imprese. In particolare, si segnala come questa tipologia di intervento implichi un orientamento molto diverso da quello tradizionalmente adottato nelle politiche a sostegno dell'imprenditorialità e dello start up d'impresa, nelle quali viene privilegiata l'attivazione di un numero elevato di imprese, di piccola dimensione, giovani e in settori non tradizionali. Al contrario, le politiche per le imprese High Growth dovrebbero essere molto selettive, indirizzate a piccoli numeri, finalizzate a costruire risorse interne alle imprese in grado di sostenere la crescita. Inoltre, dovrebbero prescindere dal fatto che le imprese siano nuove o mature, gestite da neo-imprenditori o dipendenti attraverso *spin-off*.

Infine, dovrebbero mirare ad attenuare i fattori di ostacolo alla crescita delle imprese ad elevato potenziale, ad esempio sensibilizzando gli intermediari finanziari specializzati nel sostegno di investimenti ad alto grado di rischio e coinvolgendo strutture di supporto alle attività internazionali.

5. Imprese ad alta crescita come *driver* del cambiamento strutturale del sistema produttivo

In aggiunta al contributo sopra illustrato, riferito in particolare alla creazione di occupazione, le HGF sono importanti perché **sono alla base del cambiamento strutturale del sistema economico**. Esse sono, infatti, i vettori attraverso i quali l'innovazione tecnologica, organizzativa e dei modelli di business entra nel sistema economico e ne altera le condizioni competitive. Più in generale, queste imprese fungono da stimolo alla competizione – circostanza che favorisce la crescita della produttività e dell'occupazione.

Nella logica di Kirzner, secondo la quale alla prontezza mentale dell'imprenditore al cambiamento esterno (*alertness*) è il driver della crescita dell'impresa, l'espansione delle imprese ad alto potenziale "anticipa" la crescita del settore poiché rende manifeste le opportunità imprenditoriali che nel settore si vanno generando. Ed è interessante notare che questa funzione anticipatrice coinvolge non solo i nuovi imprenditori, naturalmente orientati a perseguire una nuova opportunità di mercato, ma anche agli operatori da tempo presenti nell'industria.

Il grafico riportato nella Figura 1 fornisce evidenza empirica a sostegno di questa relazione nel caso dell'industria manifatturiera italiana. Nell'asse orizzontale è riportata la variazione percentuale della quota di imprese ad alta crescita sul totale delle imprese nel periodo compreso tra il 2004 e il 2008.⁶² In ordinata è riportato il tasso di espansione del settore – calcolato in termini di crescita della produzione industriale – tra il 2008 e il 2012.

La relazione positiva tra le due variabili mostra come un ampliamento della quota di imprese ad alta crescita sembra precedere l'espansione del settore di alcuni anni: in altre parole, la crescita delle HGF rappresenta un segnale anticipatore della crescita dell'industria. La ragione di tale evidenza è riconducibile alla capacità di alcune imprese di individuare - meglio di altre - settori di espansione particolarmente promettenti e di investire in questi. La correttezza della previsione si riflette in una effettiva crescita del settore che conferma – ex post – la corretta previsione effettuata dagli imprenditori.

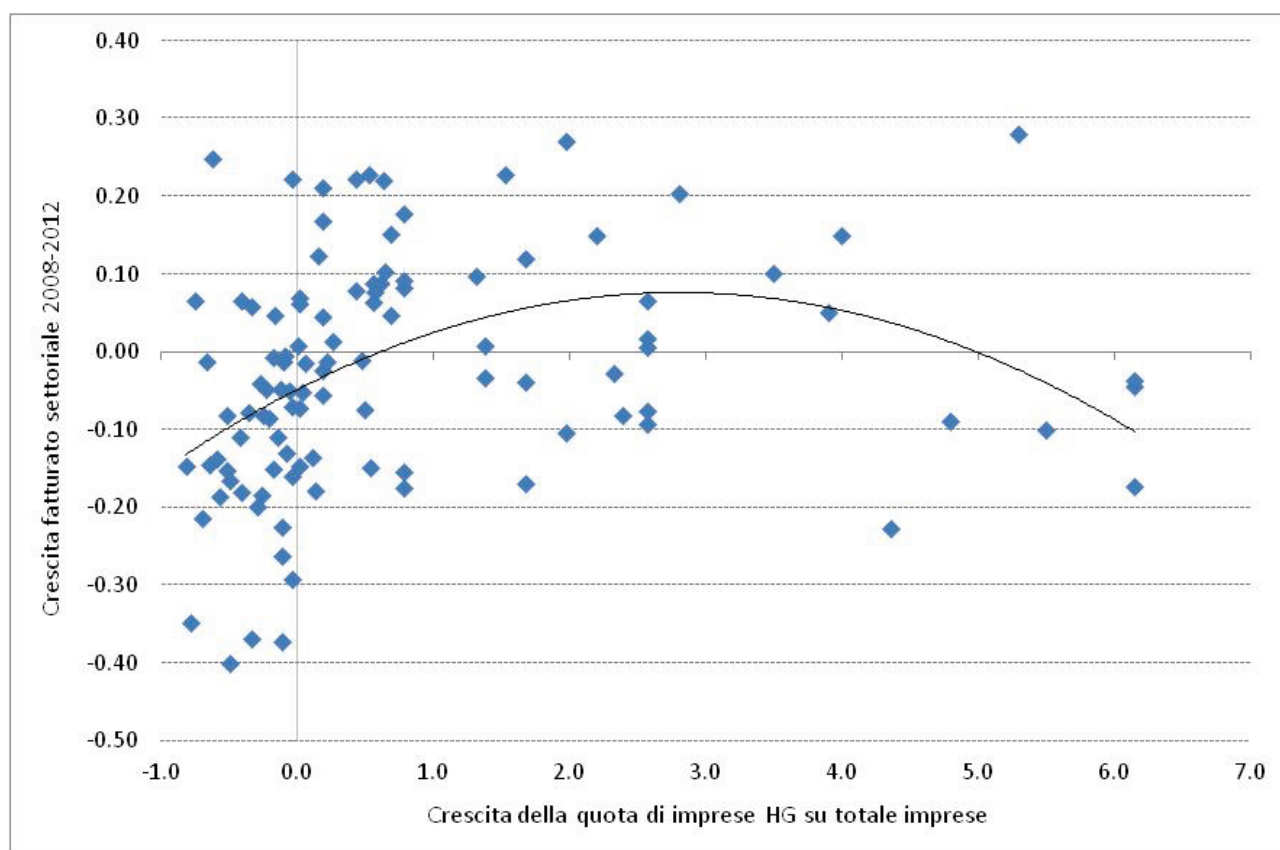
Dunque, anche se alcune delle imprese che sperimentano alta crescita possono trovarsi in un settore in espansione per ragioni del tutto casuali, è molto probabile che la capacità imprenditoriale di leggere l'evoluzione potenziale del mercato sia alla base delle corrette scelte strategiche di alcune imprese. Queste imprese, che si collocano in filoni di domanda particolarmente promettenti, sono quelle che ex post sperimentano una crescita più elevata

⁶² La crescita è calcolata come variazione tra il livello medio del biennio 2006-08 e il livello medio del biennio 2004-06.

della media delle altre imprese. Occorre aggiungere che le imprese in grado di anticipare correttamente l'evoluzione del settore produttivo sono quelle che riescono a sviluppare significativi processi di apprendimento all'interno del settore. Dunque, queste imprese sono spesso non particolarmente 'giovani', ossia hanno speso numerosi anni all'interno del settore, né sono necessariamente collocate in settori produttivi ad alta intensità tecnologica.

La relazione mostrata tende ad essere decrescente per elevati valori della quota di HGF: in altre parole, a livelli particolarmente elevati di presenza di HGF si associa una flessione della domanda settoriale. La spiegazione di tale evidenza è in larga parte legata al processo di sostituzione delle imprese uscenti da parte di imprese maggiormente competitive, fatto tipicamente osservato nei settori che sperimentano un declino dopo una fasi di espansione significativa.

Figura 1: Relazione tra crescita della quota di imprese HG per settore nel quadriennio 2004-08 e crescita del fatturato settoriale nel quadriennio successivo 2008-2012



6. Le imprese ad alta crescita nel sistema produttivo marchigiano

L'evidenza empirica derivante da un'indagine svolta sulle imprese ad alta crescita marchigiane (Cucculelli 2012) consente di rilevare il profilo di queste imprese nella regione e definirne alcuni tratti caratterizzanti.

L'universo di campionamento è stato generato selezionando le imprese presenti nella regione Marche che svolgono attività manifatturiera e che soddisfano i seguenti criteri:

- un aumento del fatturato del 100% nel quadriennio 2008-2011
- o in alternativa una crescita degli occupati del 60% per cento nel periodo 2009-2011.

Dal totale delle 2.997 imprese manifatturiere marchigiane presenti nel database AIDA- Bureau Van Dijk a ottobre 2012 (società di capitali), sono state escluse le imprese che nel 2008 avevano meno di 10 dipendenti, per evitare una eccessiva variabilità nei risultati indotta da imprese di ridotte dimensioni. Per le imprese rimanenti sono stati calcolati i tassi di variazione del fatturato e dell'occupazione secondo i criteri sopra esposti. La tabella 2 riporta alcuni dati relativi alle imprese considerate. Le imprese che superano congiuntamente entrambi gli indicatori sono 147 e formano il campione che abbiamo usato per le nostre interviste.

Tabella 2: Le imprese ad alta crescita nelle Marche

	Numero Imprese	Tasso di crescita %			
		I quartile	mediana	III quartile	IX percentile
Crescita occupati 2009-2011					
>60%	197	66,7	71,9	90,1	130,7
<60%	1468	-15,3	-3,5	8,3	21,4
Crescita fatturato 2008-2011					
>100%	216	108,5	128,7	198,8	403,2
<100%	1449	-23,8	-5,4	13,6	35,4
Occupati >60% & fatturato > 100%	147				

6.1 Il campione di indagine

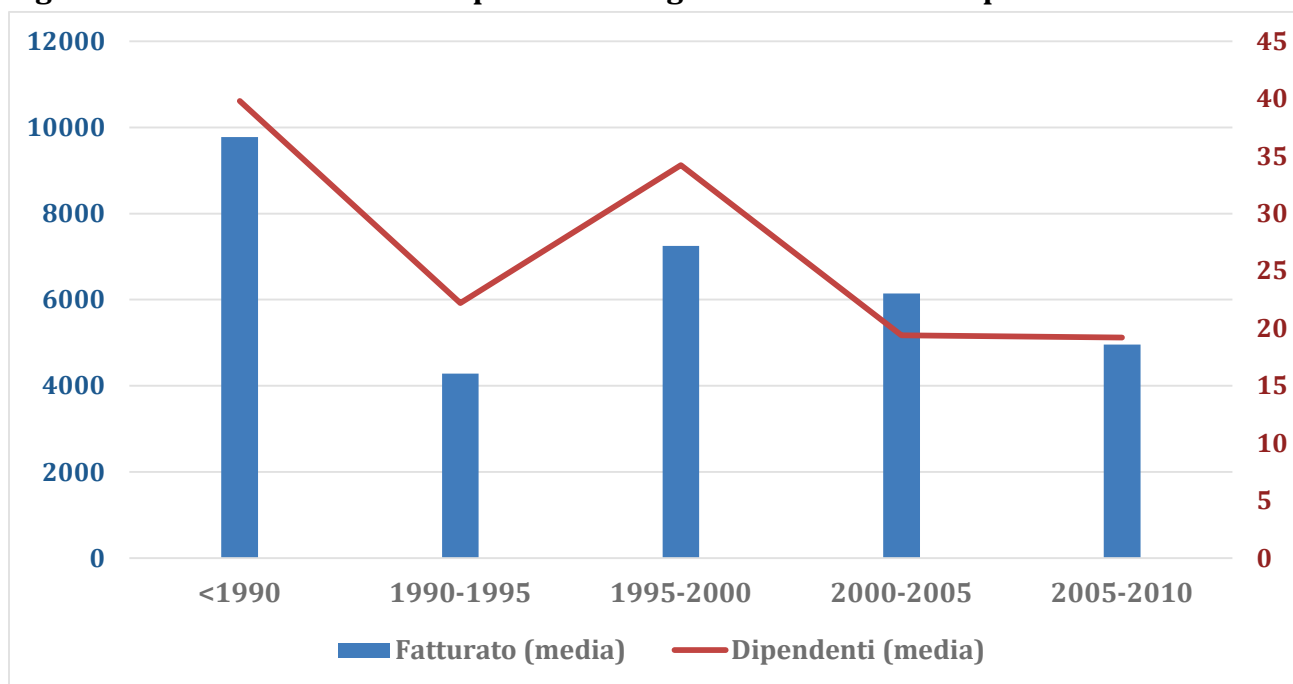
La Figura 3 mostra la distribuzione delle imprese per anno di nascita, con indicatori medi di dimensione in termini di addetti e fatturato. L'età media delle imprese incluse nel campione è pari a circa 16 anni. La loro distribuzione per età è caratterizzata dal 21,6% di imprese più anziane, nate prima del 1990, e dal 58,2% di imprese più giovani, nate dopo il 2000.

La dimensione media delle imprese mostra una relazione diretta con l'età, dato che le imprese più mature hanno una dimensione più elevata, ad eccezione della coorte delle imprese nate nel quinquennio 1990-95, penalizzate probabilmente dalle difficili condizioni competitive di partenza⁶³.

Inoltre, la distribuzione per anno di nascita mostra chiaramente come il fenomeno della crescita non sia un tratto tipico della giovane età dell'impresa, ma sia più frequente nelle imprese mature. Se ne può dedurre che la probabilità di crescere in maniera significativa si associ alla disponibilità per l'impresa di capitale organizzativo e commerciali costruito negli anni tale da favorire l'individuazione delle opportunità e il loro adeguato sfruttamento.

⁶³ La forte flessione della domanda interna che ha interessato gli anni 1991-1993 ha probabilmente ridotto le probabilità di espansione delle neonate imprese, normalmente rivolte al mercato interno, che non hanno potuto beneficiare del forte aiuto fornito dalla svalutazione della moneta, come è invece accaduto alle imprese presenti da più tempo che avevano sviluppato una consolidata attività di esportazione.

Figura 3: Distribuzione delle imprese marchigiane ad alta crescita per anno di nascita



	<1990	1990-1995	1995-2000	2000-2005	2005-2010
Fatturato (media)	9776	4287	7251	6147	4958
Dipendenti (media)	39,8	22,2	34,2	19,4	19,2
Numero	30	11	17	33	48

6.2 I motivi dell'alta crescita

Le figure 4-7 sintetizzano le risposte al questionario sui fattori che spiegano l'alta crescita somministrato a 92 imprese agli inizi di marzo 2013.

I motivi che secondo gli imprenditori hanno spiegato la crescita della loro impresa sono in prevalenza legati alla capacità imprenditoriale di scoprire le opportunità di mercato (52%), e successivamente alla efficienza della organizzazione aziendale (24%). Minore il peso dei fattori interni al mercato (13%) o esterni all'ambiente competitivo (1%), mentre si segnala il ruolo di traino che l'appartenenza a filiere guidate da importanti committenti (benefici competitivi derivanti da grandi clienti) ha nella crescita delle imprese osservate (vedi la Figura 4).

Tra le ragioni legate alla capacità imprenditoriale (Figura 5), quelle che appaiono maggiormente responsabili della buona performance delle imprese sono la individuazione delle opportunità di business (26,1%), sia in Italia che all'estero, seguite dalla capacità di differenziare il prodotto e/o il servizio. Anche la motivazione dei dipendenti e lo studio del mercato sembrano fattori cruciali nel sostenere la performance delle imprese intervistate, mentre un ruolo moderatamente più contenuto è assunto dal desiderio di innovare e dalla capacità di prendere decisioni rischiose. Decisamente poco importante viene considerata la leadership dell'imprenditore. Questo significa che, senza diminuire l'importanza del ruolo

dell'imprenditore, viene giustamente valutato che le alte performance di una impresa non sono attribuibili a una sola persona, ma al lavoro di squadra, come viene confermato dal rilievo dato alla motivazione dei dipendenti.

Figura 4: Fattori che hanno maggiormente contribuito al raggiungimento della alta crescita delle imprese marchigiane

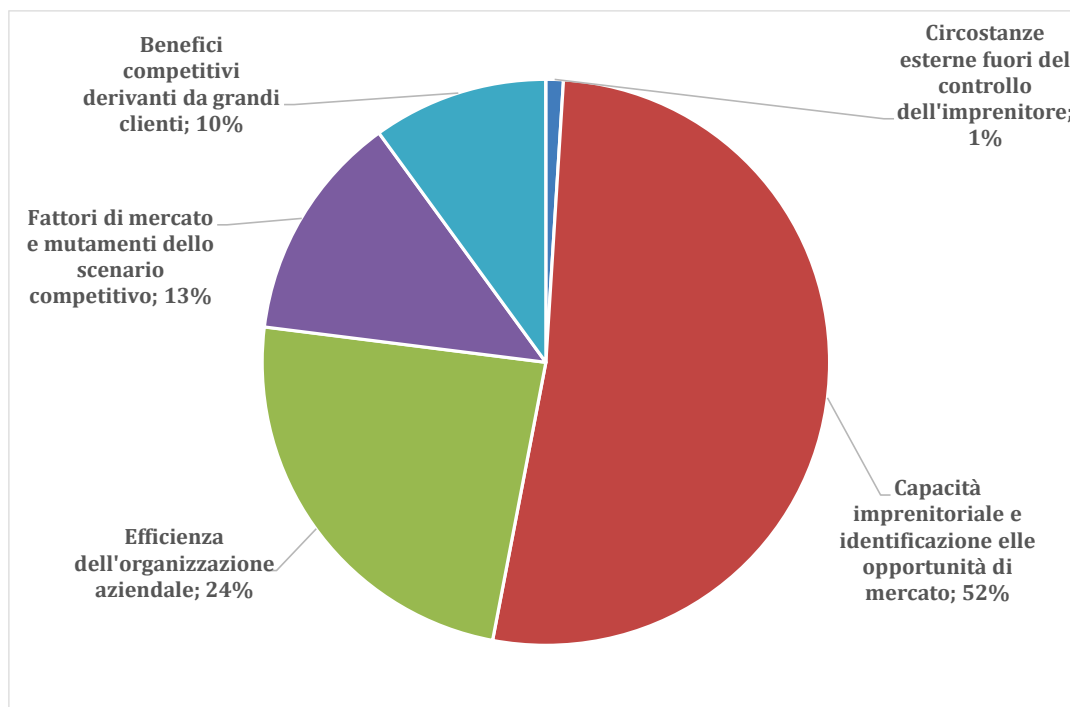
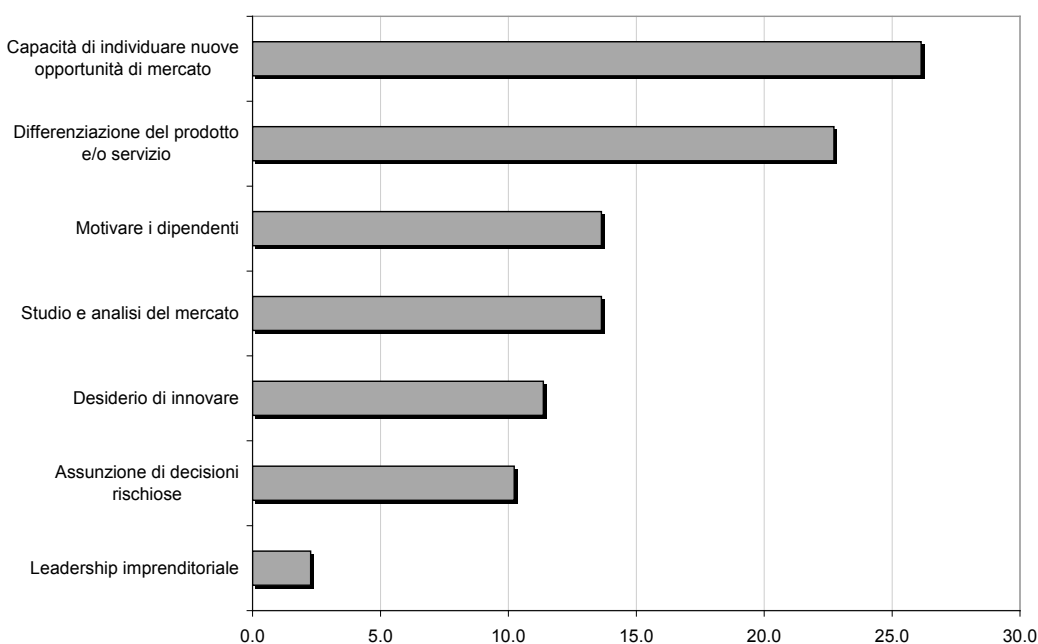


Figura 5: Imprese marchigiane ad alta crescita – Fattori inerenti alla capacità imprenditoriale



Relativamente ai fattori di efficienza aziendale, riportati nella figura 6, assumono particolare peso la flessibilità della struttura produttiva e la reputazione di mercato, nonché l'efficienza dei processi e la capacità di introdurre prodotti nuovi. Viene confermata l'importanza della qualità delle risorse umane, mentre un rilievo via via decrescente viene attribuito a fattori quali l'approccio strategico, i costi bassi e perfino il marchio e la collaborazione con altre imprese. Ciò non significa che questi fattori competitivi debbano essere sottovalutati, il loro posto in graduatoria ovviamente non ha valore assoluto, ma soltanto relativo.

Nel caso dei fattori inerenti allo scenario competitivo, riportati nella figura 7, al traino da parte di clienti importanti viene assegnato il ruolo di gran lunga preminente nello spiegare la performance delle imprese marchigiane ad alta crescita. Questa valutazione può essere interpretata in modo ambivalente. In senso positivo come capacità di superare la selezione competitiva dei fornitori fatta da clienti importanti. In senso meno positivo se rivela una posizione comunque subalterna rispetto alle loro esigenze, che possono essere mutevoli. Questo aspetto verrebbe avvalorato dalla minore importanza data al marchio come fattore di competitività, già commentato per la parte relativa alla figura 6. D'altro canto il secondo posto nella graduatoria della figura 7 attribuito alla domanda estera è una conferma di entrambe le interpretazioni di segno positivo e negativo.

Figura 6: Imprese marchigiane ad alta crescita – Fattori inerenti alla competitività e l'efficienza aziendale

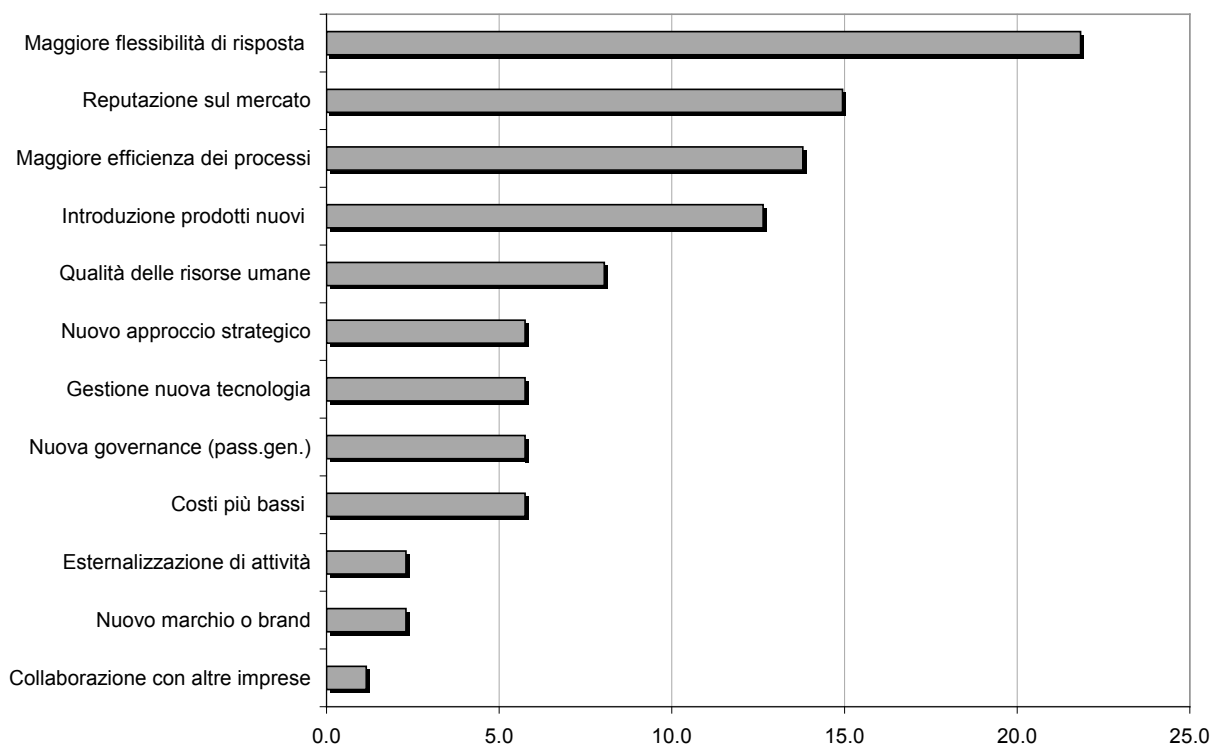
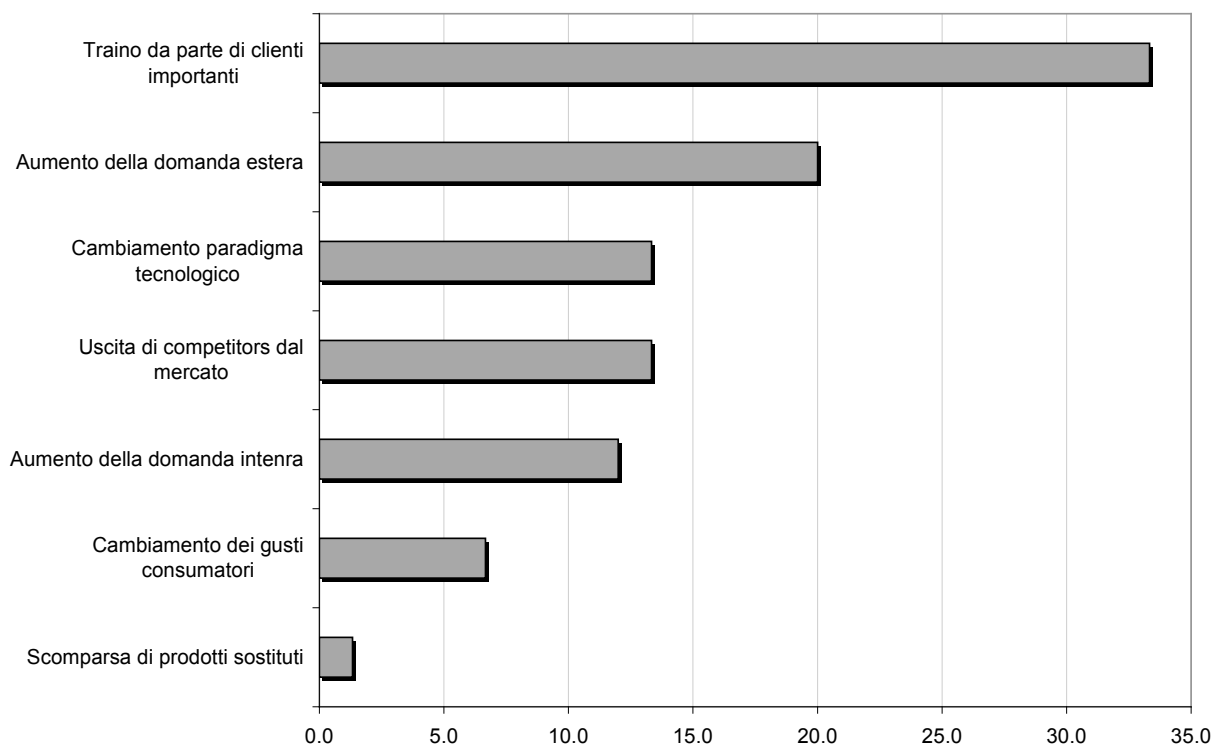


Figura 7: Imprese marchigiane ad alta crescita – Fattori inerenti al mercato e lo scenario competitivo

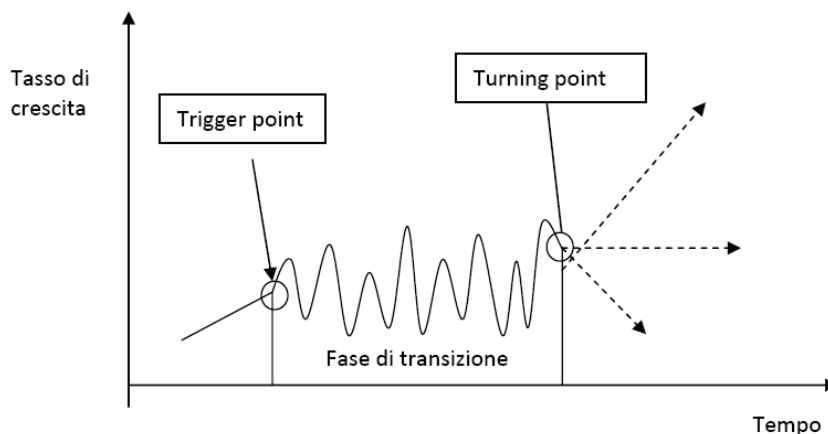


7. Il modello di intervento a favore delle imprese ad alta crescita. Analisi economica.

Nonostante il forte interesse da parte degli studiosi, ancora molto poco è conosciuto in merito alle dinamiche interne delle imprese ad alta crescita. Questo è derivato in parte dalla tendenza a focalizzare le ricerche su quanto le aziende crescono, piuttosto che esaminare i loro processi interni di sviluppo.

Un primo passo in avanti in questa direzione è stato fatto con l'introduzione del concetto di strategia dinamica, che ha evidenziato l'importanza per le imprese di adattarsi continuamente ai cambiamenti dell'ambiente circostante. Il solo aspetto dinamico della gestione però non è sufficiente per spiegare la complessità del fenomeno della crescita. L'analisi empirica ha dunque spostato l'attenzione sulle forze che spingono le aziende attraverso diversi stadi di sviluppo, segnalati come eventi importanti denominati "*trigger points*" (Brown R. & Mawson S, 2013). Il *trigger point* è definito come un cambiamento sistematico nella struttura e nel modello di business di un'impresa, che fornisce un'opportunità critica per la modifica della sua traiettoria di espansione. In base a tale approccio, il processo globale di crescita che sperimentano le imprese comprende tre fasi che si susseguono nel tempo: un *trigger point* iniziale (punto d'innescio), un "periodo di transizione" e un "*turning point*" (punto di svolta).

Figura 8: Punti di cambiamento sistematico (trigger points) e punti di svolta (turning points)



Fonte: Brown R. & Mawson (2013)

I cambiamenti sistematici si possono manifestare attraverso un'ampia varietà di forme, solitamente nel mezzo della fase di sviluppo dell'azienda: per questo sono considerati dei precursori del cambiamento. Alcuni cambiamenti possono derivare da situazioni esterne, mentre altri possono essere deliberatamente pianificati ed opportunamente eseguiti dall'azienda stessa. Un punto chiave da evidenziare è che, sebbene i cambiamenti sistematici offrano all'organizzazione una grande opportunità di sviluppo, questi sono anche in grado di causare difficoltà aggiuntive relative alla capacità di gestire o assorbire la crescita.

Dopo il *cambiamento sistematico* iniziale, le imprese spesso sperimentano una fase di transizione che può portare ad un periodo di considerevole instabilità e cambiamento. La fase di transizione risulta particolarmente critica per determinare il successo ultimo dell'opportunità di crescita. La sua durata nel tempo può essere estremamente variabile e spesso può precipitare in un ulteriore cambiamento secondario, che spesso amplifica l'effetto di quello originario. Per questi motivi, la fase di transizione è quella che risulta particolarmente critica per lo sviluppo, essendo spesso associata ad un successivo periodo di forte cambiamento, comprende elementi sia positivi che negativi. La sua durata è variabile e dipende dalle risorse a disposizione dell'azienda e dalle sue capacità manageriali. È la fase nella quale appare opportuno intervenire per massimizzare le probabilità che l'impresa avvii un punto di svolta positivo, o riduca le probabilità di avviarsi su un percorso di stagnazione o flessione.

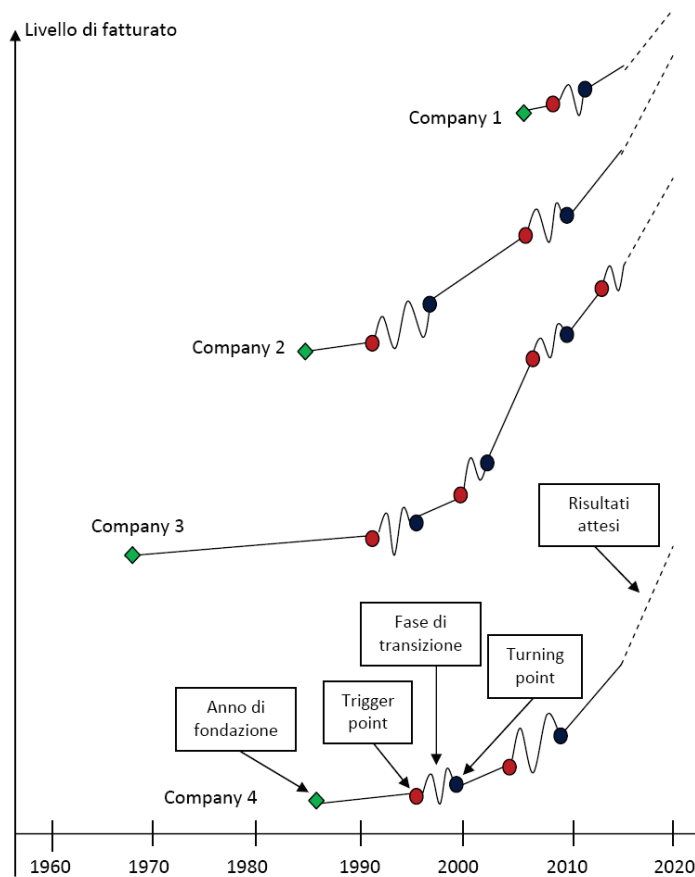
Il periodo di transizione termina con l'inizio della nuova traiettoria di crescita dell'azienda. In alcuni casi il punto di svolta può coincidere con un evento identificabile in un particolare momento di tempo come, per esempio, la firma di un contratto o il completamento di una trattativa di acquisizione, oppure può essere il risultato dell'azione congiunta di più fattori.

E' importante considerare che la crescita che segue un importante cambiamento sistematico spesso richiede all'impresa una forte iniezione di capitale finanziario e organizzativo-manageriale, aspetto questo che rende la fase di transizione e la crescita successiva al punto di svolta il momento più adatto per intervenire con iniziative a sostegno dello sviluppo.

In generale, a prescindere dalla durata, i punti di svolta sono momenti particolarmente critici in quanto l'azienda inizia ad allontanarsi dalla fase di transizione per iniziare una nuova traiettoria di sviluppo. Non è però scontato che il nuovo percorso intrapreso sia per forza positivo, in alcuni casi può essere infatti neutrale o addirittura negativo. Per questi motivi, è estremamente importante riconoscere i cambiamenti sistematici di crescita e gestire nel modo migliore la successiva fase di transizione. I passaggi rilevanti sono i seguenti:

1. **Identificazione.** La prima questione da affrontare quando si analizza il fenomeno dei *trigger points* è quella relativa alla loro identificazione. Mentre in alcuni casi questi eventi sono relativamente facili da individuare come, per esempio, quando si verifica un processo di acquisizione o un cambiamento della proprietà, in altre situazioni l'identificazione può risultare molto difficoltosa e complessa. Inoltre, prendendo in considerazione una prospettiva esterna, per le organizzazioni pubbliche interessate allo sviluppo locale è molto più difficile riconoscere i cambiamenti sistematici interni alle imprese rispetto a quelli esterni (nuove tecnologie o cambiamenti nella regolamentazione). Indubbiamente, la chiave per identificare chiaramente questi cambiamenti è quella di controllare strettamente l'azienda, per esempio attraverso la redazione di un rapporto di analisi manageriale effettuata da alcune agenzie esterne. Grazie a questo meccanismo, infatti, le agenzie possono intrattenere relazioni stabili con un gruppo di imprese ad alta crescita e le informazioni prodotte migliorano l'abilità dei *policy makers* di ottenere una profonda conoscenza dei requisiti essenziali per lo sviluppo.

Figura 9: Punti di cambiamento sistematico (trigger points) e punti di svolta (turning points) nel caso di quattro imprese del campione



Fonte: Brown R. & Mawson (2013)

2. **Avvio del processo.** Un'altra importante problematica riguarda più da vicino la capacità di stimolare o avviare *trigger points* all'interno delle aziende. Data la difficoltà di identificazione, la probabilità di stimolare direttamente questo processo sembra essere bassa, specialmente nel caso di quelli esogeni. Tuttavia, è possibile congegnare meccanismi di avvio automatico del processo, quali ad esempio l'intervento di una agenzia di valutazione e monitoraggio in tutti i casi di transazione della proprietà dell'impresa dalla famiglia a proprietari esterni.
3. **Tipologia di supporto.** L'evidenza empirica mostra che le tradizionali forme di sostegno come le concessioni e i prestiti hanno un valore limitato. Al contrario, tutte le azioni rivolte alla creazione di unità di supporto dedicate o programmi intrapresi dalle agenzie di sviluppo economico si rivelano essere molto più efficaci per lo scopo preposto. In particolare, il riferimento va alle iniziative nelle quali l'intervento finanziario attiva interventi di carattere organizzativo e manageriale in grado di accrescere il potenziale di sviluppo dell'impresa.

8. Programma di sostegno per le imprese ad alta crescita

La realizzazione di questi obiettivi risulta complessa e richiede ai policy makers la messa a punto, accanto alle consuete misure di politica economica e industriale, di strategie di tipo eccezionale e l'adozione di strumenti non convenzionali.

Tra questi ultimi, un'iniziativa più efficace e rapida di altre alternative possibili riguarda l'intervento diretto dell'ente pubblico nel capitale di rischio di aziende che abbiano i requisiti per diventare imprese "High Growth". Ciò potrebbe avvenire attraverso la costituzione di uno o più fondi di *private equity*, aperti al capitale di terzi, che, tramite team dedicati, selezionino le aziende target e, successivamente all'investimento, ne garantiscano la gestione a fianco dell'azionista - imprenditore.

Oltre alla rapidità di azione, questa forma di intervento presenta una serie di vantaggi aggiuntivi:

- L'investimento nell'*equity* rappresenta la forma più efficace di sostegno alle piccole imprese che, senza un adeguato livello di mezzi propri, non sono in grado di realizzare la crescita dimensionale. La restrizione dell'offerta di credito, sperimentata dal 2008 ad oggi, ha accresciuto l'esigenza di capitale di rischio e di ripianamento del rapporto debito/ mezzi propri. Infine, è questo anche il mezzo per finanziare nel modo più appropriato l'innovazione;
- Tipicamente i fondi di *private equity* affiancano l'azionista - imprenditore portando nell'azienda competenze manageriali e organizzative. Tendono inoltre a concentrarsi su obiettivi di crescita misurabile: l'apertura di un nuovo mercato, il lancio di un prodotto, la diversificazione di linee produttive e così via. In questo modo si riescono a realizzare in poco tempo importanti progressi in aree specifiche, spingendo così l'azienda verso il raggiungimento di elevati tassi di crescita ed espansione;
- Infine, un'iniziativa di *private equity* attuata da un soggetto pubblico diventerebbe il naturale punto di attrazione per investitori privati interessati ad intervenire nell'area. Infatti, uno dei freni maggiori all'investimento nella regione da parte di operatori esterni è rappresentato dall'assenza di intermediari finanziari locali autorevoli a cui far riferimento per ottenere indicazioni e supporto nella selezione delle opportunità di investimento.

L'obiettivo dovrebbe essere quello di coinvolgere imprese ad elevata crescita che possano passare dalla piccola dimensione (circa 20 addetti - 10 mln Euro di vendite) alla media (100 addetti o ad almeno 50 mln di euro di fatturato).

Le imprese dovranno avere non solo un *track record* di crescita significativa (dati storici), ma anche mostrare una forte propensione alla crescita e alla crescita rapida da registrare nell'arco di un quinquennio.

Il programma di intervento potrebbe essere disegnato per accelerare le performance di crescita attraverso "attivatori" di sviluppo che includano tre principali punti:

- sviluppo di nuovi prodotti;
- entrata in nuovi mercati;
- ownership change (management buyout / successione).

Il contributo alla creazione netta di occupazione da parte di un piccolo gruppo di imprese ad alta crescita così definito fornirebbe dunque la motivazione per un intervento di politica industriale. Le imprese ad alta crescita infatti, come rilevato, generano esternalità positive (maggiore occupazione e crescita della domanda) delle quali beneficia l'intera economia in misura maggiore del rendimento privato che ne trae l'imprenditore, fatto che ne genera la rilevanza per i policy makers. In aggiunta, il ruolo di "segnalatore anticipatore" di crescita settoriale appare di grande rilievo nella prospettiva del supporto di iniziative in grado di rinnovare il sistema produttivo.

9. Profili di Intervento

I vincoli che incidono sulle imprese ad alta crescita - e che possono essere oggetto di intervento - sono, come rilevato in precedenza, connessi ad aspetti finanziari e di mercato. L'espansione commerciale richiede finanza esterna, spesso in forma di *equity*, che è disponibile con difficoltà nel mercato, specialmente per imprese giovani o piccole e non solo. La crescita commerciale richiede anche la dotazione di strumenti e pratiche manageriali di livello: la crescita è un processo che altera la dinamica organizzativa e la struttura manageriale dell'impresa, dalla produzione alla logistica, dal marketing all'organizzazione e risorse umane. In questo senso, l'iniziativa pubblica dovrebbe prevedere la costituzione di uno o più fondi mobiliari da attivare attraverso un'apposita SGR in cui far confluire capitali sia pubblici che privati. In parallelo, a supporto delle attività di scouting, investimento e gestione delle partecipate, andrebbe costituita un'agenzia/servizio che realizzi le attività di supporto necessarie alle imprese, secondo il modello dei team di gestione tipici del private equity:

- Definizione dei piani industriali e finanziari;
- Innovazione tecnologica e sviluppo commerciale/internazionalizzazione;
- Gestione e training delle risorse umane.

Il caso Friulia

Nel tentativo di esemplificare le modalità di intervento fino a qui menzionate, sembra utile citare il caso di Friulia. Naturalmente, quando si prendono a riferimento delle case history, è sempre necessario tenere presente il contesto di riferimento come pure l'inevitabile stilizzazione di determinate evidenze.

Friulia, nello specifico, nasce come Finanziaria Regionale nel 1967 e ha come azionisti la Regione Autonoma Friuli Venezia Giulia, compagnie assicurative, finanziarie e istituti bancari. La struttura attuale di Friulia dunque, è il risultato della sua storia e di decisioni ed eventi che non necessariamente possono essere considerati linearmente congruenti ai modelli di riferimento di politica economica fin qui descritti. Tuttavia ad oggi Friulia risulta dotata di mezzi in grado di intervenire in modo efficace e coordinato a sostegno dello sviluppo delle piccole imprese locali, sia per agevolarne la nascita e la crescita che per sostenerne lo sviluppo nei mercati esteri. La sua operatività sembra pertanto esemplificativa delle raccomandazioni fin qui fatte in termini di

iniziative da realizzare da parte della Regione Marche per sostenere le PMI regionali. Di seguito sono sintetizzati i principali strumenti operativi di cui si avvale Friulia.

1) Incubatore di impresa

BIC Incubatori FVG SpA è insediata nella zona industriale di Trieste e occupa un'area di 12.000 metri quadrati. Oltre alla fornitura di spazi e laboratori attrezzati alle imprese, l'incubatore, controllato al 100% da Friulia, svolge un ruolo di accompagnamento e sostegno delle nuove iniziative imprenditoriali attraverso lo scouting di progetti innovativi, l'assistenza in operazioni di finanza straordinaria, il coaching manageriale. Tutto ciò avvalendosi anche dell'estesa rete di relazione e delle competenze della capogruppo.

Nel 2013 l'incubatore ospitava 30 imprese. Dall'inizio dell'attività, nel 1989, BIC FVG ha contribuito ad avviare oltre 200 imprese con un impatto occupazionale superiore alle 2.000 unità.

2) Sostegno Finanziario all'internazionalizzazione

Finest S.p.A. Società Finanziaria per l'internazionalizzazione delle imprese del Nord-Est è nata nel 1991 e Friulia ne detiene circa il 73% (altri azionisti sono Simest, la Regione Veneto, la provincia autonoma di Trento e alcune banche territoriali).

Finest promuove lo sviluppo, la competitività e la crescita del valore delle aziende partner sui mercati globali, partecipando ai progetti d'investimento sia nel ruolo di equity partner che di finanziatore (diretto o come tramite per l'accesso a strumenti di finanza agevolata) e di advisory tecnico (dall'assistenza all'export fino all'investimento estero diretto).

L'assistenza di Finest è operativa in 44 paesi compresi tra l'Europa Centrale e Orientale, Balcani, Russia e Paesi dell'ex-URSS e paesi del Mediterraneo. Dalla sua costituzione ad oggi ha generato volumi di investimento per 1,73 miliardi su un totale di 484 operazioni e ha attualmente 82 partecipazioni in portafoglio.

Finest interviene nel capitale sociale delle aziende partner nel limite del 25% per un massimo di 8 anni. Con simili parametri concede finanziamenti invece di equity.

Infine la società gestisce un fondo rotativo finalizzato a sostenere gli investimenti delle imprese italiane in Albania, Bosnia –Erzegovina, Croazia, Macedonia, Serbia e Montenegro.

3) Private Equity

Friulia SGR è stata costituita nel 2006 ed è controllata al 100% da Friulia.

La finalità di Friulia SGR è la promozione e l'organizzazione di fondi comuni di investimento. Al momento l'unico fondo operativo è AlAdInn venture che opera nel comparto dell'early stage (seed e start up). AlAdInn ha una dotazione patrimoniale di 28,6 milioni di Euro.

La politica di investimento del fondo è orientata ad interventi in imprese prevalentemente non quotate, che operino in settori caratterizzati da buone prospettive di crescita e sviluppo.

L'azionista Friulia, nel corso degli ultimi esercizi, ha deciso di incrementare l'attività di private equity anche in considerazione del permanere di restrizioni al credito bancario che richiedono fonti di finanziamento alternative. Nella logica di un rafforzamento del ruolo di Friulia SGR si è dunque realizzato l'ingresso nel capitale sociale di quest'ultima della Finanziaria Regionale del Veneto (Veneto Sviluppo S.p.A.). Ciò dovrebbe consentire di raccogliere nuove risorse finanziarie da mettere a disposizione della crescita delle PMI del Nord Est grazie alla costituzione di nuovi fondi e all'impiego di strumenti di equity e quasi equity (mezzanine).

Nel complesso, Friulia e le sue partecipate BIC Incubatori, Finest e Friulia SGR, al giugno del 2013 registravano investimenti complessivi per 292 milioni di Euro di investiti in 209 realtà industriali di piccole e medie dimensioni. Nell'esercizio 2012 - 2013 (ultimo per il quale si dispone di dati ufficiali) gli investimenti attuati da Friulia nelle società partecipate riconducibili all'attività di investimento sono stati pari a 24.9 milioni di Euro più 5.7 milioni già deliberati e in corso di attuazione.

10. Linee Guida Preliminari per un'Iniziativa di Private Equity

Sulla base delle esperienze riportate in appendice e facendo riferimento ad alcune delle modalità tipiche di azione dei fondi di *private equity*, vengono di seguito elencate alcune possibili linee guida:

- L'ente pubblico, attraverso la costituzione di un fondo di *private equity*, investe solo in quote di minoranza, l'azienda continua ad essere gestita dall'azionista principale e dal suo management con eventuali integrazioni e potenziamenti.
- L'investimento non avrà durata superiore ai sette anni, considerato questo un termine congruo per consentire all'azienda di realizzare i programmi per cui si è impegnata.
- L'acquisizione di partecipazione sarà sempre finalizzata a precisi obiettivi di sviluppo innovativo (tecnologie e mercati) in grado di realizzare significativi incrementi di fatturato e di occupazione nella regione.
- Gli investimenti saranno realizzati secondo un modello di *stage-financing*: l'ente pubblico si riserva il diritto di incrementare il proprio investimento (sempre restando con una quota complessiva di minoranza), al realizzarsi degli obiettivi concordati in fase di ingresso con l'azionista di maggioranza e basati su piani industriali e bilanci prospettici. Ciò consentirà all'ente pubblico di:
 - a) allocare le proprie risorse su più realtà;
 - b) contenere il rischio connesso all'investimento azionario;
 - c) riorientare le risorse nel momento in cui non si realizzino gli obiettivi di sviluppo concordati;

- d) esercitare più efficacemente un ruolo propulsivo per la realizzazione dei piani.
- Acquisizione di quote realizzata solo in presenza di co-investitori privati. Tale condizione infatti:
 - a) rappresenta una garanzia aggiuntiva della correttezza e validità degli obiettivi alla base dell'ingresso dell'ente pubblico;
 - b) consente di affiancare competenze esterne aggiuntive, analogamente coinvolte nel capitale di rischio
 - c) permette di realizzare un investimento complessivo di maggiore entità;
 - d) crea le premesse per una possibile way out alla scadenza del periodo di investimento.

Appendice

Investimenti in Equity, Case History⁶⁴

Nella direzione appena descritta, si sono mosse alcune realtà, in Italia e all'estero, dalle loro esperienze potrebbe essere utile trarre indicazioni e linee di azione.

FONDO POR I.3 Lazio – Capitale di Rischio

Il Fondo POR I.3, finanziato interamente con risorse pubbliche comunitarie, nazionali e regionali, è uno strumento di capitale di rischio gestito da Filas e finalizzato a stimolare una partnership pubblico privato negli investimenti di venture ed expansion capital nelle PMI innovative del Lazio.

Il Fondo, che ha una dotazione complessiva di € 20 milioni, può investire esclusivamente insieme a terzi co-investitori, che devono essere di natura privata ed indipendenti rispetto alle imprese richiedenti l'intervento. Il Fondo può acquisire partecipazioni fino al 49,9% del capitale sociale e per massimo 5 anni.

Gli interventi sono effettuati, in via prioritaria, attraverso strumenti di: equity (partecipazioni in aumenti di capitale sociale) e quasi equity (sottoscrizione di prestiti obbligazionari, convertibili/partecipativi o similari).

Target di riferimento preferenziale per l'investimento del fondo sono le PMI che hanno programmi di innovazione di prodotto/processo/servizio, sono in fase di start-up o nascono da processi di trasferimento tecnologico, operano nei settori strategici della regione (Distretti, Filiere, Poli, etc.), perseguono una significativa crescita dimensionale, anche per aggregazione, o devono gestire un ricambio generazionale, hanno significativi programmi di incremento occupazionale.

⁶⁴ Per una descrizione più ampia dei casi citati si rimanda a: Le Finanziarie Regionali, Terzo Osservatorio, Fondazione Rosselli, Maggioli Editore, Sant'Arcangelo di Romagna, 2012, a cui si è fatto riferimento in questa sintesi.

Regione Liguria, Fondo capitale di rischio (Asse 1 del Por Fesr 2007-2013 *Competitività regionale e occupazione*)

Il fondo ha una dotazione di risorse pubbliche pari a 20 milioni di Euro e interviene nelle piccole e medie imprese nella fase di start-up e di crescita, attraverso l'investimento diretto – insieme a terzi investitori privati – in strumenti finanziari di equity o quasi-equity. Il Gestore del fondo è Ligurcapital spa che può intervenire solo congiuntamente ed in misura paritetica ad un investitore professionale, con strumenti che non superino il valore del 49.9% del capitale sociale dell'azienda richiedente. L'importo massimo della partecipazione è di 1,5 milioni di Euro ogni dodici mesi per un massimo di tre round di investimenti. L'orizzonte temporale di investimento è fissato in 6-7 anni con exit prestabilita.

Regione Veneto, “Fondo di Venture Capital” (POR 2007-2013, Parte FESR, Asse 1, Linea di intervento 1.2 Ingegneria Finanziaria, Azione 1.2.2) “Partecipazioni minoritarie e temporanee al capitale di rischio di imprese innovative”.

Lo scopo del Fondo consiste nell'acquisizione di partecipazioni minoritarie e temporanee al capitale di rischio di piccole e medie imprese (PMI) con elevato potenziale di crescita, le quali non hanno sufficiente accesso ai mercati di capitali, sia nelle fasi iniziali del ciclo di vita che nei loro processi di innovazione. Il Fondo opera come “Fondo di rotazione”

La dotazione pubblica del fondo ammonta a 15 milioni di Euro ai quali si somma la provvista privata, messa a disposizione dal gestore, Veneto Sviluppo, pari a 20 milioni di Euro.

La partecipazione del Fondo al capitale è minoritaria, non inferiore al 15% e non superiore al 45% del capitale sociale della società partecipata.

Le tipologie di investimento previste riguardano:

- “seed capital” (finanziamento dello studio, della valutazione e dello sviluppo dell'idea imprenditoriale, che precedono la fase di avvio – start-up);
- “start-up capital” (finanziamento per lo sviluppo del prodotto e la commercializzazione iniziale);
- espansione, ad esclusione delle imprese di media dimensione.

Futurimpresa

Futurimpresa S.G.R. gestisce il Fondo mobiliare chiuso denominato “**Finanza e sviluppo Impresa**”

I Soci della SGR sono le Camere di Commercio Industria, Artigianato e Agricoltura di Milano, Brescia, Bergamo, Como. La Camera di Commercio di Milano partecipa per il 55%, Bergamo e Brescia per il 18% e Como per il 9%. Il Fondo acquisisce partecipazioni di minoranza in società di capitali con fatturato tra i 10 e i 50 milioni di Euro circa e la scelta delle iniziative di investimento privilegia aziende caratterizzate da concreti piani di sviluppo, a gestione familiare

ed in presenza di ricambio generazionale o imprenditoriale, che posseggano marchi o know-how distintivi, che offrano prodotti tipici del “Made in Italy” o che introducano innovazioni tecnologiche. Il Fondo prevede di detenere le partecipazioni per un periodo medio di 5 anni e mezzo. Il Futurimpresa compie i propri investimenti senza leva finanziaria.

Ingenium Emilia Romagna

Fondo per le imprese innovative: attivato ad aprile 2011 e dotato di un plafond complessivo di risorse pari a 14 milioni di Euro – di cui 7 conferiti dal Por Fesr e altrettanti dall'ente gestore Zernike Meta Ventures. Ingenium Emilia-Romagna favorisce lo start up di imprese innovative, in particolare di quelle che operano nei settori ad alta tecnologia (nate da spin off accademici, di ricerca e aziendali) e sostiene lo sviluppo e l'innovazione delle imprese che garantiscano buone marginalità e prospettive di crescita, attraverso investimenti per la crescita e l'implementazione di programmi di sviluppo di imprese già esistenti.

Il Fondo Ingenium Emilia Romagna è co-finanziato dai Fondi europei, nell'ambito del POR FESR 2007-2013.

Institut Català de Finances

L'Institut Català de Finance (ICF) fornisce alle imprese catalane sostegno finanziario a lungo termine al fine di sostenerne i processi di innovazione, internazionalizzazione, oltre che la crescita della produttività e dell'occupazione.

ICF è un ente pubblico che fa capo al governo regionale. La raccolta dell'Istituto proviene per il 24% da banche pubbliche, 31% da Investitori privati e 45% da banche private.

ICF, attraverso le sue controllate, interviene anche nel capitale di rischio in progetti tecnologici e innovativi con elevate aspettative in termini di crescita e redditività. Le partecipazioni, di minoranza, sono detenute per un periodo compreso tra i 4 e i 6 anni.

Attraverso la controllata IFEM, il Gruppo ICF partecipa all'iniziativa comunitaria Jeremie (*Joint European Research for Micro to Medium Enterprises*) istituita dalla Commissione europea al fine di offrire agli Stati membri l'opportunità di utilizzare parte dei fondi strutturali comunitari per finanziare le piccole e medie imprese attraverso strumenti di capitale, prestiti o garanzie. I fondi vengono distribuiti alle imprese beneficiarie attraverso l'intermediazione finanziaria di operatori selezionati.

Bibliografia

- Berger S., *Making in America*, The MIT Press, Cambridge, Massachusetts, 2013, pag. X, XI, 1 -5
- Bos J. & Stam E., *Gazelles, Industry Growth and Structural Change*, Tjalling C.Koopmans Research Institute, Discussion paper 11-02, February 2011.
- Bosma N. & Stam E. 2012, *Local Policies for high-employment growth enterprises*, report prepared for the OECD/DBA international workshop on "High Growth Firms: local policies and local determinants"
- Copenhagen, 28 March 2012;
- Brown R. & Mawson S., *Trigger points and high-growth firms. Conceptualization and review of public policy implications*, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 2013, 20.
- Cucculelli M.2012, *Imprese, Crescita e Competitività*, Rapporto Annuale Confindustria Marche, Aprile 2012
- Finanziarie Regionali, *Terzo Osservatorio*, Fondazione Rosselli, Maggioli Editore, 2012
- Friulia S.p.A. Bilancio d'Esercizio 2012 -2013
- Friulia SGR Bilancio d'Esercizio al 30 giugno 2013
- Finest S.p.A. Bilancio d'Esercizio 1 luglio 2012 – 30 giugno 2013
- Herman D. and Williams A.D., *Driving Canadian Growth and Innovation*, Centre For Digital Entrepreneurship and Economic Performance, Toronto, May 2013.
- Horn J. and Pleasance D., 2012, *Restarting the US Small-Business Growth Engine*, *Mc Kinsey Quarterly*, November
- Hulten C. 2013, *Stimulating Economic Growth Through Knowledge Based Investments*, Working Papers Series, OECD.
- Marsh P, *The New Industrial Revolution: Consumers, Globalization and the End of Mass Production*, Yale University Press, New Haven-London 2012.
- Menghini F. 2014, *Alle Piccole Imprese e al Paese Serve Innovazione*, I & C, N. 3, Milano, 2014
- OECD, 1997, *Small Business, Job Creation and Growth: Facts, Obstacles and Best Practices*, Paris

I NUOVI MODELLI DI ATTIVAZIONE IMPRENDITORIALE

di Donato Iacobucci

Università Politecnica delle Marche

1. Il modello 'tradizionale' di attivazione imprenditoriale

Lo sviluppo economico e sociale delle Marche nel corso del secondo dopoguerra è stato fortemente caratterizzato dalla crescita delle attività manifatturiere. Nel corso di un trentennio (1951-1981) le Marche sono passate da regione agricola ad una delle regioni maggiormente industrializzate in Italia e in Europa.

Il successo nel creare occupazione e reddito e la presenza di alcuni elementi distintivi hanno consolidato l'idea di un 'modello marchigiano', considerato anche come possibile paradigma da imitare nei processi di sviluppo di altre regioni italiane⁶⁵. Il successo del modello non ha riguardato solo la capacità di creare reddito e occupazione ma anche di farlo senza scardinare le preesistenti strutture insediative diffuse sul territorio e senza rinnegare (anzi esaltandoli) alcuni valori associati al precedente mondo contadino e artigianale (Fuà and Zacchia, 1983). Le caratteristiche di tale modello sono ben note: la rilevanza delle imprese di piccola e media dimensione, la concentrazione in settori 'tradizionali'⁶⁶, l'agglomerazione in sistemi territoriali specializzati (distretti industriali), l'elevata specializzazione delle imprese all'interno della filiera produttiva. Al censimento del 2001 le Marche erano la regione italiana con la maggior parte di territorio interessata da sistemi locali manifatturieri di tipo distrettuale ed erano anche la regione con la maggiore quota di occupati in sistemi locali di tipo distrettuale.⁶⁷

Nel corso dei decenni il sistema manifatturiero regionale è cambiato continuamente, sia nella sua articolazione settoriale, sia nella organizzazione interna dei sistemi locali.

Per quanto concerne i settori di attività, a partire dal 1981 si è assistito ad una continua contrazione degli occupati nei settori tradizionali ed una crescita di quelli a più alto contenuto di conoscenza, in particolare alcuni comparti della meccanica (elettrodomestici, macchine, lavorazione dei metalli).

Con riferimento all'articolazione delle filiere produttive i cambiamenti sono andati in due direzioni. Da un lato si è assistito all'emergere all'interno dei distretti industriali di imprese di media dimensione le quali hanno progressivamente concentrato quote crescenti dell'output distrettuale e riconfigurato i rapporti lungo la filiera. Tale riconfigurazione è stata orientata a ridurre il numero dei fornitori e a gestire i rapporti con modalità più vicine alla gerarchia interna.

⁶⁵ Si tratta della "Via Adriatica allo sviluppo", lanciata in un convegno del 1976 della Fondazione Aristide Merloni.

⁶⁶ Si tratta di una etichetta utilizzata dagli economisti industriali per individuare i settori manifatturieri caratterizzati da tecnologie consolidate e da un basso tasso di innovazione: alimentare, tessile e abbigliamento, pelli cuoio e calzature, legno e mobili.

⁶⁷ I sistemi locali del lavoro di tipo distrettuale sono individuati sulla base delle seguenti caratteristiche: rilevanza delle attività manifatturiere, specializzazione settoriale, prevalenza di piccole e medie imprese (ISTAT, 2005).

Il secondo cambiamento, in parte collegato al primo, è stato il progressivo ampliarsi della reti di collaborazione delle imprese al di fuori del distretto di localizzazione, in particolare fuori dall'Italia.

Malgrado il continuo mutamento il sistema industriale marchigiano mostra alcuni fattori di ritardo rispetto al contesto competitivo che ha caratterizzato gli ultimi decenni.

Il primo fattore di ritardo è costituito dal basso impegno delle imprese nell'investimento in ricerca e sviluppo (R&S). In percentuale del prodotto interno lordo, l'investimento in R&S da parte delle imprese è pari nelle Marche alla metà del valore medio osservato a livello nazionale, il quale è già significativamente inferiore di quello osservato nei principali paesi industrializzati. Ciò è il risultato della prevalenza di un modello di innovazione che si affida principalmente ai processi di *learning by doing* all'interno dell'impresa e di interazione con clienti e fornitori.

Il secondo fattore di debolezza è costituito da un modello di internazionalizzazione che è ancora in buona parte fondato sull'export, piuttosto che sulla capacità di controllo diretto di attività all'estero. Inoltre, vi è anche un 'gap di globalità' poiché la presenza internazionale delle imprese regionali è in gran parte attestata sui mercati dell'Unione Europea e dell'est Europa mentre è carente la presenza negli altri principali mercati mondiali (est Asia, Americhe).

Il principale motore alla base dei cambiamenti osservati nel corso del tempo dal sistema industriale regionale è costituito dall'imprenditorialità. In primo luogo quella derivante dalle persone che per la prima volta hanno deciso di cimentarsi in un'iniziativa imprenditoriale (i cosiddetti imprenditori 'novizi'). Ma anche l'imprenditorialità che si esprime attraverso le nuove iniziative avviate dagli imprenditori già attivi. Fino agli anni '90 le Marche sono state fra le regioni italiane con i più alti tassi di attivazione imprenditoriale.

La rilevanza delle piccole imprese nel sistema industriale regionale ha costituito il principale elemento di stimolo all'avvio di nuove iniziative imprenditoriali. Diversi studi empirici hanno dimostrato che la probabilità di attivarsi come imprenditore (mettersi in proprio) è più elevata per i dipendenti di una piccola impresa rispetto ai dipendenti di una grande impresa. Ciò per diverse ragioni: il dipendente di una piccola impresa ha maggiore possibilità di osservare i diversi aspetti della vita aziendale piuttosto che essere confinato in un ruolo specifico (*learning effect*); ha maggiori possibilità di interazione e confronto con l'imprenditore (*emulation effect*); ha minori garanzie rispetto ai dipendenti della grande impresa e, pertanto, ha maggiori incentivi alla transizione da dipendente a imprenditore.

Nelle Marche la presenza delle piccole imprese si associa alla rilevanza dei distretti industriali, i quali si caratterizzano per l'elevata specializzazione delle imprese lungo la filiera produttiva. Questo determina la presenza di numerosi mercati intermedi all'interno dei quali le nuove iniziative possono trovare più facile inserimento. La gran parte delle nuove imprese che si attivano nei distretti non opera, infatti, sul mercato finale ma inizia come fornitore di altre imprese. Le imprese avviate da ex-dipendenti ricalcano normalmente il modello imprenditoriale di quelle di origine. La similarità riguarda non solo, come ovvio, il settore di appartenenza dell'impresa ma anche le modalità di governance (proprietà e controllo) e di gestione.

Tale modello, tipico delle PMI distrettuali, è caratterizzato dai seguenti aspetti:

- la proprietà e la gestione sono familiari, spesso confinati al singolo imprenditore;
- il capitale iniziale è costituito dai risparmi familiari e dal credito bancario e il successivo processo di accumulazione è basato sull'autofinanziamento;
- il sistema delle relazioni è tutto interno alla filiera, mentre sono scarsi o nulli i rapporti con altre organizzazioni e istituzioni, quali le strutture formative e di ricerca.

Questo modello di attivazione imprenditoriale si è progressivamente affievolito negli ultimi anni, non solo per effetto della recente crisi. Il progressivo aumento della qualità dei prodotti finali e l'emergere delle medie imprese ha indotto una maggiore 'gerarchizzazione' dei rapporti di fornitura con tendenza alla riduzione del numero delle imprese fornitrici ed ad una maggiore selettività nella loro scelta. Ciò ha elevato le barriere all'entrata nei mercati intermedi e ridotto le possibilità di inserimento in tali mercati per le nuove imprese.

2. I nuovi modelli di attivazione imprenditoriale

A fronte della riduzione nelle opportunità di avvio di nuove imprese all'interno delle tradizionali filiere di produzione, sono cresciute le opportunità offerte nell'ambito di nuovi settori di attività, in particolare quella associate agli sviluppi di alcune tecnologie 'trasversali', capaci cioè di stimolare innovazione non solo nell'ambito del settore di appartenenza ma anche nei diversi comparti del manifatturiero e dei servizi. Le più importanti e pervasive di queste tecnologie sono quelle associate all'informatica e alle telecomunicazioni (ICT); ma altre, anche se meno note, hanno potenzialità applicative e di stimolo all'innovazione non meno importanti di quelle dell'ICT.⁶⁸ Le opportunità offerte da queste nuove tecnologie possono riguardare sia prodotti e servizi destinati al mercato finale, sia prodotti e servizi destinati ad altre imprese. Quest'ultimo aspetto è di particolare rilevanza nel caso delle Marche, le cui produzioni 'tradizionali' potrebbero trovare nuove possibilità di innovazione grazie all'applicazione di queste nuove tecnologie.

Anche quando si rivolgono al mercato locale, le imprese operanti in questi nuovi settori sono normalmente proiettate in una dimensione globale nell'accesso alla conoscenza e nello sviluppo delle reti di relazione.

La dimensione geografica del mercato non è la sola differenza che caratterizza le nuove iniziative imprenditoriali rispetto a quelle del passato. Ve ne sono altre ugualmente rilevanti, che riguardano il modello di innovazione delle imprese e il modello di governance.

Il modello di innovazione prevalente nel sistema manifatturiero regionale è un modello 'chiuso' all'interno della filiera. Esso è basato sulla capacità di generare innovazioni all'interno dell'impresa e attraverso gli stimoli che provengono dalle relazioni con clienti e fornitori. Per queste sue caratteristiche questo modello di innovazione è noto in letteratura come modello DUI: *doing, using and interacting* (Jensen et al., 2007).

⁶⁸ L'Unione Europea ne ha individuate 6, indicate come '*key enabling technologies*'. Si tratta di: nanotecnologie, materiali avanzati, micro e nano elettronica, fotonica, biotecnologie, sistemi manifatturieri avanzati (European Commission, 2011).

Questa modalità di innovazione è rilevante in tutti i settori, anche quelli delle nuove tecnologie. Tuttavia in questi ultimi esso è affiancato dal sistematico investimento in ricerca e sviluppo e dal collegamento con i centri di generazione di nuova conoscenza (università). Per tale ragione esso è indicato in letteratura con l'acronimo STI: *science, technology, innovation*. L'attività di ricerca e sviluppo può svolgersi all'interno dell'impresa o attraverso il rapporto con le strutture di ricerca (università). In genere queste due modalità sono presenti contemporaneamente in quanto presentano forti caratteri di complementarità. Difficilmente un'impresa, anche di medie e grandi dimensioni, dispone di competenze interne sufficienti a soddisfare le proprie esigenze di ricerca e sviluppo; tanto più che, come si è notato, le nuove traiettorie di innovazione comportano di attingere conoscenze da diversi ambiti della scienza e della tecnologia. Allo stesso tempo, è impossibile adottare un modello di ricerca e sviluppo basato esclusivamente sull'utilizzo di competenze esterne, poiché mancherebbe all'impresa la capacità di 'assorbimento' della conoscenza e la sua traduzione in funzione delle proprie esigenze specifiche (Cohen and Levinthal, 1990).

La seconda novità che caratterizza le iniziative imprenditoriali nei settori ad alta tecnologia riguarda il modello di governance delle imprese, conseguenza delle caratteristiche dei nuovi imprenditori e dei modelli di business di cui essi sono portatori. Uno dei canali principali di avvio di nuove iniziative imprenditoriali nei settori a più alto contenuto di conoscenza è costituito da giovani con elevati livelli di scolarizzazione (laurea, dottorato), per i quali la carriera imprenditoriale costituisce in molti casi la prima esperienza di entrata nel mondo del lavoro.

Ciò è il risultato di due fattori. Da una parte questo modello di innovazione STI favorisce persone che hanno un diretto rapporto con i centri di sviluppo della conoscenza, e che sono stati coinvolti in specifici progetti di ricerca sulle nuove tecnologie. Dall'altro va considerato che si tratta molto spesso di attività nuove per il territorio, per cui non vi sarebbe possibilità di un loro sviluppo all'interno di imprese già esistenti.

Una delle espressioni tipiche di questa tipologia d'impresa è costituita dagli spin-off universitari e dalle start-up che originano da studenti e ricercatori universitari⁶⁹.

Il modello di governance (proprietà e controllo) di queste imprese è molto diverso dal tipico modello familiare che caratterizza le piccole imprese del nostro paese. Il numero di soci è molto superiore alla media ed è composto da persone che non hanno legami di tipo parentale. Il team imprenditoriale si costituisce in funzione delle competenze tecnologiche necessarie all'avvio della nuova iniziativa.

Le start-up innovative presentano differenze rilevanti rispetto a quelle tradizionali anche nelle modalità di finanziamento e di accumulazione del capitale. Poiché la compagine sociale è

⁶⁹ Gli spin-off universitari sono imprese innovative promosse da docenti e ricercatori dell'università con lo scopo di valorizzare sul mercato i risultati della ricerca. Essi sono esplicitamente autorizzati dalle università e dagli enti di ricerca, che forniscono loro specifici sostegni nella fase di avvio. Gli start-up universitari sono imprese avviate da laureati, anche sfruttando le conoscenze sviluppate durante il processo di formazione, e che mantengono un legame con l'università di provenienza, attraverso relazioni con le strutture di ricerca, la localizzazione in incubatori universitari, ecc. Per un quadro del fenomeno in Italia rimando a Iacobucci et al. (Iacobucci et al., 2013).

costituita da giovani ricercatori o neo-laureati, i soci hanno scarsa possibilità di investire ingenti somme di capitale. Inoltre, tali iniziative non possono contare su un'immediata capacità di autofinanziamento poiché i tempi di sviluppo dei nuovi prodotti e di introduzione sul mercato possono risultare lunghi, generando un fabbisogno finanziario che può durare anche molti anni. Tale fabbisogno deve necessariamente esser coperto da fonti esterne, diverse però dal tradizionale credito bancario. Quest'ultimo è inadatto a sostenere le nuove iniziative, sia perché si tratta di investimenti in attività immateriali (che non possono pertanto fungere da garanzia per il prestito), sia perché l'assenza di flussi in entrata immediati e costanti renderebbe problematica la restituzione del prestito. Per potersi sviluppare oltre la fase dello start-up, queste iniziative hanno pertanto bisogno di raccogliere capitale di rischio. Quest'ultimo può provenire o da operatori specializzati, o da imprese già avviate ed interessate ad entrare in partnership con la nuova iniziativa.

3. Sostenere l'imprenditorialità innovativa nelle Marche

Stimolare la nascita e la crescita di nuove iniziative imprenditoriali con le caratteristiche sopra sommariamente tracciate è fondamentale per la regione Marche per diverse ragioni.

- a) La necessità di diversificare la struttura industriale verso produzioni con più alto contenuto di conoscenza e di innovazione.
- b) La necessità di incorporare maggiore contenuto di innovazione nelle produzioni tradizionali, per poter competere sui fattori di differenziazione piuttosto che sui costi.
- c) La necessità di ridurre il mismatch qualitativo fra l'offerta di lavoro proveniente dalle nuove generazioni, in genere con elevati livelli di scolarizzazione, e la domanda di lavoro proveniente dalle imprese, che riguarda ancora in larga misura ruoli a bassa o media qualificazione.

Le Marche, al pari dell'Italia, presentano una situazione di ritardo generalizzato nelle iniziative di stimolo e sostegno alla nuove imprese innovative. Tale ritardo riguarda sia l'offerta di servizi privati sia gli interventi delle istituzioni pubbliche.

Nonostante tale quadro generale non sono mancate, specie negli ultimi anni, iniziative in questo ambito. L'Università Politecnica delle Marche è stata fra le prime in ambito nazionale ad investire risorse nell'attività di trasferimento tecnologico e nella promozione di spin-off universitari. Nell'ultimo decennio ne sono stati costituiti oltre 40, la gran parte dei quali ancora attivi. Ciò fa dell'Università Politecnica delle Marche una delle prime in ambito nazionale per numero di spin-off in rapporto alla sua dimensione (Iacobucci et al., 2013).⁷⁰

Fra le iniziative di stimolo all'avvio di nuove iniziative imprenditoriali nei nuovi settori va menzionata la *business plan competition* E-Capital, promossa da diversi enti regionali e sostenuta finanziariamente dalla Fondazione Marche, la quale ha favorito l'avvio di diverse decine di imprese e la formazione di centinaia di aspiranti imprenditori. La Regione Marche ha destinato

⁷⁰ Nel 2011 l'Università Politecnica delle Marche ha promosso, insieme con il comune di Jesi e il gruppo Maccaferri, la costituzione del primo incubatore di imprese innovative nelle Marche (JCube), con sede a Jesi.

risorse significative nell'ambito del Fondo Sociale Europeo per promuovere iniziative di formazione e sostegno all'avvio di nuove imprese, per il tramite delle province.

Direttamente finanziato e gestito dalla Regione Marche, è attivo da alcuni anni una misura (il prestito d'onore) destinata a favorire l'avvio di nuove iniziative. Un ruolo attivo nella promozione e nel sostegno alle nuove imprese viene svolto, seppure in misura diversa da provincia a provincia, anche dalle camere di commercio. A queste iniziative da parte di enti e istituzioni pubbliche si sono affiancate anche recenti iniziative da parte delle associazioni imprenditoriali, volti a stimolare l'emersione di progetti imprenditoriali da parte dei giovani.⁷¹

Questo fermento di iniziative private e pubbliche di stimolo all'imprenditorialità ha prodotto risultati apprezzabili nel favorire la nascita di nuove imprese in settori ad elevato contenuto di conoscenza e nello stimolare un numero consistente di giovani alla prospettiva imprenditoriale. Il tempo trascorso dall'avvio di molte delle iniziative sopra citate non consente di fornire un giudizio sul loro effettivo impatto. Al di là del numero di nuove imprese create, i risultati dovranno misurarsi in funzione della capacità di creare nuovi cluster di attività sul territorio. Indagini condotte in altri paesi hanno dimostrato che gli esiti di questi processi vanno misurati a distanza di decine di anni (Vincett, 2010; Lawton Smith and Ho, 2006).

Tuttavia è possibile fornire alcune valutazioni sulle azioni di policy fin qui attivate.⁷²

Le principali debolezze degli attuali interventi di promozione di nuova imprenditorialità nella regione sono riconducibili ai seguenti aspetti.

Vi sono ancora interventi volti a favorire la nascita di nuove imprese tout-court (è il caso del prestito d'onore). La ricerca empirica ha dimostrato che questo tipo di interventi ha un impatto nullo nel lungo periodo e effetti dubbi sull'occupazione anche nel breve periodo (Shane, 2009). La gran parte di queste imprese viene avviata in servizi a basso valore aggiunto; la quasi totalità ha scarse prospettive (e volontà) di crescere. Anche l'effetto occupazionale è generalmente nullo poiché le nuove imprese 'spiazzano' attività già esistenti sul territorio.

Le risorse pubbliche andrebbero concentrate nelle imprese che esprimono maggiore potenzialità di innovazione e di crescita nel medio periodo.

Il secondo aspetto problematico degli interventi di sostegno alle nuove imprese è che essi sono in gran parte concentrati nelle fasi precedenti lo start-up, con l'obiettivo appunto di favorire la nascita dell'impresa, mentre sono carenti gli strumenti di sostegno nelle fasi successive. Tale sostegno dovrebbe riguardare due aspetti: competenze e servizi manageriali, poiché le nuove imprese sono spesso avviate da giovani che mancano di esperienza; capitale di rischio necessario a finanziare lo sviluppo delle start-up che dimostrano di avere potenzialità di mercato per i propri prodotti e servizi. La prima tipologia di servizi è quella offerta dagli incubatori di imprese

⁷¹ Si possono citare a tale riguardo l'iniziativa "E se funzionasse" dei giovani imprenditori di Pesaro www.esefunzionasse.it e l'iniziativa yes start up promossa da Confindustria Ascoli Piceno www.yestartup.it

⁷² Un quadro di tali iniziative ed una prima analisi della loro efficacia sono contenuti nel rapporto 'L'imprenditorialità nelle Marche' (Iacobucci et al., 2014) realizzato in collaborazione fra la Fondazione Aristide Merloni e il Centro per l'Imprenditorialità e l'Innovazione dell'Università Politecnica delle Marche.

innovative; la seconda è affidata allo sviluppo di una diversificata rete di operatori finanziari operanti in diverse fasi di sviluppo: dal *seed capital* per l'avvio dell'impresa fino al *venture capital* per le fasi più avanzate di sviluppo. Nelle Marche, come in Italia, il mercato del capitale di rischio è ancora in una fase di relativo sottosviluppo se confrontato con le dimensioni osservate in altri paesi industriali avanzati. Vi è un problema di offerta (anche dovuto al contesto normativo non favorevole) ma vi è anche un problema di domanda. La governance familiare, tipica delle nostre imprese, non ha favorito lo sviluppo di un mercato del capitale di rischio. Questa situazione dovrebbe modificarsi in futuro anche per effetto dei cambiamenti dei modelli imprenditoriali sommariamente delineati nel paragrafo precedente.

Un più deciso intervento pubblico potrebbe accelerare lo sviluppo di questo mercato. Non si tratta di sostituirsi agli operatori privati, poiché la complessità della valutazione porrebbe notevoli problemi ad interventi pubblici diretti, ma di stimolarne e incentivarne l'operatività in particolare verso specifiche tipologie di imprese⁷³.

La 'filiera' delle attività di promozione e sostegno della nuova imprenditorialità nei settori ad elevato contenuto di conoscenza prevede di intervenire in tre ambiti:

- Lo stimolo alla propensione imprenditoriale di giovani e adulti con elevati livelli di scolarizzazione (start-up)
- La predisposizione di strumenti e strutture che favoriscano la sopravvivenza delle imprese nelle fasi immediatamente successive allo start-up (incubazione)
- La predisposizione di servizi di sostegno allo sviluppo delle iniziative che mostrano le maggiori potenzialità di mercato (sviluppo).

Un ruolo fondamentale per elevare la propensione imprenditoriale, cioè l'interesse verso una prospettiva di carriera imprenditoriale, è rappresentato dalla formazione, sia nelle scuole superiori sia nelle università.

Non si tratta solo di trasferire le conoscenze specifiche relative all'avvio di una nuova impresa (come fare), ma soprattutto di offrire stimoli e interesse verso questo tipo di attività. Se si prescinde dall'istruzione tecnica nelle scuole superiori e dalle facoltà tecnico-scientifiche nella formazione universitaria, il sistema formativo italiano offre scarsi stimoli verso la carriera imprenditoriale. Al contrario, gran parte dei percorsi formativi superiori è orientata a carriere nelle professioni e nella pubblica amministrazione. Nell'impossibilità di modificare questo stato di cose nel breve e medio periodo, occorre moltiplicare le iniziative che possono avvicinare i giovani allo sviluppo della cultura imprenditoriale. Gli elementi essenziali di tale cultura sono: la predisposizione all'iniziativa e alla responsabilità individuale, la propensione all'innovazione e al rischio, la capacità di collaborazione nell'ambito di team eterogenei per competenze e ruoli (Fuà 1994).

⁷³ In questa direzione si sta muovendo anche l'Unione Europea che nell'ambito del programma Horizon 2020 ha previsto specifici strumenti di accesso al capitale di rischio per le piccole imprese (the EU equity and debt platform). Sarà importante creare i presupposti affinché le imprese del territorio siano in grado di accedere in modo efficace a tali finanziamenti.

Malgrado negli ultimi anni si sono moltiplicate le iniziative in questo senso, il nostro paese è in forte ritardo nella predisposizione di programmi di formazione imprenditoriale nel sistema formativo superiore e universitario (Iacobucci and Micozzi, 2012).

Una volta stimolata la propensione imprenditoriale occorre che chi manifesta interesse in questo senso possa trovare un'adeguata offerta di servizi che lo sostenga nella fase dello start-up ed in quelle immediatamente successive (incubazione). Strumenti di sostegno all'avvio di nuove imprese stimolano anche la propensione imprenditoriale. Rendendo più 'semplice' l'avvio di un'impresa si presume che più persone siano incentivate a farlo. Bisogna, però, essere coscienti del fatto che tale attività non può sostituire una sistematica azione di formazione e stimolo all'imprenditorialità svolta nei diversi livelli di istruzione. Quest'ultima non ha necessariamente la finalità di stimolare l'avvio di una nuova imprese ma di diffondere la cultura dell'imprenditorialità.

Prescindendo dagli strumenti specifici, un elemento essenziale di un'azione di policy in questa direzione è costituito dalla necessità di uno stretto coordinamento fra i tre attori fondamentali dello sviluppo locale: le università, in quanto principali produttori di capitale umano e nuova conoscenza, le imprese e i loro enti di rappresentanza (associazioni, camere di commercio), le amministrazioni locali.

Il coordinamento è fondamentale per due ragioni:

- evitare sovrapposizioni negli strumenti di promozione e sostegno con conseguente spreco di risorse;
- assicurare che siano presidiati tutti gli ambiti della 'filiera', dalla stimolo all'imprenditorialità fino all'accompagnamento nelle fasi di sviluppo delle nuove iniziative.

Oltre al coordinamento nella predisposizione e nell'utilizzo dei diversi strumenti di promozione e sostegno alle nuove iniziative imprenditoriali, alle istituzioni locali è richiesta anche un "salto di qualità" nella strategia di lungo periodo.

Per creare nuovi cluster ad alto contenuto di conoscenza è fondamentale raggiungere una massa critica di attività in uno specifico territorio; a differenza delle tradizionali attività manifatturiere, tali attività debbono riguardare non solo la produzione di beni e servizi ma anche le attività di ricerca. Per tale ragione è importante che le università, le imprese e le istituzioni locali convergono nell'individuazione di ambiti di attività nelle quali la regione nel suo complesso (o più specifici ambiti territoriali) possano specializzarsi.

Va in questa direzione la richiesta fatta alle regioni dall'Unione Europea nell'ambito del nuovo programma Horizon 2020, di elaborare una strategia di specializzazione (la *Smart Specialization Strategy*) che funga da guida per l'allocazione delle risorse destinate al sostegno della ricerca e dell'innovazione. La Regione Marche ha già redatto il piano dell'innovazione e delineato una politica di *smart specialization*, individuando alcuni ambiti nei quali è possibile saldare con maggiore efficacia le attività di ricerca e innovazione e nei quali favorire l'avvio di nuove iniziative imprenditoriali. Fra tali ambiti vi sono quelli della domotica (*ambiente assisted living*)

e della fabbrica intelligente, coincidenti con due cluster tecnologici nazionali promossi dal MIUR e nei quali il sistema industriale e della ricerca regionale partecipa in modo attivo.

Malgrado il 'ritardo' nella partenza, la Regione Marche mostra una considerevole vivacità nell'avvio di nuove iniziative ad alto contenuto di conoscenza (Iacobucci et al., 2014). Inoltre, va consolidandosi all'interno della regione un sistema di operatori in grado di sostenere queste nuove iniziative in modo sistematico e non episodico. Ciò che occorre in prospettiva è un maggiore coordinamento nelle azioni dei diversi soggetti al fine di evitare sovrapposizioni di interventi, colmare le lacune esistenti nella 'filiera' e concentrare le risorse negli interventi che presentano maggiore potenzialità nel lungo periodo.

Riferimenti bibliografici

- Cohen, W. M. and Levinthal, D. A. (1990) "Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation," *Administrative Science Quarterly*, **35**, 128–152.
- European Commission (2011) *High-Level Expert Group on Key Enabling Technologies. Final Report*.
- Fuà, G. (1994) "Crescita benessere e compiti dell'economia politica", *il Mulino*, 355, 761-768.
- Fuà, G. and Zacchia, C. (1983) *Industrializzazione Senza Fratture*, Bologna, Il Mulino.
- Iacobucci, D., Iacopini, A., Micozzi, A. and Micozzi, F. (2014) *L'imprenditorialità Nelle Marche*.
- Iacobucci, D. and Micozzi, A. (2012) "Entrepreneurship Education in Italian Universities: Trend, Situation and Opportunities," *Education + Training*, **54**, 673–696.
- Iacobucci, D., Micozzi, A. and Micucci, G. (2013) "Gli Spin-off Universitari in Italia : Un Quadro Del Fenomeno E Un ' Analisi Della Governance E Della Performance," *L'industria. Rivista di economia e politica industriale*, 761–784.
- ISTAT (2005) *Distretti Industriali E Sistemi Locali Del Lavoro 2001*, Roma, ISTAT.
- Jensen, M., Johnson, B., Lorenz, E. and Lundvall, B. (2007) "Forms of Knowledge and Modes of Innovation," *Research Policy*, **36**, 680–693.
- Lawton Smith, H. and Ho, K. (2006) "Measuring the Performance of Oxford University , Oxford Brookes University and the Government Laboratories ' Spin-off Companies," *Research Policy*, **35**, 1554–1568.
- Shane, S. (2009) "Why Encouraging More People to Become Entrepreneurs Is Bad Public Policy," *Small Business Economics*, 141–149.
- Vincett, P. S. (2010) "The Economic Impacts of Academic Spin-off Companies, and Their Implications for Public Policy," *Research Policy*, **39**, 736–747.

IL RUOLO DELLE STARTUP NELLA REALTA' REGIONALE ED I CANALI INNOVATIVI DI FINANZIAMENTO

di Giorgio Calcagnini, Germana Giombini, Francesco Perugini

Dipartimento di Economia, Società, Politica (DESP), Università di Urbino Carlo Bo

1. Introduzione

L'opinione che la futura competitività dei nostri sistemi regionali e del sistema paese nel suo complesso sia legata alla capacità di innovare è oramai largamente condivisa. Capacità di innovare non solo da parte delle imprese esistenti, ma anche capacità del sistema di creare nuove imprese innovative.

La stessa Commissione Europea ha ribadito che la creazione d'impresa innovativa dovrà essere una priorità in tutti gli Stati membri, nella programmazione 2014-2020, per favorire competitività, crescita e occupabilità, specialmente per i giovani.

Avviare un'impresa in Italia è però estremamente difficile. Occorre affrontare una serie di problematiche legate agli adempimenti e agli oneri burocratici, ad una normativa fiscale poco amica al reclutamento di persone da coinvolgere nel progetto imprenditoriale, e soprattutto ad ostacoli di natura finanziaria spesso insuperabili che si traducono in costi di avviamento più elevati rispetto a quelli di altri paesi europei⁷⁴.

Il sistema finanziario tradizionale (essenzialmente le banche) dedica energie e risorse per sostenere le imprese e le idee imprenditoriali che sono presenti nel nostro territorio. Ciò nonostante, nella fase di startup, che rappresenta anche la più complessa, risulta molto difficile che si concretizzino, per quanto innovativi, i progetti ideati da giovani che si trovano alla prima esperienza imprenditoriale.

Con la crisi finanziaria l'accesso alle linee di credito tradizionali è diventato più difficile, mentre le possibilità per le startup di vedersi finanziare i propri progetti sono diventate ancora più scarse. Nel caso della Regione Marche le difficoltà di accesso ai finanziamenti tradizionali sono accentuate anche dalla crisi del sistema di finanziamento regionale incentrato sul gruppo Banca Marche.

Di recente sul mercato, a colmare parzialmente le difficoltà di accesso alle linee di credito tradizionali, si sono inseriti investitori non tradizionali i quali hanno mostrato maggiore sensibilità nel soddisfare la crescente domanda di finanziamento da parte di giovani che, viste le scarse prospettive di trovare un'occupazione alle dipendenze, hanno scelto di fare gli imprenditori.

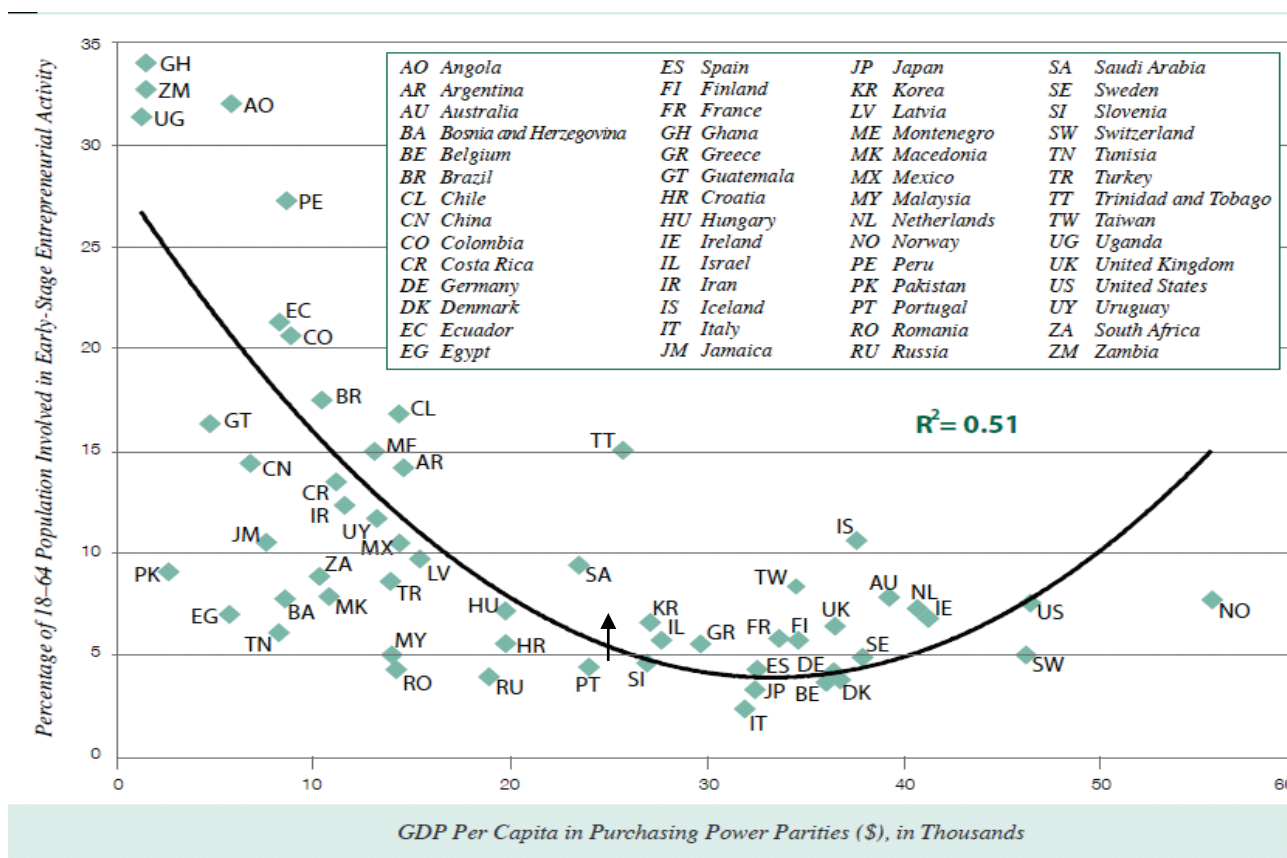
Si tratta di investitori quali ad esempio i *business angel*, uomini d'impresa in grado di fornire, sia in fase di start up, sia in fase di sviluppo, preziosi consigli gestionali e conoscenze tecnico-

⁷⁴ Secondo le stime del Global Entrepreneurship Monitor, per avviare una startup in Italia si spende circa 200 mila dollari, in Francia 150 mila dollari, in UK circa 80 mila dollari e negli Stati Uniti intorno ai 60 mila dollari.

operative; oppure investitori riconducibili al sistema di *crowdfunding*, gente comune che decide di finanziare un'idea creativa; o ancora *venture capitalist* e fondi di investimento, istituzioni finanziarie che apportano capitale di rischio in aziende, attraverso l'assunzione, la gestione e il successivo smobilizzo delle loro partecipazioni.

I dati più recenti mostrano un aumento nel numero di startup innovative nel nostro paese, tuttavia il divario con il resto dei paesi è molto elevato⁷⁵. Dai dati del Global Entrepreneurship Monitor emerge che l'Italia è uno dei Paesi al mondo con la percentuale minore di persone tra i 18 e i 64 anni coinvolte in attività che abbiano meno di 42 mesi di vita (cfr. Figura 1)

Figura 1: L'imprenditorialità nei vari paesi in attività che abbiano meno di 42 mesi di vita



Fonte: Global Entrepreneurship Monitor 2013

Anche in termini di investimento da parte dei soggetti finanziatori non tradizionali c'è un divario molto consistente con il resto dei paesi europei. In Italia si investe un settimo rispetto alla Francia, un quinto rispetto alla Germania e al Regno Unito e la metà rispetto ai paesi del Nord Europa. Solo il 30 per cento degli investimenti nelle startup hi-tech fa capo a *business angel*,

⁷⁵ Secondo l'ultima rilevazione di Unioncamere (23/6/2014) sono 2221 le imprese startup in Italia. Di queste solo 92, poco più del 4%, sono localizzate nelle Marche.

società di *venture capital*, incubatori/acceleratori, il restante è effettuato da investitori istituzionali.

Esiste poi un gap a livello regionale. Il ricorso a forme alternative di finanziamento da parte delle imprese innovative è infatti ancora molto modesto nella nostra regione, mentre nelle regioni concorrenti (Veneto, Toscana, Emilia Romagna) le operazioni di finanziamento attraverso canali non tradizionali è sensibilmente più elevato⁷⁶. Ad esempio, secondo i dati forniti da AIFI, l'Associazione Italiana del Private Equity e Venture Capital, tra il 2008 e il primo semestre del 2013 nelle Marche sono state finanziate circa 30 operazioni dai *venture capitalist*, mentre in Emilia Romagna 171, nel Veneto 135 e in Toscana 106. La Lombardia guida la classifica con 510 operazioni⁷⁷.

È quindi di fondamentale importanza diffondere e promuovere canali alternativi di sostegno finanziario che favoriscano la nascita e lo sviluppo di nuove imprese, specialmente in una fase di recessione come quella attuale. Le esperienze registrate in alcune regioni italiane ed in altri paesi mostrano come i canali di finanziamento non tradizionali hanno avuto successo nel promuovere la nascita di startup.

Avviare da parte della Regione Marche un programma di sviluppo di azioni combinate tra la nostra regione e gli attori non tradizionali potrebbe pertanto portare ad importanti risultati economici, in termini di maggiore ricchezza ed occupazione. Alcuni interventi specifici potrebbero essere:

a) la promozione di accordi di partenariato con investitori non tradizionali per la creazione di fondi di investimento (come, ad esempio, nel caso della Regione Emilia Romagna e della Regione Sardegna che in partnership con il privato hanno dato vita al Fondo Ingenium, o come nel caso di Friula e Friuli Veneto Sviluppo Sgr, finanziarie a capitale misto operanti nelle regioni del Nord-Est);

b) la nascita di nuovi soggetti finanziatori che potrebbero operare con modalità simili a quelle degli investitori non tradizionali (ad esempio, creare forme di collaborazione con le associazioni di categoria territoriali per la promozione di figure quali i *business angels*);

c) la realizzazione e promozione di piattaforme di *crowdfunding* (la Regione Piemonte utilizza questo strumento per finanziare iniziative imprenditoriali nel settore cinematografico);

d) la creazione di *contamination labs*, centri per favorire l'incontro tra gli imprenditori, il mondo universitario e gli investitori non tradizionali, o di spazi per sviluppare il *coworking*, metodi di lavoro basato sulla condivisione di ambienti comuni nel quale le esperienze si

⁷⁶ Si veda VEM (2013); Fusaro, G. (2014) "Il ruolo del venture capital nel supporto alle imprese innovative", presentato al convegno Montefeltro start-up. Finanziare l'impresa innovativa, Urbino 23 gennaio 2014; Iban "Il mercato italiano del capitale di rischio informale" vari anni; Castrataro, D., Pais I., (2014) "Analisi delle Piattaforme Italiane di Crowdfunding", Italian Crowdfunding Network.

⁷⁷ Fusaro, G. (2014) "Il ruolo del venture capital nel supporto alle imprese innovative", presentato al convegno Montefeltro start-up. Finanziare l'impresa innovativa, Urbino 23 gennaio 2014

“contaminano” e si trasformano in progetti (sono molteplici i centri promossi all’interno delle università italiane, in alcuni casi con il sostegno della regione come ad esempio in Sardegna);

e) la promozione di interventi per la creazione di acceleratori ed incubatori, cioè di strutture attrezzate per assistere e supportare le imprese a sviluppare le idee progettuali;

f) l’adozione di misure di sostegno dedicate esclusivamente agli investimenti *seed* o *early stage*, cioè quando l’idea innovativa muove i primi passi e si trasforma in un *business plan* (si veda il successo ottenuto da fondo di investimenti High-Tech Gruenderfonds in Germania).

Sono alcune delle esperienze che sono già presenti in altri contesti e che potrebbero realizzarsi in maniera più diffusa nella nostra Regione. Nonostante infatti alcune iniziative, che verranno illustrate più avanti, nella nostra Regione il finanziamento alle startup attraverso canali alternativi al sistema bancario è poco sviluppato.

Vediamo ora in maggior dettaglio chi sono questi operatori e le iniziative che hanno avuto successo nelle altre regioni.

2. Le fasi di finanziamento delle startup e gli operatori

Le risorse finanziarie necessarie nelle fasi iniziali di una startup possono essere reperite attraverso quattro canali principali:

a) Investimenti in capitale di debito, principalmente prestiti bancari;

b) *Crowdfunding*: in pratica, un gruppo di persone che mette in comune denaro per sostenere progetti di singoli o associazioni. Un concetto semplice, simile al fare colletta.

c) Investimenti in capitale di rischio: si tratta di investimenti in equity, ossia in cambio di partecipazioni azionarie di minoranza nella società;

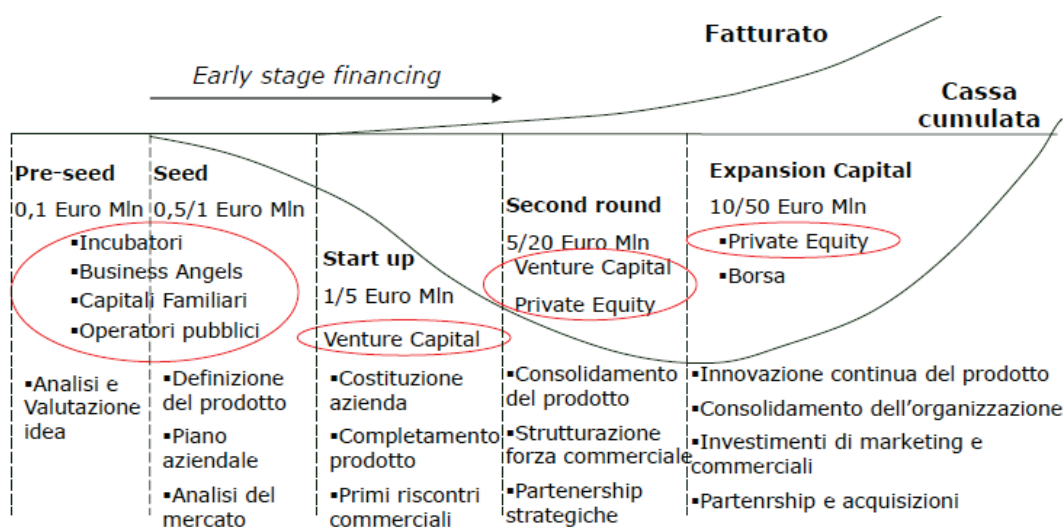
d) Contributi pubblici/privati: in Italia tipicamente si tratta di grant forniti da privati (finanziamenti a fondo perduto) o agevolazioni finanziarie pubbliche (a fondo perduto o finanziamenti agevolati) derivanti principalmente dalle Province/Regioni, dallo Stato o dall'UE.

Queste forme di finanziamento assumono ruoli e rilevanze diverse nella crescita della startup in relazione al ciclo di vita dell’impresa. La Figura 2 riassume il ruolo ricoperto dai vari operatori nel finanziamento delle startup nella varie fasi dello sviluppo della impresa startup.

a) Banche e istituti di credito

Tra queste tipologie, gli operatori connessi al circuito creditizio risultano essere la scelta per il reperimento di capitale meno utilizzata, proprio per via dell’incertezza che circonda l’ambiente in cui una startup si trova ad operare: il rischio che l’investimento non generi alcun ritorno è molto elevato e quindi si potrebbe arrivare a non essere in grado di restituire il capitale prestato. La banca stessa tende ad esigere delle garanzie prima di effettuare un prestito che una startup non è in grado di dare e dunque il reperimento di capitali con questa modalità è molto difficile o comunque poco conveniente.

Figura 2: il ciclo di vita dell'impresa e il capitale di rischio



Fonte: Aifi 2014, “Il ruolo del venture capital nel supporto alle imprese innovative”

b) Crowdfunding

Per quanto riguarda il *crowdfunding* il fenomeno in Italia è ancora nuovo, nonostante sia il primo paese europeo dove esiste una regolamentazione in materia. Attualmente sono presenti in Italia 54 piattaforme di *crowfundig*, 41 attive (maggio 2014) e 13 in via di lancio. A maggio 2014 il valore totale dei progetti finanziati dalle piattaforme risultava di poco superiore ai 30 milioni di euro⁷⁸. Seppur i dati mostrano un rapido sviluppo – in un anno è raddoppiato il numero di piattaforme e l’ammontare raccolto – tale mercato risulta essere ancora limitato se confrontato con le cifre globali. Negli Stati Uniti, ad esempio, il fenomeno è molto sviluppato, come testimonia un’analisi condotta dalla società di ricerca specializzata Massolution: le 170 prese in considerazione, avrebbero raccolto in tutto 1 miliardo e mezzo di dollari e finanziato circa un milione di progetti nel corso del 2011. Più diffuso nel nostro paese è una altra forma *crowd* di *business*, il *crowdsourcing*: la *web community*, in questo caso, non punta tanto alla raccolta fondi, quanto alla creazione condivisa di idee e progetti. Ma anche in questo caso le risorse finanziarie raccolte dalle startup sono molto modeste.

c) Capitale di rischio

Merita invece una particolare attenzione il finanziamento erogato da investitori nel capitale di rischio. Si tratta di investimenti effettuati a lungo termine con un costo del finanziamento inferiore rispetto al capitale di debito. Questi investitori si differenziano principalmente in due categorie: le società di *venture capital* ed i *business angels*. Gli investimenti realizzati da questi soggetti avvengono sotto forma di aumenti di capitale e possono essere di due tipi: a) investimenti *seed capital*, effettuati per finanziare le fasi necessarie a sviluppare il progetto

⁷⁸ Castrataro, D., Pais I., (2014) “Analisi delle Piattaforme Italiane di Crowdfunding”, Italian Crowdfunding Network.

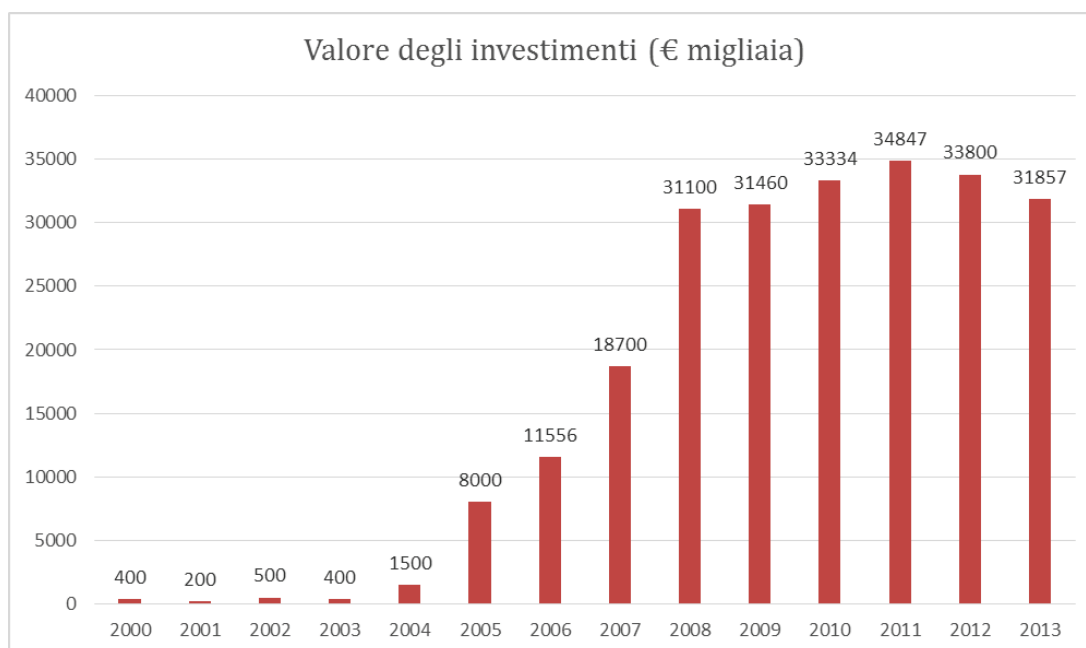
iniziale; b) investimenti startup, effettuati per avviare l'impresa e per finanziare l'organizzazione amministrativa e/o commerciale.

Relativamente ai *business angels*, questi sono degli investitori informali, non istituzionali, che apportano capitale alle startup nelle fasi di *early-stage*, divenendo azionisti della società. Grazie alla loro natura ed esperienza manageriale sono capaci di agevolare l'avvio dell'azienda, figurando come "investitori a valore aggiunto", in grado di sostenere rischi elevati e fornire la giusta interpretazione delle potenzialità del business. Sebbene non esista una regolamentazione che stabilisce un tetto massimo d'investimento, generalmente gli investimenti effettuati dai *business angels* non superano il milione di euro.

Dal punto di vista dei *business angels*, il finanziamento alle imprese startup può essere molto remunerativo, ma è certamente rischioso. Generalmente quindi i *business angels* si aggregano in organizzazioni o network (Business Angels Network, BAN) che permettano loro di usufruire di una serie di vantaggi che vanno dalla maggiore opportunità di investimento, ad una selezione più efficiente dei progetti più promettenti, alla possibilità di poter disporre all'interno del gruppo di competenze specifiche su più comparti economico/industriali. Inoltre l'aggregazione in organizzazioni permette ai singoli *business angels* di distribuire i propri investimenti tra un maggior numero di iniziative riducendo l'impegno economico personale per ciascuna di esse ed avere la certezza dell'impegno di almeno un *business angel* all'interno dell'organizzazione competente in ciascuna azienda in cui investono.

Nel panorama italiano opera dal 1999 l'IBAN, l'associazione italiana degli investitori informali in rete, che rappresentando gli interessi di oltre 450 *business angels*, ha lo scopo di sostenere le startup nel processo di creazione di valore e di crescita. Nel corso degli anni l'IBAN ha costituito un vero e proprio *relationship network* che mette a fattore comune le competenze e le esperienze di numerosissimi Enti ed Operatori di settore, che coprono tutta la "catena del valore" della fase *early stage* delle imprese.

Secondo gli ultimi dati raccolti dal sondaggio che IBAN svolge ogni anno presso gli associati gli investimenti dei *business angels* sono stati pari a circa 32 milioni di euro nel 2013, in lieve calo rispetto all'anno precedente, per circa 324 operazioni (Figura 3). Per quanto riguarda la localizzazione degli investimenti effettuati, le startup che più di altre vedono da anni i loro progetti finanziati da *business angels* sono quelle della Lombardia. Purtroppo la Regione Marche si trova anche nel 2013 tra le ultime posizioni nella classifica. Per quanto riguarda invece la forma giuridica delle società target, solo il 20% degli investimenti hanno avuto ad oggetto società rientranti nel novero delle startup innovative.

Figura 3: Il mercato italiano dell'angel investing

Fonte: Canepa L., 2014 “La rete dei BA per l’alto potenziale di sviluppo e la creazione di nuova occupazione”

Le società di *venture capital* sono invece società dotate di un fondo il cui ammontare proviene da banche, assicurazioni, grandi imprese o fondi pensione e che si interfacciano come un’unica entità di fronte alla startup. Queste società solitamente effettuano investimenti anche superiori al milione di euro e tendono ad essere specializzate per settore di investimento.

Generalmente le società di *venture capital* subentrano nella fase più avanzata del processo di nascita e sviluppo delle imprese startup⁷⁹. Dapprima serve del *seed capital* (con importi che possono variare da 50.000 euro a 300.000-500.000 euro per società) normalmente fornito da *business angels*; poi servono risorse più consistenti (da 300.000-500.000 euro e 1 milione di euro) in fase post seed/early stage; infine, in caso di successo delle fasi precedenti, entrano in gioco i fondi di *venture capital* (*first o second round*) che contribuiscono in modo determinante a far crescere la società.

Secondo il *Venture Capital Monitor 2013* dell’Università LIUC, in Italia operano 55 *venture capitalists*, un numero di operatori contenuto rispetto agli altri paesi europei ma in crescente aumento. Questo strumento è ancora poco diffuso in Italia e secondo i dati dell’associazione europea di *private equity* e *venture capital* l’Italia si colloca solo al quattordicesimo posto tra i paesi europei in termini di investimenti effettuati in startup, per un totale di circa 60 milioni di euro (Figura 4).

⁷⁹ Guido Corbetta, “Le sfide per il sistema finanziario e il tema del private equity” (2011) Edited S. Caselli and F. Sattin with S Caselli, *Private equity e intervento pubblico*, pp. 7-25 Egea

Figura 4: Investimenti effettuati in startup da Venture capitalist 2013

Country	Amount invested (k€)	% of total
United Kingdom	720.877	20,3
France	655.965	18,5
Germany	564.253	15,9
Sweden	217.652	6,1
Denmark	176.722	5,0
Netherlands	163.273	4,6
Switzerland	124.571	3,5
Norway	117.485	3,3
Belgium	113.139	3,2
Spain	94.948	2,7
Finland	79.397	2,2
Ireland	71.713	2,0
Hungary	65.585	1,8
Italy	60.517	1,7
Luxembourg	52.503	1,5
Austria	24.640	0,7
Portugal	16.522	0,5
Baltic countries	13.017	0,4
Poland	8.319	0,2
Other CEE	1.300	0,0
Czech Republic	724	0,0
Bulgaria	85	0,0

Fonte: VEM 20

Come distribuzione geografica infine l'attività dei *venture capitalist*, inversamente dai *business angels*, guarda al Sud Italia con maggior interesse avendo, nel corso del 2013, localizzato in quelle regioni circa il 35% degli investimenti realizzati. Nelle Marche sono state effettuate solamente 5 operazioni di investimento nel corso del 2013, in Emilia Romagna 41, 18 in Veneto e 15 in Toscana⁸⁰.

Questi dati mostrano da una parte il ruolo di crescente importanza dei *business angels* e delle società di *venture capital* nel panorama delle fonti di finanziamento alternative a disposizione delle startup innovative, dall'altra la necessità di favorire lo sviluppo di questi strumenti sul territorio nazionale e, in particolare, su quello regionale. I numeri relativi ai *business angels* e ai fondi di *venture capital* sono ancora di piccola entità, ma con opportuni interventi e collaborazioni i fondi disponibili per le startup potrebbero essere decisamente più consistenti.

3. Interventi pubblici e politiche regionali

Nel panorama dei finanziatori si inseriscono anche le iniziative promosse dall'operatore pubblico. In genere si tratta di finanziamenti a fondo perduto o di finanziamenti agevolati messi in campo dalle Province/Regioni e dallo Stato con il supporto dell'UE.

⁸⁰ AIFI (2013), "Il mercato italiano del private equity e venture capital 2013".

Relativamente alla Regione Marche sono presenti solo alcune iniziative: è stato aperto un bando volto a favorire l'occupazione attraverso la nascita e lo sviluppo di startup innovative finanziate con i contributi dell'UE⁸¹; sono inoltre previste modalità di finanziamento agevolate a medio termine attraverso il progetto "Prestito d'onore regionale". Tuttavia, la nascita e lo sviluppo di nuove imprese potrebbe essere ulteriormente alimentato se si mettessero in campo proposte che coinvolgano anche il privato, o che creino le condizioni e gli spazi dove le startup possano sviluppare le loro idee.

Ad esempio, in alcune regioni d'Italia sono state promosse iniziative di *crowdfunding*, sono stati creati *contamination labs* e sono stati avviati accordi di partenariato con investitori non tradizionali che hanno dato origine a fondi di investimento finalizzati al finanziamento delle startup. Queste modalità di approccio alle startup sono poco sviluppate nelle Marche. A parte infatti alcuni esempi di *crowdfunding*⁸² e *contamination labs* di origine universitaria, non esistono iniziative tra la Regione e gli investitori istituzionali simili a quelle intraprese da altre regioni.

Tra le varie esperienze regionali, si possono segnalare quella del Fondo Ingenium Emilia Romagna e il caso Friula

Il Fondo Ingenium Emilia-Romagna, è nato dalla collaborazione tra la Regione Emilia Romagna con Zernike Meta Ventures (ZMV), *joint venture* italo-olandese. In Italia la ZMV gestisce con successo fondi di *seed* e *startup capital* anche in altre regioni e province d'Italia. Il Fondo ha a disposizione un capitale di 14 milioni di euro per il sostegno e l'avvio di nuove imprese, in particolare imprese innovative con particolare riferimento alle iniziative imprenditoriali che operano nei settori ad alta tecnologia nell'intero territorio regionale.

Per quanto riguarda il caso Friula, si tratta di una Società di gestione del risparmio (Sgr) nata con la co-partecipazione azionaria di due finanziarie regionali, Friulia Spa e Veneto Sviluppo Spa. Si tratta di una partnership tra le due regioni del Nord-Est a sostegno del tessuto imprenditoriale dei due territori, finalizzato all'aumento dei fondi disponibili per le PMI e le startup. La Sgr ha una dotazione prossima ai 50 milioni di euro, il cui reperimento tra gli investitori vede coinvolti istituti di credito, mondo confindustriale delle due regioni, fondi pensione e aziende private. La nuova operatività andrà ad aggiungersi a quella di un fondo preesistente di circa 20 milioni e alla gestione del fondo di capitale di rischio di Veneto Sviluppo spa per ulteriori 35 milioni, in tutto cioè circa 105 milioni.

4. Conclusioni

⁸¹ Ci riferiamo al bando, con scadenza 31/12/2017, del Fondo Coesione e Sviluppo Marche "Interventi per l'incremento e la stabilizzazione dell'occupazione attraverso la ricerca, la creazione lo sviluppo di unità produttive e le start up innovative".

⁸² Secondo l'indagine semestrale condotta dall'Italian Crowdfunding Network, sono 3 le piattaforme di crowdfunding presenti in regione con sede ad Ascoli Piceno, Macerata ed Ancona (vedi Castrataro, D., Pais I., (2014) "Analisi delle Piattaforme Italiane di Crowdfunding", Italian Crowdfunding Network).

Il fenomeno delle startup in Italia è ancora di modesta rilevanza, ma il loro ruolo nell'economia è di primaria importanza. Le startup sono utili perché, anche in periodi di crisi, creano occupazione e innovazione, ma sono anche il serbatoio attraverso il quale le innovazioni si fanno largo all'interno di altri settori. La Kauffmann Foundation ha stimato che tra il 1997 e il 2005 le imprese degli Stati Uniti hanno perso circa 1 milione di posti di lavoro all'anno in media, mentre le nuove imprese ne hanno creati 3 milioni.⁸³

Purtroppo però ci sono diversi ostacoli alla creazione di nuove imprese, uno di questi è dovuto alla difficoltà di reperire risorse finanziarie. Un primo intervento auspicabile, sia a livello nazionale che regionale, sarebbe quello di aumentare i fondi disponibili. Il Governo con il recente Decreto Crescita ha messo in atto misure che prevedono agevolazioni in tema di assunzioni e interventi di natura fiscale e creditizia. Ad esempio le startup hanno la possibilità di accedere al Fondo Centrale di Garanzia con criteri semplificati⁸⁴.

Tuttavia queste operazioni, anche se vanno nella giusta direzione, sono spesso insufficienti a soddisfare le esigenze di coloro che vogliono portare avanti le proprie idee imprenditoriali. Nelle Marche, nonostante le poche iniziative della Regione, la presenza di startup e di fonti di finanziamento alternative al credito bancario è piuttosto scarsa: i numeri relativi agli investimenti effettuati dai business angels e ai fondi di venture capital sono relativamente di piccola entità, così come il numero di piattaforme di crowdfunding, contamination labs e di coworking, mentre sono soltanto due gli incubatori certificati rispetto, ad esempio, ai 7 presenti in Lombardia. Occorre quindi promuovere interventi a sostegno delle imprese con iniziative simili a quelle adottate con successo in altre regioni.

83 Cfr. Tim Kane (2010), *The Importance of Startups in Job Creation and Job Destruction*, Kauffman Foundation Research Series: Firm Formation and Economic Growth, July, p.8.

84 Il Fondo Centrale di Garanzia è uno strumento che ha lo scopo di favorire l'accesso alle fonti finanziarie delle piccole e medie imprese mediante la concessione di una garanzia pubblica che si affianca e spesso si sostituisce alle garanzie reali portate dalle imprese.

LE PICCOLE E MEDIE IMPRESE MARCHIGIANE NEL PANORAMA NAZIONALE ED EUROPEO DOPO LA CRISI: UN NUOVO MODELLO?

di Giorgio Calcagnini, Ilario Favaretto, Germana Giombini.

Università di Urbino

1. Premessa

La crisi economica ha avuto un impatto diverso sulle piccole e medie imprese (PMI) nel corso degli ultimi anni. A livello europeo, mentre negli anni 2008-2011 le PMI hanno resistito alla crisi meglio delle grandi imprese, nel 2012 le PMI hanno sofferto di una perdita di posti di lavoro dell'ordine di 610.000 posti che equivale ad una riduzione dello 0.7% rispetto al 2011. Inoltre, il contributo delle PMI al PIL è diminuito dell'1,3% passando da 3,44 milioni di miliardi del 2011 a 3,39 milioni di miliardi nel 2012. Un'altra conseguenza della crisi è stata che la distribuzione di perdite in termini di lavoro e valore aggiunto è stata pesantemente disomogenea tra gli stati membri.

Circa la metà degli stati membri ha creato nuova occupazione nel corso del 2012, aggiungendo circa 0,5 milioni di posti allo stock esistente di lavoro. La perdita di posti di lavoro tra le PMI è stata concentrata soprattutto tra gli stati membri più vulnerabili e afflitti dalla crisi del debito sovrano (Commissione Europea, 2013).

In Italia, a fine 2013 il PIL è tornato a crescere (0,1 % nel IV trimestre sul periodo precedente); si è così interrotta la fase recessiva avviata nell'estate 2011. L'aumento del valore aggiunto è derivato dall'espansione nell'industria in senso stretto e nell'agricoltura, a fronte della stazionarietà nei servizi e dell'ulteriore contrazione nelle costruzioni. Il maggior impulso alla crescita del PIL è provenuto dalla domanda estera netta (+0,3 punti percentuali). La spesa per investimenti è tornata ad aumentare, sospinta dalla componente dei mezzi di trasporto, mentre la flessione dei consumi delle famiglie, in atto dagli inizi del 2011, si è pressoché arrestata (-0,1 per cento).

Nonostante ciò, secondo i dati della rilevazione Istat sulle forze di lavoro, nel corso del secondo semestre 2013 il deterioramento della situazione occupazionale nelle Marche è stato più forte sia rispetto al Paese nel suo complesso sia rispetto alle altre regioni confrontabili per importanza delle piccole imprese (Emilia Romagna, Toscana e Veneto). Il tasso di disoccupazione registrato nel quarto trimestre 2013 quasi coincide con quello registrato per il complesso del paese (12,4% e 12,7%, rispettivamente) (Trend Marche, 2014). Dunque, sembra che le caratteristiche strutturali delle Marche costituiscano dei limiti ulteriori alla crescita e al superamento della crisi nella regione.

Nella regione continua ad svolgere un ruolo dominante il manifatturiero e tra le imprese manifatturiere della regione si è ridotto il peso di quelle ad alta e a bassa tecnologia mentre sono aumentate sistematicamente di numero le imprese attive nei settori *intermedi*, a medio-alta e medio-bassa tecnologia. La *composizione* per livelli tecnologici delle manifatture marchigiane resta caratterizzata da una netta prevalenza delle imprese "a bassa tecnologia" e da una minima

presenza di quelle “ad alta tecnologia”. Inoltre, le piccole imprese manifatturiere della regione non mostrano di percorrere la strada della ristrutturazione tecnologica e innovativa né vi sono segnali positivi per quanto riguarda i tassi di sviluppo del numero di imprese. Le prospettive del sistema produttivo regionale risultano inoltre pesantemente condizionate da bassi tassi di utilizzo degli impianti.

2. L'evoluzione in atto in Europa

L'ultimo rapporto della Commissione Europea sulle dinamiche delle PMI europee (Commissione Europea, 2013) evidenzia come la crisi economica abbia avuto un impatto differenziato tra le grandi imprese e le PMI. Da un lato, le grandi imprese hanno subito una forte perdita in termini di occupazione e produzione nel 2009. Tuttavia, già dalla fine del 2009 le grandi imprese hanno iniziato la ripresa e sono state meno colpite dalla nuova recessione del 2012 rispetto alle PMI. In generale, le determinanti delle performance migliori delle grandi imprese negli anni 2008-2012 sono da ricercarsi nella maggiore propensione all'export di queste ultime, mentre le PMI hanno subito maggiormente la crisi della domanda interna.

In Europa, nel 2012 c'erano oltre 20 milioni di PMI, con circa 86,8 milioni di occupati, pari al 66,5% di tutta la forza lavoro occupata (Tab 1). Nello stesso anno, le PMI europee hanno contribuito alla creazione del 57,6% di tutto il valore aggiunto prodotto dal settore privato.

Tabella 1- Numero di imprese, occupazione e valore aggiunto nell'EU-27, anno 2012.

	Micro	Piccole	Medie	PMI	Grandi	Totale
Numero di imprese						
Numero	18.783.480	1.349.730	222.628	20.355.839	43.454	20.399.291
%	92,1	6,6	1,1	99,8	0,2	100
Occupazione						
Numero	37.494.458	26.704.352	22.615.906	86.814.717	43.787.013	130.601.730
%	28,7	20,5	17,3	66,5	33,5	100
Valore aggiunto al costo dei fattori						
Milioni di euro	1.242.724	1.076.388	1.076.270	3.395.383	2.495.926	5.891.309
%	21,1	18,3	18,3	57,6	42,4	100

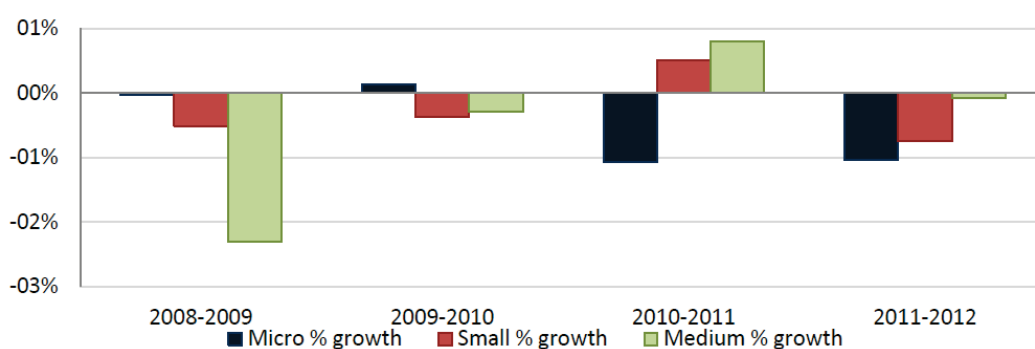
In termini di distribuzione settoriale, nel settore del commercio all'ingrosso e al dettaglio c'erano circa 5,78 milioni di PMI di cui ben il 93% erano micro imprese. Nei settori delle costruzioni e manifatturiero c'erano 5,1 milioni di imprese di cui il 99,6% erano PMI (Commissione Europea, 2013).

Nonostante le PMI europee abbiano registrato un trend negativo negli ultimi anni, e nel 2012 ci sia stata una perdita di posti di lavoro sia tra le micro, le piccole e le medie imprese (Fig. 1), la

Commissione Europea ha previsto una ripresa per le PMI in termini occupazionali e di contributo al valore aggiunto sia per l'anno 2013 sia per il 2014, come mostrato dalla Fig. 2.

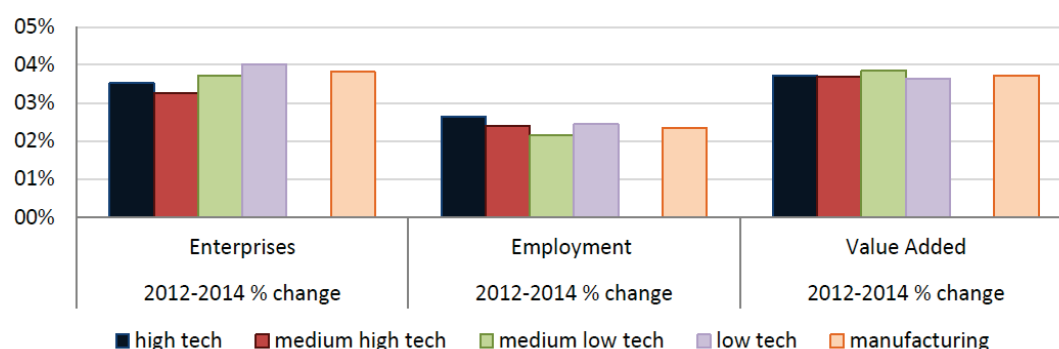
I dati più recenti (Banca d'Italia, 2014b) mostrano che nel quarto trimestre del 2013 il PIL dell'area dell'euro è aumentato dello 0,2 per cento rispetto al periodo precedente, sospinto dal contributo positivo dell'interscambio con l'estero e dalla spesa per investimenti fissi lordi. Pur con differenze nell'intensità, nel quarto trimestre l'attività economica è aumentata in tutte le maggiori economie dell'area. L'economia tedesca ha beneficiato del nuovo rialzo delle esportazioni e della spesa per investimenti; in Francia la crescita ha interessato tutte le principali componenti della domanda, con l'eccezione delle scorte. In Italia si è registrata la prima variazione positiva dopo nove trimestri di recessione.

Figura 1- Occupazione nelle PMI, cambiamento percentuale annuo, EU-27, anni 2008- 2012.



Fonte: Commissione Europea (2013)

Figura 2- Numero di imprese, occupazione e valore aggiunto per settore di attività economica, EU-27, cambiamento percentuale anni 2012- 2014.



Fonte: Commissione Europea (2013)

3. L'evoluzione in atto in Italia

I dati principali sulla natalità e mortalità delle imprese risultanti dal Registro delle imprese (InfoCamere, 2014) mostrano complessivamente una fragile tenuta del sistema imprenditoriale italiano nel 2013.

Infatti, nonostante la prolungata contrazione del flusso delle nuove iscrizioni – diminuito dell'11,8% dal 2007 ad oggi - le nuove iscrizioni sono risultate sempre più alte delle cessazioni. Dal 2009, invece, il numero delle imprese artigiane si sta riducendo ogni anno. Il comparto dell'artigianato, invece, da quattro anni vede ridursi il numero delle proprie imprese: con un saldo negativo di -27.893 imprese, nel 2013 l'artigianato ha perso quasi due punti percentuali (-1,94%) della sua base produttiva (Tab 2).

L'indagine Invind sulle imprese industriali e dei servizi con almeno 20 addetti indica che la quota di aziende che hanno riportato utili nel 2013 è stata pari al 56 per cento, in lieve aumento rispetto al 2012, tale miglioramento è stato marcato per le imprese di media dimensione. Nel confronto con il periodo 2005-07, l'incidenza delle imprese in utile è più bassa di circa dieci punti percentuali (Banca d'Italia, 2014a).

Il commercio (+15.260 imprese), le attività di alloggio e ristorazione (+11.618) e i servizi di supporto alle imprese (+7.723) sono i settori che hanno registrato un saldo positivo più elevato, mentre le costruzioni (-12.878 imprese), le attività manifatturiere (-5.929) e il trasporto e magazzinaggio (-1.156) sono stati i settori che hanno registrato i saldi negativi maggiori (Tab 3).

Tabella 2 – Demografia delle imprese italiane: 2005-2013. Imprese totali e artigiane

	Imprese	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Tasso di crescita	Totali	1,61%	1,21%	0,75%	0,59%	0,28%	1,19%	0,82%	0,31%	0,21%
Tasso di crescita	Artigiane	1,04%	0,71%	0,84%	0,37%	-1,06%	-0,34%	0,43%	-1,39%	-1,94%

Fonte: Unioncamere-Infocamere, Movimprese (2014)

Tabella 3 – Demografia delle imprese italiane: dinamiche settoriali. Imprese totali e artigiane

Settore	Totale		Artigiane	
	Saldo annuale	Var. % annua	Saldo annuale	Var. % annua
Commercio all'ingrosso e al dettaglio	15.260	0,99	-458	-0,52
Costruzioni	-12.878	-1,44	-17.367	-3,04
Agricoltura, silvicoltura e pesca	-29.797	-3,64	-97	-0,95
Attività manifatturiere	-5.929	-0,98	-7.489	-2,21
Attività dei servizi alloggio e ristorazione	11.618	2,89	121	0,24
Attività immobiliari	5.644	2,00	38	19,00
Altre attività di servizi	824	0,36	-1.058	-0,57
Attività professionali, scientifiche e tecniche	1.584	0,81	-107	-0,43
Trasporto e magazzinaggio	-1.156	-0,65	-2.719	-2,76
Noleggio, agenzie di viaggio, servizi di supporto alle imprese	7.723	4,79	1.811	4,17
Servizi di informazione e comunicazione	2.006	1,59	202	1,75
Attività finanziarie e assicurative	3.425	2,94	2	1,65
Attività artistiche, sportive, di intrattenimento	2.036	3,01	-234	-3,70
Sanità e assistenza sociale	1.404	4,03	17	2,10
Istruzione	547	2,04	-19	-0,85
Fornitura di acqua, reti fognarie, attività di gestione dei rifiuti	336	3,13	-27	-1,09
Fornitura di energia elettrica, gas, vapore e aria condizionata	1.251	14,61	1	1,20
Estrazione di minerali da cave e miniere	-87	-1,85	-49	-5,93

Fonte: Unioncamere-Infocamere, Movimprese (2014)

Tabella 4 - Nati-mortalità delle imprese per regione. Imprese totali e artigiane

Regione	Totale		Artigiane			Tasso di crescita 2012
	Saldo	Tasso di crescita 2013	Tasso di crescita 2012	Saldo	Tasso di crescita 2013	
Piemonte	-2.489	-0,54	-0,41	-3.259	-2,45	-1,67
Valle D'Aosta	-213	-1,53	0,07	-43	-1,04	-1,73
Lombardia	6.850	0,72	0,60	-4.373	-1,66	-1,33
Trentino Alto Adige	169	0,15	0,07	-135	-50,00	-0,49
<i>Bolzano</i>	131	0,23	0,51	-35	-0,26	0,21
<i>Trento</i>	38	0,07	0,42	-100	-0,74	-1,18
Veneto	-3.219	-0,64	-0,55	-3.134	-2,25	-1,77
Friuli Venezia Giulia	-881	-81,00	-0,76	-317	-1,06	-1,84
Liguria	-508	-30,00	0,12	-1.468	-3,08	-0,34
Emilia Romagna	-2.794	-0,59	-0,29	-2.951	-2,10	-1,58
Toscana	1.136	0,32	0,37	-2.432	-2,13	-1,94
Umbria	106	0,11	0,21	-530	-2,27	-1,76
Marche	-415	-0,24	-0,35	-959	-1,92	-1,03
Lazio	8.585	1,39	1,54	-990	-0,97	-0,19
Abruzzo	-345	-0,23	0,43	-987	-2,81	-2,28
Molise	85	0,24	-0,17	-81	-1,09	-1,43
Campania	4.958	0,88	0,93	-2	0,00	-1,13
Puglia	188	0,05	0,12	-1.826	-2,38	-1,03
Basilicata	-177	-0,29	-0,15	-210	-1,81	-2,03
Calabria	625	0,35	0,63	-905	-2,51	-1,42
Sicilia	902	0,19	0,44	-1.998	-2,43	-1,20
Sardegna	-82	-0,05	0,04	-1.293	-3,22	-2,54
Italia	12.681	0,21	0,31	-27.893	-1,94	-1,39

Fonte: Unioncamere-Infocamere, Movimprese (2014)

4. L'evoluzione in atto nelle Marche

Le Marche si caratterizzano per il ruolo più ampio e rilevante svolto dalle micro e dalle piccole imprese nell'economia regionale (Goffi, 2013; Goffi e Dini, 2014) e studi recenti mostrano come nella regione le micro imprese hanno vissuto e vivono la crisi in modo drammatico, perdendo numero, occupazione e redditività (Presbitero e Venturini, 2013). Questa tendenza si è confermata anche per il 2013. Infatti, nonostante il saldo delle imprese totali sia stato per l'Italia positivo, nelle Marche il saldo 2013 è stato negativo (-415), così come quello delle imprese artigiane (-959) (Tab. 4).

Inoltre, come evidenziato dall'ultimo rapporto Trend Marche (2014), nel corso del 2013 il Pil regionale si è ridotto del 2,1 per cento e l'occupazione del 3,1 per cento. A ciò si aggiunge una riduzione dei consumi del 2,9 per cento e del credito del 4,5 per cento.

Nonostante ciò, alcuni timidi segnali positivi sembrano venire dal fatturato delle piccole imprese che nel corso del 2013 è aumentato del 2,9% rispetto a quello del 2012 per le imprese con meno di 20 addetti. Questa crescita seppur modesta, se paragonata alle perdite precedenti, è importante come segnale di interruzione della tendenza negativa.

Inoltre, il dato degli investimenti rilevato a fine 2013 segnala un aumento rispetto alla prima metà dell'anno. Gli investimenti in macchinari e impianti mostrano, in particolare, una crescita ancora più decisa, con un valore dell'indice di livello a fine 2013 più che doppio rispetto a quello di inizio anno (71,8 contro 35,4, fatto 100 il dato di inizio 2005, Trend Marche 2014).

L'analisi settoriale mostra una crescita tendenziale del fatturato per il manifatturiero (+4,8%), per il terziario (+21,7%), per le costruzioni (+1,7%). Tra le manifatture, continuano a registrare perdite di fatturato importanti la meccanica (-6,2% nel secondo semestre 2013) e le calzature (-3,6%). All'opposto, il fatturato continua a crescere per il tessile abbigliamento, che registra nella seconda metà del 2013 un +4,9%. Il fatturato riprende a crescere in misura notevole nel legno mobile (+37,7%) e nell'alimentari (+11,9%).

Parte della ripresa del fatturato è poi da attribuirsi alla ripresa dell'export (Tab. 5). Sempre in base all'ultimo rapporto Trend Marche (2014), le imprese marchigiane orientate ai mercati esteri sono il 23,6%, collocando la nostra regione al 4° posto in Italia. Nella nostra regione l'export manifatturiero dei settori a maggiore concentrazione di piccole e medie imprese rappresenta il 38,9% del totale dell'export manifatturiero (contro una media nazionale del 26,2%). Tuttavia, nel corso del 2013 le vendite all'estero di tali comparti sono cresciute meno rispetto alla media nazionale (2,5% e 4,2%, rispettivamente).

Riaggregando l'export di alcuni settori manifatturieri secondo la classificazione operata dall'osservatorio congiunturale di TrendMarche (per verificare le dinamiche dell'export per le attività specificamente monitorate dall'osservatorio) si vede come le migliori performance di crescita tendenziale dell'export regionale caratterizzino il tessile- abbigliamento (oltre il 9% di crescita tra il secondo semestre 2013 e lo stesso semestre 2012), la meccanica (+5,4%) e le calzature (+2,6%). Pressoché stabile risulta la dinamica dell'export per il legno-mobile mentre le trasformazioni alimentari registrano un pesante ridimensionamento (+2,6%). In netta diminuzione, invece, risultano le esportazioni di alimentari (-17,7%).

Tabella 5-Export per i settori manifatturieri "TREND", anni 2012 e 2013.

	II semestre 2012	II semestre 2013	Variazione assoluta	Variazione %
Meccanica	2.221.334.186	2.341.888.210	120.554.024	5,40%
Legno Mobile	313.222.508	310.982.087	-2.240.421	-0,70%
Tessile abbigliamento	310.481.208	339.300.576	28.819.368	9,30%
Calzature pelli e cuoio	1.048.767.811	1.076.310.789	27.542.978	2,60%
Alimentari	140.017.946	115.270.648	-24.747.298	-17,70%

Fonte: Trend Marche (2014)

5. Osservazioni conclusive

Le dinamiche recenti delle imprese marchigiane sembrano confermare l'analisi già proposta da Favaretto (2011) in cui si è ipotizzato un processo di declino della competitività regionale dovuto non solo alla riduzione degli investimenti, ma anche ad altri elementi quali una ridotta spesa per investimenti in ricerca e sviluppo, minori investimenti diretti esteri, un peso regionale

nel commercio estero inferiore rispetto alla media nazionale (le esportazioni crescono meno rispetto alle altre regioni proprio nel momento in cui la domanda estera riprende a correre).

Dunque, l'equilibrio che il sistema regionale ha trovato a livelli intermedi (tali da non consentirgli di raggiungere i livelli tecnologici più elevati) conduce forzatamente a perdere competitività.

Le politiche necessarie ad uscire da questo circolo vizioso non possono che essere quelle volte all'innovazione, non genericamente declinata, ma specificamente legata alla conoscenza e alla sua sistematica diffusione tramite reti, database, canali di diffusione delle conoscenze concepiti per essere adottati e utilizzati dalle imprese più piccole, formazione di un capitale umano nuovo.

Le micro imprese necessitano non solo di infrastrutture efficienti e pienamente fruibili nonostante le ridotte dimensioni, ma anche di pacchetti software concepiti in base alle loro esigenze, di accesso a basi di dati e informazioni che ne consentano il pieno inserimento nei canali di circolazione delle conoscenze.

La formazione del capitale umano deve sintonizzarsi ai fabbisogni potenziali di un sistema delle imprese che cresce nei percorsi della conoscenza, senza appiattirsi sul fabbisogno concreto attuale, ma proiettandosi attraverso l'interagire della ricerca con la didattica sugli orizzonti possibili delle innovazioni tecnologiche e organizzative.

Mentre il ritorno ai livelli pre-crisi è previsto dalla quasi totalità degli esperti non prima di 4 o 5 anni, le imprese stanno producendo ancor oggi a un basso tasso di utilizzo degli impianti. Se teniamo conto di questi aspetti, si può assumere che la crisi assumerà un peso decisivo nel processo di ristrutturazione.

Un approccio strategico di politica diventa quindi una parte integrante di riconversione degli impianti e di stimolo alla crescita. Politiche strutturali e fiscali combinate ad un ambiente "*innovation-friendly*" e ad una cultura imprenditoriale possono offrire opportunità importanti. Ciò nondimeno, questo approccio richiede che sia data attenzione all'assetto macroeconomico e agli altri fattori strutturali dell'economia regionale quali le condizioni di domanda, la ricerca e sviluppo, le risorse umane, la finanza, le infrastrutture e i servizi. In questo assetto, il ruolo delle PMI può essere un elemento determinante per sostenere una ripresa sostenibile dalla crisi economica.

Riferimenti bibliografici

Banca d'Italia (2014a). Relazione annuale. Roma.

Banca d'Italia (2014b). Bollettino Statistico 2/2014. Roma.

Commissione Europea (2013). A recovery on the horizon? Annual report on the European SMEs 2012/2013. Final Report.

Favaretto I. (2011). Mutamenti nelle relazioni tra imprese del sistema marche: dopo la crisi un nuovo modello? In *Le Marche oltre la crisi*. A cura di Unioncamere Marche, Università Politecnica delle Marche. Franco Angeli, Milano.

Goffi G. (2013). Il sistema economico delle marche. Artigianato e mercato del lavoro dagli anni novanta alla crisi attuale. *Economia Marche-Journal of Applied Economics*, 32(1).

Goffi G. and Dini G. (2013), Le difficoltà dell'artigianato marchigiano in un'analisi di lungo periodo, *Economia Marche Journal of Applied Economics*, XXXII(2): 93-117.

Presbitero A. F.; Venturini F. (2013). Indagine strutturale sull'artigianato delle marche 2012. In *Osservatorio regionale sull'artigianato*. Ente Bilaterale Artigianato Marche, Ancona.

Infocamere (2014) Movimprese. Natalità e mortalità delle imprese italiane registrate presso le camere di commercio. Comunicato stampa.

Trend Marche (2014) Rapporto 2013.

LA "FABBRICA" DELLA MULTIFUNZIONALITÀ AGRICOLA: UNA PROPOSTA PROGETTUALE PER MARCHE+20

di Roberto Esposti

1. Il quadro evolutivo

Le prospettive di sviluppo di lungo periodo della società e dell'economia marchigiana vanno inquadrare nell'ambito di processi di trasformazione largamente ineluttabili e solo parzialmente governabili. È ormai evidente che l'economia regionale si è avviata lungo un percorso di graduale deindustrializzazione che, pur con accelerazioni e rallentamenti determinati dalla congiuntura, ridefinirà necessariamente la distribuzione della ricchezza e dell'occupazione tra i settori e, di conseguenza, i territori.

Le forme che questo processo di deindustrializzazione prenderà dipenderanno, queste sì, dalle scelte politico-strategiche del presente. Il declino industriale è solo una di queste forme. Più auspicabilmente, e con un'accezione non necessariamente negativa, il processo di deindustrializzazione può implicare la progressiva selezione e il consolidamento di alcune realtà industriali di successo, a livello di singole imprese, settori e territori, capaci di competere sui mercati internazionali a cui affiancare l'affermazione di imprese e settori del terziario avanzato da cui questo consolidamento manifatturiero possa trarre vantaggio.

Deindustrializzazione selettiva e terziarizzazione dell'economia regionale sono, dunque, processi evolutivi naturali e anche auspicabili giacché riallineano le Marche, pur con le sue specificità, alle traiettorie di sviluppo di tutte le economie e le società affluenti e post-industriali. Le implicazioni di questi processi dal punto di vista territoriale sono notevoli e, sinora, largamente sottovalutati. In una realtà come quella marchigiana, il peculiare sviluppo manifatturiero ha avuto l'indiscutibile carattere della "diffusione" quale suo connotato principale. Al di là del quale sia la reale matrice di questo carattere "diffuso" (Esposti, 2012b), sistemi di piccole e medie imprese fortemente integrati, al punto da formare numerosi distretti industriali, hanno punteggiato il territorio marchigiano da nord a sud, dalla linea di costa fino alla media collina risalendo i principali assi vallivi.

Questa deindustrializzazione selettiva, con consolidamento delle realtà più competitive ed una progressiva terziarizzazione ad essa associata, difficilmente potrà conservare questi caratteri originari di diffusione territoriale. Ne consegue che uno dei temi principali, se non il principale, relativi al governo di un tale processo sia proprio la capacità di disegnare percorsi di terziarizzazione anche per quei territori che tendono a risultare esclusi dallo spontaneo dipanarsi di questi processi nello spazio. Pensare percorsi di terziarizzazione per queste realtà locali non può significare, evidentemente, tornare a fondare lo sviluppo locale su quel sistema di servizi comunitari di base a prevalente controllo e finanziamento pubblico. Al contrario, la sfida per le aree interne, montane, in una parola rurali, della regione consiste proprio nel pensare una terziarizzazione possibile che coinvolga i propri settori cruciali in quanto persistenti.

In particolare, la **terziarizzazione dell'agricoltura e dello spazio rurale** implica la progressiva trasformazione dell'impresa agricolo-rurale in un soggetto che eroghi servizi di mercato e fuori mercato oltre a (o insieme a) beni alimentari. Detto in altri termini, si tratta della largamente enfatizzata trasformazione dell'impresa agricola, e dell'intero comparto, in senso multifunzionale (Henke, 2004).

Più in generale, la sfida è promuovere all'interno delle economie avanzate e post-industriali percorsi di cambiamento strutturale relativamente inediti: al di là dell'ormai compiuto declino dell'agricoltura e di una graduale industrializzazione, la terziarizzazione di tali sistemi economici, e quello marchigiano tra questi, passa anche attraverso la terziarizzazione dei settori tradizionali (OECD, 2014). Da tale processo le Marche possono trarre un indubbio vantaggio giacché la **trasformazione in senso multifunzionale dell'agricoltura** può trovare in questa regione, e in alcuni suoi territori in particolare, alcune evidenti manifestazioni e punti di forza, nonché ampie potenzialità ancora inesplorate. In sostanza, si tratta di una traiettoria di trasformazione dell'economia agricolo-rurale (e quindi dei relativi territori di elezione) già *in nuce* ma ancora ampiamente da percorrere, rafforzare e governare.

2. La multifunzionalità agricola nelle Marche: tra nuova frontiera e velleità

Negli ultimi 15 anni è stato ampiamente enfatizzato come la cosiddetta "multifunzionalità agricola" rappresenti il processo di trasformazione più rilevante dei settori primari nelle economie affluenti (Henke, 2004; OECD, 2014). In Europa, in particolare, questa **traiettoria evolutiva** ha determinato, o forse giustificato, progressivi cambiamenti di rotta delle politiche settoriali. Il carattere multifunzionale emerge con nettezza nelle agricolture a maggiore intensità di capitale umano, altamente qualitative e fortemente radicate nel territorio e nel tessuto sociale locale. Perciò, il caso italiano viene spesso considerato l'avanguardia di questi processi di trasformazione della realtà agricola e, in ambito nazionale, alcune regioni (per esempio, la Toscana) vengono spesso portate ad esempio.

Al di là della definizione e dell'inquadramento della multifunzionalità agricola come fenomeno aggregato, risulta ancor più interessante individuare i percorsi evolutivi delle singole imprese agricole, nonché delle famiglie e dei singoli imprenditori, che hanno fatto scaturire tale percorso di trasformazione e continuano ad alimentarlo. In quest'ottica, si evidenzia con chiarezza (Aguglia et al., 2008) come **l'impresa agricola multifunzionale** emerga, spesso in modo repentino ed inatteso, in relazione a profonde trasformazioni della vocazione funzionale dell'impresa agricola e, quindi, della sua matrice imprenditoriale, spesso incarnata da soggetti precedentemente quasi sconosciuti al mondo agricolo: giovani imprenditori non provenienti da famiglie agricole, imprenditorialità femminile, forme societarie e realtà associative, ecc..

Multifunzionalità significa diversificazione produttiva e innovazione di processo e prodotto che si traducono in innovazione funzionale. Così come aveva contribuito in varie forme e modi al successo del modello fordista, proprio in questa lettura post-fordista è altresì possibile configurare un nuovo ruolo di promozione dello sviluppo per l'agricoltura, settore rurale per eccellenza.

Secondo le traiettorie tipiche di ogni processo di cambiamento strutturale di un'economia accompagnato da radicali innovazioni tecnologiche e sociali, l'impresa agricola multifunzionale viene ad intercettare, facendole convergere, **processi evolutivi emergenti nella società ed i suoi nuovi bisogni**.

Questo è il requisito della multifunzionalità: garantire la cosiddetta *stewardship*, cioè farsi carico a nome della collettività, oltre alla produzione di alimenti, anche di altri beni e servizi non-food, pubblici o comunque di interesse collettivo. Il paesaggio, l'assetto idrogeologico, la biodiversità, le energie rinnovabili, le tradizioni e altro ancora sono tra queste nuove funzioni dell'impresa agricola multifunzionale, nonché farsi garante, quale primo anello della filiera alimentare, di *food safety* e *food quality*; cioè, garantire sicurezza sanitaria, nutrizionale, ambientale ed etica degli alimenti, oltre alla loro origine e provenienza (Esposti, 2005).

Di questo processo evolutivo, le Marche costituiscono un caso piuttosto interessante e, per certi versi unico. A fronte di una agricoltura fortemente ridimensionata, semplificata e quasi scarnificata da decenni di forte sviluppo manifatturiero (Esposti, 2012b), il territorio regionale si è rivelato negli ultimi due decenni un vero e proprio **crogiuolo di esperienze di nuova agricoltura** che ne colgono la sua nuova funzione sociale. Molti fenomeni di agricoltura multifunzionale trovano proprio nelle Marche le principali esperienze pioniere e la più alta densità. Solo per far alcuni esempi, in questa regione l'agricoltura biologica, le fattorie didattiche e gli agrinidi, alcuni tipi di agro-energie, fino ai micro birrifici agricoli (per menzionare l'ultimo fenomeno emergente), risultano essere all'avanguardia in ambito nazionale e, quindi, europeo (Henke et al., 2014).

Allo stesso tempo, se viste dal punto di vista del ciclo di vita dell'impresa agricolo-rurale, tali esperienze appaiono altamente spontanee e profondamente eterogenee; frutto sì di visione, intuizione e creatività, ma che non sempre si traducono in adeguate capacità manageriali e organizzative e in forme replicabili e buone pratiche. Spesso si tratta di realtà di piccole o piccolissime dimensioni economiche, almeno in partenza, altamente sporadiche nel territorio, non organizzate tra loro, e con vita mediamente breve in virtù di tassi di fallimento abbastanza elevati. Questo crogiuolo certamente vitale ma anche caotico e disorganico ha impedito che nel territorio marchigiano, nonostante le potenzialità, queste realtà diventassero un sistema, un vero e proprio network o tessuto di imprese dotato di una **intelligenza collettiva**. Quindi, queste singole esperienze d'impresa, ancorché di interesse e successo, non riescono a tradursi nella traiettoria evolutiva di un intero comparto regionale, cioè in quel modello di trasformazione del settore primario nel senso della sua terziarizzazione su cui puntare per lo sviluppo regionale, soprattutto nei suoi territori a maggiore vocazionalità.

3. L'idea: la "fabbrica" della multifunzionalità agricola

Alla luce di queste premesse e di questo quadro evolutivo, l'idea alla base della presente proposta progettuale è proprio quella di aiutare la molteplicità di esperienze di trasformazione in senso multifunzionale dell'impresa agricolo-rurale marchigiana a diventare un sistema, un tessuto produttivo. In questo modo, si vuole contribuire a rafforzare le realtà esistenti,

razionalizzare quelle emergenti, incubarne delle ulteriori, così che l'insieme di queste esperienze si traduca in un processo rilevante da un punto di vista aggregato, un percorso di trasformazione complessivo e organico. In poche parole, una **nuova traiettoria per l'agricoltura regionale** e un nuovo modello per lo sviluppo territoriale delle Marche.

Per fare ciò, senza far torto alla spontaneità e alla creatività che contraddistinguono questo comparto, è necessario costituire un'intelligenza collettiva cioè una strategia comune e una programmazione delle iniziative e degli interventi. Infatti, in termini territoriali e aggregati, la multifunzionalità agricola non è un requisito statisticamente inteso, una proprietà acquisita per sempre: è una **costruzione ed una innovazione sociale**. Si tratta di un orientamento di un intero sistema agricolo verso funzioni avanzate della propria produzione di beni e servizi che è sì il frutto di idee imprenditoriali ma anche di una "manifattura" organizzata.

La multifunzionalità va pensata, progettata e concretamente realizzata e costruita.

Un intero sistema territoriale agricolo orientato verso la multifunzionalità diventa, quindi, la fucina o, meglio ancora, l'officina dove le tante forme della multifunzionalità vengono prima disegnate e poi "fabbricate". L'agricoltura marchigiana capace di costruire nuove opportunità e di consolidarsi sul terreno della multifunzionalità deve perciò diventare la **"Fabbrica della MultiFunzionalità"** (FdMF). Una fabbrica per lo più a cielo aperto, ma comunque una fabbrica nel senso letterale del termine. In latino *fabrica* è il luogo, l'opificio dove si fanno, si costruiscono le cose; in inglese, *fabric* è la fattura, la qualità, il tessuto di cui sono fatte queste cose. In italiano, infine, la "fabbrica" è non solo l'ambiente fisico della produzione industriale ma, più in generale, è il simbolo di una economia e di una società non (più) agricola, simbolo di quel percorso di sviluppo ed emancipazione economica che ha condotto una società come quella marchigiana fuori dall'arretratezza e dal sottosviluppo verso il benessere. Ma le fabbriche, e la loro chiusura, sono anche il simbolo della crisi attuale, di quel percorso di deindustrializzazione che non si riesce a percorrere se non nella forma del declino. Una nuova "fabbrica", quindi, simboleggia per le Marche un nuovo percorso di trasformazione strutturale, un percorso diverso ma in continuità con quello che ha portato il territorio regionale al suo livello di benessere attuale.

La FdMF è il luogo dove si concepisce, disegna, realizza e commercializza la multifunzionalità agricola marchigiana. L'obiettivo della FdMF è creare **economie di scopo e economie di scala esterne** allo stesso tempo, in modo da dare a questo insieme di esperienze un'intelligenza e farle diventare un tessuto.

Le economie di scopo si riferiscono alla fornitura di servizi ad un insieme molto diversificato, frammentato e minuto di realtà imprenditoriali che non sarebbero in grado di autoprodursi. Si tratta di: fornitura di conoscenza e informazione; raccolta di domanda e offerta di innovazioni di processo e prodotto; raccolta, valutazione e selezione di idee dal punto di vista tecnico, finanziario ed economico; redazione di *business plan* (analisi di mercato, commercializzazione e valorizzazione del prodotto, ecc.).

Nel caso delle economie di scala, l'obiettivo della FdMF è, invece, quello di aggregare attività dello stesso settore (al limite anche monoprodotto) al fine di minimizzarne i costi, soprattutto in relazione alla realizzazione di investimenti produttivi, all'introduzione di innovazioni e alla

produzione di conoscenza, ad azioni di marketing e accesso al mercato. Esempi sono la rete di agrinidi marchigiani o la malteria consortile regionale che serve molte microbreweries agricole delle Marche.

La FdMF è il luogo in cui tutto ciò viene realizzato. Ma non può essere un luogo fisico in virtù della naturale minuzia e dispersione territoriale, nonché della diversa natura produttiva dei fenomeni in questione. Non si tratta di creare un luogo fisico analogo ad un centro direzionale e tecnologico di un distretto produttivo. D'altro canto, il contesto non è certamente quello del distretto industriale: non c'è monoprodotto, non c'è forte contiguità spaziale.

Quindi, la FdMF è un **luogo virtuale** che, tuttavia, crea concrete economie di scopo e di scala "localizzate" intorno ad esso.

4. La proposta progettuale

4.1. Le linee principali del progetto

La proposta progettuale consiste nella creazione di questo luogo virtuale, la FdMF, nella forma di un **portale internet** (www.FdMF.it).

Il portale si compone di quattro aree principali corrispondenti, secondo l'analogia proposta, a quattro veri e propri spazi fisici, nonché aree operative, della fabbrica: ufficio progettazione; officina; management; common room. Queste aree operano combinando le più tradizionali impostazioni *top-down* e *bottom-up* nello sviluppo di idee innovative in ambito agricolo e rurale (Esposti, 2012a).

Da un lato, i gestori e gli animatori del sito hanno il compito di alimentare le varie aree con contenuti e servizi anche coinvolgendo soggetti esterni ritenuti rilevanti (per esempio centri di ricerca universitari, imprese dell'agro-alimentare, ecc.).

Dall'altro, gli utenti hanno a loro volta la possibilità di interagire proponendo idee e, soprattutto, intervenire nel creare e modificare gli stessi contenuti delle aree.⁸⁵

In breve, **l'ufficio progettazione** si occupa di: raccogliere e valutare le idee di agricoltura multifunzionale; con riferimento alle idee selezionate e alle relative tematiche, concentrare e produrre conoscenza, informazione e formazione; proporre innovazioni tecnologiche, organizzative e manageriali.

L'officina si occupa di sviluppare le idee progettuali selezionate dall'ufficio progettazione e concretizzarle in attività commerciali. Le attività di quest'area sono prevalentemente di natura tecnica, concernenti la realizzazione pratica delle attività nei contesti produttivi. Compito dell'officina è anche quello di individuare i contesti produttivi più idonei per lo sviluppo di quella

⁸⁵ Secondo questo spirito, l'emersione di forme e idee di multifunzionalità agricola attraverso l'interazione, la partecipazione e la condivisione di conoscenza sul web giustifica l'espressione *agricoltura 2.0* proposta da alcuni autori (Esposti, 2012a).

determinata idea. L'officina è, infine, il luogo dove vengono concretamente create le economie di scopo e di scala sopra sottolineate.

Sul primo fronte, l'obiettivo è individuare quelle diverse attività multifunzionali che, ancorché assai eterogenee, possono usufruire dello sviluppo della stessa idea e trovare le forme con cui questa possa efficacemente adattarsi alle specifiche situazioni.

Sul secondo fronte, si individuano le forme con cui realtà produttive omogenee possono aggregarsi e trarre comune vantaggio dall'idea sviluppata.

Il management si occupa di condurre tutte le analisi di fattibilità tecnico-economica e finanziaria dell'idea selezionata e sviluppata con riferimento al contesto produttivo specifico individuato dall'officina. In sostanza, al management spetta il compito di redigere i relativi *business plan*. Accanto a questo, a quest'area spetta anche il compito di individuare le forme di valorizzazione commerciale dell'idea attraverso procedure di certificazione, creazione di marchi, strategie di comunicazione. Infine, compito del management è anche individuare tutte le politiche e i finanziamenti disponibili, prevalentemente ad opera di enti pubblici ma anche di soggetti privati (per esempio istituti bancari), che possano contribuire alla concretizzazione dell'idea.

La common room, infine, è lo spazio in cui le aree dialogano e interagiscono liberamente. I soggetti in esse coinvolti potranno qui sviluppare, con riferimento a specifiche tematiche o idee che essi stessi individueranno, comunità di pratica in cui condividere problemi, proporre soluzioni, far circolare informazioni e conoscenze.

4.2. Alcune linee operative dell'idea progettuale FdMF

Come accennato, il progetto sposa un'idea di produzione di conoscenza, informazione e formazione orientata allo sviluppo di idee e alla risoluzione di problemi di natura pratica secondo un **approccio "a clessidra"**. Ovvero, un approccio dove alla tradizionale assistenza tecnica in agricoltura di tipo *top-down* si integra un modello prevalentemente *bottom-up* in cui le relazioni ed il trasferimento di innovazione avvengono tra pari in un processo di collaborazione reciproca e nel quale l'azione pubblica, se presente, svolge solo un ruolo di "facilitazione".

Per tale motivo, nell'implementazione dell'idea progettuale rivestono un ruolo fondamentale i **servizi di rete** eventualmente **integrati** con altri strumenti dell'*Information and Communication Technology* (ICT), in quanto ritenuti efficaci nel raggiungere tutti gli attori senza vincoli spaziali (in un contesto disperso quale quello rurale) né temporali (aspetto altrettanto rilevante nel contesto della formazione permanente). Cionondimeno, il progetto si giova del fatto che, lavorando su una scala relativamente locale quale quella regionale, è possibile integrare la comunicazione in rete con più tradizionali forme di comunicazione (meeting, prove pratiche, ecc.) che fungano da complemento delle attività online.

Le **progettazione della piattaforma informatica** che supporta (e, in effetti, costituisce) il portale, riveste particolare importanza per l'effettiva funzionalità dei gruppi che vi ci opereranno. Tale progettazione parte da un'analisi degli obiettivi del progetto, degli agenti

coinvolti e delle principali tipologie di relazione tra gli stessi per poi concretizzarsi in un'implementazione specifica che risponda alle esigenze di comunicazione ed interazione alla base del servizio "a rete" offerto e finalizzata alla massimizzazione del numero e della qualità (efficacia) delle relazioni.

Da un punto di vista tecnico-operativo la piattaforma proposta dovrà possedere alcune caratteristiche individuabili sin da subito:

- **selettività** rispetto ai soggetti accreditati distinguendo tra responsabili e amministratori, utenti accreditati e abilitati all'inserimento di contenuti, utenti accreditati e abilitati solo alla visualizzazione di contenuti, utenti non accreditati (visitors) che hanno accesso solo alla porzione *full open* della piattaforma
- modalità **open space** per gli accreditati, cioè senza selezione *ex-ante* dei contenuti ma solo moderazione dei contenuti di tipo *ex-post* (e quindi con un sistema di revisione dei contenuti per consentirne un eventuale ripristino);
- disponibilità di **canali di comunicazione** sia sincroni (es. chat) che asincroni (forum, email);
- suddivisibilità in **gruppi di discussione** a maggior specificità;
- gestione di **contenuti multimediali** (foto, immagini, documenti..);
- sistemi di **selezione delle informazioni** maggiormente attinenti agli interessi dei partecipanti (sistemi tipo i "like", feeds, box dinamici..);
- **interfacciamento** con le più diffuse piattaforme di social network generaliste.

4.3. Finanziatori, gestori e partecipanti al progetto

La strategia portante nell'implementazione del progetto FdMF consiste nel suo inserimento all'interno delle linee di azione previste dalla nuova **Politica di Sviluppo Rurale 2014-2020**. In particolare, il progetto rientra a pieno titolo nella Priorità 1 ("Promuovere il trasferimento di conoscenza e l'innovazione nel settore agricolo e forestale e nelle zone rurali") su cui la Regione ha già impostato parte del proprio PSR, nonché nella nuova iniziativa comunitaria *European Innovation Partnership for Agricultural productivity and sustainability* (EIP-A). Quest'ultima finanzia, tramite Horizon2020 e con il contributo della stessa Politica di Sviluppo Rurale per il tramite del PSR regionale 2014-2020, iniziative volte al trasferimento di innovazioni tecnologiche dalla ricerca alle applicazioni produttive. Le Regioni, in particolare, dovranno attivarsi per creare, organizzare e coordinare le unità operative che saranno chiamate a gestire tale iniziativa sul territorio, i cosiddetti *Operational Groups* (OG) o **Gruppi Operativi per l'Innovazione (GOI)**.

In pratica, quindi, la Regione dovrà costituire un GOI che avrà come compito quello di realizzare il progetto FdMF. Per la composizione di tale GOI dovrà essere individuato un **gruppo di imprese agricole leader** (preferibilmente condotte da imprenditori giovani) che stiano caratterizzando la propria attività verso la multifunzionalità agricola con questo intendendo, in particolare: agriturismi, fattorie didattiche (agrinidi compresi), le varie forme di *agricoltura* (dai farm caffè agli agrimusei), produzione di energie rinnovabili e agroenergie, produzione di servizi

ambientali (compresa l'agricoltura biologica), produzione di prodotti tipici e a denominazione di origine, trasformazione e vendita diretta (nelle sue varie forme), ecc..

Nel GOI, a questo gruppo di imprese agricole multifunzionali leader si affiancheranno altri soggetti istituzionali operanti nella formazione e conoscenza in ambito agricolo (università, istituti tecnici, centri di ricerca ecc.) nonché eventuali soggetti finanziatori (gli stessi dirigenti e funzionari regionali coinvolti, ma anche il sistema bancario e creditizio). Questo GOI rappresenta il soggetto responsabile della realizzazione e dell'amministrazione della FdMF e della relativa piattaforma informatica.

Il primo compito del GOI è quello di mettere in rete questo gruppo di imprese leader e istituzioni con altre imprese agricole e istituzioni del territorio concretamente o potenzialmente interessate allo sviluppo di idee di agricoltura multifunzionale. Questi soggetti di secondo livello saranno chiamati a **popolare le quattro aree del portale** e cominceranno ad operare in tal senso attraverso la condivisione di *best practices*, la circolazione di informazioni relativamente ad opportunità sia di mercato che legate a specifiche politiche. Questi soggetti di secondo livello saranno gli utenti accreditati e abilitati all'inserimento di contenuti. Sarà compito del GOI individuare un proprio componente da porre a capo di ogni area. La piattaforma sarà poi aperta alla partecipazione, visualizzazione di contenuti e proposta di eventuali suggerimenti, anche di una serie di altri stakeholders che possono essere a vario titolo interessanti allo sviluppo di alcune idee di multifunzionalità agricola: associazioni di consumatori, operatori della filiera agro-alimentare, soggetti interessanti nella preservazione e valorizzazione dell'ambiente, ecc.

Lo scopo è creare un GOI che operi nella logica della **social and system innovation** (Aguglia e Di Paolo, 2011; Esposti, 2012a), cioè che persegua, da un lato, soluzioni innovative capaci di soddisfare varie esigenze, dall'incremento di produttività alla sostenibilità ambientale, attraverso la combinazione di soluzioni tecnologiche e organizzativo-manageriali; dall'altro, innovazioni che emergono dal contributo congiunto, ma organizzato e gestito, di una molteplicità di soggetti e interessi. La combinazione della dimensione *social* con la dimensione *innovation* avviene proprio grazie a questa "messa in rete", ad una piattaforma informatica appositamente creata e che sfrutta tutte le potenzialità attualmente offerte dalla rete in termini di scambio di informazioni e materiali nonché di partecipazione, interazione e condivisione.

5. Inserimento del progetto in Marche + 20

Nel contesto del Progetto Marche +20, questa idea si inserisce a pieno titolo nell'ambito del **motore di sviluppo economico "Ruralità e risorse naturali"** nonché, in parte, del motore di sviluppo economico **"Servizi per il mercato"** (Alessandrini, 2014). Tutti i temi di rilievo lì individuati, infatti, vengono qui ripresi (imprese e imprenditori; agro-alimentare; tutela di risorse naturali e dell'ambiente; politiche rurali; sviluppo aree interne) e l'obiettivo di fondo è proprio quello di contribuire alla risoluzione di alcuni dei nodi critici che tuttora limitano la capacità di questo motore di sviluppo di esprimere tutte le sue potenzialità a favore dell'economia e della società regionale (frammentazione produttiva; scarsa qualificazione e

innovazione produttiva; bassa redditività; invecchiamento agricoltori; isolamento viario, tecnologico e dei servizi).

Nell'elaborazione di una strategia organica per questo motore di sviluppo, sono state individuate delle linee di azione che sono, a loro volta, parte integrante della presente idea progettuale: associazionismo e reti di imprese; diversificazione produttiva e valorizzazione delle tipicità locali; formazione su modelli gestionali innovativi e incremento redditività; tutela del paesaggio e delle risorse naturali; attrattività turistica.

Alla luce di quanto sopra sottolineato, sia con riferimento ai territori per cui risulta maggiormente strategica un'accelerazione governata dei processi di terziarizzazione dell'agricoltura che riguardo al coinvolgimento della Politica e del Programma di Sviluppo Rurale, l'implementazione di questo progetto può essere pensata in modo **territorialmente selettivo**, cioè concentrato in alcuni territori di elezione.

È evidente che la realizzazione di un portale e di una serie di servizi e attività ad esso connesse non richiede necessariamente una territorializzazione degli interventi. Peraltro, l'obiettivo di creare un sistema e un network di imprese agricole innovative e multifunzionali si sposa con una concezione di integrazione territoriale urbano-rurale piuttosto che con una più tradizionale separatezza tra le due dimensioni. Tuttavia, a partire dalla costituzione della leadership del progetto (l'apposito GOI) nonché nell'individuazione della tipologia di servizi erogati e di soggetti coinvolti, lo sviluppo del progetto può maggiormente focalizzarsi sulle esigenze e sugli stakeholders di alcuni specifici territori regionali.

Si fa qui riferimento, in particolare, al terzo gruppo di Ambiti Territoriali per lo Sviluppo Locale, ATSL, individuati nell'ambito di Marche+20 e denominati "interni periferici", che sono caratterizzati da una rilevante dotazione di capitale culturale, rurale e paesaggistico e da piccole imprese artigiane e agricole e agrituristiche, nonché da una maggiore carenza di *community services* innovativi.⁸⁶ Anche alcuni territori ricompresi nel secondo gruppo di ATSL, con buona accessibilità e base manifatturiera, possono risultare particolarmente interessati a questo tipo di idea progettuale e di intervento (per esempio, A3 Cagli, D1 Fabriano).

In via diretta ed indiretta, quindi, questa idea progettuale contribuisce, nell'ambito di Marche +20, anche al motore di sviluppo sociale "**Servizi territoriali e ambientali**", con possibili ricadute, soprattutto nei territori rurali, anche sul motore di sviluppo sociale "**Formazione**". Su quest'ultimo aspetto, in particolare, il progetto potrebbe anche fornire un contributo al **superamento del digital divide** tra costa (aree urbane) e aree interne/rurali, e alle esigenze di formazione continua in agricoltura, soprattutto con riferimento a soggetti e tematiche raramente inclusi nei tradizionali percorsi formativi degli imprenditori agricoli. Più in generale, proprio sul fronte della formazione, dell'innovazione, dell'azienda digitale e dell'inclusione sociale, un tale progetto potrebbe positivamente contribuire ad innalzare la performance regionale con riferimento ai vari indicatori relativi alla strategia Europa 2020.

⁸⁶ Vedi la Relazione di Alessandrini, in questo volume, Capitolo Undicesimo.

Riferimenti bibliografici

- Aguglia, L., Di Paolo, I. (2011). Knowledge system driving multifunctionality: a challenge for the Italian agricultural sector. Paper presented at the 20th European Seminar on Extension Education, Helsinki, 29 August – 3 September.
- Aguglia, L., Henke, R., Salvioni, C. (2008). Agricoltura multifunzionale: comportamenti e strategie imprenditoriali alla ricerca della diversificazione. Roma: INEA-Edizioni Scientifiche Italiane.
- Alessandrini, P. (2014). Un nuovo sviluppo senza fratture. Relazione del Rapporto Marche +20, in questo volume, Regione Marche, ottobre 2014, Ancona.
- Esposti, R. (2005). Cibo e tecnologia: scenari di produzione e consumo alimentare tra tradizione, convenienza e funzione. ARE – AgriRegioniEuropa, 1 (3), 1-7, <http://agriregionieuropa.univpm.it/>
- Esposti, R. (2012a). Knowledge, Technology and Innovations for a Bio-based Economy: Lessons from the Past, Challenges for the Future. Bio-based and Applied Economics, 1(3), 231-268.
- Esposti, R. (2012b). Alcune considerazioni sulla retorica dello «sviluppo diffuso». In: Canullo, G., Pettenati, P. (a cura di), Sviluppo economico e benessere. Saggi in ricordo di G. Fuà, Napoli: Edizioni Scientifiche Italiane, 285-305.
- Henke, R. (a cura di) (2004). Verso il riconoscimento di una agricoltura multifunzionale. Teoria, politiche, strumenti. INEA-Edizioni Scientifiche Italiane, Roma.
- Henke, R., Povellato, A., Vanni, F. (2014). Elementi di multifunzionalità nell'agricoltura italiana: una lettura dei dati del censimento. QA Rivista dell'Associazione Rossi-Doria, 2014/n.1, 101-133.
- OECD (2014). Innovation and Modernizing the Rural Economy. OECD Rural Policy Reviews, OECD Publishing, Paris.

LA FORMAZIONE DELLE NUOVE COMPETENZE PER LE MARCHE+20

di Giuliano Calza

1. Analisi del contesto

“Il fondamentale elemento dell’impresa moderna è la conoscenza. **La vera sfida è usare la conoscenza per creare ricchezza.** Ciò accade quando la più importante risorsa intangibile - la conoscenza -viene convertita in valore sotto forma di prodotto vendibile”.(Lew Platt) Spatt, Hartley S. (2007). "[Lew Platt](#)". *The Scribner Encyclopedia of American Lives*. Biography in Context. Detroit: Charles Scribner's Sons

Molti economisti parlano di Capitalismo Cognitivo i cui temi centrali sono la natura e il ruolo attuale della conoscenza nella valorizzazione del capitale, gli effetti tecnologici e sociali della diffusione delle nuove tecnologie dell’informazione e della comunicazione e le sue derivazioni nelle politiche sullo sviluppo in materia di educazione e proprietà intellettuale nella crisi del *welfare state*. (Carlo Vercellone Capitalismo Cognitivo manifesto libri, Roma, 2006)

Nei prossimi venti anni tre saranno le priorità:

- La crescita intelligente: sviluppare un’economia basata sulla conoscenza e sull’innovazione
- La crescita sostenibile: promuovere un’economia più efficiente sotto il profilo delle risorse, più verde e più competitiva
- La crescita inclusiva: promuovere un’economia con un alto tasso di occupazione che favorisca la coesione sociale e territoriale.

(<http://www.europa.marche.it/LastrategiaEuropa2020.aspx>)

Previsioni demografiche

Uno dei fattori che maggiormente influenzeranno le politiche del lavoro e che quindi sarà determinante per la definizione delle nuove competenze critiche è il fattore demografico. Senza scendere in dettagli, è evidente che il panorama demografico che caratterizzerà l’Europa è uno scenario a mortalità e fecondità professionale rallentata, a causa di un elevato benessere; con questo si vuole sottolineare che l’Europa, a differenza del lontano 1950 quando rappresentava il 20% della popolazione mondiale, nel 2030 rappresenterà appena il 7%. Va da se che se il totale della popolazione mondiale sarà solo per il 7% europeo la fecondità professionale sempre per meri calcoli statistici si ridurrà al 3,8% di cittadini europei in grado di lavorare e quindi produrre reddito nel nostro continente.

Il secondo fattore che caratterizzerà la determinazione delle competenze chiave è il nuovo ordine economico che si sta determinando nel mondo, secondo le previsioni al 2030, la classifica delle prime 10 economie mondiali strutturate sulla base del PIL partendo dal 2006, evidenzia 3 possibili scenari: positivo, medio e negativo. (FMI World Economic Outlook)

Volendo essere moderati ed attestandoci sullo scenario medio, si rileva che tutti i paesi del nord sono soggetti a regressioni nonostante lo sviluppo, per alcuni di loro, prosegua. Tutto ciò dovuto alla maggiore rapidità di crescita dei paesi extra-europei.

L'incremento previsionale europeo di sviluppo del business sarà limitato ad un modesto 79% contro uno sviluppo previsto per il solo Brasile nello stesso contesto temporale e scenario macro economico del 600%.

Pertanto nelle Marche considerando i dati espressi sino ad ora risulteranno determinanti l'economia cinese e quella statunitense.

Ancora molto forte saranno l'economia europea, quella giapponese e l'economia dei così detti BRIC, ma prima di vedere il consolidamento di questi ultimi ai vertici della classifica dei 10 principali paesi dell'economia mondiale, occorrerà attendere il 2050 e oltre, quando prevedibilmente Cina, India, Brasile, Messico e Russia saranno i maggiori produttori di ricchezza. D'altro canto non possiamo trascurare, anche a seguito dell'evoluzione demografica e del posizionamento geografico, crescite di PIL importanti per piccole realtà quali: Egitto, Singapore, Panama e Turchia.

Venendo al dato italiano e marchigiano quello che colpisce è la bassa crescita della popolazione in percentuale su quella mondiale, in seguito alla quale i flussi migratori saranno un altro fattore chiave.

Considerando la popolazione stimata nell'Italia nel 2030 intorno ai 62 milioni di abitanti si prevede una distribuzione territoriale difforme con uno svuotamento relativo delle regioni meridionali italiane più la Liguria ed un incremento tra il 5 e il 10% nelle regioni del nord, est e centro, tra queste le Marche saranno una delle regioni relativamente più popolate.

Il peso del doppio effetto vecchiaia-natalità, giustifica questo incremento demografico marchigiano. Infatti, per le Marche si prefigura un sostanziale incremento degli ultra ottantenni e un mantenimento decisamente alto della natalità, probabilmente riferito, più che alla popolazione autoctona, a quella migratoria.

Previsioni produttive

Secondo aspetto da analizzare prima di definire quali saranno le competenze chiave nello scenario futuro Marche +20 è l'aspetto economico e in particolare quello produttivo.

Diverse fonti, prevedono un decremento della produzione industriale italiana e marchigiana, fino almeno al 2015 e leggeri, ma progressivi segnali di crescita dalla metà del 2015 in avanti.

Innanzitutto va citato il dato che prevede una crescita del settore manifatturiero delle calzature progressivamente costante e decisamente superiore a tutti gli altri, che avranno crescite medie molto lente dallo 0,1 all' 1,6 per i settori alimentari, dell'industria meccanica, del legno e del mobile, della gomma e della plastica. Previsioni negative si prevedono per l'industria tessile e per quella dei minerali non metalliferi (Istat).

2. Le nuove competenze professionali

Con queste premesse e al realizzarsi di questo scenario che possiamo estendere alla Unione Europea a 28 stati), si prevede una maggiore focalizzazione e specializzazione nella formazione professionale, con meno lavori di routine, più tecnologia, meno impiegati e più figure trasversali a tutti i settori dell'attività economica con competenze e conoscenze che si mescoleranno a creatività e innovazione.

Si abbasseranno notevolmente impieghi a basso livello di istruzione che nel 2020 raggiungeranno il 16% e si prevede una certa stabilità nella formazione di medio livello, che si attesterà nell'intorno del 47%, sempre orientata su aspetti tecnici e tecnologici dell'Europa allargata e presumibilmente nelle Marche oltre il 2020. Sarà richiesto dal mercato un maggiore livello di specializzazione che comporterà una crescita delle professioni altamente specializzate e con livello di istruzione superiore ed ulteriore fino al 37% del totale, contro il 29% del 2010.

Proviamo ad evidenziare la tipologia di formazione e quindi di educazione che si auspica possa svilupparsi per riuscire ad integrarsi e a sfruttare le migliori potenzialità del territorio marchigiano.

L'imprenditore non potrà più basarsi esclusivamente sul sapere tradizionale: la così detta conoscenza di mestiere, ma dovrà spaziare e muoversi in ambiti globali e altamente tecnologici tali da richiedere un'istruzione di livello superiore, una formazione di livello superiore, delle competenze di livello superiore che saranno la base per rendere competitiva la nostra regione nel futuro e diventeranno il più grande aiuto nello stimolo ad una politica di innovazione di livello europeo.

Tutto ciò premesso, se il fabbisogno di competenza nasce da fattori esogeni (società e organizzazione) ed endogeni (personalità e caratteristiche individuali), le organizzazioni del futuro richiederanno competenze e formazione che siano rivolte all'anticipazione piuttosto che al recupero.

La società sempre più fortemente high tech, le organizzazioni sempre più snelle e aperte e le tendenze economiche sempre più globali ed innovative richiedono competenze specifiche, delle quali la formazione dovrà tenere conto sin da ora.

Il modello formativo richiesto è rivolto alla creazione di competenze che sappiano anticipare il problema organizzativo. La cultura organizzativa basata sulla capacità di risolvere i problemi, dovrà trasformarsi secondo il metodo dell'Appreciative Inquiry, che si concentra sulla valorizzazione delle positività come anticipazione delle strategie.

L'Appreciative Inquiry è un approccio positivo al cambiamento organizzativo ed individuale, una filosofia che fornisce modelli e strumenti per applicazioni pratiche per il miglioramento delle prestazioni in tutte le organizzazioni, la creazione di tale modello viene attribuita a David Cooperrider e Suresh Srivastva che nel 1987 pubblicarono un articolo sulla necessità di superare il problem solving con qualcosa che anticipasse la creazione dei problemi e non risolvesse appunto un problema già conclamato.

La metodologia prevede 4 processi:

- *Discover*: identificazione dei processi organizzativi che funzionano bene
- *Dream*: prospettiva dei processi che funzioneranno bene in futuro
- *Design*: pianificazione e priorità dei processi che funzionano
- *Destiny*: implementazione del progetto proposto

Considerando il mercato del lavoro, la disoccupazione principalmente aggredirà i lavori a basso livello d'istruzione e qualifica, si manterrà costante per i livelli d'istruzione intermedi (diplomi tecnici e lauree brevi) e calerà per i livelli d'istruzione superiore (lauree magistrali e master).

In questo scenario la generazione che opererà nel mercato del lavoro delle Marche sarà quella cresciuta nell'era dell'informatica, dell'IT e dell'I- pad, la cosiddetta generazione Y, ossia coloro che sono nati nell'ultimo decennio precedente il 2000, a questi si affiancherà la seconda generazione di popolazione "digitale", i cosiddetti Z, nati dopo il 2000.

Programmare e coordinare proposte formative per lo sviluppo di competenze attrattive per queste due nuove generazioni sovrapposte, così profondamente diverse, sarà la sfida della formazione per il futuro, che va colta sin da ora.

La generazione Y ha bisogno di sentirsi parte di una squadra, convivere e condividere la realtà professionale, poter gestire il tempo professionale, in modo proporzionale al tempo personale, necessita di continui riscontri e deve essere inserita in modo tale da saper trasformare il passaggio generazionale e la diversità anagrafica, non come limite, ma come fattore critico di successo.

Per la generazione Z, addirittura, ossia coloro i quali sono nati dal 2001 in avanti, l'opera sarà ancora più difficile, poiché nelle caratteristiche dei nativi "digitali" di seconda generazione, c'è un rifiuto della tradizionale metodologia scolastica, propendendo verso una formazione autonoma, basata sul concetto di formazione permanente, continua ed autodeterminata, che valorizzi le attitudini individuali.

3. Il nuovo modello formativo

Dopo avere delineato gli scenari demografici e produttivi e l'evoluzione prevedibile delle competenze che si richiedono alle nuove generazioni, possiamo ora schematizzare il nuovo modello formativo su tre livelli: pre-universitario, universitario e post-universitario.

La formazione pre-universitaria

Il modello pre-universitario deve concentrarsi su 2 tipologie d'istruzione: quella tecnica e quella umanistica.

La formazione tecnica deve focalizzarsi verso la creazione di professionisti del saper fare, da inserire nei nuovi contesti aziendali che abbiamo descritto. Le scuole tecniche, le scuole peritali e le scuole specialistiche, mantengono anche in prospettiva futura un ruolo fondamentale per il trasferimento delle competenze di mestiere per i nuovi tecnici delle imprese.

In particolare gli istituti agrari, le specializzazioni elettriche, elettroniche ed elettromeccaniche, le ragionerie, saranno basilari come percorsi d'istruzione primaria, per immettere nel mondo

del lavoro giovani con le competenze necessarie e sufficienti per le nuove imprese marchigiane. In particolare questi giovani professionisti riusciranno ad essere immediatamente produttivi se il modello di trasferimento della conoscenza si adeguerà al mondo che cambia.

Le conoscenze di tipo umanistico non devono assolutamente andare perse, in quanto preparatorie, all'accesso verso il secondo livello d'istruzione, ossia quello universitario superiore. Auspichiamo una riorganizzazione dei licei con la creazione di un liceo unico che trasferisca 3 blocchi d'insegnamento fondamentali: l'insegnamento umanistico, l'insegnamento scientifico, l'insegnamento linguistico.

Un liceo in grado di trasferire questi 3 elementi di conoscenze, produrrà giovani diplomati, in grado di raggiungere il traguardo successivo della laurea, di tipo tecnico (es. ingegneria), scientifico (es. medicina), o economico-giuridico.

La formazione universitaria

Così come le imprese e le città, anche le università debbono tendere ad una riorganizzazione più integrata e nello stesso tempo più flessibile. Il modello auspicabile è rappresentato da campus universitari politecnici, che offrono un ampio ventaglio di insegnamenti di tipo tecnico, umanistico e scientifico, con possibilità di fertilizzazioni reciproche. Ciò che conta è che vengano utilizzate modalità di insegnamento innovative, continuamente aggiornate, in linea sia con le nuove conoscenze acquisite dai docenti tramite la ricerca universitaria sia con le nuove competenze che vengono richieste dal mondo del lavoro. Il compito principale della formazione universitaria è quello di creare le vocazioni degli studenti, in linea con le capacità e le aspirazioni di ciascuno.

La formazione post- universitaria

Le vocazioni acquisite in sede universitaria debbono poi essere consolidate dal punto di vista professionale con la formazione post-universitaria, che può essere acquisita sul campo con esperienze lavorative oppure in specifici corsi di specializzazione post-laurea. Il vantaggio dei corsi di formazione specifici è di essere meno episodici della formazione sul campo e di fornire una preparazione strutturata, riconoscibile e funzionale all'inserimento nel mercato del lavoro. Per essere funzionale allo sviluppo organizzativo e tecnologico delle piccole imprese, che è un tema cruciale del futuro delle Marche, la formazione post-laurea strutturata nelle "Business school" deve essere divisa in due indirizzi specifici: l'indirizzo economico- giuridico e l'indirizzo tecnico- scientifico. Senza però rigide separazioni, perché le specializzazioni dovranno rimanere flessibili per rendere gli allievi capaci di adattare le proprie conoscenze alla evoluzione continua delle competenze professionali.

Le scuole tecniche-scientifiche non debbono trascurare le conoscenze di base in campo economico-giuridico e manageriale che consentono di comprendere le dinamiche gestionali, le strutture organizzative e i modelli comportamentali.

In conclusione la formazione post-universitaria deve fornire approfondimenti tematici aggiuntivi rispetto alla preparazione universitaria e meglio finalizzati a favorire l'inserimento dei nuovi professionisti nel mercato del lavoro. Inserimento che viene favorito introducendo nel

modello d'insegnamento il *learning by doing*, che offre la acquisizione di esperienze formative dirette.

4. Conclusioni

A termine di queste considerazioni, proviamo a sintetizzare quali sono le competenze chiave nella prospettiva futura.

La competenza chiave primaria sarà quella linguistica.

L'inglese sarà la lingua del futuro, a questa si dovrà accompagnare, oltre all'Italiano per gli italiani, una terza lingua da scegliere tra quelle dei paesi emergenti: cinese, arabo e portoghese/brasiliiano oltre al già consolidato spagnolo

Le altre competenze fondamentali sono quelle tecniche-scientifiche ed economiche-giuridiche. Conteranno sempre più le conoscenze informatiche per la comunicazione diretta, indiretta ed intermedia, e per la capacità di lavoro interattivo a distanza.

L'interculturalità intesa come conoscenza della diversità, conoscenza linguistica e comunicazione internazionale, il project management inteso come capacità di sviluppare progetti in modo integrato ed autonomo, la capacità di lavorare in team (team working), la capacità di farlo in modo virtuale e globale (Networking), l'apertura mentale, l'innovazione di pensiero, il pensiero laterale (open minded), ed infine la visione intesa come la capacità di comprendere anticipatamente la direzione strategica e l'indirizzo organizzativo sono le competenze indispensabili da acquisire per il futuro.

IL TURISMO CULTURALE NELLE MARCHE: DALLE CITTA' D'ARTE AI CENTRI CULTURALI MINORI

di Marco Gallegati

La cultura, e più in generale il settore dei beni e servizi culturali, costituisce uno dei principali asset competitivi del sistema economico italiano grazie all’immenso patrimonio storico-artistico presente sul nostro territorio. L’importanza economica del settore culturale è evidenziata innanzitutto dai numeri: l’Organizzazione Mondiale del Turismo indica che l’Italia è al 5° posto come destinazione nel Mondo per quanto riguarda gli arrivi del turismo internazionale, e le stime del peso del settore sull’economia nazionale stimano un valore prodotto dal settore culturale pari a circa il 2,6% del PIL nazionale e un numero complessivo di occupati pari a oltre 500 mila unità. L’Italia è il paese con il maggior numero di siti riconosciuti dall’UNESCO quali “Patrimonio dell’umanità” (www.sitiunesco.it). Nonostante l’enorme patrimonio turistico disponibile, il contributo del settore turismo all’economia italiana appare minore rispetto ad altri paesi. Le caratteristiche principali del patrimonio culturale italiano sono certamente la sua ricchezza e varietà, ma anche la sua diffusione capillare sul territorio che fa parlare dell’Italia come di un “Museo a cielo aperto”.

1. Il turismo culturale nelle Marche

La Figura 1, che mostra la percentuale di visitatori dei musei in Italia nel 2013 distinta per regione, indica però che alla polverizzazione dell’offerta si contrappone una concentrazione dei visitatori nelle regioni in cui si trovano le principali località di interesse storico-artistico. Il turismo nelle città d’arte rappresenta di fatto il primo prodotto turistico, fatta eccezione per i mesi estivi nel corso dei quali rimane comunque il secondo prodotto turistico dopo quello balneare. Le Marche, nel confronto con le altre regioni italiane, si situano in una posizione intermedia con l’1,1% dei visitatori nazionali.

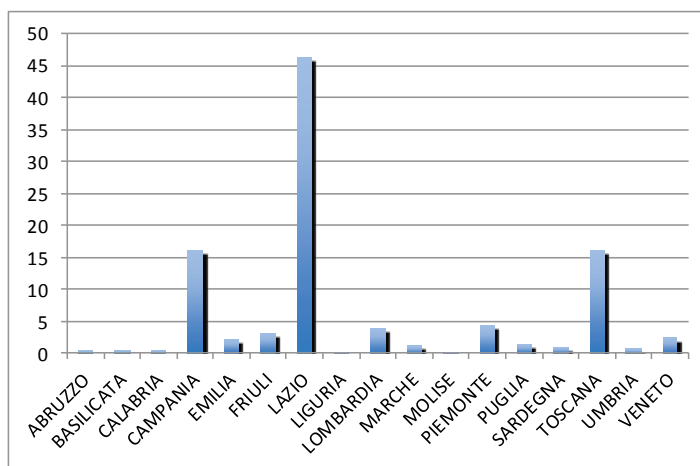


Figura 1 - Percentuale dei visitatori di musei in Italia nel 2013 distinta per regione

Fonte: Ministero dei beni culturali - statistiche

Nella Tabella 1 viene presentata la situazione dei visitatori e degli incassi dei musei della regione Marche distinta per tipologia e provincia. La situazione provinciale delle Marche riflette quella nazionale nel senso di confermare le caratteristiche del turismo culturale italiano come fenomeno limitato alle città d'arte. La provincia di Pesaro-Urbino grazie al Palazzo Ducale di Urbino raccoglie il 92% dei visitatori e il 97% degli incassi dei musei di tutta la regione.

PROVINCE	ISTITUTI			VISITATORI				INTROITI LORDI (Euro)**	
	A Pagam.	Gratuiti	Totale	degli Istituti a Pagamento			degli Istituti Gratuiti		
				Paganti	Non Paganti	Totale			
ANCONA	3	1	4	4.744	12.643	17.387	26.989	44.376	13.427,50
ASCOLI PICENO	1	-	1	2.655	5.531	8.186	-	8.186	4.745,00
MACERATA	-	2	2	-	-	-	4.462	4.462	0
PESARO URBINO	2	-	2	160.756	172.975	333.731	-	333.731	690.130,00
MARCHE	6	3	9	168.155	191.149	359.304	31.451	390.755	708.302,50

Tabella 1 - Visitatori e Introiti dei Musei per tipologia e provincia

Fonte: Ministero dei beni culturali - statistiche

Le Figure 2 e 3 presentano il numero dei visitatori e gli incassi di musei, monumenti e aree archeologiche statali nel 2013 distinti per mese. La Figura 2 mette in evidenza come il turismo culturale regionale sia caratterizzato da una doppia stagionalità: la prima in coincidenza delle ferie legate alle festività pasquali e al turismo scolastico (quest'ultimo spiega la differenza fra visitatori ed incassi nei mesi di aprile e maggio), la seconda strettamente connessa al picco del turismo nazionale di agosto.

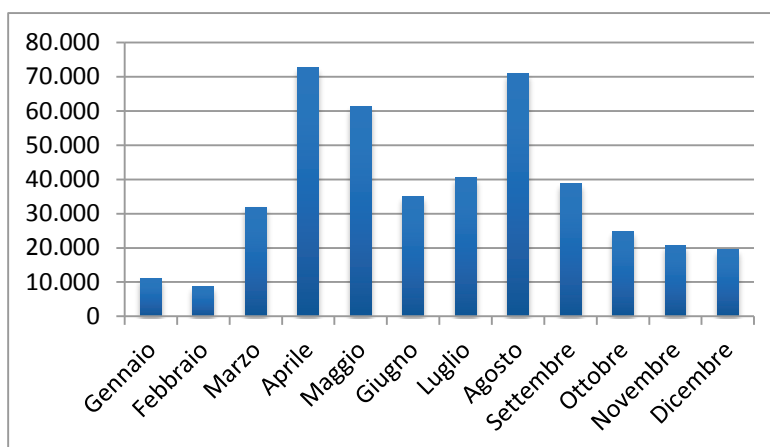


Figura 2 - Numero di visitatori di musei, monumenti e aree archeologiche statali nelle Marche nel 2013 distinti per mese

Fonte: Ministero dei beni culturali - statistiche

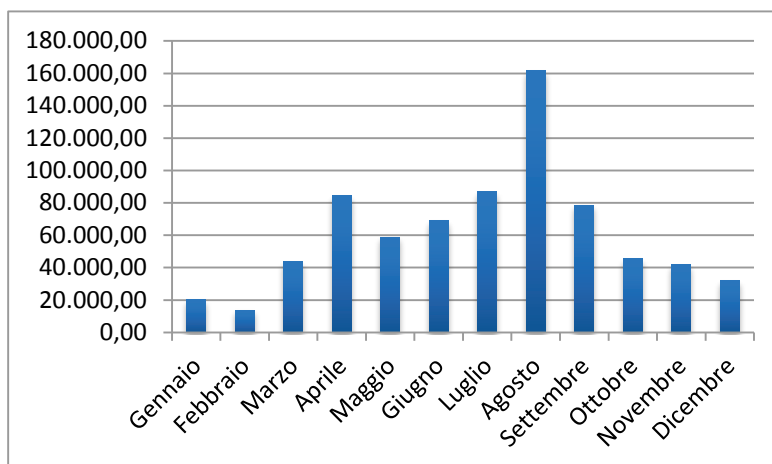


Figura 3 - Introiti derivanti dalle visite di musei, monumenti e aree archeologiche statali nelle Marche nel 2013 distinti per mese

Fonte: Ministero dei beni culturali - statistiche

2. I potenziali vantaggi del turismo culturale

Rispetto agli altri prodotti turistici il turismo culturale presenta una serie di rilevanti vantaggi potenziali. Innanzitutto, essendo il prodotto città d'arte "vendibile" in tutti i periodi dell'anno, l'offerta di turismo culturale è teoricamente non stagionalizzata e quindi risulta essere caratterizzata da un grado di stagionalità molto meno marcato rispetto a quei prodotti turistici che per loro natura sono legati alle condizioni climatiche, come ad esempio il turismo balneare. In questo modo esso è in grado di ridurre tutti quegli effetti economici negativi che caratterizzano la gestione economica delle attività turistiche in presenza di un forte picco di stagionalità: effetti di perdita dell'offerta o congestionamento, riduzione del tasso di profitto effettivo e problemi di dimensionamento ottimo del capitale delle strutture sia private che pubbliche.

Il turismo culturale è la motivazione prevalente nella scelta della vacanza da parte dei turisti stranieri: i 3/5 degli arrivi e delle presenze totali registrate nelle località d'arte sono turisti stranieri e la spesa degli stranieri in Italia per la vacanza culturale in una città d'arte rappresenta più del 50% della spesa totale per motivi di viaggio legati alla vacanza. La motivazione culturale ha un peso differente a seconda dei mercati d'origine dei turisti stranieri. La Figura 4 mostra che i più interessati a visitare le città d'arte italiane sono di gran lunga i turisti giapponesi: quasi il 78% di coloro che si recano nel nostro Paese lo fanno per visitarne le città d'arte. Meno determinante, ma pur sempre consistente, la percentuale di coloro che scelgono l'Italia per il patrimonio storico-artistico delle sue città tra i turisti di Regno Unito, Spagna, Stati Uniti e, in misura leggermente inferiore, Francia. Molto bassa al contrario la quota di coloro che scelgono l'Italia con l'obiettivo di visitare le città d'arte fra i turisti di Olanda, Austria, Germania e Svizzera (solo 1 su 5).

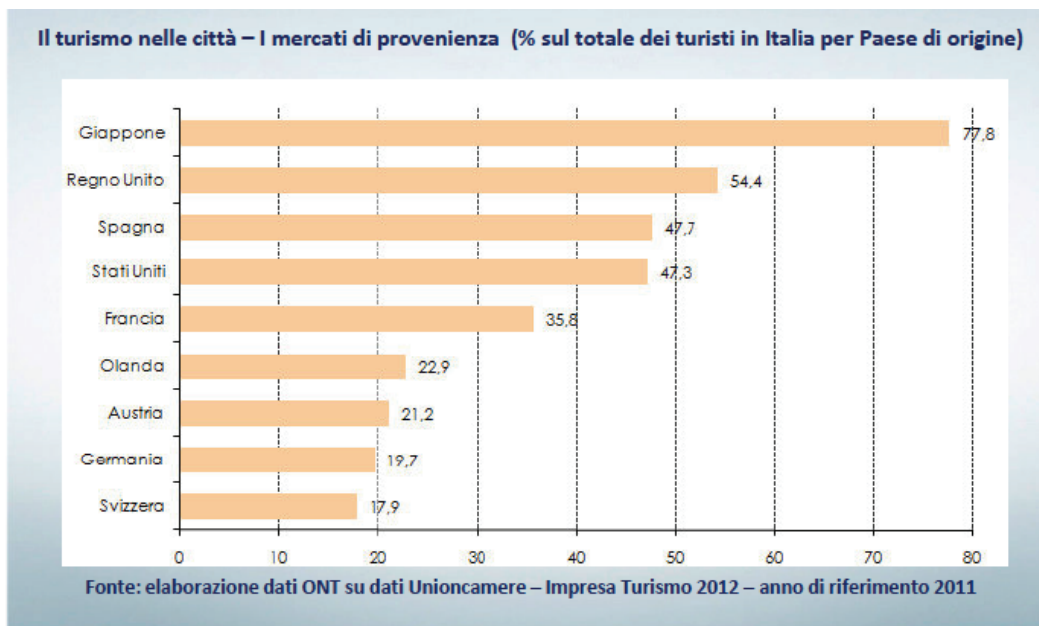


Figura 4 – Provenienza dei turisti stranieri nelle città d’arte

Diversi sono i vantaggi principali legati alla possibilità di attrarre i turisti oltre confine: la domanda di vacanza dei turisti stranieri per motivi istituzionali tende ad essere meno concentrata e a non sovrapporsi con quella dei turisti italiani (periodi di ferie e chiusura delle scuole non sincronizzati con quelli italiani) favorendo quindi la destagionalizzazione dei flussi turistici. Inoltre, la componente turistica straniera consente di ridurre la sensibilità del settore turistico alla congiuntura economica interna soprattutto nelle fasi di incertezza economica come quella attuale.

Infine, come dimostrano le analisi sulla spesa dei turisti distinta in base alla motivazione del viaggio il livello della spesa media giornaliera e pro-capite dei turisti che fanno una vacanza di tipo culturale è superiore alla media, in quanto il turista spende di più non solo per alloggio e ristorazione, ma anche per attività ricreative, gastronomia e acquisto di prodotti locali. Il turismo culturale rappresenta quindi un turismo “ricco” cui corrisponde un segmento di mercato di fascia medio-alta.

3. Limiti del turismo culturale

Il principale limite del turismo culturale può essere individuato facendo riferimento alle caratteristiche dell’assetto proprietario del patrimonio culturale italiano così come riportato nella Figura 5. La proprietà della maggior parte del patrimonio culturale e artistico è di Stato ed Enti Locali, essendo la quota dei privati pari a circa il 17%. La specificità del prodotto turistico culturale, rispetto agli altri prodotti turistici dove i servizi principali del prodotto turistico sono offerti dai privati è quella che l’attrazione principale del prodotto turistico culturale è fornita dal settore pubblico il quale non ha solo funzioni di tutela e conservazione, ma anche la gestione diretta e la valorizzazione del patrimonio artistico culturale. Queste attività sono in genere di

difficile attuazione a causa dello scarso peso politico del Ministero a livello governativo, degli storici conflitti tra spinte centralistiche e localistiche, delle sovrapposizioni di funzioni e assenza di una politica culturale unitaria, alle quali ha fatto seguito recentemente il progressivo decentramento delle funzioni.

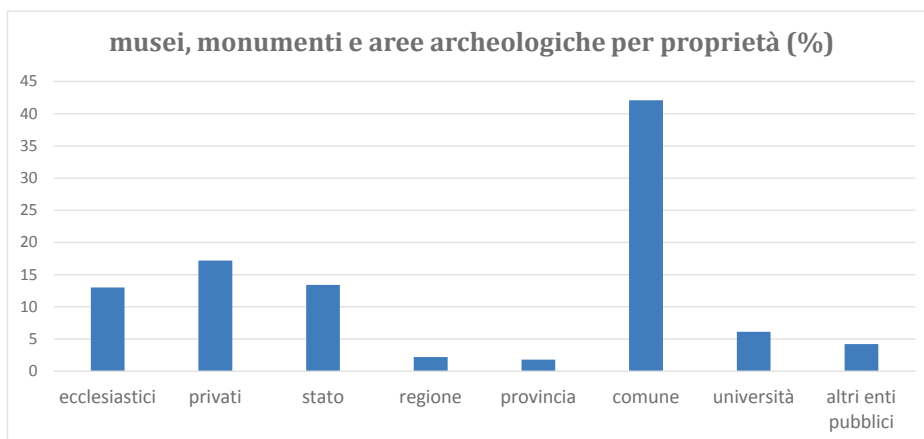


Figura 5 - Assetto proprietario del patrimonio culturale
 Fonte: Istat-Mibac (2013)

Né aiuta la cronica scarsità di risorse, come testimonia l’andamento dei finanziamenti statali per il patrimonio culturale in rapporto al bilancio statale e al PIL dal quale risulta che il rapporto oltre ad essere particolarmente basso è anche in continua diminuzione, se a questa si aggiunge anche una distribuzione inefficace delle stesse (vedi figura 6). Quello che può essere considerata una formidabile opportunità poiché i beni ambientali, artistici e culturali qualificano un territorio dal punto di vista turistico, può quindi trasformarsi in un vincolo a causa delle ingenti risorse necessarie a garantire lo stato di conservazione del patrimonio ambientale, artistico e culturale.

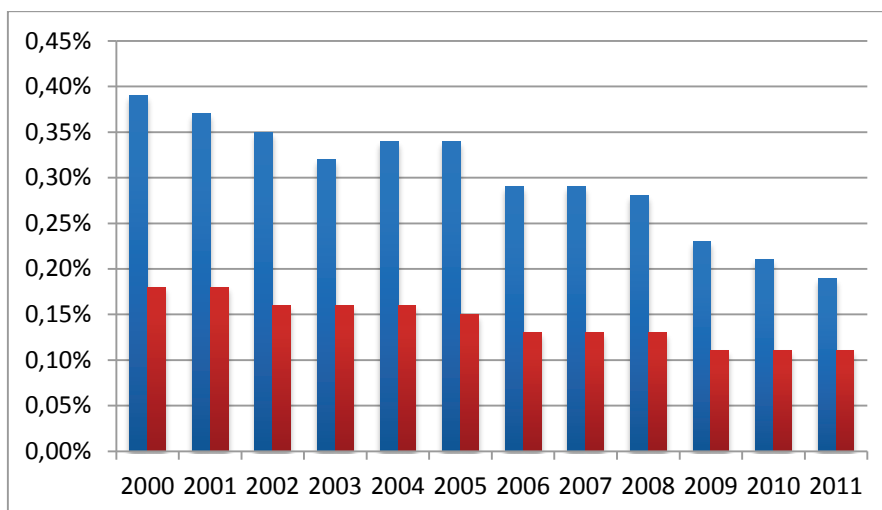


Figura 6 - Finanziamenti statali per il patrimonio culturale (valori percentuali) - Anni 2000/2013 (Blu: % bilancio statale, Rosso: % PIL)

Fonte: MIBAC (2013)

La centralizzazione della gestione della maggior parte del patrimonio culturale unita alla ristrettezza delle risorse finanziarie a disposizione ha generato politiche di valorizzazione rivolte quasi esclusivamente ai siti di rilevanza nazionale, per la loro naturale capacità di attrarre flussi di visitatori nazionali e internazionali. I dati delle città d'arte quindi riflettono più il frutto di una naturale capacità attrattiva dell'enorme patrimonio storico-artistico che non il risultato di un'attività di programmazione e promozione di questo segmento del settore turistico.⁸⁷ La forte concentrazione di presenze ed arrivi nelle città d'arte ha comportato che gli effetti economici generati dal turismo culturale abbiano avuto una diffusione molto limitata nei centri culturali minori, specialmente per quanto riguarda il movimento dei turisti stranieri. In Italia su 8.000 comuni, poco meno di 3.000 sono di fondazione romana o pre-romana e circa 4.000 di origine medievale, mentre 750 hanno un patrimonio storico-artistico di grande valore.⁸⁸ Con una tale ricchezza il turismo culturale deve avere una dimensione diffusa per poter essere occasione di sviluppo per tanti centri minori che hanno interessanti patrimoni storico-artistici poco valorizzati a causa delle loro ridotte dimensioni. La diffusione del turismo nei centri culturali minori costituisce quindi una opportunità e allo stesso tempo una sfida per la politica turistica del nostro paese.

4. Le prospettive e una proposta: il turismo culturale “outdoor” (Regional Cultural Routes)

A seguito della evoluzione della domanda turistica negli ultimi decenni le caratteristiche del turismo oggi sono molto diverse da quelle dell'ultimo quarto di secolo scorso. Le vacanze sono diventate in media più brevi, ma più frequenti (cosiddetti *short breaks*). È cresciuta la domanda di “turismo lento”, cioè di un tipo di turismo in cui lo spostamento rientra (è parte integrante) nella vacanza (nel “turismo veloce” la distanza tra punto di partenza e punto di arrivo è una variabile trascurabile). Aumenta la domanda di “turismo culturale” declinato in vari modi, turismo enogastronomico, ecc., così come la diversificazione delle tipologie di turismo

Dal lato dell'offerta si è assistito ad un aumento dell'agriturismo (in Italia 170.000, +144% delle strutture, +180% dei posti letto dal 2000 al 2011) e delle altre forme di ricettività complementare, B&B (in Italia 22.000), country house, ecc..

L'analisi presentata in precedenza suggerisce che le maggiori possibilità di sviluppo nel settore del turismo culturale possono essere ottenute indirizzando gli sforzi non tanto verso il turismo nelle città d'arte, per il quale si può parlare di fase della maturità nel ciclo di vita della

⁸⁷ Basti pensare alle difficoltà e al ritardo con cui sono state adottate nel sistema museale italiano misure come il prolungamento degli orari di accesso ai siti culturali, l'apertura nei giorni festivi, e servizi aggiuntivi come l'allestimento di book shops e caffetterie, la presenza di guide turistiche e di ausili audiovisivi.

⁸⁸ Altre tipologie di beni culturali materiali presenti in Italia includono 30.000 dimore storiche, 40.000 rocche e castelli, 95.000 chiese, 20.000 centri storici, 1.500 conventi, 4.000 giardini, 30.000 archivi e migliaia di biblioteche.

destinazione turistica, quanto piuttosto incentivando la diffusione del turismo dei centri culturali minori.

In contrapposizione alle European Cultural Routes, che hanno carattere transnazionale, il carattere locale delle Regional Cultural Routes può rappresentare lo strumento che consente di coniugare la crescente domanda di turismo culturale con la diffusione degli effetti economici di questa tipologia di turismo a livello territoriale (di qui il termine Local o Regional). Il tutto mantenendo le caratteristiche di qualità e sostenibilità che costituiscono gli elementi chiave della sensibilità dei turisti soprattutto a livello internazionale.

Il “turismo culturale outdoor” (cioè all’aria aperta) costituisce una tipologia di turismo che integra l’elemento distintivo del modo di fare turismo dei turisti del nord Europa, cioè una vacanza caratterizzata da attività sportiva, con le caratteristiche dell’offerta turistica della nostra regione, in cui sia le attrazioni turistiche che le strutture dedicate all’accoglienza sono distribuite sul territorio in maniera diffusa. Un prodotto turistico con queste caratteristiche richiede lo sviluppo di una rete regionale basata sulla cosiddetta “mobilità dolce” i cui nodi sono rappresentati dalle strutture di accoglienza e i cui rami sono rappresentati da sentieri percorribili in bicicletta, a piedi o a cavallo. I percorsi, mono o pluri tematici, sono individuati utilizzando tracciati già esistenti su strade bianche o di terra con pendenze minime.

5. Conclusioni

Superare i limiti intrinseci del turismo culturale, scarsa diffusione nei centri culturali minori, bassa permanenza media ed elevato escursionismo, è l’obiettivo del progetto che propone di sviluppare un prodotto turistico integrato che riesca a mettere insieme i punti di forza dell’offerta turistica delle Marche attualmente meno valorizzati e al contempo superare i principali punti di debolezza del settore turistico (la dipendenza dal turismo balneare con i conseguenti problemi legati alla stagionalità). I punti di forza da valorizzare sono costituiti da quell’insieme di attrazioni culturali, artistiche, architettoniche, storiche, ecc. che sono ampiamente diffuse su tutto il territorio marchigiano ma che prese singolarmente riescono con difficoltà a costituire delle attrazioni in grado di attrarre flussi turistici (Castelleone di Suasa, Anfiteatro romano di Treia, borghi, località termali, ecc). I principali punti di debolezza, ben noti a tutti coloro che si occupano di turismo, sono rappresentati dalla concentrazione delle presenze in un periodo di tempo alquanto ridotto (metà giugno-inizio settembre) a causa della forte stagionalità del prodotto turistico balneare e dalla bassa percentuale di presenze di turisti stranieri, in particolare di turisti del nord Europa, percentuale che tende a ridursi man mano che ci spostiamo verso il sud delle regione.

Esempi di prodotti turistici simili quanto a modalità di organizzazione della vacanza sono costituiti dalle cosiddette “vacanze in bicicletta”, di cui vi è ampia offerta in Austria e in alcuni paesi dell’Europa dell’est, Ungheria, Rep. Ceca, ecc., e dai sentieri della fede, cammino di Santiago di Compostela.

Le Marche, pur presentando un territorio che essendo in gran parte collinare potrebbe sembrare poco adatto ad una mobilità turistica di questo tipo, in realtà permette se si utilizzano le aree

adiacenti ai corsi d'acqua il collegamento dell'entroterra con la costa in condizioni di pendenza minima e di totale sicurezza rispetto al traffico stradale. Inoltre, sfruttando la struttura "a pettine" dei fiumi che scendono verso il mare Adriatico è possibile creare una rete regionale di mobilità dolce che in alcuni casi può recuperare i tratti ferroviari abbandonati dei cosiddetti "rami secchi" del trasporto ferroviario (Urbino).

I vantaggi sperati sono molteplici: dalla destagionalizzazione delle presenze all'aumento delle presenze dei turisti stranieri (le due cose sono strettamente legate perché sono proprio i turisti stranieri a preferire i mesi meno affollati e con temperature più miti) alla diffusione del turismo in quelle aree del territorio regionale non interessate dal turismo balneare o montano con evidenti effetti positivi dal punto di vista della distribuzione del reddito e della ricchezza nonché del controllo della qualità dell'ambiente e della cura del territorio.

UN FUTURO POSSIBILE PER LO SVILUPPO LOCALE E LE SUE COMUNITA'

di Francesco Orazi

1. Premessa

Nel contesto globale della competitività, alimentato dall'allungamento delle reti virtuali dove si genera e diffonde la conoscenza, un sistema territoriale di sviluppo non è più sufficiente a garantire un'adeguata manutenzione e un efficiente funzionamento della propria rete di attivazione del valore.

Per il conseguimento di tale mission, occorre un "progetto" che tenga insieme contesti sociali dove aziende, istituzioni e individui costituiscono i nodi di una rete estremamente complessa e in cui le comunità sono sia virtuali che fisiche. La digitalizzazione della pubblica amministrazione (*E-Government*) potrebbe rappresentare un bacino di sedimentazione molto importante sia per far emergere comunità professionali che per sperimentare e implementare tecnologie e processi cognitivi immediatamente trasferibili nell'ambito delle economie locali. Queste pratiche tecnologiche dei processi connettivi della conoscenza e delle attività di networking che li alimentano, tendono a de-gerarchizzare gli assetti amministrativi e politici su cui si innerva il sistema istituzionale regolativo. La regolazione non si presenta come piramide che dal vertice si applica alla base, al contrario come strumento di sostegno orizzontale capace di favorire in modo diretto e immediato la verifica di performance lungo tutti gli snodi connettivi su cui si costituisce il network delle competenze. Lo stesse per formare valore aggiunto devono compenetrarsi, né scartarsi né tanto meno venire cooptate con logiche politiche.

Le Marche appaiono un sistema produttivo e sociale ancora lontano dall'ipotesi di un governo efficiente dell'innovazione tecnologica, imprenditoriale e sociale. Questo ritardo si ripercuote anche a livello delle possibili vision future. Non di meno, però, anche nei contesti locali si stanno sviluppando imprese e network innovativi, cruciali per ripensare in chiave futura il modello marchigiano.

E' sul ruolo di questi sparsi spiriti animali e su quello dei contenitori istituzionali che li supportano: Università Politecnica delle Marche, Marche Innovazione e JesiCUBE, fino all'ipotesi del Distretto Tecnologico della domotica, che occorre ripensare strumenti adeguati di governance dell'innovazione, della conoscenza e delle relazioni per consolidare la rete di attivazione del valore regionale.

2. I ritardi strutturali e le trasformazioni del modello marchigiano

Governance evoluta ed effettiva e "immaginazione costruttiva" del futuro sono i temi chiave su cui il contributo intende insistere. Prima di presentare delle proposte operative che li declinino, è opportuno sintetizzare il quadro dei problemi strutturali che interessano il territorio regionale. Le ricerche sullo sviluppo locale evidenziano un puzzle dei problemi che corrodono il sistema socio-territoriale e produttivo di cui le Marche fanno parte.

Tra questi quelli più rilevanti sono:

- 1) disarticolazione delle filiere integrate distrettuali e frammentazione del tessuto locale di sub-fornitura;
- 2) gerarchizzazione organizzativa della produzione, con l'emergere di poche imprese leader locali di medie o grandi dimensioni, internazionalizzate e finanziarizzate;
- 3) rottura della simmetria (comunità di destini) tra performance delle imprese locali e progresso socio-economico della comunità locale. I leader produttivi fanno da soli a scala globale, per loro il territorio è divenuto una variabile di opportunità controllata attraverso una logica costi/benefici. Da questo salto qualitativo dell'imprenditorialità trainante locale non si torna indietro.
- 4) invecchiamento della popolazione. Le Marche presentano una dinamica di invecchiamento della popolazione più elevata rispetto a quella nazionale. L'invecchiamento provoca un rilevante shock macroeconomico che modifica l'offerta di lavoro, l'evoluzione dei salari, il comportamento di consumo e risparmio delle famiglie, l'accumulazione del capitale, e quindi, la crescita economica;
- 5) contesto industriale locale caratterizzato da un basso tasso di investimento in ricerca e sviluppo (R&S) da parte delle imprese e da un numero limitato di persone dedicate a tale attività. Le ragioni sono da rintracciare nelle specializzazioni produttive prevalenti nella regione e nella ridotta dimensione delle imprese. Elevare le competenze delle imprese nelle attività di R&S assume un ruolo centrale per la competitività del sistema;
- 6) cultura "ingenua" dell'innovazione. Spesso tra gli imprenditori locali si parla di start-up e tecnologie come se un nome e una tecnica da sole bastassero a risolvere i problemi. Al contrario, l'alta tecnologia è una nicchia con tempi di remunerazione dei fattori elevati e rischi di fallimento altrettanto elevati. Inoltre, le tecnologie per funzionare come merci, devono trovare nei locali contesti produttivi una immediata domanda che è il primo volano del loro sviluppo. Allo stato attuale, le migliori espressioni di *knowledge economy* sviluppate nei distretti tecnologici italiani, vendono le loro tecnologie industrializzabili fuori dall'Italia. Tale segnale indica un ritardo strutturale delle economie diffuse e di ciò che residua della grande industria nazionale a intercettare i sentieri più innovativi delle produzioni high tech. (Orazi-Socci, 2011).

3. Alcune ipotesi per costruire cultura locale dell'innovazione

Per rilanciare lo sviluppo locale occorre soddisfare una condizione: costruire cultura dell'innovazione e della conoscenza. Per farlo bisogna ripartire dal basso e dalle energie più dinamiche: giovani e immigrati. Infatti, mentre l'equilibrio demografico delle imprese nelle Marche si deve al robusto tasso di natalità delle imprese cosiddette etniche, la possibilità di industrializzare tecnologie innovative, specie sul fronte high tech, assume i connotati di una specificità generazionale e molecolare.

A tal fine, bisogna pensare a strumenti e strategie tecnologiche molto soft. Esistono tecnologie come i fablab che consentono la prototipazione immediata e a bassi costi di disegni digitali di prodotti industrializzabili. Si tratta di un sistema sviluppato dal MIT la cui rete di competenza mette insieme tutti i paesi del mondo dall'Afghanistan allo Zambia.

Democratizzare la prototipazione industriale è un appuntamento che le Marche artigiane non possono perdere. Tecnologia chip e possibilità open source di utilizzarla in scala globale rappresentano potenzialità rivoluzionarie per il contesto produttivo locale. Pensare di competere sulla produzione di servizi ICT con colossi come MIT è illusorio. Agganciarsi a ciò che questi colossi fertilizzano nel networking globale della conoscenza è fondamentale. La sfida per immaginare un futuro sistema locale high tech si gioca su questo fronte di competenza.

Nella programmazione strategica per il sostegno allo sviluppo economico e produttivo, la Regione Marche dovrebbe far emergere e supportare la galassia ancora frammentata e molecolare di realtà e competenze che operano nei tanti sottoboschi dell'economia territoriale.

Gli scenari che si aprono con la rivoluzione molecolare delle tecnologie e cioè con la possibilità di trasformare la programmazione digitale svincolata dai limiti geometrici in materia (prodotti, manufatti, abitazioni e in prospettiva organi umani artificiali), pur richiamando un immaginario fantascientifico sono al contrario una realtà concretizzabile, una sfida che non deve cogliere impreparata l'economia locale e nazionale.

In America la penetrazione capillare di fablab viaggia con lo slogan dal made in China al made in USA. A S. Francisco la prototipazione di un prodotto costa 125 dollari. Questa è una rivoluzione per far emergere la creatività e la competenza dei poveri.

Le Marche dei poveri svoltarono con le macchine a controllo numerico: l'automazione della piccola dimensione. I fablab sono un pezzo di futuro industriale per i nipoti di quella generazione. Per certi versi al metal-mezzadro e all'imprenditore locale si sostituiscono figure come quelle del web design, del programmatore software, ma anche ingegneri della materia, architetti, artigiani dell'innovazione e giovani formati alla "cultura 2.0" della socialità e del lavoro.

Il passaggio generazionale verso la mobilitazione imprenditoriale passa attraverso queste leve bottom-up di fertilizzazione della creatività e delle competenze. Una sorta di smaterializzazione dei processi produttivi, dove un laboratorio ma anche una fabbrica vengono disintermediati dalla potenza di calcolo di un desktop e dalla flessibilità applicativa di una stampante tridimensionale. Come implementare queste innovazioni tecnologiche e sociali, come diffonderle con un'ottica reticolare di governance territoriale dello sviluppo? In altri termini, che ruolo istituzionale assumere per favorire questo cambio di pelle tecnologico, generazionale e etnico e quali strumenti mettere in cantiere?

Spesso inventori e imprenditori innovatori sono individui poco visibili sul piano istituzionale, lavorano con la loro passione alle loro idee. Un sistema che voglia fare dell'innovazione e della conoscenza il suo patrimonio di rilancio produttivo, deve scovare e mettere a sistema queste passioni. Due sono le leve con le quali si può intercettare dal basso la conoscenza e l'innovazione.

La prima consiste nello **scouting delle competenze** da realizzare in seno alle università, a livello delle tesi meritevoli di futuri inventori e spiriti animali. Far emergere con un sistema premiante di supporto queste energie significa incentivare una diffusa cultura dell'innovazione. La Regione, il sistema creditizio locale, le rappresentanze imprenditoriali e il sistema dell'università e della ricerca dovrebbero mettere in cantiere pacchetti di intervento economico-finanziario tesi a sostenere progetti di sviluppo di tecnologie, buone pratiche e processi scaturiti dall'inventiva, dalla passione e dal talento di studenti (non solo locali) che possano configurarsi come agenti innovatori potenziali. Va da se che la valutazione del merito deve essere effettiva, basata su strumenti e pratiche istituzionali realizzati specificatamente per l'implementazione di questo obiettivo strategico.

La seconda è l'**individuazione di standard di conoscenza e competenza** per definire figure professionali in grado di valutare le potenzialità di industrializzazione e valorizzazione economica di un progetto di ricerca. Si tratta di uno *step* strategico molto importante ai fini della fertilizzazione dal basso dell'innovazione, dato che la presenza di queste professionalità (che in Italia è allo stato molto, troppo scarsa) consente al sistema della finanza di rischio di destinare i propri investimenti in modo più mirato e razionalizzato, limitando il rischio d'incertezza. Su questo secondo fronte, il sistema universitario e la Regione dovrebbero attivare una partnership specifica, tesa a definire strumenti di intervento. Da un lato tavoli di esperti per la standardizzazione dei criteri di definizione professionale del "valutatore economico di tecnologie innovative", dall'altro destinare risorse per progettare e realizzare master di elevatissima qualificazione tesi a formare queste figure professionali centrali per la strutturazione di un tessuto industriale innovativo basato sui fattori ricerca e conoscenza.

La cultura dell'innovazione non può piovere dal cielo, né può realizzarsi con semplici intenti di massima. Bisogna scovarla dal basso, portando la molecolarità differenziata che la disarticola dentro ambienti connettivi sia tecnici che istituzionali. E' solo così che si può individuarla e "domarla" ai fini della sua industrializzazione. La Rete di competenza è un perimetro tecnico-istituzionale dove sperimentare queste forme di connettività molecolare dello sviluppo economico e sociale.

4. La rete di competenza e la governance dell'economia della conoscenza

L'innovazione tecnologica e la produzione/gestione della conoscenza sono fattori determinanti per la competitività di un contesto territoriale. La loro implementazione nei processi produttivi necessita di trasformazioni istituzionali e di un più coerente meccanismo di divisione specializzata dei fattori produttivi e del lavoro. Ciò al fine di generare un livello di differenziazione delle competenze più adeguato alle sfide della globalizzazione. In questo ambito giocano un ruolo strategico università, centri di ricerca pubblici e privati e comunità professionali, fulcri attorno ai quali far ruotare sistemi territoriali/deterritorializzati orientati all'innovazione e alla conoscenza.

Come noto, l'innovazione necessita di risorse interne ed esterne alle imprese. In tal senso, un sistema di innovazione è il prodotto di una dimensione sociale situata e dei processi di apprendimento che in essa si generano (Lundvall, 1992).

Tale definizione implica di connotare in modo specifico tre caratteristiche:

- 1) il processo di fertilizzazione e diffusione della conoscenza, inteso come patrimonio collettivo appannaggio degli attori del sistema produttivo;
- 2) il territorio, concepito come sistema complesso e aperto caratterizzato da specifici valori, regole e risorse materiali ed umane;
- 3) i processi economici e di conoscenza che si attivano nei *cluster* d'impresa, concepiti sia come specifiche emergenze attivate dall'azione imprenditoriale, sia come particolari *capabilities* a forte rilevanza sociale.

In questo modo, un sistema territoriale innovativo è sia una struttura produttiva, sia un'infrastruttura istituzionale, un *cluster* d'impresa cui si affianca una specifica attività di *governance* territoriale. Le due entità agiscono per mezzo di una logica congiunta che genera una reciprocità pro-attiva tale che il buon funzionamento dell'una accresce quello dell'altra (Asheim e Isaksen 1997; 2002).

Tale approccio, però, puntando sui vantaggi locali di agglomerazione dei fattori produttivi, istituzionali e di conoscenza, sottovaluta la dimensione delle reti lunghe immateriali (*virtual network*). L'economia dell'accesso, moltiplicata dai *network* immateriali, impone una costante apertura verso l'esterno e dilata lo spazio dei giacimenti cognitivi. La conoscenza assume una maggiore velocità nel suo ciclo di generazione, attivazione e senescenza (riduzione del ciclo di vita della conoscenza), implicando un continuo aggiornamento dei contenuti alla base della rete del valore che produce competitività aggiunta.

All'interno di questa figurazione del ciclo delle conoscenze, l'azione imprenditoriale necessita di utilizzare beni e servizi di varia provenienza: conoscenza dei mercati, competenze tecniche, saperi taciti.

Quando queste risorse risultano disponibili in un contesto geografico e nelle Marche, come vedremo, sia pure a macchia di leopardo le stesse sussistono, assumono le caratteristiche di beni e servizi collettivi locali per la competitività. Ciò produce vantaggi poiché la prossimità territoriale e la densità dei flussi comunicativi concentrati offrono opportunità competitive alle imprese locali. In questo modo si generano reti regionali di tessuti imprenditoriali formati da medie e piccole imprese impegnate a fornire beni e servizi complementari, in definitiva veri e propri sistemi produttivi regionali. Gli stessi, per funzionare a livelli competitivi adeguati necessitano di infrastrutture specifiche di accesso indifferenziato e a bassa soglia per le piccole e medie imprese. Si tratta di snodi di competenza che da un lato erogano servizi: *marketing*, trasferimento tecnologico, istruzione/formazione (fertilizzazione delle conoscenze funzionali), ecc., dall'altro aggregano e mettono in relazione expertise territoriali e non (comunità professionali).

L'idea di Rete di competenza si muove dentro questo alveo e cerca di rispondere alle esigenze competitive e di coordinamento istituzionale delle risorse locali che si impongono presso economie sempre più influenzate dai driver tecnologia, informazione e conoscenza.

La Rete di competenza rappresenta un'infrastruttura per la generazione di apprendimento e conoscenza, una struttura di *governance* che favorisce specifici *spillover* cognitivi e istituzionali, producendo impatti positivi sulla dimensione socio-produttiva delle comunità-territorio in cui operano⁸⁹. La sua funzione è identificare e fertilizzare conoscenze e competenze utili al rilancio dei contesti locali di sviluppo, "trasportando" le tradizionali economie diffuse da una logica di esclusiva articolazione territoriale, ad una più attenta ad attivare *network* tecnologici immateriali.

Si tratta di architetture connettive che legano il mondo della scienza e dell'educazione-formazione al territorio, cercando di intercettarne i fabbisogni di strutture di conoscenza, ricerca e formazione. Il loro sviluppo richiede una forte capacità di *partnership* del sistema locale e la creazione di economie esterne e di reti fiduciarie adeguate. L'università e le istituzioni scientifiche e formative recitano un ruolo centrale in questi processi (Trigilia, 2005). Le stesse intermediano interessi e fabbisogni cognitivi, formativi e di ricerca e sviluppano diverse economie esterne:

- accesso alla ricerca
- accesso all'alta formazione
- aggiornamento tecnologico
- sviluppo di beni e servizi specializzati per le imprese
- sviluppo di bacini di eccellenza.

5. Imprese *spin-off* della ricerca

Una delle più interessanti esperienze di trasferimento di conoscenza, valorizzazione e sfruttamento commerciale dei risultati scientifici (*exploitation*) è costituita dalle imprese *spin-off* della ricerca. Le *spin-off* sono imprese fondate da ricercatori o da imprenditori associati a ricercatori, con l'obiettivo di sfruttare conoscenze prodotte dall'istituzione accademica e dagli enti pubblici di ricerca. Vi sono due modelli di trasferimento tecnologico e di conoscenza dagli atenei alle imprese.

Il primo opera al fine di ottenere un profitto tramite la commercializzazione di scoperte scientifico-tecnologiche di utilizzo pratico, mediante accordi individuali (sporadici e non sistematici) con le imprese, da cui gli atenei sono parzialmente o del tutto esclusi.

⁸⁹ Acs, Audreusch e Feldman (1992), ad esempio, hanno dimostrato la presenza di una correlazione positiva tra finanziamenti alla ricerca accademica e valore aggiunto nell'industria locale. Contestualmente Anselin, Varga e Acs (1997) hanno evidenziato l'impatto positivo degli *spillover* tecnologici e cognitivi generati dalla correlazione fra attività private in R&S e *performance* aziendali.

Il secondo svolge invece la propria attività di ricerca finalizzata sia all'avanzamento della conoscenza scientifico-tecnologica, sia al profitto economico, da reinvestire in parte in ulteriore ricerca. L'università è dunque direttamente coinvolta nel processo di trasferimento tecnologico, divenendone soggetto promotore strategico tramite strutture, azioni e servizi *ad hoc* (Provasi e Squazzoni, 2007; Tosio, 2011).

Gli *spin-off* della ricerca pubblica diffusi a livello internazionale, possono essere ricondotti a tre modelli: tecnologico, ibrido e ortodosso (Debackere, K., Veugelers, 2005).

Nel modello tecnologico è previsto il mero trasferimento della tecnologia dall'università al contesto imprenditoriale. Lo scienziato non assume ruoli strategici o gestionali. Il suo contributo, in qualità di socio, consiste nel valore riconosciuto al *know-how* che apporta. In questo modo la conoscenza fornita viene gestita e messa a punto da *partners* non accademici.

Nel modello ibrido, si ha trasferimento di tecnologia ma l'accademico conserva il suo *status* all'interno dell'università, assumendo il ruolo di direttore dello *spin-off* o di componente del Consiglio di Amministrazione.

Nel modello ortodosso, l'accademico esce dal contesto universitario. Le sue competenze e la tecnologia messa a punto sono trasferite all'impresa contribuendo alla generazione di un modello di *business knowledge-oriented*.

A livello italiano le *spin-off* si concentrano in netta maggioranza al Centro-Nord: circa la metà di tali imprese è localizzata al Nord, il 28% nel Centro, mentre il Sud e le Isole ne ospitano il 21,8%. Tra le Regioni, è l'Emilia-Romagna a presentare la massima incidenza (14%), seguita da Lombardia (12,3%), Toscana (11%), Piemonte (8,1%), Lazio (6,6%) e Friuli Venezia-Giulia (6%). Le Marche concentrano sul proprio territorio il 4,6% delle spin off nazionali.

Le Università italiane che hanno più puntato alla realizzazione di queste forme di valorizzazione della ricerca sono: Politecnico di Torino (le cui spin off rappresentano il 6,1% del totale nazionale); Università di Bologna (5,2%), Perugia (4,3%), Padova (3,8%), Udine (3,7%) e Cagliari (3,7%), la Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa (3,6%), l'Università di Cagliari (3,9%), il Politecnico di Milano (3,5%), l'Università di Milano (3,3%), Pisa (3,2%) e l'Università Politecnica delle Marche (3%).

Tra i settori di specializzazione, prevale il comparto delle ICT, nel quale è attivo oltre un terzo di tali imprese, seguito dai rami energia e ambiente (con una quota del 16,4%) e dalle *life sciences* (14,9%) entrambi in forte espansione. Altri settori di attività piuttosto rilevanti sono l'elettronica (10%), il biomedicale (7,2%) e i servizi per l'innovazione (7,2%). Quote più contenute si riscontrano per l'automazione industriale (5,5%), le nanotecnologie e i nuovi materiali (2,9%), la conservazione dei beni culturali (1,5%) e l'aerospaziale (0,7%) (Piccaluga e Baldieri, 2010).

Queste innovative forme di generazione d'impresa in media sono costituite da 10 addetti e sviluppano circa 700mila euro di fatturato. La stima del volume d'affari complessivo creato dalle *spin-off* accademiche italiane è pari a 600 milioni di euro, con una base occupazionale pari a circa 8mila unità (Netval, 2010).

Il modello d'impresa delle *spin off* della ricerca e delle *start up* innovative rappresenta un generatore di conoscenza industrializzabile molto compatibile con la flessibilità molecolare della Rete di competenza. Sia le *spin off* della ricerca che le *start up* innovative sono strutture flessibili di accesso e organizzazione produttiva. Le istituzioni che ne accompagnano la nascita e il primo sviluppo (Università, Distretti Tecnologici, incubatori innovativi) operano con una logica *bottom up* selettiva, consentendo a studiosi, scienziati e inventori di scommettere sulle loro idee. Lungo questa prospettiva, la Rete di competenza rappresenta un facilitatore relazionale, tecnico e regolativo dei processi con i quali la conoscenza interstiziale che si produce con la scienza e l'inventiva si trasferisce in un circuito istituzionale di coordinamento imprenditoriale delle risorse.

Per l'implementazione di una Rete di competenza è necessaria una complessa fase di *start-up* con costi finanziari, investimenti tecnologici e cognitivi rilevanti. Tra questi sono particolarmente importanti quelli che accrescono la qualità e la specializzazione della base scientifica e formativa, e che migliorano la comunicazione tra mondo della ricerca e delle imprese (*venture capital*).

Le esperienze internazionali più dinamiche dimostrano la necessità di stimolare l'aggregazione tra le *spin-off* e le *start-up* innovative, favorendo la condivisione di brevetti. Ciò accresce il valore dei loro *asset* immateriali, rendendole più attraenti per il *venture capital* (VC). Tali aggregazioni d'impresa innovative non necessitano di capitali ingenti, ma il settore VC deve poter valutare con immediatezza la forza di industrializzazione di un programma di ricerca. Va potenziata la capacità di analisi delle idee di impresa generate dal mondo della ricerca. I ricercatori spesso ne producono di deboli sul piano dell'implementazione e necessitano di consulenze che pochi professionisti offrono. Le migliori esperienze internazionali in merito mostrano tessuti istituzionali: università, pubblica amministrazione, incubatori di tecnologia, bacini innovativi in diretto raccordo con il mondo del credito di rischio, prevedendo livelli di intervento selettivi e mirati, nonché nei casi di maggiore successo vere e proprie partnership tra sistema del credito e centri di competenza per il sostegno innovativo ai tessuti produttivi.

Inoltre, è necessario semplificare le procedure di accesso ai fondi pubblici e velocizzare i tempi di erogazione, facendo ricorso quando possibile al credito di imposta alla R&S. Risultano particolarmente efficaci anche le agevolazioni per contenere il costo del lavoro e gli interventi a sostegno della domanda di prodotti e servizi innovativi per lo sfruttamento dell'"*innovative public procurement*" (Netval 2010).

6. Le potenzialità di attivazione

Ma nei contesti dello sviluppo locale italiano, quali e quante sono le potenzialità di attivazione di una Rete di competenza? Come individuare territori, attori produttivi e istituzionali che ne formano l'ossatura relazionale e tecnica? Una nostra ricerca (Orazi 2011) ha messo in evidenza limiti e potenzialità dei tessuti produttivi della Terza Italia e delle Marche rispetto all'ipotesi di attivare Reti di competenza. Guardando il *rank* delle province della Terza Italia standardizzato

per la popolazione (Tabella 1), si evince il seguente scenario⁹⁰. I due sistemi metropolitani di Bologna e Firenze, grazie alla loro massa critica e alla maggiore capacità di trattenere e fertilizzare economie innovative, industriali e di servizi, si stagliano in modo evidente al di sopra delle altre realtà territoriali. Sono le lepri del sistema

A tali aree, sia pure con minori potenzialità di base seguono città di medie dimensioni ma a forte connotazione di economie innovative: Modena, Pisa, Reggio Emilia e Perugia, esse sono le prime inseguatrici del sistema.

Dietro di loro si presenta il gruppo delle potenziali incompiute: Ancona, Parma, Pesaro-Urbino. Si tratta di contesti provinciali con discrete potenzialità ma ancora non in grado di operare un salto di qualità decisivo verso una riconversione post-industriale dei loro tessuti produttivi.

Il resto delle Province considerate mostra invece valori, sia pure internamente molto differenziati, che sottolineano le storiche difficoltà dei tessuti produttivi diffusi di tipo distrettuale a riconvertire le loro attività verso sentieri post-industriali *brain power oriented*.

In questo scenario, le Marche presentano sia potenzialità di sviluppo innovativo che forti ritardi, evidenziando una distribuzione territoriale dei fattori e delle potenzialità innovative molto disomogenea, con criticità notevoli specie nella zona sud picena

⁹⁰ I coefficienti presi in considerazione per l'analisi delle componenti principali (ACP) che descrivono la Rete di competenza sono:

- incidenza delle imprese manifatturiere ad elevato contenuto tecnologico
- incidenza delle imprese di servizi ad elevato contenuto tecnologico
- incidenza dei lavoratori indipendenti nell'industria in senso stretto
- incidenza dei lavoratori indipendenti nei servizi di intermediazione finanziaria e per le imprese
- capitale sociale
- incidenza dei servizi totali sulla formazione del Valore Aggiunto
- densità imprenditoriale
- numero delle invenzioni ogni 1.000 abitanti.

Tabella 1: Ranking province della Terza Italia per potenzialità attuative di reti di competenza

PROVINCIA	RANK
BOLOGNA	5,90798
FIRENZE	5,15836
MODENA	1,59889
PISA	1,02821
REGGIO NELL'EMILIA	0,40355
PERUGIA	0,34522
ANCONA	-0,01766
PARMA	-0,02857
PESARO - URBINO	-0,03694
RAVENNA	-0,37143
MACERATA	-0,41453
LUCCA	-0,48332
AREZZO	-0,58697
FERRARA	-0,69501
FORLÌ	-0,77995
PISTOIA	-0,98088
SIENA	-1,22650
ASCOLI PICENO	-1,25806
MASSA	-1,33278
PIACENZA	-1,38715
LIVORNO	-1,42062
GROSSETO	-1,67460
TERNI	-1,74724

Fonte: ns. elaborazioni.

7. Guardare e imitare

Come sottolineato, le Marche presentano un quadro in chiaro scuro rispetto alle possibilità di agganciare i nuovi ambiti dell'innovazione economica e sociale. Guardare a chi si è già avviato su questi tracciati dello sviluppo consente di pensare ad un possibile modello futuro di funzionamento di queste realtà che la Rete di competenza sintetizza in termini descrittivi e concettuali.

Il primo esempio che si può prendere in considerazione come possibile modello imitativo è la Rete Alta Tecnologia dell'Emilia-Romagna. La partnership che le ha dato vita è costituita da Regione Emilia-Romagna, Università di Bologna, di Ferrara, di Modena e Reggio Emilia, di Parma, CNR, Enea, Politecnico di Milano e Università Cattolica di Milano (per le sedi di Piacenza).

In particolare, la Rete Alta Tecnologia dell'Emilia-Romagna si avvale di Laboratori con prevalente presenza del sistema della ricerca pubblica (Università e Enti di ricerca) che hanno competenze, strumenti e risorse umane qualificate per operare in sintonia con le esigenze delle imprese.

Si tratta di una struttura organizzata per Piattaforme Tematiche che offre ricerca, competenze, tecnologie e conoscenze alle imprese, supportandole nell'implementazione di sistemi organizzativi e produttivi efficienti e competitivi.

La Rete comprende Laboratori di ricerca industriale e Centri per l'innovazione organizzati in dieci tecnopoli localizzati su tutto il territorio dell'Emilia-Romagna, operanti nelle seguenti Piattaforme/aree: Agroalimentare, Costruzioni, Energia Ambiente, ICT e Design, Meccanica Materiali, Scienze della vita. All'interno dei tecnopoli sono presenti 35 laboratori e 66 unità di ricerca. Allo stato attuale circa 6.500 imprese regionali fruiscono dei servizi offerti dalla rete.

Il secondo esempio cui attingere è il Distretto Tecnologico (DT)⁹¹.

Da una nostra ricerca (Orazi-Socci, 2011), le ricadute economiche e produttive attivate da un DT sono secondo i responsabili istituzionali e gli imprenditori intervistati (in prevalenza facenti capo a imprese innovative *start-up*) le seguenti:

- capacità di coniugare ricerca, innovazione e produzione
- capacità di mettere in connessione università, centri di ricerca e mondo della produzione
- capacità di raccordare l'intervento istituzionale in un ambito di complicata gestione come l'innovazione tecnologica.

Sul piano delle istituzioni territoriali di governo emergono molte differenze rispetto agli strumenti e alle politiche di sostegno, con interventi legislativi regionali che appaiono più concreti e programmati nelle aree settentrionali, in particolare in Piemonte e Friuli Venezia-Giulia. I DT sono dotati di modelli interni di *governance* tra loro diversificati, sia in termini di coordinamento istituzionale che di *management* delle risorse. Anche la gamma dei servizi si presenta multiforme, con distretti maggiormente concentrati nell'incubazione di *start-up* innovative (ad es. Veneto), ed altri focalizzati sulle prestazioni di servizio, tecnologiche e di competenza, rivolte ai tessuti produttivi del territorio (ad es. Friuli Venezia-Giulia).

Per le dimensioni aziendali interessate dagli interventi dei DT, il discrimine dipende dalla presenza, nel corso della loro creazione, di grandi imprese, locali, nazionali o internazionali. Ciò comporta differenze marcate, specie sul piano della finalizzazione strumentale degli sviluppi tecnologici che si attivano. Ad esempio, il DT *Etnavalley*, nato sulla base della presenza tecnologica e di competenza di un grande gruppo multinazionale operante nel settore dei semiconduttori, ha concentrato le sue strategie di ricerca e sviluppo lungo questo specifico sentiero, pur avendo implementato tecniche molto innovative, riconvertibili in altri settori, come le energie rinnovabili.

⁹¹ Un DT è il risultato di un processo intrapreso dal MIUR nel 2002 per razionalizzare e stimolare le dinamiche presenti sul territorio in seno ai parchi tecnologici, alle università e ai centri di ricerca sottolineando l'importanza delle Regioni e delle comunità professionali nella promozione/trasferimento di tecnologie e innovazione. Si tratta di un'aggregazione territoriale di attività di alte tecnologie nella quale università, centri di ricerca, grandi imprese, PMI e amministrazioni locali forniscono il loro contributo. Il DT dispone di una struttura di *governance* (consorzio pubblico-privato, Regione) che unisce in sinergia imprese, centri di ricerca, parchi scientifici e tecnologici su un unico programma di alta tecnologia.

Discorso diverso per i DT del Nord dove spesso la relazione con il tessuto produttivo locale non è intensa a causa dello scarto tecnologico e innovativo con le imprese che in prevalenza operano in settori tradizionali. Ciò vale soprattutto per il biomedicale di Trieste e per il nanotecnologico di Padova. Sotto questo profilo, mentre in Veneto la ricerca per l'innovazione si basa sugli *spillovers* attivabili nel relazionare istituzioni, università, centri di ricerca e tessuti produttivi innovativi, in Friuli Venezia-Giulia, la ricerca per l'innovazione funziona come capacità di trasferire tecnologia e competenza nei processi produttivi di tessuti industriali, spesso non locali. Per quanto riguarda il Piemonte (Torino *Wireless*), invece, lo *status* di poli innovativi di sviluppo, concesso dalla Regione consente a queste realtà di operare su diversi fronti: dalla creazione di *start-up*, all'aggregazione di reti imprenditoriali innovative attraverso progetti e forme di finanziamento, fino al trasferimento di competenze e tecnologie.

In conclusione, sia per l'alta tecnologia, concentrata in prevalenza nelle aree metropolitane, che per la media-alta tecnologia meccanica, concentrata in prevalenza nelle aree distrettuali, è il radicamento territoriale delle reti di collaborazione delle imprese l'elemento che connota le forme innovative di produzione basate sull'industrializzazione del sapere. Ne consegue che il contesto locale e la particolarità di concentrazione delle imprese che vi operano e brevettano è l'elemento cardine sul quale intraprendere ogni intervento istituzionale, economico e finanziario teso al sostegno di queste esperienze.

Riferimenti bibliografici

- Anselin, L., Varga, A. e Acs, Z.J. (1997), *Entrepreneurship Geographical Spillovers and University Research: A Spatial Econometric Approach*, Esrc Working paper, 59, Cambridge (Mass.), University of Cambridge.
- Asheim, B. e Isaksen, A. (1997), *Location Agglomeration and Innovation: Toward Regional Innovation Systems in Norway?*, in "European Planning Studies", 5, 3, pp. 299-330.
- Asheim, B. e Isaksen, A. (2002), *Regional Innovation Systems: The Integration of Local "Sticky" and Global "Ubiquitous" Knowledge*, in "The Journal of Technology Transfer", 27, 1, pp. 77-86.
- C. Carboni e Gruppo Eliteam, *Il paese che funziona. Le eccellenze imprenditoriali italiane*, Il Mulino, Bologna, 2011
- Debackere, K., Veugelers, R., *The role of academic technology transfer organizations in improving industry science links*, in "Research Policy", 34, (3), 2005.
- Lundvall, B. (1992), *National Systems of Innovation: Towards a Theory of Innovation and Interactive Learning*, London, Pinter.
- Netval (2010), *La valorizzazione dei risultati della ricerca pubblica cresce. La sfida continua, Settimo rapporto Netval sulla valorizzazione della ricerca nelle università italiane*, disponibile al sito: www.netval.it.
- F. Orazi, *Le nuove comunità dello sviluppo locale*, ESI, Napoli, 2011
- F. Orazi, M. Socci, *Conoscenza, innovazione e territorio*, in C. Carboni e Gruppo Eliteam, *Il paese che funziona. Le eccellenze imprenditoriali italiane*, Il Mulino, Bologna, 2011
- Piccaluga, A. e Balderi, C. (2010), *The impact of Italian university TTOs on different TT outputs*, paper presentato alla XXI Conferenza Annuale ISPIM: "The Dynamics of Innovation", Bilbao (Spagna), 6-9 giugno
- Provasi, G. e Squazzoni, F. (2007a), *Imprenditorialità, creazione di nuove imprese e spin-off*, Brescia, Università degli studi di Brescia.
- Tosio, B. (2011), *Imprenditori accademici e innovazione nei processi di trasferimento tecnologico*, in "Sociologia del lavoro", n. 122, pp. 139-152.
- Trigilia C., *Sviluppo locale*, Laterza, Bari-Roma, 2005

RELAZIONI SOCIALI E BENESSERE SOGGETTIVO DEI MARCHIGIANI: UN APPROFONDIMENTO

di Emmanuele Pavolini

1. La strategia di analisi

Per approfondire i risultati del lavoro svolto nel Rapporto Marche +20 con riferimento alle relazioni sociali e al benessere soggettivo (Capitolo Terzo della Relazione) abbiamo deciso di verificare quanto siano statisticamente significative le differenze fra le Marche e le altre regioni prese in considerazione, ricorrendo ad una serie di analisi di regressione multivariata⁹².

In pratica abbiamo verificato se le principali variabili utilizzate attinenti ai tempi delle relazioni sociali e della percezione del benessere soggettivo (la soddisfazione per le relazioni familiari, la soddisfazione per la propria vita e per il tempo libero, così come il giudizio sulle prospettive future etc.), tendano a registrare valori significativamente differenti fra regioni.

L'analisi è stata compiuta non differenziando fra maschi e femmine, ma considerando l'intera popolazione regionale senza distinzioni di genere. Dato che le regioni italiane si caratterizzano per alcune differenze in termini di distribuzione di alcune caratteristiche anagrafiche e socio-culturali fondamentali (età e livello di istruzione), le regressioni sono state effettuate sia semplicemente valutando la significatività delle differenze fra regioni sia controllando tale significatività per tali variabili anagrafiche e socio-culturali (a cui abbiamo aggiunto il genere)⁹³.

Le Marche sono state comparate, da un lato, con Veneto, Emilia-Romagna e Toscana, dall'altro, con la situazione media in tutte le regioni d'Italia.

I risultati sono sintetizzati nelle tabelle che seguono, adottando simboli che possono sinteticamente esprimere la collocazione delle Marche:

- = differenza non significativa fra Marche ed altra regione / media italiana (tolte le Marche)
- + valore della regione Marche significativamente più alto rispetto ad altra regione / media italiana
- valore della regione Marche significativamente più basso rispetto ad altra regione / media italiana

2. Le relazioni sociali

a) Molto soddisfatti per le relazioni familiari

⁹² In particolare sono state effettuate analisi di regressione probit.

⁹³ Va tenuto presente che, comunque, i controlli effettuati sulle variabili demografiche e socio-economiche non influenzano la significatività della relazione fra la variabile territoriale (le varie regioni fra cui le Marche) e le variabili inerenti le relazioni sociali (soddisfazione per le relazioni familiari, etc.).

Per quanto riguarda la soddisfazione per le relazioni familiari nelle Marche le persone che si dichiarano molto soddisfatte sono costantemente meno diffuse che nelle altre tre regioni del Centro-Nord qui considerate, mentre il dato regionale marchigiano è in linea con quello medio nazionale. Va tenuto, però, presente come se si allarga l'analisi considerando non solo a chi è "molto" soddisfatto, ma anche coloro che lo sono "abbastanza", la differenza fra marchigiani e residenti nelle altre regioni del Centro-Nord tende a diventare non significativa (dato non riportato in tabella).

Tavola 1 - Persone di 14 anni e più che si dichiarano molto soddisfatte delle relazioni familiari: significatività della differenza fra Marche e le altre regioni italiane - Anni 2005-2012

REGIONE	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
	La situazione marchigiana rispetto a quella di:							
Veneto	-	-	-	-	-	=	-	-
Emilia-Romagna	-	-	-	-	-	-	-	-
Toscana	-	-	-	-	-	-	-	=
Tutte le regioni d'Italia tranne le Marche	=	=	=	=	=	=	=	=

b) Molto soddisfatti per le relazioni amicali

Le Marche appaiono sostanzialmente in linea con le altre regioni per quello che riguarda la soddisfazione per le relazioni amicali. In particolare nel 2012 solo il Veneto faceva registrare una incidenza di persone molto soddisfatte maggiore di quella marchigiana.

Tavola 2 - Persone di 14 anni e più che si dichiarano molto soddisfatte delle relazioni amicali: significatività della differenza fra Marche e le altre regioni italiane - Anni 2005-2012

REGIONE	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
	La situazione marchigiana rispetto a quella di:							
Veneto	=	=	=	=	-	=	=	-
Emilia-Romagna	+	+	+	+	-	=	=	=
Toscana	-	=	=	=	-	-	-	=
Tutte le regioni d'Italia tranne le Marche	=	+	=	=	-	+	=	=

c) Persone su cui contare

I Marchigiani reputano di poter contare su una rete di sostegno informale in una percentuale maggiore rispetto alla media italiana e non dissimile rispetto a quanto avviene in Emilia-Romagna e Toscana. Solo rispetto al Veneto tale percentuale marchigiana appare significativamente minore.

Tavola 3 - Persone di 14 anni e più che hanno parenti, amici o vicini su cui contare: significatività della differenza fra Marche e le altre regioni italiane - Anni 1998, 2003 e 2009

REGIONE	1998	2003	2009
	La situazione marchigiana rispetto a quella di:		
Veneto	-	=	-
Emilia-Romagna	=	-	=
Toscana	-	-	=
Tutte le regioni d'Italia tranne le Marche	=	=	+

d) Attività ludiche dei bambini da 3 a 10 anni svolte con i genitori

I bambini in età 3-10 anni sembrano avere nelle Marche più possibilità di giocare regolarmente con almeno un genitore rispetto a quanto accade nella media delle regioni italiane e, in particolare, in Emilia-Romagna, mentre bambini veneti e toscani fanno registrare percentuali significativamente più alte. Va tenuto presente il trend temporale che ha visto cambiar segno alla posizione marchigiana rispetto all'Emilia-Romagna e alla media delle regioni italiane (con un significativo miglioramento relativo della posizione marchigiana).

Tavola 4 - Bambini di 3-10 anni che giocano tutti i giorni con il padre e/o con la madre: significatività della differenza fra Marche e le altre regioni italiane - Anni 2005, 2008 e 2011

REGIONE	2005	2008	2011
	La situazione marchigiana rispetto a quella di:		
Veneto	-	=	-
Emilia-Romagna	-	-	+
Toscana	-	-	-
Tutte le regioni d'Italia tranne le Marche	-	-	+
Marche	53,4	55,2	66,7

e) Aiuti gratuiti dati

Le Marche appaiono una regione in cui l'offrire aiuti gratuiti a terzi è significativamente più diffuso rispetto alla Toscana ed in linea con quanto accade in Veneto e nella media delle regioni italiane. Solo rispetto all'Emilia-Romagna tale attività appare significativamente meno diffusa.

Tavola 5 - Persone di 14 anni e più che nelle ultime quattro settimane hanno fornito aiuti gratuiti a persone (parenti e non) non conviventi: significatività della differenza fra Marche e le altre regioni italiane - Anni 2003 e 2009

REGIONE	2003	2009
	La situazione marchigiana rispetto a quella di:	
Veneto	-	=
Emilia-Romagna	+	-

Toscana	=	+
Tutte le regioni d'Italia tranne le Marche	=	=

f) Partecipazione sociale

La partecipazione associativa appare un terreno in cui nel 2012 le Marche hanno ottenuto risultati peggiori rispetto alle tre regioni del Centro-Nord qui considerate e anche della media italiana. Va precisato che il dato del 2012 da un lato appare in linea con quello registrato nel passato nel confronto con Veneto ed Emilia-Romagna (regioni che dal 2005 vedono costantemente un'incidenza più alta di persone che partecipano ad attività sociali rispetto alle Marche), dall'altro andrà verificato se verrà confermato nei prossimi anni (soprattutto quello rispetto alla media delle regioni italiane, dato che per gran parte degli anni dal 2005 al 2011 ha visto le Marche in una situazione significativamente migliore).

Tavola 6 - Persone di 14 anni e più che negli ultimi 12 mesi hanno svolto almeno una attività di partecipazione sociale^a: significatività della differenza fra Marche e le altre regioni italiane - Anni 2005-2012

REGIONE	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
	La situazione marchigiana rispetto a quella di:							
Veneto	-	-	-	-	-	-	-	-
Emilia-Romagna	-	-	-	-	-	-	-	-
Toscana	=	=	=	=	-	-	=	-
Tutte le regioni d'Italia tranne le Marche	+	=	-	=	=	=	+	-

^a Tra cui hanno: partecipato a riunioni di associazioni (culturali/ricreative, ecologiche, diritti civili, per la pace); partecipato a riunioni di organizzazioni sindacali, associazioni professionali o di categoria; partecipato a riunioni di partiti politici e/o hanno svolto attività gratuita per un partito; pagano una retta mensile o periodica per un circolo/club sportivo; hanno preso parte a incontri o iniziative (culturali, sportive, ricreative, spirituali) realizzati o promossi da parrocchie, da organizzazioni/gruppi religiosi o spirituali.

g) Attività di volontariato

Le attività di volontariato appaiono diffuse nelle Marche in maniera simile rispetto a quanto avviene in Emilia-Romagna e Toscana e nella media delle regioni italiane. Solo il Veneto mostra una situazione migliore.

Tavola 7 - Persone di 14 anni e più che negli ultimi 12 mesi hanno svolto attività gratuita per associazioni o gruppi di volontariato: significatività della differenza fra Marche e le altre regioni italiane - Anni 2005-2012

REGIONE	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
	La situazione marchigiana rispetto a quella di:							
Veneto	-	-	-	-	-	-	-	-

Emilia-Romagna	=	=	-	-	=	-	=	=
Toscana	=	-	-	=	=	=	=	=
Tutte le regioni d'Italia tranne le Marche	=	=	=	=	=	=	=	=

h) Finanziamento delle associazioni

Il finanziamento alle associazioni vede le Marche in una situazione significativamente peggiore rispetto alle altre tre regioni del Centro-Nord. Tale dato sembra consolidato nel tempo, così come il fatto, invece, che non vi sia una differenza significativa rispetto alla media delle regioni italiane.

Tavola 8 - Persone di 14 anni e più che negli ultimi 12 mesi hanno finanziato associazioni: significatività della differenza fra Marche e le altre regioni italiane - Anni 2005-2012

REGIONE	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
	La situazione marchigiana rispetto a quella di:							
Veneto	-	-	-	-	-	-	-	-
Emilia-Romagna	-	-	-	-	-	-	-	-
Toscana	-	-	-	-	-	-	-	-
Tutte le regioni d'Italia tranne le Marche	=	=	=	=	=	=	=	=

i) Fiducia generalizzata

Il 2012 sembra caratterizzarsi per un peggioramento della posizione relativa delle Marche rispetto al tema della fiducia generalizzata. Se, infatti, da un lato, la regione medio-adriatica non si differenzia significativamente dal Veneto, dall'altro, essa mostra dati peggiori rispetto a Toscana, Emilia-Romagna e la media delle regioni italiane. Le interpretazioni di tale fenomeno debbono essere prudenti dato che nel 2010 e nel 2011 il quadro era diverso e sostanzialmente orientato ad un'assenza di differenze significative fra le Marche e gli altri contesti territoriali. I prossimi anni potranno indicarci se il 2012 ha inaugurato un nuovo periodo, caratterizzato da costante minore fiducia generalizzata nelle Marche, o si è trattato solo di un fenomeno transitorio.

Tavola 9 - Persone di 14 anni e più che ritengono che gran parte della gente sia degna di fiducia: significatività della differenza fra Marche e le altre regioni italiane - Anni 2010-2012

REGIONE	2010	2011	2012
	La situazione marchigiana rispetto a quella di:		
Veneto	=	+	=
Emilia-Romagna	=	=	-
Toscana	=	=	-
Tutte le regioni d'Italia tranne le Marche	=	=	-

3. Il benessere soggettivo

j) Soddisfazione per la propria vita

L'analisi multivariata ci offre un quadro leggermente differente rispetto a quello delineato nell'analisi del BES per quanto riguarda la soddisfazione per la propria vita. In particolare le Marche mostrano sostanzialmente nel 2012 livelli di soddisfazione in linea (non sono significativamente differenti) con quelli di Veneto, Emilia-Romagna e della media delle regioni italiane, mentre sono migliori di quelli registrati in Toscana. Analizzando il trend nel corso del tempo la situazione marchigiana appare relativamente migliorare: nel 2010 i livelli di soddisfazione nella nostra regione erano significativamente peggiori di quelli del Veneto e dell'Emilia-Romagna.

Tavola 10 – Persone di 14 anni e più che hanno espresso un punteggio di soddisfazione per la vita tra 8 e 10: significatività della differenza fra Marche e le altre regioni italiane - Anni 2010-2012

REGIONE	2010	2011	2012
	La situazione marchigiana rispetto a quella di:		
Veneto	-	=	=
Emilia-Romagna	-	=	=
Toscana	=	=	+
Tutte le regioni d'Italia tranne le Marche	-	=	=

k) Soddisfazione per il tempo libero

Sotto il profilo della soddisfazione per il tempo libero le Marche mostrano sostanzialmente nel corso del tempo livelli di soddisfazione sostanzialmente in linea (non sono significativamente differenti) con quelli della media delle regioni italiane. Se confrontate con le tre regioni del Centro-Nord finora studiate, il quadro cambia. Nel periodo 2005-2012 le Marche fanno registrare costantemente valori di soddisfazione più bassi di quelli degli Emiliani-Romagnoli e, quasi sempre, dei Toscani. Nel caso del Veneto, invece, il trend è quello del passaggio da una situazione rispetto alle Marche non significativamente differente ad una in cui la posizione del Veneto migliora.

Complessivamente, quindi, in riferimento a questo indicatore, le Marche si posizionano nel 2012 peggio rispetto a due regioni su tre fra quelle considerate e sono in linea con la situazione media italiana, mentre in ottica di trend la loro posizione relativa peggiora rispetto al Veneto e da segni di avvicinamento a quella toscana.

Tavola 11 - Persone di 14 anni e più che si dichiarano molto soddisfatte per il tempo libero: significatività della differenza fra Marche e le altre regioni italiane - Anni 2005-2012

REGIONE	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
---------	------	------	------	------	------	------	------	------

	La situazione marchigiana rispetto a quella di:							
Veneto	=	=	=	=	+	-	=	-
Emilia-Romagna	-	-	-	-	=	-	-	-
Toscana	-	=	-	-	-	-	=	=
Tutte le regioni d'Italia tranne le Marche	=	=	=	=	=	=	=	=

1) Giudizio sulle prospettive future

Sotto il profilo della valutazione delle prospettive personali nel prossimo quinquennio le Marche mostrano sostanzialmente valori in linea (non significativamente differenti) con quelli della media delle regioni italiane, dell'Emilia-Romagna e della Toscana, mentre appaiono meno positive di quelle venete.

Tavola 12 - Persone di 14 anni e più che ritengono che la loro situazione migliorerà nei prossimi 5 anni: significatività della differenza fra Marche e le altre regioni italiane - Anno 2012

REGIONE	La situazione marchigiana rispetto a quella di:
Veneto	-
Emilia-Romagna	=
Toscana	=
Tutte le regioni d'Italia tranne le Marche	=

4. Conclusioni

L'analisi effettuata in questo contributo ci permette di inquadrare sotto una luce meno preoccupante e negativa quanto emerso dall'analisi del BES, relativamente ai Domini Relazioni Sociali e Benessere Soggettivo.

Per quanto riguarda le Relazioni Sociali, ciò che emerge dalla analisi di regressione multivariata è come spesso le Marche non primeggino fra le regioni italiane (almeno fra quelle considerate in tale sede), ma, allo stesso tempo, non vengano a porsi come fanalino di coda e semmai si ritrovano in una situazione comune agli altri contesti territoriali. In alcuni casi (come la fiducia generalizzata o la partecipazione sociale) i dati del 2012 indicano un peggioramento relativo della situazione marchigiana, rispetto ad un pregresso in cui la regione medio-adriatica non tendeva a differenziarsi significativamente da alcune delle altre realtà territoriali. I prossimi anni potranno indicarci se è in atto un nuovo trend di allontanamento dalle altre regioni (negativo per le Marche) o se, invece, si è trattato di un fenomeno momentaneo.

Rispetto al Benessere Soggettivo è possibile notare come alcuni elementi di maggiore criticità in ottica comparata tendano ad attenuarsi. In particolare:

- il livello di soddisfazione complessiva dei Marchigiani non sembra significativamente differente negli anni da quello dei residenti nelle altre regioni italiane e del Centro-Nord fin qui considerate (appare più alto di quello Toscano);

- il livello di soddisfazione per il tempo libero si presenta, invece, come una dimensione in cui le Marche non sono differenti dal resto delle regioni italiane ma, nello specifico, Veneti ed Emiliano-Romagnoli appaiono significativamente più soddisfatti (nel caso dei primi la distanza rispetto ai Marchigiani è divenuta significativa in questi ultimi anni);
- le valutazioni circa le prospettive di cambiamento della propria situazione non vedono i Marchigiani differenziarsi in maniera significativa dalla media delle regioni italiane, né dai Emiliani-Romagnoli né dai Toscani; in ottica comparata solo il Veneto appare in una situazione migliore.

In ottica comparata fra le quattro regioni del Centro-Nord prese in considerazione l'area di maggiore criticità appare quella relativa alla soddisfazione per il proprio tempo libero. Anche se si registra nel tempo un miglioramento qualitativo e quantitativo dei servizi offerti, tra cui quelli per il tempo libero, nelle Marche, in questa regione rimane significativa la differenza rispetto a quelle della dorsale adriatica qui considerate.

IL FAMILY LEARNING SOCIO-SANITARIO

di Maria Giovanna Vicarelli

1. Premessa

I mutamenti dello scenario epidemiologico, sociologico e politico-sociale, in particolare l'allungamento della vita, la diffusione di situazioni di cronicità e le trasformazioni delle strutture familiari, richiedono una ricomposizione della storica divaricazione tra percorsi di cura formali e informali, tra saperi professionali e saperi profani. In particolare, in campo sociale è molto cresciuta l'esigenza di co-implicazione del soggetto e dei suoi saperi, sia nella promozione della qualità della vita nei periodi relativamente liberi da malattia e inabilità (ad esempio le iniziative per *l'active aging*), sia nei percorsi terapeutici, specie in quelli prolungati.

L'incontro con la malattia cronica pone la persona di fronte ad una serie di sfide del tutto inattese rispetto alla propria prospettiva di vita, si pensi ai cambiamenti che si verificano nei rapporti interpersonali, sia dentro sia fuori la famiglia, al rapporto costante e spesso quotidiano con i servizi sanitari e con il personale sanitario e al modo soggettivo di vivere la propria malattia e quello proposto dalla scienza. Sembra chiaro ormai che nell'affrontare le cure a lungo termine debba succedere qualcosa di diverso fra chi cura e chi è curato dal momento che ci si trova di fronte all'impossibilità di una restituzione totale della salute e contemporaneamente al bisogno di ricomporre una qualità della vita partendo proprio dalla consapevolezza e familiarità con la condizione di malattia.

2. Il family learning socio-sanitario (FLSS)

Il Family Learning Socio-Sanitario (FLSS) è il risultato del lavoro di ricerca e di formazione del CRISS dell'Università Politecnica delle Marche che lo ha ideato ed implementato a partire dal 2005⁹⁴. Esso si propone come una forma innovativa di educazione terapeutica per il paziente (ETP) espressamente pensata per il contesto italiano al fine di avvicinare le cure ai contesti di vita delle persone così da renderle competenti nell'affrontare la cronicità, avvalendosi delle cure professionali.

Esiste una differenza molto netta tra un'educazione del paziente di tipo "informale" e l'educazione terapeutica condotta secondo criteri e metodi pedagogici rigorosi: la prima consiste essenzialmente nel dialogo tra curante e assistito e si basa su un insieme di

⁹⁴ Hanno collaborato alla creazione del FLSS numerosi soggetti istituzionali e professionali che hanno partecipato ai processi di implementazione e di valutazione del progetto sia nelle fasi iniziali che in quelle di prima attivazione. Nello specifico hanno dato un contributo essenziale alla realizzazione del progetto l'IRRE Marche, il Dipartimento salute della Regione Marche, l'ASUR Marche, la SIMG, la FIMMG. Il gruppo di ricerca del CRISS che ha ideato ed implementato lo strumento è stato coordinato dalla prof.ssa Giovanna Vicarelli ed ha visto come responsabile del settore psicologico la Dott.ssa Teresa Medi, del settore pedagogico il Dott. Marneo Serenelli, del settore sociologico la Dott.ssa Micol Bronzini, del settore epidemiologico il Dott. Alberto Deales e del settore clinico il Dott. Marco Candela.

informazioni, consigli, raccomandazioni e istruzioni; la seconda consiste in un programma di formazione al termine del quale il paziente diviene capace di esercitare autonomamente competenze terapeutiche che, in un altro contesto, sarebbero di responsabilità del curante.

Si possono individuare alcune fasi nello sviluppo dell'educazione terapeutica in Europa. Una prima epoca pionieristica (1920-1960) è ancora all'insegna di un approccio bio-medico. Una seconda epoca sperimentale (1960-1990) si sviluppa in corrispondenza di un approccio alla medicina sempre più di carattere bio-psico-sociale. A partire dagli anni Novanta prende avvio una terza epoca di carattere espansivo (1990- 2014) che corrisponde ad un approccio alla salute sempre più globale.

In Italia a partire dalle esperienze pionieristiche degli anni Cinquanta a Roma e a Torino, l'ETP si espande negli anni Ottanta e Novanta grazie al ruolo giocato da alcuni sedi universitarie e da alcuni studiosi che fanno da propulsori all'educazione terapeutica. Ciò nonostante l'ETP resta una pratica ancora poco diffusa. Mentre, infatti, vanno crescendo le esperienze in una pluralità di ambiti sanitari, non esiste una regolazione nazionale come in Francia e mancano linee guida che orientino e coordinino le attività in questo campo. Sono le Regioni che, in un panorama sempre più caratterizzato dal decentramento territoriale, dimostrano la maggiore attenzione al tema dell'ETP provvedendo ad emanare leggi apposite o dando spazio a sperimentazioni di carattere innovativo.

È in questo scenario che si pone l'esperienza del FLSS sviluppata nella regione Marche. Qui, all'interno del CRISS dell'Università Politecnica delle Marche, è stata ideata una modalità di formazione terapeutica che privilegia la famiglia nel processo educativo del paziente. Se, infatti, nella definizione della carta di Ottawa si fa esplicito riferimento alla famiglia e all'entourage, questa nozione è spesso non esplicitata o comunque non diviene il centro dell'interesse formativo. Nella maggior parte delle esperienze tedesche, ad esempio la formazione terapeutica resta centrata sul paziente, viene svolta da personale medico e risulta assai breve, dimostrando una caratterizzazione che potremmo chiamare a dominanza medica. Anche laddove (come in Belgio) l'ETP è inclusa in un concetto più ampio di educazione del paziente o dove (nei Paesi bassi) un ruolo più ampio hanno le associazioni dei pazienti, l'accento resta sul malato cronico e quasi mai sulla famiglia, secondo un modello biomedico meno tradizionale, ma pur sempre a carattere fortemente sanitario.

Il CRISS a partire dalle ricerche sviluppate sul ruolo della famiglia nel contesto delle politiche di welfare italiane e delle pratiche territoriali di integrazione socio-sanitaria ha immaginato di focalizzare l'attenzione sulle reti sociosanitarie da un lato, e su quelle comunitarie dall'altro. La famiglia viene cioè riconosciuta come un nodo della rete di cura complessiva assieme agli operatori del settore socio-sanitario e valorizzata per le sue competenze specifiche di presa in carico e di gestione della malattia. Una integrazione di soggetti, dunque, di pratiche e di saperi.

Dal punto di vista disciplinare, si integrano i saperi medico-clinici, con quelli psicologici, sociologici e pedagogici. Dal punto di vista operativo la novità consiste non solo nella realizzazione concreta di un'integrazione tra servizi sanitari e sociali come risposta a bisogni

complessi e duraturi, ma anche nell'introduzione decisa del modello del *family learning* cioè della famiglia che apprende a partire dai propri saperi profani.

La tipologia di situazione problematica in cui poter intervenire è ampia e può assumere denominazioni diverse a seconda dei contesti di intervento: disabilità, inabilità, handicap, deficit, svantaggio, malattia cronica, disturbo, limitazione psico-fisica, ecc. L'insorgenza dell'evento problematico può avvenire in tempi diversi del ciclo di vita della persona: alla nascita, nell'infanzia, nell'adolescenza, nella giovinezza, nell'età matura, nella vecchiaia. La sua durata, tuttavia, investe in genere l'arco della vita che la persona ha davanti a sé.

Nel ciclo vitale della famiglia, il sopraggiungere di una condizione problematica cronica provoca una crisi alla quale il sistema familiare reagisce con varie modalità, tentando di ristrutturarsi/adattarsi attraverso un processo evolutivo in cui il fattore tempo ha grande rilevanza. Il processo ricostruttivo generalmente attraversa diverse fasi: si va dall'impatto iniziale che genera reazioni di negazione e/o spaesamento alle prime forme di temporaneo adattamento, dalla stabilizzazione e presa d'atto della situazione alla ricostruzione di nuovi equilibri, compresa la consapevolezza dei cambiamenti che intervengono negli anni. La proposta di inclusione in un corso di FLSS si inserisce in modo più produttivo nelle situazioni in cui la cronicità del problema è in via di assimilazione, la riorganizzazione familiare si inizia a creare e non è definitiva; il tempo trascorso dalla presa d'atto della permanenza ineluttabile del problema ai primi tentativi di riorganizzazione deve essere tendenzialmente breve, affinché l'opera di supporto alla "sana" mobilitazione delle risorse familiari non debba essere preceduta da un'opera di destrutturazione di adattamenti disfunzionali.

Le azioni del FLSS non mirano solo all'aumento delle conoscenze e delle capacità, bensì in modo prevalente al miglioramento delle condizioni della vita quotidiana e delle relazioni interpersonali, in un'ottica in cui il conseguimento degli obiettivi non è dato dalla semplice sommatoria dei risultati ottenuti da ciascun individuo, ma anche dal miglioramento delle relazioni fra le parti.

In questa prospettiva la creazione del FLSS può essere considerata rispetto a tre diversi piani di analisi: macro, micro e meso.

In primo luogo si è ritenuto, che "a livello macro istituzionale" si dovesse passare da un approccio di separatezza ad un approccio di maggiore complementarietà tra la famiglia e il sistema socio-sanitario dei servizi. Ciò significa considerare la famiglia come un *nodo della rete complessiva* del sistema di protezione socio-sanitaria, cioè *un terzo livello di cura* accanto a quello ospedaliero-specialistico e a quello territoriale. Dal punto di vista dei servizi pubblici ciò implica iniziare a dialogare con la famiglia, farla entrare nel piano di cura-assistenza rivolto al malato cronico e/o al disabile, valorizzarne le risorse e le competenze, lavorare sulle funzioni che essa può svolgere nella quotidianità, sostenerla, se necessario, sul piano emozionale. Nello specifico del caso italiano, ciò significa passare da un approccio di *welfare di tipo familistico* in cui la famiglia viene implicitamente considerata come il perno di ogni attività di cura, ma per questo formalmente trascurata, ad *uno di tipo solidaristico* in cui il ruolo svolto dai diversi attori viene programmato e vincolato alle risorse e alle competenze effettivamente e correttamente utilizzate.

Questo approccio consente “a livello micro-individuale” di ampliare i concetti di “paziente esperto” e di “self-management” utilizzati nei casi di malattie croniche, per applicarli alle situazioni in cui i malati cronici, disabili o persone in situazione di disagio vengono presi in carico, in modo diretto o indiretto, dal sistema familiare. In altri termini, è la famiglia che dovrebbe divenire quanto più *competente e coinvolta* nei processi di cura che si realizzano nell’ambito domestico, così da renderla, laddove ve ne siano le condizioni, un vero terzo livello di assistenza in grado di connettersi ed interagire consapevolmente con la rete formale dei servizi sanitari e sociali. In tal senso la famiglia viene intesa in termini molto ampi in quanto comprende tutti i componenti dell’unità domestica che si fanno carico del membro più fragile, compreso quest’ultimo quando ne ha la capacità fisica o psichica.

Un modo per raggiungere questo obiettivo è quello di progettare e quindi avviare, a “livello meso-organizzativo” un processo di apprendimento integrato e condiviso tra la famiglia e il sistema dei servizi sanitari e sociali.

Il metodo del FLSS che qui viene proposto è il frutto del monitoraggio delle diverse esperienze effettuate sul campo a partire dalla sua ideazione nel 2005. Tale presentazione non intende tanto fissare standard rigidi e definitivi quanto proporre un paradigma consolidato connotato però da un atteggiamento di continua tensione verso risultati migliori. Va considerato, tuttavia, che il marchio del FLSS è stato depositato e che il suo uso è strettamente vincolato alle regole fissate del CRISS, cui occorre ogni volta fare riferimento.

3. Gli obiettivi e il metodo

Se applicato ai processi di cura-assistenza, il family learning (che prende di conseguenza il nome di Family Learning Socio Sanitario) si presenta come un percorso di educazione terapeutica cui partecipano da un lato il paziente e i propri familiari e dall’altro alcuni esperti, entrambi accompagnati da una specifica figura (il tutor) che facilita la comunicazione e lo svolgimento degli incontri.

Nella strutturazione dei contenuti del percorso formativo si cerca di tenere conto di tre livelli. Il primo, di carattere informativo, è relativo alla conoscenza, gestione e monitoraggio della condizione (patologia-disabilità-fragilità) che è oggetto del percorso. Il secondo, più organizzativo, riguarda l’attivazione di risorse e strategie per la conduzione della vita quotidiana del soggetto coinvolto e della famiglia. Il terzo, più relazionale, riguarda la qualità della comunicazione intra ed extra familiare e la componente emotivo-affettiva.

Per quanto concerne il primo punto, gli esperti, sulla base delle evidenze scientifiche, sono chiamati ad approfondire ed illustrare ai soggetti coinvolti e ai familiari la malattia sotto il profilo clinico e farmacologico. Nello specifico, si tratta di presentare una serie di indicazioni sui trattamenti e le pratiche cliniche, ma anche consigli di carattere più generale su vari aspetti legati alla condizione oggetto di intervento. In questo primo ambito rientrano anche le informazioni relative all’utilizzo di eventuali presidi sanitari.

In merito al secondo livello, gli esperti forniscono informazioni teorico-pratiche su alcuni comportamenti e stili di vita volti ad incidere sul benessere psicofisico: la dieta, il tempo libero, l'attività fisica (ad esempio la ginnastica respiratoria, le tecniche di rilassamento, ecc.). Vengono forniti anche chiarimenti su come orientarsi nella rete dei servizi pubblici e su eventuali agevolazioni/ benefici previsti dal sistema di welfare.

Il terzo livello riguarda tanto la gestione delle paure connesse al doversi rapportare con la malattia e/o con la condizione di disabilità-svantaggio, quanto le ricadute che tali situazioni generano nelle dinamiche familiari e sociali.

Per tenere conto della necessaria integrazione tra i diversi aspetti dell'esperienza concreta della malattia/disabilità, nel percorso di FLSS vengono previsti, inoltre, alcuni incontri di *medicina narrativa*.

Il primo risultato atteso dall'applicazione del FLSS è il miglioramento della qualità della vita dei soggetti coinvolti e dei familiari impegnati più o meno direttamente nelle cure e nel sostegno. Ogni corso mira, infatti, al miglioramento delle abilità nel far fronte agli eventi problematici (*coping*) non solo nel breve periodo, ma possibilmente nel lungo. Tali abilità passano attraverso la costruzione di una alleanza terapeutica volta a favorire per quanto possibile l'autonomia dei soggetti e dei caregiver. È da tenere in considerazione il fatto che il FLSS ha come obiettivo anche quello di operare per il contenimento della spesa socio-sanitaria. In particolare esso si propone di riuscire ad incidere sul ricorso inappropriato ai ricoveri ospedalieri, al pronto soccorso, ai consulti sanitari e alle terapie farmacologiche.

4. Il Corso

Ogni singolo percorso di FLSS va adeguatamente pianificato tenendo conto delle caratteristiche della problematica da affrontare. Pertanto ogni percorso viene avviato a seguito di una specifica progettazione.

Si possono iscrivere al corso i pazienti e le loro "famiglie", cioè 1 o 2 familiari. È da precisare che si considerano 'famiglie' sia le diverse relazioni di parentela, sia le reti più ampie di presa-in-cura e di amicizia. Pertanto, a seconda del caso, possono essere coinvolti: genitori, figli, nonni, zii, figli, nipoti, cugini, partner, amici, badanti/collaboratori familiari, vicini, ecc. Sarà il tutor a curare l'informazione e l'arruolamento delle famiglie dopo che il Tavolo istituzionale e degli esperti avrà definito le modalità di arruolamento e tutte le modalità organizzative.

Il corso vero e proprio si articola in una decina di incontri. Un tutor è presente a tutti gli incontri, alcuni professionisti (*esperti*) intervengono agli incontri in compresenza con il tutor. Si possono prevedere incontri che non richiedono la presenza di un esperto. Ad esempio si può programmare un incontro di medicina narrativa per permettere ai corsisti di raccontare la propria storia e confrontarla con quella degli altri (se possibile in presenza di persone che portano la loro testimonianza di vita); uno o più incontri per la realizzazione di "un prodotto" finale (un quaderno, una scheda riassuntiva ecc.); un incontro con le associazioni dei familiari

presenti sul territorio locale o nella realtà nazionale (se le associazioni sono attive nel territorio locale vengono coinvolte anche nella fase di progettazione dell'intervento).

In linea di massima gli esperti si susseguono negli incontri tenendo conto delle finalità del FLSS. La componente medico-specialistica è di solito più presente all'inizio, mentre la componente psico-sociale alla fine dell'intero il percorso. Negli incontri con i familiari, gli esperti devono mostrare grandi abilità di sintesi, utilizzare strumenti didattici adeguati all'audience, stimolare, cogliere ed utilizzare i feedback inviati dai partecipanti e devono inoltre sapersi adattare con coerenza alla fase di lavoro in cui si inserisce ciascun intervento.

La metodologia didattica si colloca all'interno del quadro del *family learning*, pertanto essa si basa su interazioni significative, attivazione di risorse professionali e non, mobilitazione delle responsabilità per sé e per gli altri. Ciò significa che gli esperti presenti agli incontri si sforzano di farsi percepire in una posizione di vicinanza con i corsisti, attraverso l'ascolto e l'empatia, nonché attraverso la mobilitazione delle risorse di ciascun partecipante. Le ricerche sull'efficacia dei percorsi di apprendimento – in particolare degli adulti - sottolineano che si apprende meglio ciò che si è altamente motivati ad apprendere, nonché ciò che si è esperito/vissuto in esercitazioni pratiche guidate da chi conduce la formazione.

Il FLSS tiene conto del fatto che, a tutte le età, l'apprendimento fra pari (*peer learning*) opera in modo complementare a quello che nasce dal rapporto gerarchico docente-discente. Ogni corsista impara molto dai suoi compagni, attraverso lo scambio di punti di vista, la narrazione di esperienze, l'espressione di perplessità, la condivisione delle esigenze/difficoltà, ecc. La vicinanza identitaria è un fattore facilitante insostituibile, dato che tale vicinanza è più a portata di mano rispetto a quella – seppure possibile - con l'esperto/professionista.

Poiché l'obiettivo del FLSS è quello di superare la limitatezza del semplice passaggio di informazioni dal personale sanitario agli utenti, il corso prevede tempi sufficientemente lunghi da permettere ripetizioni, analisi e sintesi dei concetti proposti per l'apprendimento. Dato che il cambiamento non è di carattere esclusivamente cognitivo ma incide anche sui comportamenti, è necessario durante gli incontri dedicare del tempo a domande, dubbi, narrazioni di esperienze, role-play, esercitazioni, costruzione di prodotti, ecc. La presenza del tutor è indispensabile per adeguare le attività didattiche alle specifiche esigenze che emergono nel gruppo dei corsisti.

Gli incontri di FLSS sono strutturati ed organizzati tenendo conto di una serie di caratteristiche specifiche, ad esempio, non si realizzano né all'interno delle strutture sanitarie, né all'interno delle case dei partecipanti, ma in un luogo di carattere comunitario affinché il contesto della interazione tra i professionisti della salute e partecipanti al gruppo risulti più egualitario ed improntato su dinamiche comunicative che tendono a diminuire o limitare la "dominanza medica" o professionale. L'incontro su un terreno neutro, con la mediazione esplicita di un tutor, rende, infatti, il rapporto esperto/paziente o esperto/familiari assai più improntato ad un reale confronto.

Il FLSS si colloca in una visuale di superamento degli specialismi esclusivi: da un lato esso opera per la massima diffusione di conoscenze presso la popolazione e dall'altro stimola negli specialisti la riappropriazione di una visione olistica della persona. Pertanto in ogni corso di FLSS

gli esperti sono chiamati ad identificare i saperi minimi da proporre per il proprio ambito di esperienza. Ciascuno di loro li focalizza, poi li confronta con quelli che gli altri esperti dello stesso percorso intendono proporre e, quindi, li rende esplicitamente disponibili in una formulazione accessibile, tentando di fare in modo che vengano acquisiti/condivisi da tutti i partecipanti.

5. Conclusioni

Il valorizzare e il favorire la risorsa familiare intorno all'azione terapeutica, come si propone di fare il FLSS, può potenzialmente ridurre il ricorso continuo all'intervento delle figure sanitarie, il ricorso alle ospedalizzazioni inappropriate attraverso azioni di prevenzione (la riduzione dei comportamenti a rischio) e la gestione domiciliare dei sintomi (somministrazione dei farmaci, utilizzo di specifici presidi e riconoscimento delle fasi di riacutizzazione), ma può, anche attraverso la valorizzazione delle capacità residue del paziente, condurre all'acquisizione di nuovi stili di vita e di nuovi contesti collaborativi tra pazienti, famiglie ed operatori del sociale e del sanitario.

Il Family Learning rappresenta, dunque, una modalità di intervento innovativa che si colloca come ponte fra l'organizzazione formale della cura professionale ed il coinvolgimento della comunità in quanto tale. La peculiarità di questo tipo di intervento risiede proprio nel suo carattere multidimensionale particolarmente adatto in situazioni di cambiamento sociale e di nuovi scenari epidemiologici e di cura.

HOUSING SOCIALE

di Micol Bronzini

1. Premessa

Nonostante l'elevata diffusione della proprietà abitativa (il 72% della popolazione secondo il Censimento della popolazione del 2011), in Italia, nell'arco degli ultimi anni la "questione casa" è ritornata drammaticamente d'attualità per effetto di una molteplicità di fattori: l'indebolimento del potere di acquisto della famiglie, le trasformazioni delle strutture familiari, la precarizzazione del mercato del lavoro, i fenomeni migratori, l'invecchiamento della popolazione, l'ascesa dei valori immobiliari, le bolle finanziarie, ecc. Sono cambiati, inoltre, i protagonisti e le forme del disagio: le analisi sui percorsi di impoverimento del ceto medio ben evidenziano come proprio le spese legate all'abitazione (canoni di locazione o rate del mutuo) rappresentino una voce sempre più rilevante dei bilanci familiari, che rischia di trascinare in una condizione di povertà relativa soggetti ritenuti finora al riparo dalla stessa. Si evidenzia, dunque, in misura crescente un problema di accessibilità a un'abitazione adeguata rispetto alle esigenze familiari e di sostenibilità nel tempo della stessa. Limitando l'analisi al disagio economico dovuto alle spese per il mutuo o per i canoni di affitto, quest'ultimo nel 2008 interessava il 10% delle famiglie italiane, un dato che, secondo le rilevazioni della Banca d'Italia sui bilanci delle famiglie italiane, si conferma anche nel 2012. Per oltre un quarto delle famiglie in affitto (per la precisione il 30,7%) nel 2008 l'incidenza del canone di affitto era superiore al 30% del proprio reddito (Nomisma, 2010) che si considera convenzionalmente la soglia oltre la quale l'impegno finanziario per l'abitazione viene ritenuto insostenibile. Allo stesso tempo, una famiglia su quattro, tra quelle proprietarie con un mutuo per la casa, sosteneva una rata superiore al 30% dei redditi, ossia era "a rischio" di solvibilità (dati relativi al 2007 dell'Osservatorio regionale sul costo del credito - ORCC). A ciò si aggiunga che l'11% delle famiglie italiane vive in condizione di sovraffollamento (Banca d'Italia, 2014). Secondo un'indagine condotta prima dell'insorgere dell'attuale crisi economico-finanziaria, già nel 2004 nel complesso poco meno del 20% di famiglie italiane sopportava una qualche forma di disagio legato all'abitazione (di tipo economico o dovuto all'inadeguatezza della stessa rispetto alle proprie esigenze) (D'Alessio, Gambacorta, 2007).

La congiuntura economica negativa ha, dunque, agito come "detonatore" di una tensione abitativa che ha, però, radici ben più strutturali sia sul versante dell'offerta, sia dal lato della domanda. Tuttavia, con la crisi, le conseguenze di un sistema abitativo rigido - perché basato pressoché unicamente sulla proprietà, laddove i cambiamenti socio-demografici ed economici avrebbero richiesto soluzioni diversificate e più flessibili - si sono mostrate in tutte le loro contraddizioni.

D'altra parte, nel campo delle politiche abitative si evidenzia, più che altrove, il carattere familistico del sistema di welfare italiano, che tende implicitamente a scaricare sulla famiglia, attraverso meccanismi di compensazione e trasferimenti intergenerazionali, la tutela e la garanzia del diritto all'abitare. Complessivamente la spesa pubblica per le politiche abitative si

attesta attorno all'1% del Pil, un dato che colloca l'Italia, assieme all'Irlanda, il Belgio, la Finlandia e il Lussemburgo, tra i paesi con un impegno pubblico per il settore modesto (a fronte di una quota tra l'1% e il 2% del Pil nel caso di Austria, Danimarca, Francia e Germania e del 3% per i paesi scandinavi, i Paesi Bassi e il Regno Unito).

L'offerta di soluzioni abitative a basso costo è a lungo coincisa con l'edilizia residenziale pubblica (ERP). Tuttavia, quest'ultima, anche nei periodi di massima espansione, ha sempre avuto un ruolo residuale e insufficiente rispetto alla domanda di alloggi: in Italia lo stock di abitazioni ERP si aggira attorno al 5% del totale, a fronte del 32% di edilizia sociale dei Paesi Bassi, del 18% di Regno Unito e Svezia, del 17% della Francia. Data l'esiguità dell'offerta questa si rivolge unicamente alla fascia di popolazione più svantaggiata (per condizione economica, composizione familiare, problematiche di salute, fragilità sociale, ecc.)⁹⁵, senza peraltro soddisfarne le richieste in continuo aumento (si stima che nel 2011 fossero oltre 600.000 persone che, pur rientrando nelle graduatorie, non hanno avuto accesso all'ERP) e lasciando inevasi i bisogni abitativi di una vasta fascia della popolazione. Né l'attuale contrazione della spesa pubblica lascia prevedere una ripresa degli investimenti nel settore nell'immediato futuro. Nel giro di un ventennio (dal 1984 al 2004) da una produzione annua di nuovi alloggi di edilizia sovvenzionata (a totale carico pubblico) di 34.000 unità si è passati ad appena 1.900 unità (mentre l'edilizia agevolata e quella convenzionata, che prevedono un contributo pubblico, sono scese complessivamente da 56.000 a 11.000 unità). Il drastico calo nel numero di nuove realizzazioni aggiunto alla sistemica dismissione degli alloggi con la vendita agli inquilini hanno fatto sì che lo stock complessivo si riducesse del 20% (Anci Cittalia, 2010). Secondo le stime più recenti il patrimonio Erp ammonta attualmente a circa un milione di alloggi (Nomisma, 2010).

Si evidenzia con ciò la necessità di immaginare soluzioni aggiuntive che vadano a integrare l'offerta di edilizia pubblica tradizionale e che sappiano rispondere alla varietà di bisogni abitativi emergenti.

Come evidenziato dal Parlamento europeo le difficoltà con cui il sistema abitativo italiano attualmente si confronta derivano da fattori di debolezza strutturali (*in primis* un eccessivo sbilanciamento sulla proprietà e l'inadeguatezza del parco alloggi, che in molti casi risulta vetusto) rispetto ad alcuni elementi sfidanti, ormai ineludibili:

- la crescita intensa del fenomeno migratorio, cui consegue una domanda abitativa da parte di famiglie (in genere numerose) che non hanno risorse economiche e garanzie familiari per accedere alla proprietà e si riversano nel segmento meno tutelato del mercato privato dell'affitto (abitando spesso locali inadeguati e/o sovraffollati);

⁹⁵ Secondo i dati Istat "Reddito e condizioni di vita" le famiglie in affitto a canone ridotto (ricomprende le famiglie in affitto in alloggi pubblici e in alloggi di enti previdenziali) sono il 5,3% del totale. Si ricorda che, in Italia, secondo le stime dell'Istat il 12,6% delle famiglie (pari a 3 milioni e 230 mila) è in condizione di povertà relativa e il 7,9% (2 milioni e 28 mila) in condizione di povertà assoluta (dati 2013). Secondo Federcasa (2011; CdP, 2014) tra i circa due milioni di persone alloggiati nell'edilizia pubblica si contano 145 mila disabili, oltre 400 mila over sessantacinquenni e 142 mila immigrati; un terzo dell'utenza ha redditi dichiarati inferiori a 10.000 euro annui.

- la difficoltà per le famiglie proprietarie a basso reddito (*in primis* anziani) a investire nella manutenzione necessaria per gli alloggi di proprietà (spesso vetusti e collocati nei centri storici che, in molti casi, stanno conoscendo un progressivo degrado urbanistico);
- l'inadeguatezza delle abitazioni di proprietà abitate da anziani, spesso sovradimensionate ma, allo stesso tempo, prive di alcuni servizi compatibili con le esigenze poste dall'età avanzata;
- la mancanza di soluzioni in affitto a prezzi convenienti per i giovani e per le esigenze di mobilità legate a motivi di studio e/o di lavoro;
- la mancanza di soluzioni in affitto a prezzi convenienti per fare fronte alle rotture familiari e all'esigenza di uno dei due partner (in prevalenza gli uomini) di lasciare l'abitazione familiare.

2. L'Housing sociale

A fronte dello scenario brevemente richiamato, risulta di particolare interesse monitorare quei programmi che possono affiancare gli interventi tradizionali di edilizia pubblica e favorire l'accesso alla casa a un ventaglio più ampio di soggetti (anche dei ceti medi) che esprimono una domanda di abitazioni a un prezzo più contenuto. In particolare, cresce l'interesse per un eterogeneo ambito di sperimentazioni e di interventi che rientrano nella definizione di "*housing sociale*". Con tale espressione, riprendendo la definizione del Cecodhas (il Comitato europeo di coordinamento per l'edilizia sociale) si intende «l'insieme delle attività atte a fornire alloggi adeguati, attraverso regole certe di assegnazione, a famiglie che hanno difficoltà nel trovare un alloggio alle condizioni di mercato perché incapaci di ottenere credito o perché colpite da problematiche particolari»⁹⁶.

In particolare alcuni elementi accomunano le esperienze più interessanti di housing sociale sviluppate negli ultimi anni nel nostro paese (Nomisma, 2010):

- il coniugare l'economicità dell'intervento con la sostenibilità sociale e ambientale dello stesso; in proposito, si parla di un abitare *socievole*, oltre che sociale, perché attento alla qualità complessiva dell'esperienza abitativa (nella sua dimensione relazionale, ambientale, ecc.);
- l'attenzione all'inclusione sociale dei soggetti in condizione di disagio/fragilità (immigrati, anziani, disabili, ecc.);
- il riconoscimento delle diverse componenti della domanda abitativa (es. bisogni assistenziali, di autonomia, di socializzazione, ecc.);

⁹⁶ Housing for households whose needs are not met by the open market and where there are rules for allocating housing to benefiting households", definizione adottata dal Cecodhas a Salonicco, Novembre 2006 <http://www.housingeurope.eu/>

- la consapevolezza dell'evoluzione dei bisogni abitativi lungo il corso di vita, cui consegue l'offerta di formule abitative differenti (alberghi sociali, cohousing, case evolutive, ecc.);
- la promozione di una maggiore partecipazione dei residenti alla gestione degli alloggi e degli spazi abitativi;
- l'integrazione con altre politiche, *in primis* quelle sociali, ma anche quelle urbane, del lavoro, sanitarie, ecc.
- l'ampliamento della platea di soggetti che concorrono a offrire servizi per l'abitare in ottica integrata (accanto ai Comuni, agli ex IACP e alle Cooperative di abitazioni, anche altri attori del mondo cooperativo, fondazioni, ecc.)
- il ricorso a partnership pubblico-privato (non profit e profit)

Rispetto alle tipologie di intervento si possono distinguere:

- misure sia di tipo urbanistico che finanziario volte a intercettare risorse economiche (anche private), per accrescere l'offerta di soluzioni in affitto a canone sostenibile;
- interventi nel campo dell'informazione, dell'orientamento e dell'intermediazione immobiliare sociale (agenzie, servizi di supporto nella ricerca dell'affitto, misure di garanzia, ecc.), per facilitare l'incontro tra domanda e offerta e favorire l'accesso al mercato dell'affitto o alla proprietà;
- sperimentazioni nei processi edificativi (nuove costruzioni o ristrutturazioni di alloggi dismessi) che prevedono il coinvolgimento diretto degli utenti nelle fasi di progettazione e realizzazione (autocostruzione, autorecupero e cohousing);
- attività innovative di gestione del patrimonio immobiliare sociale che prevedono un coinvolgimento degli abitanti; erogazione di contributi a sostegno dell'affitto o dell'acquisto della prima casa;
- attività di accompagnamento-mediazione sociale (portierato sociale, percorsi di accompagnamento, mediazione dei conflitti, ecc.).

3. Proposte per le Marche del futuro

Nelle Marche la situazione del mercato abitativo non si discosta dallo scenario delineato in apertura. Nella regione si conferma l'anomalia italiana di un eccessivo sbilanciamento sulla proprietà: al Censimento 2011 il 76% della popolazione viveva in una casa di proprietà (un valore al di sopra del dato medio nazionale e tra i più elevati d'Europa). Ciò, però, non si è tradotto in un naturale "riassorbimento" della questione abitativa, ma si accompagna a un incremento preoccupante delle persone senza dimora, così come delle situazioni di povertà abitativa. La disponibilità di un alloggio (anche di proprietà), infatti, non è di per sé garanzia di una condizione di benessere abitativo; in proposito, studi recenti contestano il ruolo tradizionalmente attribuito alla casa come "fattore di protezione" rispetto ai rischi di impoverimento, dimostrando che, al contrario, per alcune tipologie familiari proprio le spese legate all'abitare contribuiscono a incrementare l'incidenza della povertà, tanto da far parlare di una "povertà indotta dalla casa" (Palvarini, 2010).

Secondo i dati dell'Osservatorio regionale sul costo del credito (ORCC, 2010) nell'aggregato Umbria-Marche (che il report considera assieme) nel 2007 il 25% delle famiglie (con la previsione di arrivare al 25,9% nel 2011) pagava una rata per il mutuo per la casa superiore al 30% dei propri redditi e per il 54,9% delle famiglie in affitto i canoni superavano tale soglia critica (dato risultante dalla simulazione elaborata per il 2011). A fronte di tale disagio aumentano le domande presentate alle amministrazioni per ricevere un contributo per il sostegno alla locazione (ex L.431 del 9 dicembre 1998): 9.304 nel 2012 (a fronte di 6.363 nel 2002). La difficoltà di accesso al mercato immobiliare trova conferma nei dati raccolti dall'Osservatorio regionale sulla condizione abitativa relativi alle domande di alloggi di ERP: secondo il quadro generale (giugno 2011) sarebbero 8.716 le domande pervenute valide (a fronte delle 396 soddisfatte), di cui il 59% relativo a cittadini comunitari. Va, inoltre, considerato che tale dato sottostima il fenomeno del disagio abitativo se si considera che prende a riferimento tutti gli ultimi bandi emessi dalle singole amministrazioni comunali, molti dei quali risalenti a diversi anni addietro. Altro dato allarmante è l'incremento costante dei provvedimenti esecutivi di sfratto per morosità: 1.248 nel 2013 più che raddoppiati rispetto al 2007 quando erano 618 (dati Ministero dell'Interno).

Da questo punto di vista, anche nel contesto regionale si rende opportuna una politica abitativa innovativa che, a partire dal confronto con le esperienze di *housing sociale*, nazionali e internazionali, che hanno dato risultati più positivi, sappia declinarle alla luce delle specificità che ne caratterizzano il tessuto economico e sociale.

In particolare, ci sembra sia possibile delineare alcune linee di intervento di particolare interesse per rispondere ai bisogni abitativi di quella "fascia grigia" di popolazione che, pur non presentando elementi di forte vulnerabilità, non riesce ad accedere al mercato:

- a) progetti di autocostruzione e autorecupero in forma associata e assistita;
- b) progetti di cohousing;
- c) servizi di intermediazione immobiliare sociale (Agenzie casa) di tipo "evoluto".

3.1 L'autocostruzione e l'autorecupero in forma associata e assistita

L'autocostruzione e l'autorecupero in forma associata e assistita indicano un processo in cui i futuri abitanti, riuniti in cooperativa edilizia, contribuiscono con il loro lavoro, sia manuale che organizzativo, alla costruzione o alla ristrutturazione di abitazioni, con il supporto di un Ente gestore che coordina il progetto (appaltando, eventualmente, a un'impresa edile determinate fasi del cantiere). Possono essere orientati sia alla proprietà che alla locazione (in genere con possibilità di riscatto dell'abitazione), sebbene la prima soluzione sia stata pressoché predominante nel caso italiano. L'autocostruzione e l'autorecupero per la proprietà possono fornire una prima, seppure parziale, risposta al fabbisogno abitativo di quella fascia di popolazione "bancabile" e non così povera da avere accesso all'edilizia residenziale pubblica, ma allo stesso tempo con una situazione economica tale da incontrare difficoltà nel contrarre un mutuo per l'acquisto a prezzi di mercato di una abitazione adeguata. Generalmente, sia in Italia,

che all'estero, l'autocostruzione si rivolge prioritariamente al "ceto medio impoverito" e in particolare a giovani famiglie neo costituite, sebbene non manchino gli esempi di progetti che intercettano soggetti in condizione di particolare svantaggio sociale. Quest'ultimi rientrano, invece, più facilmente tra i destinatari dei progetti di autorecupero, soprattutto quando gli stessi nascono su proposta dei movimenti antagonisti di lotta per la casa, sebbene anche in questo caso si rilevano situazioni molto diverse. In realtà, ciò che maggiormente condiziona la definizione del tipo di target è la scelta relativa al titolo di godimento dell'abitazione (l'autocostruzione e l'autorecupero destinati all'affitto sono più compatibili, infatti, con un'utenza con minori risorse economiche).

Tali misure consentono, rispettivamente, di aumentare il numero di unità abitative disponibili e di recuperare alloggi in stato di degrado, rispondendo sia alle istanze per un'edilizia sostenibile a basso impatto ambientale (e nella seconda fattispecie anche al problema cogente della riqualificazione urbana), sia al problema della sostenibilità dell'acquisto della casa, sia, infine, alla sfida della coesione sociale (producendo, da ultimo, positive ricadute sulla riqualificazione professionale). Rispetto ad altre forme di sostegno al reddito per l'acquisto dell'abitazione, i cantieri di autocostruzione, se adeguatamente sostenuti e gestiti, consentono di innescare alcuni processi virtuosi, promuovendo l'*empowerment* dei beneficiari, favorendo l'inclusione sociale e la costruzione di un tessuto sociale comunitario.

In primo luogo, infatti, l'autocostruzione e l'autorecupero sono espressione dell'*active welfare* (Paci 2005, p. 32) che mira a valorizzare il ruolo attivo del cittadino e «comporta anzitutto una concezione promozionale o abilitante dell'intervento pubblico, che è diretto ora a favorire una maggiore responsabilità e un maggior *empowerment* del cittadino» e costituiscono un approccio «meno passivo dell'abitare, del vivere il territorio» (Colombo 1995). In secondo luogo, nei casi in cui i progetti di autocostruzione si ispirano all'obiettivo di un certo mix sociale con la previsione di una quota di alloggi espressamente riservata a cittadini extracomunitari, contribuiscono a favorire un'effettiva integrazione sociale della popolazione immigrata.

La letteratura in merito sottolinea come tali interventi consentano di recuperare la tradizione comunitaria, in cui più nuclei familiari collaboravano alla costruzione delle rispettive abitazioni con uno spirito di reciprocità, innestandola, però, in una logica di innovazione e di sperimentazione, urbanistica, architettonica e sociale). Ciò è tanto più vero in una realtà come quella marchigiana in cui quella di costruirsi da sé la propria abitazione, nel tempo libero (in genere il sabato e la domenica) era una pratica informale molto diffusa in passato, tanto da dar luogo all'espressione le "case della domenica". Tuttavia, in Italia, l'autocostruzione è ancora vista con un certo scetticismo da molti (anche a causa della deriva di abusivismo edilizio cui l'autopromozione abitativa ha dato luogo in passato) che la considerano una pratica spontanea, individuale, sinonimo di incompetenza e approssimazione. In realtà i progetti di autocostruzione prevedono il coordinamento e la supervisione tecnica di professionisti del settore (oltre al progettista e al direttore lavori, operai qualificati intervengono direttamente in alcune fasi del cantiere), mentre l'apporto dei futuri abitanti si limita, per lo più, a manovalanza. I pregiudizi sulla qualità del costruito sono smentiti da numerose ricerche che dimostrano come la presenza in cantiere degli utilizzatori finali, l'attenzione scrupolosa da questi messa nel proprio apporto e

richiesta alle ditte professionisti che intervengono per le fasi più delicate aumenta la qualità complessiva (Bertoni, Cantini, 2008).

Sembra utile, pertanto, approfondire l'analisi delle potenzialità, così come delle criticità, connesse a simili pratiche e alla possibilità di inserirle stabilmente tra gli strumenti di politica abitativa. Per quanto concerne l'analisi dei benefici, in primo luogo dalle esperienze finora realizzate si riscontra un abbattimento significativo del costo medio degli alloggi (tra il 40% e il 60%) dovuto a una serie di fattori: *in primis* l'assenza di profitti per il committente e l'impiego gratuito di manodopera non specializzata per un impegno orario, per alloggio, che in genere si aggira tra le 800 e le 1200 ore. Non va, inoltre, trascurato che in cantiere gli auto costruttori apprendono dalle maestranze specializzate competenze spendibili per la successiva manutenzione degli alloggi (con un'ulteriore possibilità di risparmio familiare) oltre che, eventualmente, nel mercato del lavoro. Accanto alla dimensione economica è possibile richiamare, poi, i vantaggi di natura sociale: dalla costruzione di un tessuto relazionale allo sviluppo di un senso di appartenenza che incentiva la partecipazione nella comunità e una maggiore propensione di "cura" nei confronti dei luoghi, fino alla possibilità di attivare forme di welfare di prossimità. In sintesi, il principale *outcome* atteso, sul versante sociale, è la produzione di una elevata *community livability*.

Tuttavia, nonostante i molteplici riflessi positivi che presenta, l'autocostruzione in forma associata e assistita non è ancora un'opzione largamente diffusa nel nostro paese. Dopo una prima fase di avvio spontaneistico negli anni '80-'90, diverse amministrazioni comunali hanno promosso tali interventi. In non pochi casi, però, i progetti non sono decollati o si sono arenati dopo l'avvio (con un riflesso mediatico negativo di alcune vicende che hanno messo in seria difficoltà le famiglie che vi avevano investito risorse).⁹⁷ Tra le criticità, oltre alla mancanza di un quadro normativo *ad hoc* che riconosca la specificità delle cooperative di auto costruttori e le agevolazioni, si segnalano alcune difficoltà di ordine organizzativo e finanziario dovute al fatto che numerosi progetti erano stati affidati a un unico ente gestore, alle conflittualità emerse tra quest'ultimo e gli auto costruttori, a un eccessivo allungamento dei tempi con conseguente lievitazione dei costi, ecc. In diversi casi i progetti hanno risentito sia di un'amministrazione pubblica impreparata a sostenerli sia del mancato sviluppo, nel nostro paese, di un terzo settore abitativo sufficientemente maturo.

Per superare tali criticità è necessaria un'azione incisiva da parte della regia pubblica, *in primis* regionale, sia in termini promozionali e formativi, sia di supporto tecnico per i territori interessati ad avviare simili interventi, in modo da facilitare la fase di *start-up*. Senza una adeguata *expertise*, infatti, difficilmente le amministrazioni, da un lato, e i cittadini, dall'altro, riescono a gestire la portata innovativa e l'elevato grado di complessità di tali progetti. Del resto la sfida che si pone per il futuro è quella di fare dell'autocostruzione e dell'autorecupero qualcosa di più di una sperimentazione occasionale e di nicchia (Pecoriello, 2011), per includerla stabilmente tra gli strumenti a disposizione per affrontare il disagio abitativo di soggetti con una capacità reddituale contenuta (ma non indigenti).

⁹⁷ Per una rassegna si rimanda a Marcetti et al. (2011).

Da questo punto di vista, l'innovazione nelle politiche passa anche attraverso un processo di *capacity building* che coinvolga gli attori pubblici, del terzo settore e operatori del privato. Si pensi, ad esempio, alle imprese di costruzione, spesso ostili ai progetti di autocostruzione, che, invece, potrebbero riconsiderare le opportunità che questa è in grado di offrire per la ripresa del settore, non ultima quella di raggiungere un'utenza altrimenti esclusa dal mercato abitativo. In quest'ottica è auspicabile la costituzione, a livello regionale, di un Centro studi sull'autocostruzione (finanziato sulla base delle risorse destinate alla politiche abitative; eventualmente il Centro studi potrebbe rientrare nell'operatività delle Agenzie casa regionali prevista dal Piano Casa nazionale 2014) con uno sportello formativo e informativo che possa accompagnare quei Comuni o quei privati cittadini interessati a portare avanti simili progetti. In quest'ottica va valorizzato l'apporto che l'Università, con le diverse Facoltà che la compongono, può dare a tale iniziativa. Le competenze presenti nella nostra realtà universitaria possono fornire al Centro studi un contributo che si può inquadrare a più livelli: affiancamento nella definizione degli aspetti progettuali ed architettonici, ricerca delle soluzioni tecnologiche migliori, progettazione di software che facilitino la gestione del processo, individuazione delle soluzioni organizzative, verifica della sostenibilità economica, comunicazione, valutazione delle ricadute sociali sul territorio. Da questo punto di vista sarebbe auspicabile una partecipazione dell'Università sin dalle primissime fasi, a fianco degli altri attori istituzionali nel Tavolo operativo, secondo le logiche proprie della ricerca-azione. Quest'ultima consente di coniugare la riflessione teorica con il raffronto con la realtà indagata, calando il ricercatore negli stessi processi oggetto di indagine, in una prospettiva autoriflessiva, che muove da un confronto costante tra tutti gli attori coinvolti. La ricerca-azione risponde, quindi, alla necessità di colmare il divario tra la dimensione teorica e quella applicata, superando le logiche autoreferenziali che spesso improntano la prima, e la mancanza di riflessività che, a volte, contraddistingue la seconda.

3.2 Il cohousing

Il cohousing nasce in Danimarca negli anni '70 e da qui si diffonde in Olanda e Svezia, dove viene promosso nelle politiche abitative dei due paesi. Le esperienze di cohousing possono differire notevolmente tra loro, ma presentano un comune denominatore sotto il profilo dell'architettura degli spazi, della progettazione e della gestione abitativa (McCamant, Durrett, 1994). Gli spazi sono pensati per favorire la relazionalità e la condivisione, con la previsione di una serie di aree comuni a uso quotidiano: lavanderie, cucine attrezzate e dispense, saloni polifunzionali, locali per attività artigianali o ricreative, spazi per laboratori, aree gioco o per attività autogestite dai ragazzi, ecc. Accanto alla condivisione degli spazi, in genere, è prevista l'offerta di una serie di servizi che, a seconda delle esperienze, possono essere riservati ai soli *cohousingers* o possono essere aperti al quartiere. Non è infrequente, ad esempio, che vengano realizzati dei micro-nidi a gestione familiare per tutta la comunità di vicinato, gruppi di acquisto solidali, servizi di *car sharing*, banche del tempo, ecc.

Sul versante della progettazione, i futuri *cohousingers* partecipano attivamente a tutto il processo ideativo, seppure, a seconda delle iniziative, con la possibilità di un diverso grado di

coinvolgimento (che può prevedere anche interventi in autocostruzione-autorecupero). La partecipazione degli abitanti non si limita alla fase progettuale, ma prosegue con l'ingresso nelle abitazioni nella gestione della vita comunitaria: il modo di vivere è in genere improntato, infatti, alla mutualità e alla collaborazione reciproca. Da questo punto di vista, è possibile distinguere due forme di cohousing: una più strutturata che si fonda su legami solidaristici molto forti tra i cohousers e prevede la condivisione di alcune scelte di vita di tipo educativo, produttivo, di consumo, ecc. Un'altra, quella prevalente, semi-strutturata (o morbida) che si avvicina al modello del condominio solidale; in questa seconda opzione i nuclei aderenti mantengono la propria *privacy* e la propria autonomia, pur valorizzando le attività e gli spazi in comune. Anche in questo caso, però, si riscontra l'adesione a una visione comune del vivere assieme, con diversi gradi di apertura nei confronti del quartiere e dell'ambiente circostante.

Per quanto concerne il target di utenza si possono avere soluzioni molto diverse. In genere prevale una certa omogeneità (sociale e demografica) nei partecipanti: famiglie giovani con livello di istruzione medio-alto, con figli, o famiglie in età centrale e/o avanzata che ricercano nel cohousing una possibilità abitativa per garantirsi una buona qualità di vita nella vecchiaia (sia dal punto di vista delle esigenze di compagnia, che per lo spirito di cooperazione che anima tali progetti). Non mancano, però, le proposte che, al contrario, valorizzano le possibili sinergie e complementarietà che derivano da un'utenza più eterogenea: ad esempio, dalla convivenza di famiglie giovani con figli e famiglie anziane che possono reciprocamente scambiarsi servizi informali di accudimento e assistenza. Inoltre, forme di cohousing semi-strutturato si sono sviluppate, in genere grazie all'iniziativa del privato sociale, anche nell'ambito del disagio mentale e delle comunità per minori, con soluzioni che consentono a nuclei famigliari sensibili a tali problematiche di vivere in autonomia, condividendo, però, spazi e momenti di vita comune con soggetti più fragili.

Per evitare uno dei rischi che la letteratura attribuisce più frequentemente al *cohousing*, ossia quello di creare "comunità chiuse" di tipo elitario, fortemente coese al loro interno ma poco interagenti e integrate con il resto del quartiere, è auspicabile che l'amministrazione locale subordini la concessione di aree per il cohousing con l'offerta di servizi per il quartiere. Il modello di riferimento potrebbe essere l'esperienza del progetto Cooperativa San Lazzaro di Savena dove è stato previsto che, a compensazione delle opere di urbanizzazione secondaria, i *cohousers* si impegnino a realizzare servizi per la comunità (es. organizzazione di feste di vicinato, di gruppi di acquisto solidale, ecc.) sulla base di convenzioni ridefinite annualmente con il Comune (per venti anni).

Nel caso, inoltre, che i progetti di *cohousing* siano pensati per un'utenza con elementi di fragilità (es. anziani, giovani padri separati, immigrati, ecc.) è bene, inoltre, che non siano sottovalutate le difficoltà della convivenza e che tali progetti prevedano percorsi di accompagnamento sociale all'abitare mirati da parte delle amministrazioni proponenti.

3.3 Servizi di intermediazione immobiliare sociale (Agenzie casa) di tipo "evoluto"

Come noto, nel Piano casa 2014 (Decreto legge 28 marzo 2014, n. 47) vengono promosse iniziative per la costituzione di agenzie casa (o agenzie sociali per la locazione), variamente definite. Le Agenzie sociali di intermediazione per l'affitto vengono create in origine per affrontare le difficoltà di accesso al mercato abitativo riscontrate da parte della popolazione immigrata, a causa della discriminazione operata dai locatori italiani. Con la diffusione del disagio abitativo tali Agenzie hanno progressivamente esteso il proprio ambito di intervento (non limitandosi a un'utenza immigrata) così come la gamma di servizi offerti.

L'obiettivo di tali Agenzie è favorire l'incontro tra domanda e offerta, offrendo garanzie di trasparenza e sicurezza per entrambe le parti coinvolte (in molti casi viene prevista una garanzia pubblica rispetto ai rischi di morosità). Tali progetti possono essere a promozione e gestione pubblica, di tipo misto o interamente gestiti dal privato sociale. Nelle esperienze più recenti le attività di intermediazione immobiliare sociale si accompagnano con una serie di percorsi formativi destinati agli operatori dell'*housing nell'ottica di favorire una diversa cultura abitativa. Contemporaneamente, si lavora sul versante della domanda, affiancando alle tradizionali funzioni di orientamento e informazione, forme di accompagnamento all'abitare e di sostegno educativo volte ad attivare e responsabilizzare le famiglie, rafforzandone le competenze.*

Nell'operatività di tali Agenzie è possibile immaginare di inserire le attività proprie degli sportelli di mediazione sociale abitativa, così come delineati nel Contributo di Carla Moretti al Rapporto Marche +20.

Bibliografia

Anci Cittalia (2010). I Comuni e la questione abitativa. Le nuove domande sociali, gli attori e gli strumenti operativi, Roma.

Banca d'Italia (2014). I bilanci delle famiglie italiane nell'anno 2012. Supplemento al bollettino statistico n. 5.

Bertoni M., Cantini A. (2008). *Autocostruzione associata e assistita in Italia. Progettazione e progetto edilizio di un modello di housing sociale*, Dedalo librerie, Roma.

Cassa Depositi e Prestiti (2014). *Social housing. Il mercato immobiliare in Italia: focus sull'edilizia sociale*, Report monografico, Roma.

Colombo M. (1995). *Le opportunità di costruire in cooperativa sociale*, in Regione Toscana, Fondazione Michelucci (a cura di) *Il colore dello spazio. Habitat sociale e immigrazione in Toscana*, Pontecorboli, Firenze.

D'Alessio G., Gambacorta R. (2007). *L'accesso all'abitazione di residenza in Italia*. Questioni di economia e finanza Occasional papers.

McCamant K., Durett C. (1994). *Cohousing: A contemporary Approach to Housing Ourselves*, Ten Spees Press, Berkeley.

Nomisma (2010). *La condizione abitativa in Italia*. 2° Rapporto Nomisma, Roma.

Osservatorio Regionale sul Costo del Credito (2010). *Report ORCC*.

Paci M. (2005), *Nuovi lavori nuovo welfare. Sicurezza e libertà nella società attiva*, Mulino, Bologna.

Palvarini P. (2010). *Cara dolce casa. Come cambia la povertà in Italia dopo le spese abitative*, paper presentato alla terza Conferenza ESPAnet Italia.

Pecoriello A.L. (2011). *Esperienze italiane di autocostruzione e autorecupero* in C. Marcetti, G. Paba, A.L. Pecoriello, N. Solimano, *Housing frontline*, Firenze University Press, Firenze.

LA MEDIAZIONE SOCIALE ABITATIVA

di Carla Moretti*

1. Introduzione

Le Marche sono state investite con ritardo dal fenomeno migratorio che ha poi, però, manifestato una crescita intensa, con tassi più elevati rispetto al resto d'Italia e costituisce un elemento strutturale della realtà regionale. Un caso emblematico è rappresentato dal Comune capoluogo, Ancona, dove la presenza straniera si attesta all'11,5% della popolazione, ma raggiunge, in alcuni quartieri, il 25%, cifre in linea con i dati relativi ad alcune aree delle grandi città europee. Forte è la presenza migratoria (11% della popolazione) anche nel Comune di Fabriano, attualmente colpito da una profonda crisi economica con la contrazione di importanti settori produttivi e la conseguente perdita di posti di lavoro. In questa situazione si inseriscono numerosi problemi di carattere sociale legati a un malessere sempre più vasto che colpisce le famiglie, in particolare quelle extracomunitarie, nelle loro molteplici esigenze. Altrettanto complessa è la situazione del Comune di Jesi, dove la popolazione straniera, pari al 9%, si è concentrata in alcuni quartieri aumentando il rischio di fenomeni di ghettizzazione, che richiedono iniziative mirate per favorire una convivenza sostenibile e una effettiva integrazione con il resto della città. Anche nei Comuni costieri di Senigallia e di Fano la componente straniera (pari rispettivamente al 7,5% e all'8% della popolazione) si caratterizza per un trend in costante e veloce aumento, con una presenza diffusa e polarizzata.

Nello scenario delineato, da un lato, aumentano episodi allarmanti di conflittualità e insofferenza, a conferma di una crescente intolleranza, soprattutto da parte dei cittadini autoctoni, a loro volta in situazioni di forte disagio, che vedono i concittadini stranieri come un ostacolo all'accesso delle risorse limitate del territorio. D'altro lato, questi ultimi faticano a orientarsi nelle reti dei servizi e a trovare figure di riferimento stabili.

Nel complesso emerge, dunque, una domanda di integrazione articolata su più dimensioni, che richiede da un lato servizi di mediazione sociale finalizzati all'ascolto e all'accompagnamento dei cittadini extracomunitari, per favorire l'accesso ai servizi in condizioni di parità, oltre che alla risoluzione dei problemi e delle crescenti conflittualità; dall'altro iniziative di promozione di processi interculturali, attraverso il coinvolgimento e l'incontro della società d'accoglienza.

La mediazione sociale promuove coesione e integrazione nei contesti abitativi, come condizione per il benessere individuale e familiare; consente, inoltre, di lavorare sui conflitti al fine di ricostruire i legami sociali. La partecipazione diretta degli abitanti del quartiere alla regolazione dei conflitti permettere loro di riappropriarsi dei modi di soluzione nelle situazioni di conflittualità e soprattutto di rinforzare la vitalità e la stabilità delle relazioni di vicinato. Tale modalità di risoluzione dei conflitti offre alle parti l'opportunità di regolare le controversie a partire da una comprensione reciproca e di modellare le relazioni future in base alle rispettive esigenze. L'attenzione è rivolta, dunque, alla creazione di nuovi modelli comunicazionali, di

* Dipartimento di Scienze Economiche e Sociali - Università Politecnica delle Marche.

nuove forme di apprendimento della vita in comune; pertanto chi svolge attività di mediazione sociale non interviene nelle comunità solo nel momento del conflitto, ma è presente nelle comunità stesse, costituisce rapporti e cura relazioni. In tal senso la mediazione sociale può essere considerata uno strumento importante, anche nella programmazione delle politiche, per valutare la qualità della vita nei quartieri.

A tal fine appare necessaria **un'azione locale e quotidiana** orientata a creare le condizioni per favorire il dialogo e la fiducia, oltre a sostenere la ricerca di valori condivisi su cui basare la convivenza sociale. Un'azione che coinvolga gli abitanti e tutti gli attori presenti sul territorio, mediante l'attuazione di iniziative coordinate.

2. Le esperienze di mediazione sociale abitativa nelle Marche

Nelle Marche, da alcuni anni, si stanno sperimentando, in alcuni Comuni e presso l'Ente Regionale per l'Abitazione Pubblica (ERAP), interventi significativi nell'ambito della mediazione sociale abitativa; nello specifico tali interventi, coordinati dall'Università Politecnica delle Marche e attuati in collaborazione con altri soggetti del territorio, sono stati realizzati nell'ambito di due progetti FEI⁹⁸.

Tali progetti hanno previsto l'introduzione in via sperimentale, in alcuni Comuni della regione (Ancona, Fabriano, Fano, Jesi Senigallia) oltre che presso l'ERAP⁹⁹, della figura del mediatore sociale, al fine di pianificare progetti operativi volti a prevenire situazioni di conflittualità e a diffondere una cultura di convivenza sostenibile. Le azioni proposte all'interno dei progetti hanno voluto contribuire al miglioramento delle relazioni nei condomini e nei quartieri,

⁹⁸ Il primo progetto "La mediazione sociale nei contesti di edilizia pubblica", realizzato nel periodo luglio 2011-giugno 2012, è stato finanziato dall'Unione Europea, Fondo Europeo per l'Integrazione dei Cittadini di Paesi Terzi e dal Ministero dell'Interno Dipartimento per le Libertà Civili e l'Immigrazione Direzione Centrale delle Politiche per l'Immigrazione e l'Asilo. L'Ente capofila del Progetto è l'Università Politecnica delle Marche (Centro di Ricerca e Servizio per l'Integrazione Socio-Sanitaria - Dipartimento di Scienze Economiche e Sociali), soggetti partner sono: l'Ente Regionale per l'Abitazione Pubblica della Provincia di Ancona (ERAP), la Provincia di Ancona (Assessorato edilizia residenziale abitativa pubblica e sostenibile ed Assessorato servizi sociali e migrazione), i Comuni di Ancona, Jesi e Fabriano. Alla chiusura di tale progetto, la mediazione sociale abitativa è proseguita per ulteriori 6 mesi, grazie al finanziamento della Provincia di Ancona (Assessorato edilizia residenziale abitativa pubblica e sostenibile).

Il secondo progetto FEI, dal titolo "Meet us: mediazione e tutoring urbano sociale", è stato realizzato nel periodo luglio 2013- giugno 2014. L'Ente capofila del Progetto è il Comune di Fabriano, soggetti partner sono: i Comuni di Ancona, Fano, Jesi e Senigallia, l'Università Politecnica delle Marche (Dipartimento di Scienze Economiche e Sociali) e la Cooperativa Sociale COOSS Marche Onlus Soc. Coop. p.a. I progetti di mediazione sociale abitativa sono stati coordinati da Carla Moretti e Micol Bronzini, ricercatrici del Dipartimento di Scienze Economiche e Sociali.

⁹⁹ La stipula di una convenzione, tra il Centro di Ricerca e Servizio per l'Integrazione Socio-Sanitaria dell'Università Politecnica delle Marche e l'Ente Regionale per l'Abitazione Pubblica - Presidio di Ancona, ha consentito di attuare una collaborazione per l'attivazione del servizio di mediazione sociale presso l'ERAP, per 6 mesi, nel periodo dicembre 2013- giugno 2014.

attraverso una presenza sistematica di operatori, competenti ad affrontare le problematiche sociali, in alcuni “punti di ascolto” presenti nei Comuni (sedi delle circoscrizioni, centri per l'integrazione, uffici di servizio sociale) e presso gli Uffici Relazione con il Pubblico dell'ERAP. Nel secondo Progetto FEI, inoltre, gli interventi sono stati rivolti, oltre che ai contesti di edilizia pubblica, anche a quelli di edilizia privata.

Riguardo alla figura del mediatore, il profilo professionale individuato è quello dell'assistente sociale, in quanto tale profilo presenta specifiche competenze necessarie a realizzare un proficuo raccordo tra gli interventi dei servizi del territorio.

I mediatori, nell'operatività, si sono confrontati con situazioni di fragilità e aspetti complessi; le azioni attuate si sono caratterizzate come “percorsi di accompagnamento”, in quanto la centralità posta all'ascolto dei bisogni della persona e/o della famiglia, a partire da una domanda che trova la sua specificità in una problematica relativa all'abitare, favorisce l'individuazione di risposte sia indirizzate alla persona e alla famiglia, sia mirate a gruppi e al territorio.

I percorsi di accompagnamento hanno acquisito diverse peculiarità in base alle caratteristiche della domanda e alla situazione personale, familiare e del contesto abitativo della famiglia. L'individuazione del percorso da intraprendere, pertanto, è possibile solo dopo l'ascolto della persona e la valutazione complessiva della situazione; valutazione che può richiedere, quando emergono particolari elementi di fragilità della persona e/o del contesto sociale, anche il confronto con gli operatori dei servizi del territorio. Dopo questa prima fase, il processo di accompagnamento prevede tre possibili percorsi: accompagnamento all'abitare, mediazione dei conflitti e mediazione di comunità; come di seguito illustrati.

2.1 Accompagnamento all'abitare

I mediatori hanno affiancato le famiglie nel processo di integrazione nel contesto del vicinato e del quartiere, svolgendo funzioni di orientamento ai servizi presenti nel territorio, in particolare nelle situazioni di nuove assegnazioni di alloggi di edilizia pubblica.

L'ingresso della famiglia nella nuova abitazione costituisce un momento significativo per la qualità della vita della famiglia stessa; a tal fine le azioni dei mediatori, orientate a fornire ad essa tutte le informazioni necessarie e ad affrontare insieme le eventuali difficoltà, hanno facilitato le relazioni tra condòmini e favorito una migliore gestione della propria abitazione. Le esigenze e i vissuti relativi all'abitare si differenziano anche in rapporto alle diverse appartenenze culturali, il percorso di accompagnamento consente di porre attenzione alle specifiche situazioni familiari, oltre a favorire la conoscenza e il confronto sulle diverse abitudini e su nuove modalità di condivisione e convivenza.

Significativi sono stati gli interventi dei mediatori nelle situazioni di morosità. In tal senso si è rilevato che sono sempre più numerose le famiglie che, per problemi economici, non riescono a pagare le quote di affitto e/o condominiali, con il rischio dell'avvio di un procedimento di sfratto che andrà, inevitabilmente, ad amplificare la situazione di difficoltà della famiglia. In queste situazioni il mediatore aiuta la famiglia in una migliore gestione delle risorse economiche e si

raccorda con gli operatori dei Comuni, per individuare insieme le modalità più adeguate per affrontare le problematiche emerse.

Alcune famiglie, inoltre, hanno espresso la richiesta di cambiare il proprio alloggio a favore di uno più adeguato alle nuove esigenze. Le abitazioni di edilizia pubblica sono assegnate a seguito di una graduatoria che si basa su determinati requisiti che le famiglie devono possedere al momento della domanda, requisiti che nel tempo possono cambiare, facendo emergere la necessità di un alloggio più adeguato, rispetto alle dimensioni, alla posizione o al quartiere. Nella situazione attuale emerge una forte difficoltà ad accogliere tali richieste, sia per la carenza di alloggi disponibili, sia perché la procedura per la mobilità prevede tempi e modalità che non facilitano il cambio alloggio. D'altro lato, invece, un'abitazione maggiormente rispondente alle nuove esigenze di una famiglia consentirebbe di affrontare alcuni problemi al loro nascere (ad esempio una morosità può essere causata dalle spese sostenute per un alloggio troppo grande per una sola persona). La mediazione, pertanto, consente di far emergere e dare rilevanza a queste situazioni, facilitando lo scambio di alloggi tra condòmini e promuovendo modalità diverse per accogliere tali richieste.

2.2 Mediazione dei conflitti

I conflitti che si verificano nelle relazioni di convivenza fra i soggetti di una comunità incidono sulla qualità della vita, sul senso di sicurezza, sul clima sociale e sulla coesione sociale.

Nella realizzazione degli interventi, i mediatori hanno posto costante attenzione alla prevenzione dei conflitti, al fine di facilitare atteggiamenti e comportamenti orientati al confronto e alla condivisione. Le azioni attuate, pertanto, sono state orientate a favorire la comunicazione e la partecipazione dei soggetti nella gestione e risoluzione dei conflitti che si verificano nelle relazioni di convivenza fra condòmini.

La valutazione del livello di conflittualità presente, del coinvolgimento di altri soggetti, oltre al segnalato, nell'evento conflittuale (altri condòmini, amministratore di condominio) e la disponibilità del segnalante a un confronto con il segnalato sono gli elementi che hanno orientato il percorso di accompagnamento alla mediazione dei conflitti. In alcune situazioni i mediatori hanno svolto un'azione di sostegno del segnalante, finalizzata ad ampliare e approfondire gli elementi di lettura del conflitto e dei comportamenti considerati inadeguati del segnalato, per favorire modalità diverse di confronto più improntate sulla conoscenza e comprensione, piuttosto che sull'interpretazione e accentuazione delle differenze. In altre situazioni si è proceduto con un colloquio, con la persona/famiglia segnalata, effettuato da un altro mediatore, per una maggiore neutralità rispetto ai soggetti coinvolti nel conflitto. I mediatori, pertanto, hanno facilitato la comunicazione tra le parti, promuovendo riflessioni e ipotizzando possibili soluzioni condivise con gli interessati.

2.3 Mediazione di comunità

La mediazione di comunità è tesa a sviluppare e sostenere relazioni e processi collaborativi, oltre che a promuovere la partecipazione attiva dei singoli, dei gruppi e delle realtà locali nella gestione delle criticità del territorio. A tal fine il mediatore sociale svolge una funzione preziosa per la qualità della convivenza, promuovendo opportunità di comunicazione fra i membri può contribuire a prevenire situazioni di tensioni e favorire il senso di appartenenza e di cura dei cittadini nei riguardi del proprio quartiere.

Gli interventi di mediazione hanno posto particolare attenzione alle riunioni di condominio, al fine di favorire la partecipazione delle famiglie e il confronto con gli amministratori dei condomini e con l'ERAP. Pertanto, per rendere proficue tali riunioni, i mediatori hanno incontrato i condòmini e hanno promosso momenti di dialogo tra gli stessi; tali azioni hanno consentito un maggior coinvolgimento delle famiglie. Le riunioni, inoltre, si sono caratterizzate come "occasioni di incontro" per promuovere azioni di riqualificazione dei contesti abitativi, a partire dalle problematiche presenti. In ogni incontro l'attenzione è stata posta ai problemi specifici di quel condominio e alle possibili risposte da mettere in atto; ampio spazio è stato dato alle problematiche relative alla qualità delle abitazioni, come la poca cura degli spazi comuni, il degrado degli ambienti e la raccolta differenziata, ma sono emerse anche difficoltà di convivenza, di confronto con abitudini di vita differenti.

In un Comune l'incontro di condominio ha dato avvio a un progetto di riapertura di una stanza condominiale, in disuso da anni a seguito di una denuncia di episodi di atti vandalici a opera dei ragazzi del luogo, e di utilizzo della stessa per attività di animazione; progetto accolto favorevolmente dai ragazzi del condominio e sostenuto dall'Ambito Territoriale Sociale.

I mediatori, inoltre, hanno svolto anche un importante lavoro di confronto, con le istituzioni (assessori, presidenti di circoscrizione, coordinatori degli Ambiti Sociali) oltre che con l'Erap e gli amministratori di condominio, sulle criticità presenti negli stabili e sulle possibili modalità di risoluzione dei problemi, sollecitando anche la loro presenza agli incontri condominiali.

Gli interventi di mediazione hanno consentito la realizzazione negli stessi caseggiati di un evento aggregativo e di socializzazione. Tale evento è stato inserito nell'ambito della "Festa dei vicini", che si tiene ogni anno a livello europeo ed è occasione di incontro tra vicini di casa, per conoscersi e promuovere il dialogo interculturale, mediante la realizzazione di una festa enogastronomica e culturale, nella quale gli abitanti cucinano cibi caratteristici dei loro paesi di origine; l'obiettivo è quello favorire la coesione sociale e i legami di prossimità utilizzando un momento conviviale. L'organizzazione di tale evento è stata caratterizzata dal coinvolgimento attivo degli stessi condòmini, oltre alla collaborazione dei referenti dell'ERAP e delle istituzionali locali.

In un Comune, inoltre, è stata realizzata una iniziativa con gli studenti della scuola secondaria di primo grado dove sono situati i caseggiati in cui ha operato il mediatore. Con questa iniziativa, si è cercato di raccogliere informazioni sulla percezione che i ragazzi hanno del proprio quartiere e dei rapporti di vicinato; i lavori dei ragazzi sono stati poi presentati in una festa interetnica, a conclusione dell'anno scolastico. La realizzazione di questa attività ha consentito di interagire

con una realtà istituzionale che svolge un ruolo importante nei processi di integrazione e ha favorito le opportunità di confronto con altri soggetti del quartiere.

3. Buone prassi da consolidare

La valutazione degli interventi di mediazione sociale abitativa può essere articolata alla luce dei tre differenti percorsi intrapresi. I percorsi di accompagnamento all'abitare hanno consentito una maggiore visibilità dei bisogni e delle criticità espresse dalle famiglie, prevenendo situazioni di maggiore disagio e facilitando le risposte da parte dei servizi. I percorsi di mediazione sociale dei conflitti hanno favorito un approccio e una gestione diversa delle situazioni conflittuali, non solo rispetto alle parti confliggenti, ma in riferimento anche all'intero contesto abitativo. La mediazione di comunità, inoltre, ha facilitato l'incontro e la conoscenza tra condòmini e ha favorito una modalità comune per affrontare i problemi, stimolando la partecipazione attiva nella gestione delle criticità del territorio.

Dalle esperienze attuate emergono diversi elementi positivi; gli interventi di mediazione sociale abitativa hanno evidenziato la necessità di incontrare le persone nei luoghi in cui vivono, per dare visibilità ai problemi e creare possibili percorsi di condivisione e sostegno. I quartieri di edilizia pubblica e ad alta concentrazione di immigrati, spesso caratterizzati da elevata complessità, richiedono interventi che rispondano non solo a una logica di 'attesa', ma anche di promozione di iniziative che facilitino l'espressione del disagio e l'individuazione delle risorse. La mediazione ha consentito un ascolto degli abitanti e un accompagnamento per un accesso più appropriato e più rapido alla rete dei servizi. In tal senso il mediatore è una risorsa importante per il territorio, in quanto interviene su problematiche che possono 'sfuggire' ai servizi stessi; inoltre tale figura costituisce un punto di riferimento sia per le persone che per i servizi.

Un altro elemento positivo emerso riguarda l'attenzione al raccordo tra i soggetti che compongono la rete di intervento, nell'ottica di un'effettiva sussidiarietà, verticale e orizzontale, tra i servizi. I mediatori hanno svolto un raccordo costante con tutti gli attori coinvolti, non solo con i referenti istituzionali, ma anche attraverso continui contatti con gli operatori dell'Erap e con gli assistenti sociali dei Comuni sui singoli casi che richiedevano un lavoro congiunto, oltre che con altre realtà locali (Istituti scolastici, Circostrizioni, Associazioni).

Le azioni di raccordo, inoltre, hanno consentito di individuare nuove modalità per affrontare alcune problematiche emerse, in tal senso significativa è stata la richiesta, sia dei Comuni che dell'Erap, di anticipare l'intervento del mediatore già in fase di pre-assegnazione degli alloggi ERAP, per orientare meglio la scelta abitativa.

Fattori significativi dei progetti sono stati i corsi di formazione, volti a migliorare le competenze dei diversi soggetti che operano in tale ambito (operatori delle amministrazioni comunali, dipendenti Erap, assistenti sociali) e a consolidare le reti professionali di intervento, e il monitoraggio costante degli interventi di mediazione sociale e la continua ridefinizione delle attività previste, alla luce delle risposte emergenti dai territori, delle specificità e delle richieste locali. La flessibilità nella progettazione e la disponibilità dei mediatori a rivedere il proprio

ruolo sono state, infatti, fondamentali per garantire che il servizio aderisse il più possibile alle reali richieste dei territori e delle persone coinvolte.

La sperimentazione attuata ha consentito di individuare alcune “buone prassi” che possono costituire un riferimento importante per la realizzazione di interventi futuri di mediazione sociale abitativa in ambito regionale, ma ha anche evidenziato la necessità di consolidare l’esperienza già realizzata e di estenderla ad altri Comuni della Regione.

A tal fine è fondamentale che l’offerta degli interventi di mediazione sul territorio non sia vincolata a progetti finanziati per brevi periodi, ma sia inserita nelle linee programmatiche regionali, con l’obiettivo di facilitarne la realizzazione anche a livello locale.

C'E' ANCHE LA MACROREGIONE ADRIATICO IONICA NEL FUTURO DELLE MARCHE

di Carlo Carboni

1. Premessa

La strategia europea riguardante la Macroregione Adriatico Ionica (MrAI) è arrivata ormai ai nastri di partenza. Assume come scenario un vasto territorio *cerniera* verso il sud-est euroasiatico, un'area-chiave sul piano geopolitico. Si tratta del primo "attenzionamento" europeo a un territorio macroregionale oggi particolarmente problematica per la crisi economico-finanziaria e che, su sponda slava, è stata per giunta colpita da pesanti guerre e conflitti etnici, dopo la caduta del Muro di Berlino. Per questo si guarda con grande interesse all'istituzionalizzazione della macroregione. Questa strategia della Ue associa aree territoriali contigue di stati membri e non, attorno a obiettivi condivisi di coesione e di sviluppo. Ha preso quota dopo il riconoscimento delle Macroregioni Baltica e Danubiana: la MrAI è la terza a essere istituzionalizzata dalla Ue, con l'obiettivo di potenziare la cooperazione transfrontaliera e le politiche di coesione. È dunque centrale il riconoscimento istituzionale in sede europea di questa Macroregione (otto i paesi coinvolti) che costituirà gran parte dello scenario sovranazionale nel cui ambito si collocherà lo sviluppo Adriatico italiano. Non a caso, la MRAI è stata affiancata da numerose altre iniziative associative come l'*Euroregione adriatica* (regioni e comuni di sei paesi), il *Forum delle Camere di Commercio dell'Adriatico e dello Ionio* (di sette paesi), il *Forum delle Città* (di sette paesi), *Uniadrion* (università di nove paesi). Infine, il Comitato delle Regioni che ha prodotto un'ampia consultazione nei territori sui progetti, a specificazione e dettaglio di assi e programmi in vista dei fondi Ue 2014-2020. La macroregione è importante perché tocca tutte le grandi questioni della cerniera adriatica: da quelle marittime (le prime), all'economia, alle piccole e medie imprese (PMI) e l'artigianato, all'ambiente, al turismo, alle infrastrutture. Quattro sono i *pillars* del piano d'intervento europeo:

1. *Driving innovative maritime and marine growth*
2. *Connecting the region*
3. *Preserving, protecting and improving the quality of the environment*
4. *Increasing regional attractiveness*

Viste le regioni coinvolte su sponda italiana, questo sviluppo macroregionale non potrà non risentire del benefico influsso degli *assets* del nostro asse adriatico di sviluppo, fatto di artigiani e piccole e medie imprese. Ovviamente, il grande tema in molti dei paesi resta la penuria di economie esterne e infrastrutturali. L'immagine delle reti infrastrutturali transeuropee presenta un buco del suo vasto reticolo proprio sopra i territori della MrAI: un buco urgente da rammendare con opere "lungo e attraverso" le nostre sponde.

In questo scritto, ci limitiamo a una prima esplorazione di sintesi per farsi un'idea delle diversità strutturali e di vitalità socioeconomica dell'area, al fine di mirare meglio la programmazione

macroregionale, almeno sul fronte del tessuto imprenditoriale, del lavoro e della coesione sociale tra le diverse culture territoriali*.

2. La necessità di una svolta nell'asse di industrializzazione adriatica

Purtroppo, sotto i colpi della crisi sta sbiadendo l'identità del modello di sviluppo che aveva reso, negli anni Ottanta, il *Corridoio adriatico* un'importante direttrice dell'industrializzazione del paese; con risultati ragguardevoli, visto che il Pil *procapite* medio delle province adriatiche, oltremodo depresso all'inizio del XX secolo, si è affacciato al XXI secolo superando quello medio delle province tirreniche. Da allora un rapido declino dei numeri, con incerte previsioni. Con la crisi trasferita ai bilanci pubblici e all'economia reale, all'affanno di PMI e distretti, si associa un prevedibile collasso della spinta degli enti locali e regionali per lo sviluppo e per i servizi, vista l'attuale situazione finanziaria delle nostre istituzioni locali. Pesa anche sulla qualità della vita, se si pensa alla decrescita della manutenzione dei beni comuni. La crisi può accentuare la perdita d'identità, di una *narrazione comune adriatica*, basata su crescita di PMI e qualità della vita, su imprenditori e buoni amministratori, un modello sostenibile di sviluppo che ha saputo espandersi anche nel nostro Sud-Est.

L'asse adriatico rischia oggi una nuova *periferizzazione*, se non si metterà in campo un'efficace politica industriale e finanziaria a sostegno di distretti, artigianato, di un'auspicabile imprenditorialità a trazione tecnologica, se il Corridoio adriatico verrà ridotto a una "strettoia", se l'alta velocità ignorasse il medio e il Sud Adriatico e le sue potenzialità verso i Balcani, verso la porta a Oriente, Istanbul, se la Macroregione non riuscisse a concretizzare l'opportunità per la Ue di rinsaldare amicizie tra stati membri e non e candidati nello scacchiere Sud-Est, denso di problematiche sia nei territori di stati storicamente membri come l'Italia e la Grecia, sia in quelli ormai acquisiti della Slovenia e, ora, della Croazia, sia infine nell'*extension* adriatica dei paesi candidati-candidabili.

La crisi, sulla costa italiana, ci pone di fronte a un doppio complesso impegno: far fronte alle urgenze del presente e, al tempo stesso, guardare al futuro (come saremo nel 2020). Più concretamente, dobbiamo pensare al nostro artigianato, alle nostre imprese manifatturiere, aiutarle a crescere e cooperare, svincolarle da oneri burocratici, dall'asfissia creditizia, dotarle di efficienti economie esterne. L'esistenza di un tessuto artigianale diffuso sul territorio si accompagna sempre alla presenza di una forte incidenza di piccoli e medi imprenditori: sono due galassie spesso sovrapposte per molti aspetti. Questa è una grande potenzialità dei nostri territori, che li rende generatori di attività economiche diffuse. Tutto ciò si rivelerà prezioso per la cerniera dello sviluppo verso aree adriatiche scarsamente industrializzate come quelle balcanico-adriatiche, a eccezione della Slovenia. Questa, a parte l'influsso più prossimo

(*) Per approfondimenti si veda il rapporto *Analisi socio-economica della macroregione adriatico-ionica*, scritto in collaborazione con M. Socci e G. Morettini presentato al convegno sulla Macroregione presso la Facoltà di Economia Giorgio Fuà di Ancona, il 12 novembre 2013, unitamente all'analisi delle infrastrutture di R. Mascarucci, a cura della CNA, Roma 2013.

all'Europa continentale, si è anche avvalsa di quella forza generatrice diffusiva proveniente dal nostro alto e medio Adriatico - per contiguità spaziale - di cui 20-30 anni fa aveva beneficiato il medio-basso Adriatico (il corridoio d'industrializzazione diffusa e per distretti).

Eccetto che per Bosnia e Serbia che presentano un nucleo di grandi imprese, la struttura imprenditoriale di tutti i paesi della Macroregione si caratterizza per presenza di PMI e di settori industriali tradizionali, con pressioni fiscali sull'impresa e il lavoro che spiegano ampiamente il numero rilevante d'impresе italiane ufficialmente presenti su questi territori¹⁰⁰.

Sul fronte Adriatico-Ionico andrebbero fatti ancora progressi straordinari: oggi occorre uno sguardo lungimirante, perché di fronte all'economia "balla" una rivoluzione tecnologica che cova sotto le ceneri raffreddate dalla crisi. Purtroppo, di una via alta dello sviluppo si parla sempre come fattore prezioso di *exit strategy* dalla crisi, ma poco si fa per sostenerla, se non con numeri marginali. Il miracolo del modello adriatico è, al fondo, consistito nel produrre una straordinaria crescita del reddito procapite a dispetto di un'industrializzazione apparsa distante dalla frontiera tecnologica. Non facile, ma fu possibile grazie a fattori che gli scienziati sociali ed economici hanno a lungo studiato ed elencato e, soprattutto, grazie alla capacità delle risorse umane endogene di produrre manufatti di qualità. Tuttavia, molti sono fattori non replicabili. Restano i tristi dati d'investimenti in R&S e in ricercatori di questa parte dell'Italia (che si salva solo nel Nord-Est). Di converso, una premessa positiva per mirare concretamente a un'industrializzazione a trazione tecnologica e cognitiva è costituita dalla presenza nei territori adriatici di una *governance* attenta allo sviluppo locale e alla sua qualità.

Siamo di fronte ad una svolta. Il passato è una risorsa, ma è alle nostre spalle, e una svolta è richiesta e va gestita con istituzioni a intelligenza strategica, in vista del 2020. Si tratta di gestire un graduale riposizionamento imprenditoriale verso un modello innovativo gestito con una *governance* territoriale di tutti i protagonisti dei territori. Si tratta di industrializzare e finanziare il sapere codificato e generativo, di accrescere competitività e valore aggiunto del territorio, di creare *Reti d'Imprese* e *Reti di Competenza*, attivando per lo sviluppo non solo imprese ed enti locali, ma anche università, centri di ricerca, comunità professionali, istituti bancari e *venture capital*. Si tratta anche di internazionalizzare imprese e territorio, non fermarsi al provincialismo e ripensare ai grandi corridoi europei che rischiano di ignorare questa parte d'Italia; occorre ripartire dalle proprie dotazioni infrastrutturali. Ecco perché ci vuole più *governance*, più partecipazione dei protagonisti, più forza condivisa per ricostruire i telai del governo multilivello territoriale in tutta la Macroregione. Tutte queste osservazioni ci ricordano che l'impegno italiano per la macroregione può costituire l'opportunità per ritrovare un protagonismo degli attori locali e territoriali, diventato evanescente negli ultimi anni.

3. Istituzioni, economia e società

Il nostro studio del 2013 sull'analisi del contesto macroeconomico della MrAI si fonda sull'osservazione di un ampio insieme di dati in apparenza eterogenei. Dal vasto *dataset* (oltre

¹⁰⁰ Si veda Par. 3.3 del Rapporto citato.

50 le variabili esaminate nel complesso) riguardanti gli otto stati coinvolti abbiamo selezionato 15 variabili, estratte da varie fonti e relative a differenti ambiti tematici. I fondamentali macroeconomici selezionati offrono informazioni sul profilo demografico, educativo, sociale, istituzionale, economico, commerciale e lavorativo dei paesi della Macroregione Adriatico-Ionica.

Tab. 1: Matrice delle componenti, ruotata (metodo Varimax); paesi della Macroregione e Italia Adriatico-Ionica - Variabile	Componente 1	Componente 2	Non spiegata
Indice di dipendenza	0,0437	-0,4331	0,0649
Popolazione	0,3139	-0,1764	0,2305
Iscrizioni all'università (enrollment rate)	0,3322	0,2114	0,1260
Spesa in R&S (% del PIL)	0,1883	0,3137	0,3178
Tasso di motorizzazione (veicoli a motore per 1000 persone)	0,3852	0,1302	0,0245
Utenti di internet (per 100 persone)	0,0402	0,2877	0,5882
Spesa sanitaria (% del PIL)	0,0256	0,0835	0,9625
Debito pubblico (% del PIL)	0,3666	-0,1507	0,0525
Tasso di attività (15-64) (%)	0,1741	0,2984	0,3932
Industria, valore aggiunto (% del PIL)	-0,0641	0,3194	0,4701
Export (% del PIL)	-0,1170	0,4160	0,0561
PIL pro capite	0,3879	0,1183	0,0248
Diseguaglianza dei redditi - Indice di Gini	-0,0441	-0,2987	0,5551
Turismo (posti letto in strutture ricettive)	0,3718	-0,1508	0,0287
Occupati nelle piccole imprese (0-49 addetti) % sul totale degli occupati	0,3604	-0,1369	0,1010
Varianza spiegata dalle componenti	0,4300	0,3111	0,7411

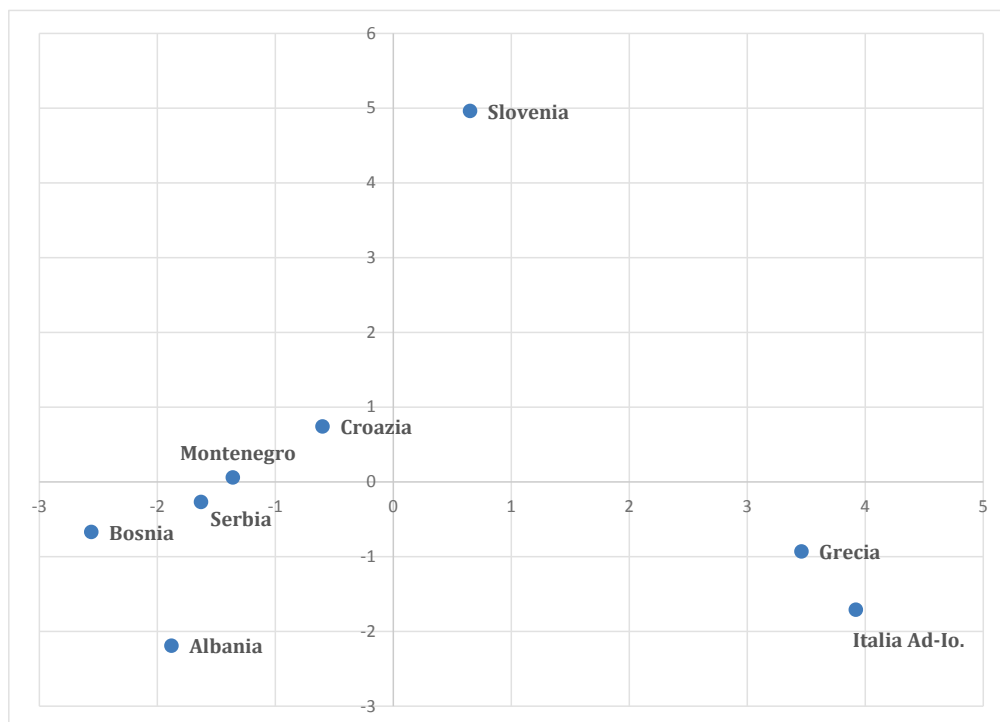
Fonte: Eliteam (C. Carboni, M. Socci, G. Morettini), novembre 2013

Le 15 variabili sono state studiate mediante un'analisi per componenti principali, finalizzata a sintetizzare la complessa ed eterogenea mole di informazioni accumulate. La tabella 1 evidenzia la buona capacità esplicativa delle due componenti individuate, che riassumono circa il 74% della varianza complessiva. Valori elevati indicano un forte influsso della variabile sul fattore selezionato, mentre cifre più basse (in genere sotto la soglia di 0,30) evidenziano un legame marginale tra componente principale e variabile reale.

La prima componente esprime la dotazione di un paese moderno. Tale componente sembra infatti strettamente correlata al livello di sviluppo raggiunto, che costituisce un patrimonio di preziosi *assets* (popolazione, istruzione terziaria, reddito pro capite, tasso di motorizzazione, ricettività turistica) ma esprime anche un pesante fardello (entità della spesa sanitaria e del debito pubblico). Il termine *modernità* sembra riassumere in modo abbastanza puntuale l'essenza di questo primo fattore.

La seconda componente sembra invece connotata dall'elemento *vitalità*. Tale fattore è (negativamente) influenzato dal rapporto di dipendenza e include anche (con segno positivo) il valore aggiunto dell'industria, l'export e la spesa in R&S. Elementi eterogenei, accomunati da un dinamismo che si rappresenta con una struttura demografica più giovane, una ricerca applicata di alta qualità, in una maggiore produttività industriale e nella capacità di competere sui mercati globali.

Grafico1: Matrice dei punteggi per le componenti 1 e 2- Paesi della Macroregione



Rotation: orthogonal varimax (asse X: fattore 1; asse Y: fattore 2)

Nazione	Fattore 1	Fattore 2
Grecia	3,46	-0,93
Slovenia	0,65	4,96
Montenegro	-1,36	0,06
Croazia	-0,60	0,74
Serbia	-1,63	-0,27
Albania	-1,88	-2,19
Bosnia	-2,56	-0,67
Italia Ad-Io.	3,92	-1,71

Fonte: Eliteam (C. Carboni, M. Socci, G. Morettini), novembre 2013

Il Grafico 1 offre una lettura della Macro-area Adriatico-Ionica in base a questi due fattori principali. Emergono tre gruppi eterogenei. Si notano anzitutto due casi (Italia Adriatico-Ionica e Grecia) caratterizzati da elevata modernità e ridotta vitalità. Questi paesi hanno raggiunto un buon livello di sviluppo (non a caso sono gli unici membri di antica militanza nell’Ue presenti nella Macroregione), che si esplica in una diffusa motorizzazione, in un capillare tessuto di piccole imprese, in elevati livelli di PIL pro-capite, popolazione (soprattutto l’Italia) e istruzione (in particolare la Grecia). I successi passati collidono però con prospettive future assai meno rosee. Si avverte infatti una ridotta vitalità, legata a una insoddisfacente produttività dell’industria (Grecia), a una popolazione sempre più invecchiata (Italia) e a un debito pubblico minaccioso e fuori controllo.

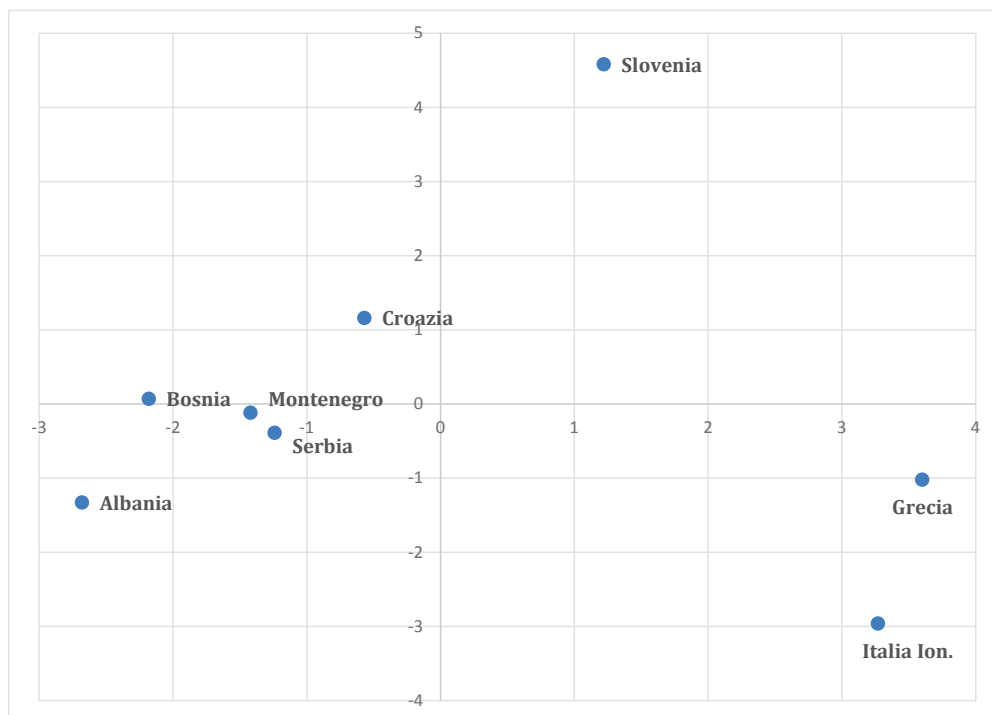
Un simile scenario è in stridente contrasto con il caso della Slovenia, l'unica nazione della Macroregione caratterizzata da elevata vitalità. Il paese beneficia di un basso indice di dipendenza demografica e di un tessuto produttivo in espansione, trainato dalle consistenti esportazioni, da un'industria produttiva e innovativa (come evidenzia la significativa e lungimirante spesa in R&S). Vi è infine un terzo gruppo di nazioni che non si distinguono per vitalità (prossima alla media) ma sono decisamente arretrate dal punto di vista della modernità. Quest'aggregato comprende tutti i paesi balcanici, presi in una transizione economica ritardata e ancora incompiuta. Particolarmente problematico appare il caso dell'Albania, la cui ridotta modernità è aggravata dalla scarsa vitalità. L'esiguo peso del settore industriale, le carenze del sistema educativo e della ricerca sono ostacoli ancora insormontabili, che hanno finora precluso ogni speranza di avviare un processo di *catching up*.

Il Grafico 1 offre una chiave di lettura dei fondamentali macroeconomici dei diversi paesi della Macroregione. Non si possono comunque ignorare le difficoltà di interpretare correttamente il caso italiano, composto da una pluralità di regionalismi alquanto eterogenei. Un utile esercizio consiste nello scindere l'Italia in due aree, separando le regioni Adriatiche (Friuli-Venezia Giulia, Veneto, Emilia-Romagna, Marche, Abruzzo, Molise e Puglia) da quelle che si affacciano sullo Ionio (Calabria, Basilicata e Sicilia).

L'Italia Ionica ha un profilo molto più problematico. Il Grafico 2 evidenzia un lieve arretramento della componente modernità, che risente dell'alto peso del debito pubblico e di un tasso di attività inferiore alla media nazionale. Il calo più rilevante interessa però la componente vitalità, precipitata a un livello molto basso, inferiore a tutte le altre nazioni della Macroregione. Tale crollo è principalmente imputabile all'esiguo peso delle esportazioni¹⁰¹, che pregiudicano ulteriormente uno scenario già traballante e trasmettono l'idea di un'area ormai ripiegata su se stessa e sempre più incapace di sostenere la competizione internazionale.

¹⁰¹ Con l'eccezione della Sicilia rispetto all'area Macroregionale; cfr. sezione 3 "Le imprese e gli scambi" del rapporto citato.

Grafico 2: Matrice dei punteggi per le componenti 1 e 2 – Paesi della Macroregione e Italia Ionica



Rotation: orthogonal varimax (asse X: fattore 1; asse Y: fattore 2)

Nazione	Fattore 1	Fattore 2
Grecia	3,60	-1,02
Slovenia	1,22	4,58
Montenegro	-1,42	-0,12
Croazia	-0,57	1,16
Serbia	-1,24	-0,39
Albania	-2,68	-1,33
Bosnia	-2,18	0,07
Italia Ion.	3,27	-2,96

Fonte: Eliteam (C. Carboni, M. Socci, G. Morettini), novembre 2013

Nel complesso, l’analisi dei fondamentali macroeconomici evidenzia segnali di vitalità dei paesi della Macroregione, che però non assicurano il dinamismo che sarebbe necessario per muoversi speditamente nel turbolento e complesso contesto attuale. L’unica eccezione è costituita dalla Slovenia, paese anomalo da più punti di vista. Lubiana sembra guardare in altre direttrici, rivolte più al Nord Europa. Del resto la Slovenia presenta caratteri culturali precipui, di matrice mitteleuropea più che balcanica.

La differente eredità socioculturale forse costituisce la chiave di volta del successo sloveno a confronto dei deludenti risultati degli altri paesi dell’area. Le nazioni balcaniche hanno sinora proceduto a strappi, accumulando in qualche caso ulteriori ritardi rispetto a un contesto internazionale in profonda fibrillazione. Le aspettative maturate qualche anno fa non si sono ancora concretizzate; il processo di sviluppo è sembrato procedere lungo un cammino reso

infido e sdruciolevole da lacune e carenze in alcuni fondamentali macroeconomici. Serve maggiore vitalità e la capacità di individuare un chiaro percorso di crescita, in grado di trainare queste nazioni fuori dalle secche di una lenta e difficile transizione verso una più compiuta modernità.

Sono altrettanto allarmanti i segnali provenienti da Italia e Grecia, i paesi più importanti dell'area, che hanno già effettuato il passaggio alla modernità. Queste nazioni dovrebbero rappresentare (per storia, dotazione di fattori e dimensioni) la locomotiva dell'intera Macroregione, ma sono afflitte da problemi strutturali che producono un preoccupante deficit di vitalità. Lo scarso dinamismo della locomotiva rischia di ripercuotersi su tutta la Macroregione, incapace di superare le proprie lacune strutturali, ora acuite da una pesante e lunga fase negativa dell'economia europea.

4. Imprese e scambi

La stessa metodologia adottata in precedenza ci aiuta ad avere una prima sintesi delle tematiche riguardanti le imprese. Le componenti principali devono sintetizzare una scenario affollato da variabili di presenza imprenditoriale, struttura produttiva, demografia d'impresa, contesto esterno, produttività, capacità commerciale e competitiva delle imprese manifatturiere. Le 11 variabili selezionate sono sintetizzate da due fattori, che spiegano circa l'80% della varianza complessiva.

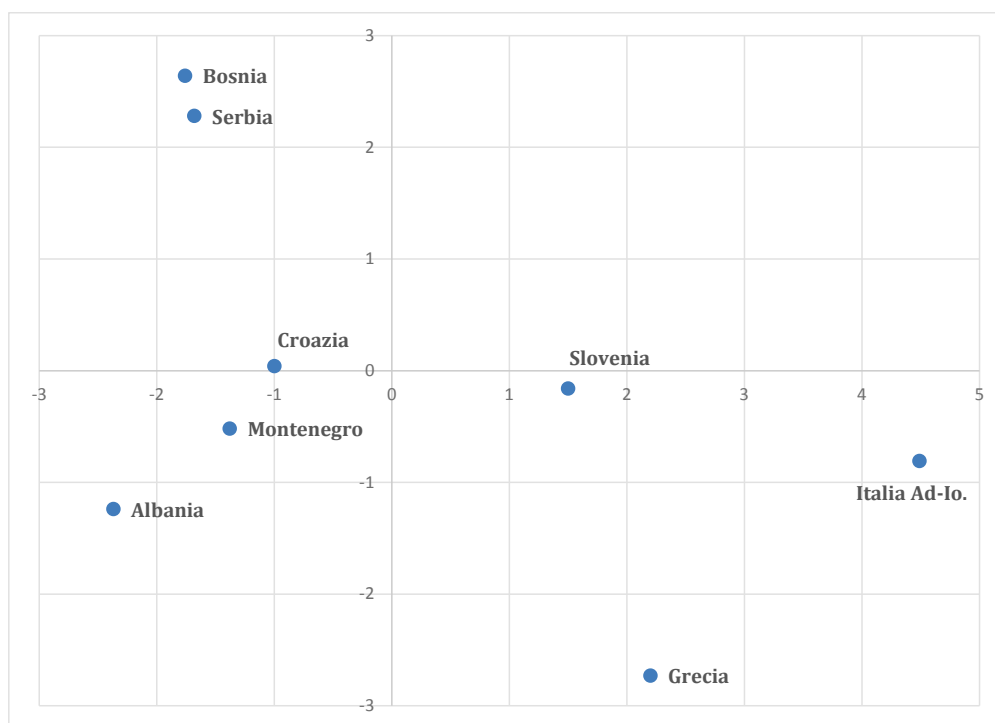
Tab. 2: Matrice delle componenti, ruotata (metodo Varimax); paesi della Macroregione e Italia Adriatico-Ionica	Componente 1	Componente 2	Non spiegata
Densità imprenditoriale	0,2755	-0,2776	0,03455
Dimensione media delle imprese	-0,0064	0,566	0,08703
Peso SMEs (0-49 addetti) su totale di occupati (quota %)	0,0932	-0,4536	0,2068
Tasso di nascita nuove imprese	-0,0396	0,155	0,8994
Tasso di interesse sui prestiti alle imprese	-0,3904	-0,1388	0,25
Tassazione totale sulle imprese	0,3236	-0,4160	0,3196
Peso Manifattura su totale occupati (quota %)	0,1053	0,5876	0,2062
Fatturato per occupato nelle imprese manifatturiere	0,4266	0,0563	0,002027
Valore aggiunto per occupato nelle imprese manifatturiere	0,3958	-0,0167	0,04155
Costo del personale per occupato nelle imprese manifatturiere	0,4159	0,047	0,04063
Apertura commerciale (% export nella Macroregione su export totale)	-0,366	0,0301	0,1577
Varianza spiegata dalle componenti	0,5409	0,255	0,7959

Fonte: Eliteam (2013)

La Tabella 2 illustra i caratteri delle componenti. La prima è strettamente legata a elementi di contesto (tasso d'interesse sui prestiti alle imprese), a indicatori di produttività (valore aggiunto per occupato), di abilità commerciale (fatturato per occupato) e di apertura commerciale (capacità di esportare anche in mercati lontani e non solo nei paesi della Macroregione). Questa componente può quindi essere identificata come la *performance* dell'impresa.

Il secondo fattore indica invece la *struttura* dell'impresa. È infatti spiegato dalla dimensione (espressa come dimensione media e come il peso delle SMEs sul totale) e dal settore di attività (il peso della manifattura sul totale) dell'impresa.

Grafico 3: Matrice dei punteggi per le componenti 1 e 2 - paesi della Macroregione e Italia Adriatico-Ionica



Rotation: orthogonal varimax (asse X: fattore 1; asse Y: fattore 2)

Nazione	Fattore 1	Fattore 2
Grecia	2,20	-2,73
Slovenia	1,50	-0,16
Montenegro	-1,38	-0,52
Croazia	-1,00	0,04
Serbia	-1,68	2,28
Albania	-2,37	-1,24
Bosnia	-1,76	2,64
Italia Ad-Io.	4,49	-0,81

Fonte: Eliteam (C. Carboni, M. Socci, G. Morettini), novembre 2013

Il Grafico 3 identifica quattro gruppi. Il primo blocco comprende Italia e Grecia, caratterizzate da buone *performances* e da una struttura produttiva frammentata. In particolare, l'Italia Adriatico-Ionica possiede, a comparazione una buona produttività del lavoro e un'apertura commerciale molto più elevata della Grecia, incapace di competere su mercati distanti e più concorrenziali. L'economia ellenica si caratterizza per una struttura produttiva frammentata in una miriade di piccole imprese, operanti soprattutto nel commercio e nei servizi. Le piccole dimensioni sono un

tratto comune anche alle imprese italiane, che mostrano però una vocazione manifatturiera molto più accentuata.

Al centro del Grafico 3 troviamo la Slovenia, che associa discrete *performances* a una struttura imprenditoriale abbastanza equilibrata. Serbia e Bosnia si collocano invece sul quadrante superiore sinistro, che raggruppa paesi con un tessuto produttivo concentrato in poche imprese di maggiore dimensione (spesso favorite da sussidi pubblici o di organismi internazionali) ma poco brillanti per produttività o risultati.

Il quadrante inferiore sinistro del Grafico 3 identifica infine le nazioni caratterizzate da una struttura produttiva frammentata e da deludenti *performances* d'impresa. Esempi emblematici sono l'Albania (in cui le imprese manifatturiere sono ancora poco produttive) e il Montenegro (attivo soprattutto nei servizi e nel commercio).

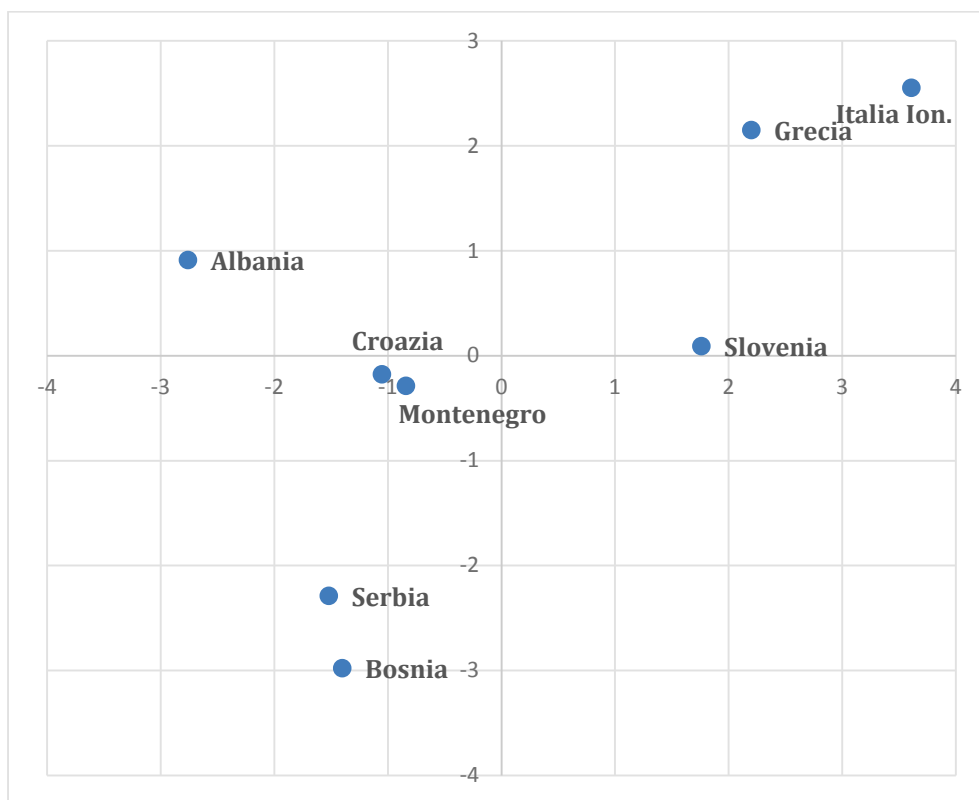
Anche nel caso della struttura imprenditoriale, i dati delineano un solco ancora profondo tra i due mari su sponde italiane. L'Italia Adriatica migliora in termini di *performance* e mostra una struttura produttiva meno atomizzata.

L'Italia Ionica presenta invece una struttura produttiva estremamente frammentata, che la colloca addirittura al di sotto della Grecia. La variazione è principalmente imputabile al basso peso della manifattura, alla scarsa capacità di esportare fuori dai paesi contigui e alla ridotta produttività del lavoro, solo parzialmente compensata dal minore costo del personale.

In conclusione, l'analisi del tessuto imprenditoriale evidenzia situazioni alquanto eterogenee. Bosnia e Serbia sono esempi di un sistema assistito, in cui lo stato stimola e sostiene la creazione di grandi imprese che si rivelano però ancora poco efficienti. La bassa produttività affligge comunque anche realtà speculari come Albania e Montenegro, caratterizzate da piccole imprese e da una scarsa vocazione manifatturiera.

Altre realtà hanno profili meno netti. La Croazia ha ottenuto parziali incrementi della *performance* delle sue imprese, mentre la Slovenia ha intrapreso con maggiore decisione un cammino virtuoso, che ha già prodotto significativi risultati.

Grafico 4. Matrice dei punteggi per le componenti 1 e 2 - paesi della Macroregione e Italia Ionica



Rotation: orthogonal varimax (asse X: fattore 1; asse Y: fattore 2)

Nazione	Fattore 1	Fattore 2
Grecia	2,20	2,15
Slovenia	1,76	0,09
Montenegro	-0,84	-0,29
Croazia	-1,05	-0,18
Serbia	-1,52	-2,29
Albania	-2,76	0,91
Bosnia	-1,40	-2,98
Italia Ion.	3,61	2,55

Fonte: Eliteam (C. Carboni, M. Socci, G. Morettini), novembre 2013

5. L'accompagnamento al confronto tra culture

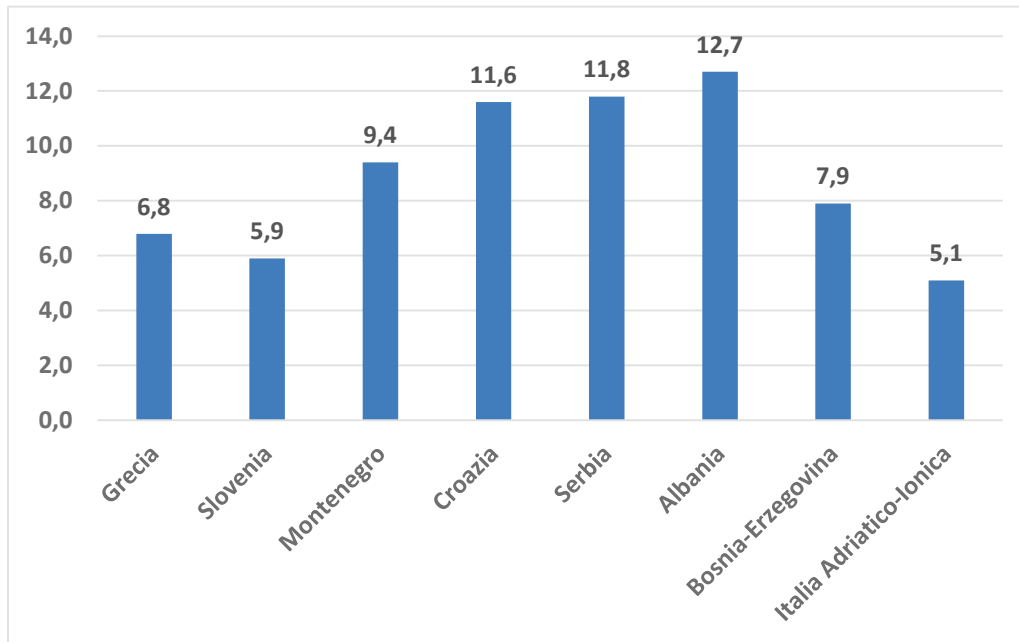
Questa prima analisi mostra che il tema della *diversità* è paradossalmente il terreno su cui trovare un'unità d'intenti nella Macroregione: il riconoscimento delle diversità economiche, politiche, culturali, religiose, sociali e comunitarie in senso lato è il presupposto per individuare beni comuni, a partire dal mare, e per offrire chances a ciascun paese, a ciascuna regione territoriale di svilupparsi al meglio sul piano istituzionale, economico e sociale.

Anche dalla nostra analisi emergono marcate diversità sociali ed economiche tra gli stati. La loro ampiezza suggerisce che non va trascurato l'accompagnamento culturale come cornice alle misure previste dai quattro assi di sviluppo già individuati in sede europea. In altri termini, non

vanno sottovalutate iniziative relazionali in specie in campo associativo socio-economico e imprenditoriale, culturale-professionale, universitario, soprattutto riguardanti al mondo associativo giovanile. È importante che assieme all'integrazione economica proceda un'interrelazione culturale generazionale tra territori macroregionali. Tutto ciò significa fertilizzare e favorire relazioni tra comunità professionali, artigianali, commerciali. Le circa 600 principali imprese italiane localizzate negli altri stati della Macroregione possono costituire un *humus* di partenza per progetti transfrontalieri, che concretamente affrontino la problematica del decentramento cercando di riequilibrare vantaggi e svantaggi con politiche industriali e di rete.

Inoltre, è opportuno ricordare una dimensione a cui il nostro rapporto fa brevi, ma significativi riferimenti, il settore finanziario, nel cui ambito l'Italia ha consistenti interessi nella Macroregione. A esempio, in Serbia, il settore bancario italiano (Banca Intesa Serbia - prima banca nel Paese - e Unicredit - terza banca), ha un'incidenza di poco meno di un quarto del mercato dell'intero settore bancario serbo. In Serbia è anche consistente la presenza italiana nel settore assicurativo con Generali e Unipol-Sai. Per le regioni italiane sarà essenziale tessere reti a partire dalla presenza italiana nel settore economico e finanziario, in quelli universitario e imprenditoriale. Il nostro rapporto sottolinea che il fattore più problematico della macroregione, oltre la disoccupazione, sono gli elevati tassi di interesse sui prestiti alle aziende, i quali raggiungono livelli a doppia cifra in Albania, Serbia e Croazia e li sfiorano in Montenegro. Nell'attuale crisi economico-finanziaria internazionale si è venuto a creare un circuito vizioso che si manifesta anche nell'area macro-regionale: mentre le imprese hanno bisogno vitale di ossigeno in termini di liquidità, le banche hanno ridotto se non congelato l'erogazione di prestiti, o, se li concedono, applicano alti tassi d'interesse. Si tratta di un problema strettamente intrecciato con l'evoluzione del quadro internazionale di mercati finanziari sul quale è comunque necessario intervenire a scala macroregionale.

In attesa di studi particolareggiati sui territori della MRAI, la sintesi del nostro rapporto, citato in questo volume, è solo un provvisorio fascio di luce esplorativo che, comunque, consente di stabilire tre piccole pietre miliari su tre aspetti rilevanti dell'Europa del Sud-Est: un suo mercato ritardo, una relativa vitalità, una spiccata diversità.

Figura 1: Tasso d'interesse sui prestiti alle imprese (2009)

Fonte: Eliteam (C. Carboni, M. Socci, G. Morettini), novembre 2013

6. Ritardo

Il primo aspetto è il ritardo complessivo di cui soffre il Sud-Est europeo, un'area estremamente delicata, posta com'è ai confini con l'Eurasia e l'Africa mediterranea: bassa la spesa per l'istruzione e la ricerca e lo sviluppo (eccetto Slovenia), alta corruzione (idem), democrazia discutibile (eccetto Slovenia, Italia e Grecia) e il debito pubblico che si impenna oltre l'ammissibile (Italia Ionica e Grecia). Se poi entriamo in dimensione economica, osserviamo che l'area ha tassi di occupazione e di disoccupazione peggiori della media europea e che la scarna struttura produttiva è distante dalla frontiera tecnologica più evoluta. Colpisce anche che l'arretratezza riguarda non solo i territori balcanici ma anche quelli ionici italiani e greci. La competitività, a eccezione dell'Italia Adriatica e della Slovenia, è bassa: difficoltà di accesso al credito, corruzione, burocrazia inefficiente, normative fiscali sono alcuni degli aspetti che rendono la Macroregione Adriatica poco appetibile per gli IDE.

Sul piano socio-economico, questo quadro spinge a ritenere che quest'area del Sud-Est Europa, se non oggetto d'investimenti, adeguati rischia di restare intrappolata in una forte periferizzazione, per le problematiche che essa esprime tanto nei paesi membri che in quelli candidabili. Tuttavia, conforta l'idea che tutte le Macroregioni transfrontaliere, poiché "gravate" da un significato geopolitico, dovrebbero trasformarsi in vaste aree pacificate, aperte e in sviluppo.

7. Vitalità

Dopo le debolezze, qualche potenzialità: un tessuto ricco di PMI e soprattutto di microimprese, se si eccettuano Bosnia e Serbia; un *Manufacture Index* che proprio durante la crisi ha visto una

miglior tenuta e, in alcuni casi, un'espansione di questo misuratore di vitalità, proprio su sponda balcanica. È la *vitalità* dimostrata negli ultimi sei anni da alcune nazioni di quest'area il secondo aspetto da sottolineare: a parte il caso eclatante della Slovenia, che distacca tutti gli altri (ma la crisi ha colpito duro), in coda, per dinamismo, ci sono proprio le nazioni come l'Italia e la Grecia, che possiedono gli *assets* di partenza migliori nell'area, ma appaiono economie in declino. Su questo fronte - *assets* tecnologici in territori vitali - si può fare molto, soprattutto se parallelamente crescerà una cultura amministrativa snella ed efficiente tra le istituzioni e avrà più spazio la terza missione dell'università per contribuire allo sviluppo del territorio, fornendo tecnologia, ma soprattutto quelle *comunità professionali* di cui il territorio ha bisogno per rendersi competitivo. Le tracce di vitalità che emergono dall'analisi macro rafforzano l'idea della presenza di economie regionali di notevole interesse per dinamismo. È fondamentale che gli enti locali e regionali si sensibilizzino sul tema della capacità di attrazione della macro-area, che rimane bassa come accade nelle periferie. La formazione di una moderna cultura amministrativa e di *governance* sembra un prerequisito non solo per contrastare l'influenza di forme di *crony capitalism* ma anche per realizzare gli interventi indispensabili alla cura dei beni comuni della Macroregione.

8. Diversità

Il terzo aspetto, già anticipato, è la *diversità* tra società territoriali: nella società si misura in termini di differenti etnie e religioni, ma anche in diversità di piramidi di età (sulle quali influiscono i flussi migratori), opportunità d'istruzione superiore e terziaria, d'accesso a prodotti della modernità, tipo di lavoro. Anche la nostra analisi sulle imprese rivela l'elevata eterogeneità nella macro area.

La diversità è anche nei redditi tra i vari territori, fino a conoscere squilibri di reddito pro capite come quello che intercorre tra Italia Adriatico-Ionica e piccoli paesi dell'altra sponda (8 volte).

Del resto l'obiettivo europeo non è la creazione di un'omogeneità macroregionale, se non forse in modo graduale o marginale. L'importante è mettere in condizione i territori di compiere le loro scelte di sviluppo sfruttando le necessarie sinergie e le opportunità offerte dalla Ue.

9. Azioni trasversali prioritarie

Le nostre indagini e studi, in definitiva, non sembrano incoraggianti quanto ad *assets* territoriali disponibili "in partenza" nei vari territori. In altri termini, l'analisi socioeconomica indica che c'è molto da fare nella Macroregione e "il molto" va pertanto visto con occhio selettivo. Bisogna guardare con favore al vitalismo di alcune economie locali presenti nella macroregione non solo sul versante italiano e sloveno. Ma non si può chiudere gli occhi di fronte a un complessivo grave sottosviluppo tecnologico e finanziario dell'intera macroregione, includendo la stessa area adriatica che non brilla certo per trazione tecnologica e finanziaria.

A parte i quattro *pillars* già individuati dal piano europeo concordato con il comitato delle regioni della Macroregione, di cui la nostra Regione ha la presidenza, i nostri studi mettono in evidenza

la necessità di alcune azioni trasversali fondamentali sia per l'irrobustimento di un tessuto di amicizia e di condivisione istituzionale tra paesi sia per diminuire gap marcati come quello tecnologico e finanziario, che si riscontra in parte anche nella nostra economia produttiva adriatica.

Azioni trasversali ai quattro *pillars* indicati in sede Ue:

1. di diffusione e d'animazione della cultura imprenditoriale svolta in partnership tra istituzioni, università, enti funzionali e associazioni;
2. formative delle amministrazioni, con focus sulla governance delle politiche europee di coesione territoriale (*L'Europa delle regioni*)
3. finalizzate ad attenuare il gap tecnologico e di ricerca che separa la MrAI dai valori medi dell'EU (*industrializzare il sapere*);
4. per dotare di risorse finanziarie e creditizie le imprese che, come risulta, lamentano uno *shortage* nell'approvvigionamento del credito (*finanziare il sapere*).

