

Una politica territoriale nuova

Il seguente rapporto è suddiviso in tre brevi parti. La prima riguarderà i principi fondamentali che negli ultimi anni hanno cambiato il paradigma stesso dello sviluppo, spostandolo dai luoghi di produzione al territorio. La seconda riguarderà le ragioni che fanno delle politiche territoriali, almeno in Europa, i nuovi drivers strategici per la competitività e la terza invece affronterà il tema degli strumenti e delle azioni concrete.

Una premessa è però necessaria. La costruzione di una politica territoriale nuova è possibile, perché negli ultimi anni, nel mondo, è ripartita una grande attenzione verso la manifattura. E' un ripensamento rispetto alla crisi del 2007, dovuta proprio ad un'economia cresciuta solo su asset finanziari che sono poi crollati come castelli di carta. E' da qui che rinasce l'idea che non c'è crescita senza industria, ma che non c'è industria se non capace di incorporare al proprio interno i servizi. Per questo il territorio torna ad assumere una valenza strategica ed un'importanza straordinaria, perché è l'infrastrutturazione del territorio il solo modo di conferire alle imprese valore aggiunto, non solo per attrarre investimenti, ma anche per innalzare la loro competitività, generando così un ambiente favorevole allo sviluppo.

La concorrenza del mercato aperto oggi si gioca su tre condizioni: creare nuovi prodotti, realizzare prodotti innovativi e sostenerli con nuovi servizi. Ed il futuro dei distretti industriali dipende proprio dalla capacità di riorganizzare i cicli produttivi ri-radicalizzandoli in un territorio che riscopre, a sua volta, la produzione della ricchezza come il fine medesimo della propria identità ed esistenza. E' solo dentro questa cornice che si possono combattere le politiche delocalizzative, perché le imprese non ritroverebbero da nessun'altra parte, quelle condizioni e quell'ambiente costruiti ad hoc, per la crescita. Dunque il territorio è indispensabile perché è il luogo nel quale si articolano le reti; quelle informatiche, delle competenze, della ricerca, del trasferimento tecnologico e quelle relazionali con l'obiettivo esplicito di fondere produzione e territorio in una sola cosa.

Ecco perché parlo di una politica territoriale nuova e non della risistemazione di quella precedente. Ed ecco perché, nelle Marche, per la sua storia e la sua struttura della produzione, questo è *il* tema e non *un* tema fra gli altri.

Tema peraltro non inedito nella storia delle scienze industriali e delle teorie per la crescita. I primi cenni risalgono a quasi trent'anni orsono, quando si ebbe chiaro che si stava concludendo il lungo ciclo della cosiddetta crescita fordista. Quel ciclo è passato alla storia per un rapporto di gerarchizzazione tra produzione e territorio. La produzione cioè *usava in funzione di servizio* il territorio in cui operava e su di essa scaricava gli effetti del proprio ciclo industriale. L'alterazione ambientale, il surriscaldamento della terra, il progressivo depauperamento delle risorse e delle materie prime, la contraddizione tra produzione e salute e sicurezza, non sono stato altro che delle conseguenze di quel modello di sviluppo.

Fu davanti ai primi segni visibili di un degrado crescente che, nel 1987, l'Onu incaricò un famoso economista e politico norvegese, Harlem Brundtland di redigere un rapporto che oggi definiremmo sullo *Sviluppo sostenibile* e cioè su come coniugare, in un quadro nuovo, crescita economica, uso delle risorse e benessere sociale.

Brundtland, in quel famoso rapporto, affrontava due punti fondamentali che poi faranno da apripista alle successive ricerche teoriche.

Il primo è che la competizione in un mercato aperto, non avviene più solo fra imprese, ma fra sistemi. Ovvero che se in un territorio tutte le risorse esistenti vengono utilizzate come fattori competitivi, questo innalza la produttività media e rende più competitive le stesse produzioni.

Secondo, di conseguenza, è che un sistema territoriale risulta vincente quando tutte le risorse vengono ottimizzate, riducendo per questo il costo complessivo del prodotto. Brundtland, con quel rapporto introduce per la prima volta il principio *dell'attrattività e quello delle diseconomie esterne*. Attrattività perché, come costatiamo tutti i giorni, un territorio inquinato, dove le imprese operano

in un contesto ostile rispetto ai servizi ed alle infrastrutture, è un territorio da cui si cerca di andare via e non certo capace di attrarre nuovi investimenti.

Diseconomie, perché se la disorganizzazione del territorio invece di ridurre finisce per sovraccaricare di costi aggiuntivi il prezzo di un prodotto, vuoi per i costi del trasporto, vuoi per le intermittenze energetiche, vuoi per il ritardo telematico, vuoi per i costi amministrativi e burocratici che rendono il pubblico, compreso i tempi della giustizia, ostile alla produzione, anche per questo quello è un territorio appunto diseconomico da cui andare via appena possibile.

Successivamente questo rapporto venne sviluppato ulteriormente da un'economista spagnolo, Castells, che partendo dal bozzolo delle idee di Brundtland, svilupperà nel corso degli anni novanta, il tema dello sviluppo *in rete*.

Questo avanzamento segnerà poi, a partire da Silicon Valley, l'avvio di un nuovo ciclo dello sviluppo industriale.

Qual è l'avanzamento di Castells ? E' stato quello che potremmo definire *dell'incrocio*, ovvero del bisogno di saper sempre incrociare i flussi della produzione, con i flussi dei luoghi, cioè le identità, i valori e le risorse presenti in un territorio dato.

Castells, avanzando una serie di esemplificazioni concrete, dimostrava infatti che il *pil di un territorio deriva dalla combinazione tra quello micro di impresa con quello macro del territorio*. In sostanza, che il livello dell'efficienza infrastrutturale e dei servizi di logistica, rappresentano la condizione stessa del successo o del declino di un sistema di produzione.

Per quel che riguarda l'Europa bisogna ricordare che è stata proprio l'Ue, il primo luogo che, durante la presidenza di Jacques Delors, adottò concretamente questa impostazione con il lancio delle ormai famose politiche delle reti materiali ed immateriali. E' quello il momento in cui viene lanciata la politica dei *grandi corridoi per i trasporti, per le reti energetiche e quelle telematiche, insieme a quelle della formazione, della ricerca e della qualità del lavoro* (il noto *more and better job*). Sono i connotati che daranno vita, nel 2000, alla Strategia di Lisbona. Strategia che purtroppo rimase confinata alle buone intenzioni, piuttosto che ad essere veramente realizzata. Ma ciò avvenne non certo perché il successore di Jacques Delors, Romano Prodi, ne fosse meno convinto, ma perché l'Europa ed il mondo intero vennero attraversati in quella stessa fase, da due avvenimenti epocali che hanno deviato per tutti il corso della storia economica.

Il primo riguarda l'esplosione della globalizzazione, con la produzione che si diffonde irreversibilmente su scala mondiale e con l'affermarsi delle nuove economie asiatiche - Cina ed India innanzitutto – con il ridisegno di una nuova divisione internazionale del lavoro, che darà anche vita al fenomeno delle delocalizzazioni delle imprese, alla ricerca del costo più basso di produzione.

La catena del valore cioè si allunga da una parte, alla ricerca della migliore e più rapida redditività, e invece si scomponete e si frantuma dall'altra, quella dei diritti, in una miriade incontrollabile di appalti, subappalti e lavoro nero.

La seconda, in rapida successione temporale, nel 2007 è data dallo scoppio della crisi prima finanziaria, diventata subito, almeno in Europa, economica, sociale e politica, dalla quale solo in questi ultimi mesi si iniziano debolmente ad intravedere primi segnali di inversione di tendenza.

Questi anni, in Europa, non sono soltanto gli anni del fiscal compact e delle politiche di rigore, ma anche quelle della revisione profonda della Strategia di Lisbona e dell'adozione della cd. Strategia 2020 che di fatto la sostituisce. In un altro rapporto, quello sull'Italia di mezzo, viene esaminata la logica ed i contenuti di questo cambio di paradigma, con il passaggio dallo *sviluppo esogeno a quello endogeno*, definito *territorial development* e stanziando robuste risorse finanziarie attraverso i nuovi indirizzi stringenti per l'utilizzo dei Fondi strutturali 2014-2020.

E' dentro questo quadro strategico che dobbiamo esaminare la crisi industriale delle Marche, il declino stesso e la scomposizione dei distretti e delle filiere industriali.

I distretti si sono scomposti, passando da una relazione fra le imprese *paritaria ad una altra di tipo gerarchico*. Si badi bene, questa scomposizione non è un fenomeno solo locale, perché lo possiamo

largamente riscontrare in molti altri territori, dalla Toscana al Veneto, passando per la bassa Lombardia e parte dell'Emilia.

E' la conseguenza dell'aggressività, in molti settori tradizionali, della concorrenza cinese e dei nuovi Paesi emergenti, il crollo, durante la crisi del mercato interno ed il rapporto difficile con il sistema del credito che ha fatto sì che solo poche imprese siano riuscite a farcela, mentre tante altre hanno dovuto o buttare la spugna o rassegnarsi a trasformarsi da imprese autonome ad imprese contoterziste. Ma anche quelle poche capaci di mantenersi competitive e con buone performances, si sono ritrovate, per molte di esse, ad essere prede appetibili di shopping internazionale da parte di grandi multinazionali, dall'arredamento, alla nautica, dal calzaturiero all'elettrodomestico bianco. Un tessuto industriale quindi che si è ulteriormente indebolito, pur mantenendo però una struttura ed una potenzialità sulla quale poter far leva.

Le ragioni fondamentali di questo declino sono già state a lungo esaminate e, per questo, non le riprendo. Quelle che, invece, sia pur sinteticamente, vanno invece esaminate sono le condizioni e le politiche necessarie per poter tentare di aprire una nuova prospettiva.

E' chiaro che questa analisi non può essere identica per tutti i settori e per tutti i territori. In ciascuno di essi la crisi si è presentata con caratteristiche peculiari, legate alla specificità della struttura produttiva esistente e dello stato dei servizi all'impresa e delle infrastrutture. Però in ciascuno di essi va utilizzato un identico criterio di analisi e di valutazione. Uno possibile, perché positivamente adottato in molte altre territori, è stato quello della misurazione *del tempo di attraversamento del prodotto e dei suoi costi aggiuntivi*.

Ovviamente questo è un esame che non può farsi solo esaminando i problemi esistenti fuori dai cancelli delle aziende.

La possibile rinascita delle Marche dipende innanzitutto dalla capacità/volontà degli imprenditori di correggere almeno alcuni dei limiti più importanti che hanno causato la perdita di competitività.

Ne cito alcuni, solo a scopo esemplificativo.

Il primo riguarda la specializzazione tra le diverse fasi della produzione e delle filiere. Gli imprenditori marchigiani dei settori più caratteristici della struttura produttiva, hanno privilegiato la specializzazione nella *fase finale del prodotto*, là dove si realizza il maggiore valore aggiunto, perché connessa *all'identità dei marchi*. E' questa identità che rievoca poi i sistemi di produzione locale. E' stata questa una scelta del tutto caratteristica alla piccola dimensione delle imprese, avvenuta ovunque e non solo nelle Marche. Questa scelta è motivata dal fatto che le piccole imprese a dimensione familiare ritrovano in essa sia l'identità che le conoscenze consolidate basate sul *creare e fare il prodotto*, e rende poi più facile innestare su quel corpo varianti ed a volte anche nuove tecnologie.

Tutto questo che risultato ha dato? Quello, per alcuni, di conquistare mercati di nicchia. Chi ci arriva quasi sempre si ritaglia spazi nel segmento del lusso, ottenendo ritorni economici rilevanti.

Ma le nicchie, per luogo o per segmento di prodotto, restano tali. Come dice lo stesso sostanzivo sono per pochi e per piccoli volumi. In più sono sempre reversibili. L'unico modo per stabilizzarle è riuscire a controllare non solo la produzione di alta qualità, ma anche le catene di distribuzione finale che gestiscono le reti di vendita. Ma possedere insieme produzione e distribuzione è un obiettivo che solo rare *griffe* riescono a realizzare. Penso a Tod's, a Vuitton, in parte a Scavolini. Per il resto delle imprese tutto ciò risulta fuori portata, per evidenti ragioni finanziarie. Per le migliori di esse la sorte che spesso capita, è quella, come detto, di diventare preda dei grandi gruppi internazionali che operano in quel settore, i quali si comprano il brand e lo inseriscono loro nelle grandi catene di cui, il più delle volte, ne posseggono la proprietà.

Come detto per le altre tutto si fa più complicato, perché si entra in una specie di girone infernale. Gli anelli di questi gironi diventano tanti, tra specie e sottospecie, ma se ne possono sintetizzare almeno i tre più significativi che esemplificano perché un distretto all'origine composto da aziende di pari livello di autonomia, finisce per destrutturarsi.

Il primo livello riguarda coloro che hanno gettato la spugna. In altra parte di questo volume sono riportate le imprese marchigiane che hanno avviato le pratiche per le procedure fallimentari. Sono

in media più numerose, per quantità, rispetto al resto dell'Italia. Solo nel 2014 le imprese uscite dal mercato sono 570; 107 in più del 2013 (+18.8%) e due volte e mezzo in più rispetto al 2008. Si può calcolare che a spanne sono probabilmente oltre duemila le imprese che hanno cessato la produzione in sette anni di crisi. E questo tasso di mortalità è particolarmente grave perché osservando quello della natività, ciò che balza agli occhi è che la tendenza è quella che muoiono aziende industriali e nascono imprese di servizi e/o di carattere finanziario. Perché questo dato è preoccupante? Per due ragioni: perché il tasso di mortalità è molto più alto di quello di natività, ma anche perché *muoiono imprese che costruiscono ricchezza e nascono solo quelle che la redistribuiscono all'interno di un montante che diventa più piccolo*.

Il secondo girone è invece composto da quelle imprese che, ad un certo punto, non hanno più il ritmo del mercato ed hanno deciso di fare un passo non indietro, ma in laterale, trasformandosi da produttore a contoterzista, da autonomo ad imprenditore che opera sugli ordinativi del committente. Ma ciò non ha reso loro la vita più semplice, perché le condizioni cui sono sottoposte sono molto restrittive se non, spesso, vessatorie. La grande impresa committente infatti tende a scaricare i costi proprio sul contoterzismo con tempi di consegna rigidi e prezzi *al massimo ribasso*, anche perché la domanda di commesse è assai più alta rispetto all'offerta e quindi il committente può scegliere fra i diversi contoterziati, le condizioni migliori.

Quello del contoterzismo è, per questo, un settore da osservare con grande vigilanza ed attenzione. E' in questo segmento che rischiano di addensarsi infatti fenomeni di illegalità e di lavoro irregolare ed è sempre in questo settore che cercano di inserirsi con sempre maggiore frequenza imprese di provenienza asiatica con condizioni di lavoro e di organizzazione della produzione che alterano non solo le norme di sicurezza, ma anche quella della concorrenza leale.

Infine c'è un altro girone nel quale *l'imprenditore si trasforma in commerciante*. E' questa una fascia molto numerosa e crescente, composta da imprenditori che vogliono restare tali, che non si rassegnano, ma che per farlo cercano scorciatoie per restare sul mercato. Quella maggiormente utilizzata è *l'allungamento della catena del valore, separando progettazione, produzione e commercializzazione*. E' questa una via che parte con la *rinuncia al made in Italy*, ovvero ad una delle condizioni più favorevoli che il mercato offre alle nostre piccole imprese in tanti settori di nicchia.

Cosa avviene in queste imprese? Avviene che nel territorio resta solo un nucleo ridotto di personale, quasi sempre di alta professionalità e competenza, con funzioni di *ideazione e di progettazione*, mentre il prodotto o parte di esso viene realizzato altrove, quasi sempre nei Paesi dell'Est o balcanici, ivi compreso l'assemblaggio finale. Nel settore calzaturiero, ad esempio, sovente si trovano situazioni in cui il modello di scarpa viene ideato nel distretto fermano, ma la tomaia o l'orlatura viene realizzata in Bosnia o in Albania, mantenendo così *il marchio ma non più il made*. Il vantaggio è evidente: allungando la catena si abbassa il costo complessivo del prodotto e questo consente di *vendere Italia non vendendo più però prodotti italiani*. Perché commercianti? Perché nella regione oltre alla progettazione resta quasi sempre il settore della commercializzazione, ricco di zelanti agenti che battono i mercati alla ricerca di ordinativi. Sono imprese che raramente cercano di penetrare in mercati extraeuropei e che spesso scelgono il mercato tedesco, dei Paesi Bassi o scandinavo come quelli privilegiati.

Sta insomma avvenendo ciò che nel più volte richiamato Rapporto dell'Ocse sulle Marche del 2011, presagiva quando sottolineava che uno dei problemi più grandi delle Marche era quello di *sostituire gli investimenti con il commercio*. Cioè di non investire nelle attrezzature e nelle tecnologie, ma nel restyling e nella forma del prodotto, scaricando i primi a coloro che si devono occupare della lavorazione degli intermedi industriali.

E' da questo quadro complesso che bisognerebbe realisticamente partire per ricomporre la filiera, nella consapevolezza delle difficoltà, ma anche osservando le potenzialità esistenti. Perché è vero che è purtroppo molto elevato il numero delle cessazioni di attività, ma è altrettanto vero che in molti casi esistono ancora non solo i capannoni, ma anche le attrezzature ed i macchinari. Perché è vero che la filiera si è allungata tra committenza e contoterzismo, ma al netto delle illegalità, questo

è un connubio in house, che altrove, penso alla meccanica di precisione, ha consentito la creazione di un sistema produttivo efficiente tra prime e seconde lavorazioni. Perché è vero che molti non ce la fanno a stare al top della gamma e a garantire eccellenza produttiva, ma continuano a produrre beni diversificando così mercati di accesso e segmenti di gamma.

Dunque un humus di politica industriale continua ad esistere e diverrebbe molto più fertile se intorno alle imprese si costruisce quell'ambiente positivo di servizi e di sostegni di cui abbiamo prima parlato.

L'altro grande limite che le imprese devono vincere è quello di continuare ad operare *sul sapere codificato*.

Questa è una pigrizia imprenditoriale che può costare molto caro al processo di accumulazione delle Marche ed al suo futuro. Il sapere codificato, ovvero quel *saper fare* tramandato dall'esperienza da artigiano ad artigiano, quella cura e sapienza incorporata nei prodotti che li rendeva unici, figlie di intelligenza e di una manualità consapevole e partecipe, ora non rappresentano più un valore aggiunto.

Nel settore dei beni tradizionali, dal tessile all'arredamento, dal calzaturiero all'elettrodomestico bianco, nella dimensione del mercato globale, quel sapere codificato è oggi patrimonio di tutti.

O su quel sapere, un'economia come quella marchigiana è capace di andare oltre, oppure quella strada non sarà, come per il passato, capace di aprire una nuova fase.

Le strade possibili sono due e valgono per la nostra regione come per tante altre filiere produttive similari del nostro Paese.

O si chiude definitivamente una pagina della storia industriale riconoscendo che, nel mercato aperto, i margini di competitività nei settori tradizionali dei beni di consumo si è esaurita e che dunque bisogna cimentarsi in nuovi prodotti ed in nuove filiere, là dove la concorrenza non è ancora arrivata, oppure bisogna essere in grado di fare un passo in avanti.

Nella vicina Emilia Romagna, ad esempio, si è fatto un po' dell'uno ed un po' dell'altro.

Un po' dell'uno sviluppando settori parzialmente nuovi come il biomedicale e l'automotive. Nell'uno e nell'altro settore l'Emilia era già presente sul mercato, ma è riuscita a fare un'enorme passo in avanti stringendo un patto strategico con alcuni lander tedeschi, come il Palatinato e la Westfalia, costruendo così una filiera integrata nel biomedicale e diventando parte integrante del settore farmaceutico tedesco, settore leader assoluto a livello mondiale e nel secondo costruendo le condizioni per una delocalizzazione tedesca verso l'Italia.

E' noto infatti che non solo nella Ducati ciò è avvenuto da tempo, ma ora anche nella Lamborghini, dove nel sito di Santa Agata Bolognese verrà avviata la produzione di un Suv, battendo la concorrenza tedesca e slovacca, grazie ad un'azione corale della Regione e dei sindacati metalmeccanici che, per parte loro, hanno firmato un contratto integrativo così ricco di flessibilità, da convincere l'Audi a scegliere quello stabilimento, con benefici enormi per l'occupazione aggiuntiva e per la componentistica.

L'altra strada è invece quella insistere nei settori tradizionali, ma operando una decisa verticalizzazione della filiera.

Ad esempio nel settore agroalimentare, sempre in Emilia, i distretti del Dop si sono agganciati a monte con i costruttori di macchine agricole ed a valle con una fiera di riferimento globale come quella di Cibus, integrandosi con produttori su scala mondiale come Barilla e Granarolo fino ai costruttori di macchinari in grado di impacchettare ogni possibile alimento. E la stessa cosa è avvenuta per il distretto delle piastrelle, con una rete di costruttori di impianti in cui la Marazzi e non solo, sono in grado di arrivare fino "all'uscio di casa", come si dice in gergo, abbattendo i costi ed assicurando un'assistenza a "chilometro zero". E lo stesso vale per la meccanica dove le grandi imprese del settore -Ferrari, Maserati, Ducati e Lamborghini- possono giovarsi di una fitta rete di fornitori locali di grande competenza e flessibilità e, per questo, non facilmente replicabile altrove.

E' questa capacità di fare sistema che ha consentito al territorio emiliano di tornare ad essere attrattivo e di superare una crisi, che come nelle Marche è stata molto dura, con in più anche l'evento terribile del terremoto e con un tasso di mortalità che ha visto uscire dalla produzione oltre

un quinto delle aziende. Ma oggi la crisi è superata: il Pil regionale è stimato per il 2015 ad un + 1.2 e del + 3% nel 2016, secondo le stime di Prometeia, i consumi in aumento di quasi due punti, l'export di cinque, gli investimenti dell'1.5 e la disoccupazione scesa all'8.2%.

Ma, come detto, ciò non è avvenuto per miracolo. L'Emilia ha utilizzato gli anni della crisi non per mugugnare, ma per cambiare pelle. Molte imprese sono diventate più globali e più innovative. E' tutto questo che ha consentito alla fine all'Audi di scegliere Santa Agata dei Bolognesi o alla Philips Morris, Castel San Pietro.

Ma le imprese emiliane non sono rimaste ancorate al sapere codificato. Su di esso hanno saputo innestare le tecnologie digitali, l'automazione spinta e la robotica secondo i dettami denominati "industria 4.0".

Va da sé che la differenza tra le due regioni è abissale, anche perché nelle Marche c'è un doppio lavoro da fare: perché le filiere vanno ricostruite non solo in verticale, ma anche in orizzontale, nel senso che serve insieme una politica industriale ed una infrastrutturale. Bisogna lavorare sulla competitività del prodotto e contemporaneamente su quella del territorio. E' un compito di una complessità immensa. In altri tempi è stata definita con la famosa frase di Riccardo Lombardi riferita al bisogno di riforme di struttura del nostro Paese: "Bisogna riuscire cioè a cambiare le ruote senza fermare la macchina".

In altre parti del presente volume sono state già esaminate le scelte strategiche necessarie per cercare di farlo. Qui voglio riprenderne soltanto alcune ed in specifico: il nodo telematico, quello della promozione istituzionale, quello della ricerca applicata ed infine del mercato dei capitali perché questi oggi appaiono i punti dove il ritardo delle Marche è più grave.

Il primo riguarda la funzione di sostegno delle istituzioni alle politiche industriali delle imprese marchigiane, nella dimensione del mercato aperto.

Nell'epoca della conoscenza questa funzione non può più essere esercitata come nel passato. Non basta, in altre parole, partecipare in giro per il mondo, aprendo stand nelle innumerevoli fiere campionarie che si susseguono pressoché ininterrottamente in giro per il mondo. Ovviamente anche ciò va fatto, perché le fiere sono comunque luoghi utili per intessere relazioni, per conoscere e farsi conoscere, sapendo però che oggi i contatti più fruttuosi avvengono in altro modo, ovvero o per via telematica o con missioni mirate, conseguenti a ricerche in profondità di mercato.

Su entrambe le opzioni le imprese marchigiane hanno però degli handicaps da sormontare che le mettono in svantaggio rispetto alla concorrenza.

Il primo è la debolezza della rete informatica a disposizione. Le Marche infatti sono in forte ritardo rispetto alle nuove generazioni della banda larga Adsl. Il Piano telematico regionale risale al 2008 e si attestava alla prima generazione di banda che oscillava tra i 5 ed i 7 megabit. Successivamente, in molte zone, grazie anche all'utilizzo di fondi comunitari, la potenza ha superato i 20-25 megabit. Molti operatori locali poi sono intervenuti sia per connettere che per adeguare le reti, ma nel complesso, in particolare per le tante piccole imprese che operano *nelle zone collinari ed in quelle interne*, i collegamenti telematici continuano ad essere condizionati. Ciò è talmente vero che le imprese che hanno un collegamento a banda larga nelle Marche sono il 78.1% rispetto all'84.6 del resto di Italia. Ed è del tutto evidente che nell'epoca dell'e-commerce e delle stampanti laser 3d, questo ritardo infrastrutturale si trasforma in ritardo industriale per le imprese, specialmente per quelle di minori dimensioni. Da questo punto di vista il sistema produttivo regionale viene sovraccaricato da svantaggi esterni al prodotto per il solo fatto di operare in un territorio difficilmente accessibile sia per il sistema di comunicazione materiale, la rete dei trasporti, che per quella informatica e digitale. Ora non resta che augurarsi che l'annunciato piano del Governo sulla banda larga, da concludere entro il 2020, con 12 miliardi di investimenti, di cui sette pubblici e cinque privati, ma che parte da subito con una prima tranche di 2,2 miliardi per coprire quei 6.800 comuni dove il privato, per bacino di utenza, non avrebbe convenienza ad investire, copra almeno in parte, il territorio marchigiano.

Il secondo riguarda le politiche mirate di sostegno alle imprese per promuoverle sul mercato internazionale. Ovviamente molto è stato fatto ed in particolare le Camere di Commercio hanno e continuano a svolgere un lavoro encomiabile di supporto e di orientamento.

Il problema però è quello che, da altre parti, ci si muove invece e da tempo con *il modello chiavi in mano*. Se si pensa al settore dell'arredamento, la differenza risulta evidente.

In Germania, da questo punto di vista, non sono solo le aziende a cercare commesse sul mercato aperto, ma lo fa lo Stato attraverso apposite agenzie per il commercio internazionale. E' lo Stato che in un determinato Paese raggiunge accordi commerciali riguardanti ad esempio le catene alberghiere piuttosto che il settore aeroportuale. Le imprese sono inserite dentro questi pacchetti commerciali ed in questo modo, pur con prodotti che poco hanno a che vedere con la qualità, lo stile e l'accuratezza dei nostri, operano con commesse e produzioni garantite grazie a queste azioni di sistema che hanno consentito al settore del mobile tedesco di diventare oggi il terzo produttore al mondo ed il secondo nell'export.

Una variante di questo modello sono i contratti firmati da general contractor con le grandi catene di distribuzione. Anche in questo caso non sono le singole imprese a muoversi, ma le grandi associazioni di rappresentanza, nel caso in oggetto la Federlegni, che tratta e fissa le condizioni che consentono ai produttori del settore di avere la garanzia che i loro prodotti siano poi veicolati dalle catene verso il consumatore finale.

E' del tutto evidente, in questo quadro, che la politica dei road show è sempre utile, ma non decisiva.

Per questo sarebbero utili alcune azioni strategiche mirate.

La prima, per una regione come le Marche a predominante presenza di una struttura delle imprese di piccola e piccolissima dimensione, sarebbe quella di darsi l'obiettivo di formare un numero consistente di persone, magari di neolaureati, per dotarli di una cultura manageriale internazionale. In Italia la Farnesina organizza già moduli formativi di carattere nazionale, ma probabilmente sarebbe utile, in accordo con le Università delle Marche, prevedere la predisposizione di corsi ad hoc per formare una leva di esperti sui temi dell'internazionalizzazione calibrata su scala regionale. Questi corsi potrebbero diventare i drivers verso le politiche europee e l'utilizzo dei fondi strutturali e verso il commercio internazionale in particolare per i settori caratterizzanti le imprese regionali.

L'altra azione necessaria, complementare a questa, sarebbe la realizzazione di una partnership stabile e strutturata, con l'Ice. E' noto che l'Ice già opera nelle Marche, con funzioni di orientamento e di consulenza. Ma bisognerebbe fare un passo in avanti, passando alla realizzazione di un vero e proprio contratto di partnership, con una sede distaccata nelle Marche e con compiti ed obiettivi predefiniti, anche alla luce dell'essere Ancona capitale della Macroregione.

Ma le *madri di tutte le battaglie*, quelle cioè capaci di dare una vera svolta alla realtà economica marchigiana sono due: l'innovazione ed il credito.

Su entrambe servono delle iniziative rapide e radicali, capaci di cambiare nel profondo il modo con cui si è operato fin qui.

L'analisi sullo stato dell'arte è nota e non servono molte parole per ricapitolarla.

In sintesi si potrebbe dire che le Marche hanno un modello d'innovazione senza ricerca, perché le imprese lo hanno orientato verso il design, la creatività, il restyling ed i processi riorganizzativi invece che verso la tecnologia.

Per questo il rapporto regionale tra la spesa in R&S e Pil risulta essere inferiore alla media nazionale.

Il paradosso di questa palese contraddizione sta nel fatto che, negli anni '90, le industrie marchigiane avevano realizzato tali livelli di performances da ritenere superflua l'adozione della componente tecnologica nelle produzioni. Tanto è vero che le Marche, sul piano statistico, risultavano la regione con la più grande concentrazione di imprenditori in Italia, ma con la spesa per investimenti in ricerca tra le più basse.

La ragione di questa contraddizione risiedeva in due circostanze precise.

La prima: la struttura predominante basata su piccole e piccolissime imprese rendeva non possibile alle stesse investire risorse nel complicato e costoso ambito della ricerca e dell'innovazione. In presenza di periodi di congiuntura positiva, nei quali si poteva anche usare la leva della svalutazione competitiva, le imprese hanno preferito battere la linea del restyling piuttosto che quella dell'innovazione, anche perché il patrimonio investito nella maggior parte dei casi era il proprio e quindi con pochi margini di manovra.

Inoltre, come è noto, il driver del settore della ricerca è normalmente guidato nel mondo dal settore meccanico, presente sì, ma non in misura predominante nelle filiere industriali marchigiane. Si stima infatti che almeno il 50% della ricerca applicata in Europa nasca proprio dal settore della meccanica che poi, per le sue caratteristiche industriali, è in grado di contaminare tutte le altre attività manifatturiere.

In questo scenario dunque avrebbe dovuto essere l'intervento pubblico a supplire a queste debolezze del sistema. Ma, come già detto, il pubblico ha quasi sempre situato il proprio intervento a valle dei processi industriali, ritagliandosi funzioni redistributive invece che di sostegno al processo di accumulazione. La conclusione è sotto gli occhi di tutti, nonostante nelle Marche operino ben quattro università prestigiose, di cui solo una, quella di Macerata, è più specializzata verso le scienze umane e sociali che in quelle tecniche e scientifiche, come lo sono le altre tre. Inoltre nelle Marche hanno operato con tanto di presenza pubblica importanti Centri settoriali di ricerca (Cosmob, Meccano, etc.).

Nella realtà però il sistema delle imprese si è ben poco giovato dall'insieme di queste presidi. E la ragione non è misteriosa. Perché queste strutture hanno operato *senza un indirizzo ed un coordinamento generale capace di farle vivere come interfaccia continuo delle imprese*.

Ma nelle Università marchigiane c'è un patrimonio inestimabile di sapere e di conoscenza. Basti pensare che negli atenei regionali operano ben 1425 professori, dei quali 381 sono ordinari e 417 associati e ben 647 ricercatori (dati 2014 ndr) e sono dotati di ben tre uffici per il trasferimento tecnologico. Si potrebbe dire, alla luce della realtà: quanta sapienza dispersa! Inoltre i laboratori di ricerca universitaria sono di alta qualità, specie nell'area della medicina, delle scienze fisiche e dell'ingegneria civile.

Ma proprio queste specializzazioni sono l'indicatore della distanza tra *sapere e produzione*. Perché quei laboratori di ricerca vanno benissimo se, insieme, ci fossero anche quelli verso la ricerca industriale applicata di prodotto. Perché nella competizione attuale non basta l'investimento nel processo per risolvere il ritardo nell'innovazione di prodotto, specie se si opera in settori tradizionali.

Serve altro e serve di più. Serve un rapporto permanente tra domanda e ricerca. Ovvero tra i bisogni delle imprese nelle diverse filiere sul terreno dell'innovazione tecnologia e centri del sapere che sappiano raccoglierla e gestirla, orientandola sempre verso le ultime famiglie e generazioni di innovazione che in quel determinato settore si è realizzata e per operare poi il trasferimento tecnologico verso le imprese. Non è fantascienza: ovunque ricerca applicata e trasferimento tecnologico sono alla base del rapporto tra imprese e centri di ricerca. Quello che nelle Marche manca è invece un Centro generale di coordinamento e di indirizzo. Manca un collettore continuo delle domande e dei bisogni di innovazione, anche quando questi risultino inespressi o mal raffigurati. Manca nelle Marche un *Centro trasversale di ricerca* che sappia essere il punto di riferimento generale. Per questo, per buttare giù il muro delle incomprensioni e delle paratie stagne, per provare a coagulare ciò che oggi risulta settorializzato e parcellizzato, servirebbe urgentemente la convocazione da parte del nuovo Governo regionale, degli *Stati Generali del sapere e della produzione*, per resettare quello che già c'è, ma, nello stesso tempo per aprire un nuovo ciclo di convergenza e di coesione tra l'industria e la ricchezza delle competenze esistenti.

In questo quadro si potrebbe anche provare a raggiungere un altro traguardo ambizioso. Cosa vieterebbe infatti la realizzazione di una convenzione tra la Regione Marche e la Fraunhofer Gesellschaft, creando, come ha già fatto dal 2009 la provincia di Bolzano, una filiale regionale della più grande organizzazione di ricerca per le piccole imprese in Europa? In Germania son bene 18000

i ricercatori che lavorano nel Fraunhofer Institute cooperando con le piccole imprese per fornire servizi di ricerca applicata e poi trasferimento tecnologico su misura. Bolzano, come detto, si è affiliata con risultati universalmente valutati di grandissimo interesse. Nelle Marche, visto il ritardo accumulato, potersi giovare oltre al compito di coordinamento prima richiamato, anche di un'esperienza e competenza così straordinaria risulterebbe davvero il valore aggiunto di cui c'è bisogno come il pane. Anche l'investimento sarebbe tutt'altro che proibitivo, perché questo Istituto opera su una tripartizione di risorse tra il pubblico, normalmente intorno al 30%, mentre il restante 70% viene da bandi per progetti di ricerca applicata e contratti con l'industria e come viene detto in Germania, ed ora in Trentino, questi *sono soldi benedetti*.

Infine il problema del credito, ovvero quello che rappresenta oggi il nodo più difficile e delicato da sciogliere. Lo è perchè questo non è un tema che si risolve con un accorgimento tecnico.

E tuttavia il credito è il punto chiave su cui si gioca la possibilità stessa della ripresa. Non solo perchè il carattere più volte richiamato, tipico della struttura produttiva regionale, non avrebbe materialmente le condizioni per passare ad un nuovo ciclo di investimenti e di innovazione, ma anche perchè le stesse imprese si troverebbero con un gap insormontabile da superare in rapporto agli stessi concorrenti, almeno sul mercato europeo.

Infatti basta comparare il sostegno al credito per le piccole imprese in altri Paesi, come ad esempio la Francia e la Germania, con quello in atto nel nostro Paese per comprendere subito la portata del problema.

In Francia esiste una banca apposita, la Bci, una banca pubblica la cui missione è quella di sostenere le piccole imprese per l'accesso al credito, che non si limita ad erogare prestiti a tassi molto convenienti, ma che, se del caso, interviene direttamente anche nell'acquisto di quote capitarie diventando socio di minoranza.

In Germania la stessa funzione la svolge la Kfw, banca anche questa pubblica, la cui operatività risale alla fine del secondo dopoguerra, il 1948, che non si limita ad una generosa politica creditizia, con tassi molto bassi e scadenze a lungo termine, ma svolge anche una funzione di assistenza e di supporto ai processi di internazionalizzazione.

Se si comparano le percentuali di accesso al credito nel 2014, si rileva che l'81% delle richieste di credito delle piccole imprese tedesche sono state accolte integralmente e solo il 6% negate. In Francia le percentuali variano di poco, il 75 accolte, il 15 accettate parzialmente e solo il 5 respinte. In Italia le cifre parlano da sole: il 50 accolte, il 32 rinviate ed il 12 negate. La Kfw solo nel 2013, ha erogato oltre 24 miliardi di crediti, senza avere effetti negativi sul proprio patrimonio, visto che si finanzia emettendo bond garantiti dal Governo federale.

Da noi e nella nostra regione, basta vedere i dati del Rapporto 2014 di Banca Italia delle Marche, si potrebbe constatare che gli istituti di credito operano "alla rovescia": erogano credito a chi già ha e lo negano a chi ne avrebbe bisogno, trincerandosi dietro il rispetto dei criteri delle clausole di garanzia che però sembrano essere applicate, così rigidamente solo da noi.

A questo si aggiunge l'assenza di una società regionale di capitali, dopo la crisi di Banca Marche. Ora non è questo il luogo per ripercorrere la sua fine ingloriosa ed imbarazzante. Si tratta solo di osservare che Banca Marche era l'unico istituto operante, di adeguata dimensione, a chiara vocazione territoriale.

Ora invece operano nelle Marche o banche dalla dimensione patrimoniale troppo minuta o, all'opposto, troppo estranea al territorio.

La miriade di banche locali e di credito cooperativo svolgono certamente una utilissima funzione per la raccolta del risparmio ed anche per la politica creditizia verso le famiglie e le imprese, ovviamente nell'ambito dei volumi complessivi a disposizione. Ma è proprio la loro taglia che non consente loro di accedere, ad esempio, alle iniziative della Bce per la piccola impresa, come nel caso recente del Tltro. Inoltre la riforma appena varata sulla riorganizzazione bancaria, le coinvolgerà nei prossimi mesi in complessi processi di aggregazione e di ristrutturazione. Il resto delle Banche sono invece rappresentate da Istituti di credito di rilevanza nazionale che operano da tempo e con successo nelle Marche, ma di cui è almeno dubbia la loro vocazione territoriale.

Ma le Marche, per loro, sono sicuramente una regione davvero molto interessante, perché è questo un territorio ad alta propensione al risparmio. Dal punto di vista generale, come è noto, le Marche rappresentano circa il 4% della ricchezza mobiliare complessiva, ma questa percentuale si alza ad oltre al 6% in rapporto alla propensione al risparmio. Se è vero, come attesta la Banca d'Italia, che nel periodo 2010-2014, nonostante la bufera della crisi, la ricchezza prudentemente accantonata e non spesa dagli italiani è stata pari a 400 miliardi, da ciò si deduce che, grosso modo, dovrebbero essere più di venti quelli aggiuntivi depositati nei vari istituti di credito regionali. D'altronde questa tendenza è confermata nel recente Rapporto di Banca Italia Marche, quando riferisce che la cd. disponibilità a pronti e quella del risparmio gestito si sono accresciute anche nel 2014.

Quindi la messe della raccolta è stata ampia ed i granai ben pasciuti, ma senza effetti apprezzabili per le famiglie e le imprese. Il nodo sta proprio qui, nell'andamento asimmetrico tra raccolta ed impieghi. La raccolta continua ad essere rilevante, mentre gli impieghi languono. Il fatto che languano è confermata dalle statistiche sui crediti erogati che indicano una invarianza se non una lieve flessione, in particolare per le Pmi.

Da questa semplice fotografia si sarebbe legittimamente indotti a sospettare anche ad una migrazione verso altri territori dello stesso risparmio raccolto nelle Marche.

Vi sono grandi Banche, come Intesa San Paolo, che ormai da tempo, svolgono una funzione di enorme sostegno e di supporto creditizio verso le piccole imprese. Però comparando i volumi erogati in Piemonte, piuttosto che in Emilia e Lombardia e quelli nelle Marche il contrasto risulta evidente.

E questa forbice tende invece a dilatarsi clamorosamente quando si osserva l'utilizzo del Tltro. Sono almeno tre i grandi istituti di credito che, attraverso il coordinamento e la vigilanza della Banca d'Italia, hanno richiesto l'accesso anche con quantità significative sia alla prima che alla seconda tranne di emissione, quella del settembre e poi del dicembre 2014. Unicredit, Mps ed Intesa San Paolo, nelle due emissioni precedenti hanno richiesto ed ottenuto più di 29 miliardi (con disponibilità cash a tassi irrisori e con l'obbligo perentorio, salvo la restituzione pagando interessi passivi, di erogazione esclusiva verso le piccole imprese).

In percentuale queste tre banche hanno assorbito oltre il 60% di quanto l'insieme delle banche italiane avevano richiesto.

Ma, ancora una volta poi quando si esaminano gli impieghi nelle Marche, il risultato resta impercettibile.

Dunque né il risparmio raccolto, né le risorse ad hoc aggiuntive trovano impiego nelle nostra regione. Dunque il problema non è tecnico, bensì politico e come tale, pur nel rispetto rigoroso delle autonomie, va affrontato.

I nodi che motivano questo scenario sono noti e sembrano riproporre l'immagine del serpente che si morde la coda. Detta in altri termini, sommando le tre azioni: raccolta, Tltro, Qe, le banche, mai come adesso, sono stracolme di risorse, senza che però tutto ciò modifichi la situazione.

La causa è nota: è il volume di sofferenza, incagli, crediti inesigibili che gravano sugli istituti di credito, che rende le stesse banche prudenti nelle erogazioni, adottando di conseguenza rigidamente i criteri sanciti da Basilea 3, in ordine alle garanzie necessarie prima dell'erogazione del credito.

Tutto ciò impedisce allora, alla radice, qualsiasi azione? Non lo credo. Credo che almeno due osservazioni potrebbero essere invece legittimamente sollevate.

La prima: c'è una funzione di coordinamento, non solo ex post, che Banca Italia Marche potrebbe e dovrebbe espletare. Per quel che riguarda il Tltro è la Bce che intesta a ciascuna banca centrale nazionale, la funzione di fungere da collettore ed analista delle richieste, del coordinamento e della vigilanza successiva, ivi compreso il rendiconto conclusivo. In questo quadro è legittimo porre alla sede regionale di BDI, perché le Marche sono di fatto escluse da un'operazione che, vista la concentrazione della piccola impresa esistente, avrebbe dovuto eleggerla ad esserne invece uno dei principali fruitori? C'è insomma una funzione non solo di moral suasion, ma perfino di garanzia che andrebbe esercitata in esplicito.

La seconda: non solo all'Abi, per la funzione di rappresentanza che esercita, ma ai presidenti dei tre Cda, può essere legittimamente sollevato il quesito su quali strategie intendono operare nel territorio marchigiano, magari chiamandoli a partecipare ad un'apposita Conferenza del credito e della produzione nelle Marche, per rompere almeno il muro del silenzio e dell'inazione?

Del resto i problemi enumerati non si risolvono per miracolo né con il trascorrere del tempo.

In questi lunghi anni di crisi che tante certezze e convinzioni ha cancellato, ce n'è anche una sulla quale forse non si è ancora riflettuto a sufficienza. Ovvero mi riferisco a quell'antica convinzione che la crisi fosse, essa stessa, occasione di trasformazione e di cambiamento, cosa che in realtà, nel passato era molte volte avvenuta.

Questa volta invece non lo è stato. Se si osservano gli effetti a distanza dopo sette anni, ci accorgiamo infatti che la crisi non è stata affatto occasione di cambiamento.

Questa è stata una crisi che invece, ha lasciato tutti allo stesso modo, esattamente com'eravamo prima che cominciasse. Anzi, l'unica reale novità, sta nell'accentuazione delle disuguaglianze economiche e sociali. Chi era povero lo è ancora di più e chi era ricco lo è diventato ancora di più. E la stessa cosa è avvenuto anche fra gli Stati e negli Stati. Il rapporto Svimez denuncia il crollo del Mezzogiorno d'Italia dove in questi anni, la ricchezza prodotta è stata pari a 16000 euro pro capite rispetto ai 44000 del Nord, ma lo è stato anche tra gli Stati del Sud Europa rispetto a quelli continentali e lo è stato, a sua volta, dell'Europa nei confronti degli Usa.

Perché ciò è accaduto a differenza del passato? Per una ragione semplice: perché è stata la prima volta che il mondo ha dovuto fare i conti con *una crisi sovrannazionale di carattere finanziario*. Anche il crollo di Wall Street nel '29, non è paragonabile, perché fu finanziario ma di dimensione nazionale ed anche quella del '76 non può essere termine di paragone, perché fu, almeno in parte sovrannazionale, ma di carattere economico.

L'ultima crisi è stata invece inedita, senza alcun riferimento con il passato. Per questo è del tutto privo di senso fare, come troppi fanno, paragoni con gli anni precedenti la crisi. Dire, come ha recentemente affermato il Fmi, che il tasso di occupazione italiano tornerà come quello del 2007 fra venti anni è appunto un'affermazione senza fondamento alcuno, perché quando il mondo uscirà definitivamente dalla crisi semplicemente *non sarà più com'era prima*. Anche per questo è altrettanto insensato rievocare l'adozione di antichi strumenti di politica economica e sociale che nel passato avevano funzionato, *perché questa crisi è diversa dal passato*.

Ad esempio: è del tutto vero che l'economia statunitense si sia ripresa prima di quella europea adottando, in sostanza, la vecchia ricetta keynesiana. Ma il prezzo per il mondo di questa scelta sta nel rischio di una possibile prossima bolla finanziaria dovuta alla crescita a *dismisura del debito pubblico non coperto dal credito privato*. Anzi negli Usa il debito privato è cresciuto negli ultimi tre anni con una velocità simile a quello del pubblico. Non è a caso che la Federal Reserve, per evitare una nuova bolla finanziaria come quella del 2007, si sta accingendo a porre fine a questo *carnevale finanziario*, aumentando il tasso di interesse con la speranza di ridurre il rischio di surriscaldamento e quindi di una nuova bolla mondiale.

Quasi esattamente la stessa cosa di quanto sta avvenendo in Cina, dove il rischio di bolla nasce dall'eccesso di debito privato in presenza di un'economia che non cresce più a doppia cifra. Le imprese cinesi, negli ultimi anni si erano molto indebite, pensando ad una crescita infinita, così che oggi il loro montante debitorio è salito alla stratosferica cifra del 155% sul Pil (appena cinque anni fa era del 98 ndr).

Per evitare il collasso delle banche, a quel punto le autorità cinesi hanno chiesto alle imprese di reperire finanziamenti in Borsa invece che al sistema bancario. Ciò è avvenuto grazie alle azioni comprate dai piccoli risparmiatori, a loro volta con l'illusione di un facile arricchimento. Per farlo però essi si sono, anche loro, indebitati per una cifra mostruosa di ben 334 miliardi di euro. Per questo, ai primi segnali economici negativi, è iniziata un'ondata di vendite per il timore di trovarsi un portafoglio composto solo da titoli spazzatura, determinando così il crollo delle borse cinesi. Il Governo, a differenza di quello americano del 2007, vista la sua natura autoritaria, è intervenuto a

quel punto con una duplice azione: sospendendo dal listino i titoli incriminati, impedendone così la vendita e, contemporaneamente acquistandoli direttamente, utilizzando parte delle proprie riserve finanziarie, pari a 4000 miliardi di dollari. Questa coartazione verso i risparmiatori, è servita almeno e fino ad oggi, a tamponare la situazione, senza però cancellare la realtà che *in Cina sono in realtà presenti non una, ma due bolle, una bancaria e l'altra di borsa* e che sia le imprese che i cittadini sono indebitati fino agli occhi. Ed anche questi comportamenti possono finire per avere effetti disastrosi per l'intera economia mondiale.

In Europa si è scelta un'altra strada, ovvero quella dell'austerità e del rigore di bilancio. Per farlo però si sono dovute fortemente accentuare, almeno per l'eurozona, i poteri e le regole vincolanti di natura sovrannazionale. Questa scelta ha finito per aumentare inevitabilmente le disuguaglianze, perché, privi di strumenti nazionali come la svalutazione o il deficit spending, i Governi non hanno avuto margini per intervenire *nel breve, ma solo nel lungo termine, attraverso le riforme strutturali*. Per questo, se e quando esse verranno fatte veramente e fatte bene, solo tra qualche anno, *la crisi avrà determinato una trasformazione*.

Ma tutto questo indica anche un'altra verità, quella per cui *il cambiamento non lo produce più la crisi, bensì la crescita*.

Come dicevano saggiamente i nostri nonni, *il fieno si mette in cascina e si vende solo dopo che si raccoglie*. Ma questo, adesso, è allora il punto davvero decisivo, proprio perché *la crisi sta finendo*. In Italia, ma anche nelle Marche, è giunto il momento di mettere mano ai problemi strutturali. Ora è il momento di correggere distorsioni, disuguaglianze e di cercare di recuperare i ritardi.

Le Marche possono davvero cambiare, recuperando quel ruolo economico, di intraprendenza, di ingegno, di civiltà e di coesione sociale che è stato sempre il suo segno distintivo.

Ora, se ne saremo capaci, ci sono davvero le condizioni per aprire un nuovo ciclo economico e sociale.

Walter Cerfeda