

Tra flussi e luoghi, accompagnare la modernizzazione del territorio



Circondario Empolese Val d'Elsa

Febbraio 2009
CONSORZIO AASTER

Circondario Empolese Val d'Elsa

*Tra flussi e luoghi, accompagnare la
modernizzazione del territorio*

*Rapporto di ricerca a cura del Consorzio Aaster srl.
Gruppo di ricerca diretto da Aldo Bonomi con la collaborazione di:
Albino Gusmeroli (coordinatore), Diego Bonomi, Gianmario Folini,
Daniele Germiniani e Linda Barsotti, con la consulenza di Guido Caselli*

INDICE

Introduzione.....	4
Il territorio come fattore di competizione.....	14
L'interesse pubblico: utilities, servizi e nuove marginalità.....	22
Rapporti di vicinato, qualità della vita, paure sociali	32
Dalla rendita alla necessità di un nuovo progetto di territorio.....	39
Il Territorio Puzzle	44
La lunga transizione <i>selettiva</i> del modello produttivo.....	48
Leader senza filiera.....	57
Filiere senza leader	64
Il driver turistico	69
I Profili delle imprese del territorio	76
Elenco Attori Intervistati.....	88

Introduzione

Il quadro delle rappresentazioni della crisi

Il campo retorico sul quale ci esercitiamo in questi mesi in tema di crisi tende a liquidare in modo un po' troppo frettoloso tutto ciò che pare avere origine "globale" in discorsi permeati da indignazione, rabbia, accuse di immoralità, mancanza di trasparenza, di un mondo virtuale fatto di carta nel quale si è persa la misura delle cose. Lungi dal voler difendere gli spregiudicati speculatori di ogni risma e specie è tuttavia opportuno e utile evidenziare il pericolo insito in una visione egemonizzata da un pensiero segnato da manicheismo e allarmismo strumentale. Pare, in questi primi mesi di crisi, vadano consolidandosi almeno tre visioni accomunate da tendenze in diversa misura regressive con le quali occorre confrontarsi: *la retorica della decrescita, quella del rinserramento negli spazi nazionali, quella di un rinnovato declinismo italico.*

Naturalmente tali visioni contengono elementi pregnanti di critica al modello anglosassone di primazia di una finanza che è persa totalmente al di fuori del controllo democratico. Tuttavia non si deve dimenticare un elemento che rimanda ai processi reali. In questo ultimo decennio di esplosione dell'economia globale sono state proprio quelle realtà territoriali, economiche e sociali che hanno saputo metabolizzare i processi di ristrutturazione capitalistica entrando nel circuito degli scambi internazionali a permettere al nostro paese di galleggiare, se non proprio di primeggiare, tra le economie più floride del mondo.

A conferma di ciò la crisi colpisce drammaticamente proprio quegli ambiti che avevano cercato di attrezzarsi per cogliere le opportunità di un'economia sempre più aperta e competitiva: i distretti industriali ristrutturati in filiere produttive come sistemi d'integrazione versatile, le medie imprese leader del made in Italy, i gruppi bancari più internazionalizzati, le città metropolitane con avanzati processi di terziarizzazione. E ciò non sembri poca cosa: per quanto la parte di sistema produttivo internazionalizzato di un paese sia una percentuale relativamente piccola del totale della sua economia, è *dal nucleo globalizzato che infatti dipende il rendimento complessivo dell'economia nazionale.*

Così la crisi appare più evidente nelle piattaforme produttive della pedemontana lombarda, di quella veneta, della via Emilia, dell'asse Torino Canavese o della Città adriatica e in parti della Toscana, delle Marche e dell'Umbria. Si sente meno nel Mezzogiorno, dove però basta poco perché la lama della crisi arrivi all'osso, nelle aree alpine a lunga sedimentazione, e in tutte quelle aree interstiziali che risultano più o meno periferiche rispetto alla dinamica flussi-luoghi.

Se è vero che la crisi morde soprattutto nei territori più esposti alla globalizzazione, è anche vero che sono proprio queste piattaforme produttive ad essere meglio attrezzate per cogliere le opportunità che scaturiscono anche

nei periodi di difficile passaggio. Del resto la ciclicità ravvicinata del processo economico di questi ultimi quindici anni, quella ci ha proposto in rapida successione la *net economy*, la *finanziarizzazione della vita quotidiana*, e oggi, la promessa della *green economy*, se da una parte può apparire inquietante, dall'altra suggerisce l'ipotesi che, pur mantenendo la propria matrice manifatturiera, le piattaforme produttive più avanzate sono in grado di continuare a navigare dentro le ondate cicliche globali adattando lo stile di navigazione secondo le esigenze.

Da questo punto di vista anche un attore come il Circondario dovrà compiere una scelta "politica" di prospettiva che tenga conto di questo scenario evolutivo in rapporto alla matrice economica e sociale dell'area territoriale di riferimento.

Quattro ideologie con le quali misurarsi

Di fronte alla crisi occorre fare i conti con le quattro ideologie di inizio secolo. La prima ideologia con cui confrontarsi in tempi di mercati globali è quella, molto anglosassone, della *responsabilità sociale di mercato*. E' l'ideologia della non-ideologia, in cui l'impresa si pone come soggetto che egemonicamente riassume in sé ogni cultura creativa e rapporto sociale. Al centro vi è la dialettica atomizzata tra utente-cliente e impresa. In essa il carattere sociale della merce risiede tutto nella capacità del consumatore di sanzionare l'impresa minacciando (o attuando) strategie di uscita individuale dal mercato. E' l'ideologia entrata in crisi con il crollo dei mercati finanziari, ma che non può essere considerata del tutto delegittimata.

Sul lato opposto rispetto all'ottimismo di mercato la seconda ideologia produttiva è la decrescita. E' il "pedagogismo della catastrofe" che vede il mercato globale come un meccanismo votato alla catastrofe. I

La terza ideologia è quella che pone il territorio al centro dei processi di conflitto tra la simultaneità dei flussi globali di merci, persone e informazioni e le lunghe derive identitarie dei luoghi che, quando toccati dai flussi, attivano forme di resistenza e/o metabolizzazione dei processi.

La quarta ideologia è quella rinvenibile nelle diverse forme assunte dal populismo e da dinamiche di rinserramento comunitario che producono forme di chiusura e indisponibilità al confronto con la modernità.

In rapporto alla crisi dell'ideologia dei flussi (quella della responsabilità sociale di mercato) occorre evitare due rischi. Il primo rimanda a processi di chiusura localistica (quarta ideologia), tipicamente diffusa nei territori del sindacalismo territoriale del Nord; il secondo al diffondersi di un'ideologia della decrescita che invece potrebbe trovare terreno fertile nel centro Italia borghigiano. Occorre invece che gli attori locali siano in grado di "mettersi in mezzo" tra flussi e luoghi, cioè si pongano nella prospettiva di accompagnare l'apertura economica, sociale e culturale verso l'esterno, ponendosi il problema di governare le ricadute locali che distruggono capitale sociale.

Il Circondario tra sindacalismo istituzionale e costruzione della geocomunità

Una creatura istituzionale come il Circondario dell'Empolese-Val D'Elsa sembra trovarsi oggi all'interno di un processo evolutivo in grado di rafforzare, partendo dal depositato di una lavoro ormai lungo dieci anni, il proprio ruolo guida all'interno del quadro dei portatori di interessi territoriali. Una questione che rimanda innanzitutto all'identità: sapere dire chi si è, saperlo comunicare e ed essere riconosciuti per quello che si vuole essere. Per sapere chi si è occorre tuttavia avere un ambiente di riferimento, che non può essere esclusivamente quello di matrice istituzionale. Deve, per necessità di un contesto in via di rapido cambiamento, allargarsi ad una diversa visione del ruolo delle istituzioni in rapporto all'evoluzione del territorio, pena l'allargarsi della forbice tra processi reali che investono la sfera dell'organizzazione territoriale dell'economia e della società e dinamiche istituzionali troppo statiche sull'idea di "governo" dello sviluppo. E' in gioco, lo si vede nel microcosmo del Circondario ma è possibile azzardare che non sia molto diverso in gran parte della regione, la capacità di elaborare una visione del futuro che ponga a frutto la tradizione amministrativa e associativa locale su un altro piano della sfida della modernizzazione. Il rischio è che il capitale sociale di queste aree si eroda, proprio perché se non investito in una prospettiva di futuro verso il quale indirizzare le energie locali, che pure non mancano, potrebbe deteriorarsi assumendo derive localistiche o di puro sindacalismo istituzionale.

Insomma è più rischioso, non più prudente, stare fermi sulle certezze del passato piuttosto che mettersi in gioco in un contesto che muta. Da questo punto di vista il Circondario ha il vantaggio, se non altro, di costituire un laboratorio in divenire e quindi forse più aperto all'innovazione.

In questo quadro di instabilità, di adattamento continuo, di equilibri fluidi, gli strumenti di pianificazione territoriale rischiano di non essere mai adeguati ai tempi, soprattutto rischiano di essere sempre ad inseguire una realtà che per sua natura rifugge la pianificazione. Ciò non significa per altro in alcun modo gettare le premesse per abdicare alla funzione regolatoria che, per quanto complessa e aleatoria sul piano del consenso politico, se non esercitata produce proprio quel tipo di crisi economica globale da deregolamentazione che oggi ci troviamo a fronteggiare. E' del tutto evidente, tuttavia, che ciò non deve spingere a tornare al vecchio abito della pianificazione centralizzata per paura di misurarsi col nuovo. Occorre invece continuare a restare sulla soglia del rischio, continuare ad aprirsi una via sul crinale dell'innovazione istituzionale, facendo del Circondario un soggetto con un ruolo forte di organizzazione dell'accesso alle reti, ambiente nel quale, come noto, sono invece egemoni le relazioni deboli. Ciò non significa liquidare una tradizione amministrativa come quella maturata in loco nel '900. Anzi, significa cercare di rimettere in circolo questo capitale evitando il rischio di una rapida erosione del valore dell'assetto ereditato dal '900 attraverso pratiche concertative dettate da autoreferenzialità e inerzie istituzionali di varia natura. La logica reticolare

sottesa all'economia globale non ammette rendite, aggira e disintermedia in modo efficiente i nodi che non aggiungono valore alle informazioni, alle merci e alle persone che transitano per quel nodo. Si tratta di una dinamica che non interessa solo istituzioni come la Regione o gli enti locali, ma che investe massicciamente tutti quei beni competitivi territoriali ai quali sono delegate funzioni di connessione con il globale, siano essi nodi e infrastrutture per la mobilità, università, centri di ricerca o altre funzioni terziarie rare. E' in questo contesto che il policentrismo mostra tutti i suoi limiti. Riprodurre in tutte le province più o meno le stesse funzioni (aree produttive, formazione, trasporti e logistica, sanità, trasferimento tecnologico, etc.) affinché siano date pari opportunità a tutti i territori non solo è inefficiente sul piano dell'allocatione delle risorse pubbliche, ma rischia di non riuscire a produrre iniziative realmente capaci di mettersi in mezzo tra flussi e luoghi. In altre parole si rischia di consumare quel poco di territorio non urbanizzato, vera risorsa scarsa in tutto il Paese, per produrre strutture non all'altezza della sfida di accompagnare il dinamismo delle filiere produttive nel mondo, né ora né, tanto meno, nel futuro. Significherebbe non avere chiaro quale sia il sistema di riferimento internazionale in cui è inserito il territorio toscano. Se quindi si rende necessario introdurre un dispositivo di selezione funzionale, l'azione istituzionale deve necessariamente avviare una nuova stagione di confronto con i portatori di interesse locali, innanzitutto ponendo al centro della discussione il ruolo che ognuno è chiamato a svolgere per organizzare le funzioni. E non si tratta certo di introdurre un principio di governo oligarchico, sarebbe questo un altro modo per sprecare capitale sociale, ma si tratta di lavorare su nuove forme di partecipazione alle decisioni democratiche. Questo farsi imprenditore istituzionale da parte del Circondario non può, evidentemente, non suscitare reazioni e conflitti. Se non lo facesse vorrebbe dire che non si sta agendo con quel *quantum* di discontinuità necessario a mettere in ragionevole discussione il tradizionale metodo di governance policentrica.

L'evoluzione dei sistemi produttivi locali: la mancanza di una visione Lo-bal

La ricognizione territoriale condotta presso il panel degli attori del Circondario evidenzia un quadro interpretativo rispetto alle trasformazioni in atto sul territorio non ancora sufficientemente maturo, almeno se confrontato con altre aree del Paese (ad esempio Lombardia, Veneto, Emilia Romagna). L'impatto dei flussi, la dimensione delle ricadute locali dei processi di apertura internazionale dell'economia, i riflessi del mutamento della composizione sociale non sembrano avere ancora indotto una visione Lo-bal del proprio essere nel mondo. Con il termine Lo-bal s'intende, innanzitutto, la capacità di un sistema territoriale, o di una parte importante di questo, di trasformare l'impatto destrutturante dei flussi in opportunità. I fenomeni di destrutturazione cui si allude sono, ad esempio le complesse ricadute sul sistema produttivo in

termini di selezione e ristrutturazione delle filiere e delle singole imprese. Da questo punto di vista appare evidente come la proliferante forza dell'artigianità non sia riuscita a compiere pienamente quel salto necessario verso la terziarizzazione produttiva. Che non significa abbandonare la produzione per la commercializzazione, ma significa innestare tutti quegli elementi terziari (design, marketing, finanza, reti e alleanze per l'internazionalizzazione, ricerca, etc.) oggi fondamentali per affrontare mercati complessi. A testimonianza di ciò vi sono, viceversa, proprio quelle realtà produttive di medie dimensioni che rimandano sia a marchi storici come Sammontana e Colorobbia, sia a realtà emergenti come CEAM, Irplast, Cabel, evidenziano proprio questa capacità di compiere questa difficile transizione. Si tratta di imprese che hanno saputo riposizionarsi dentro le reti globali, pur non avendo alle spalle quel background distrettuale che in questi territori non pare aver saputo compiere quel salto nella cultura imprenditoriale verso assetti più strutturati.

È in atto una grande fase di trasformazione per il modello di capitalismo di territorio che caratterizza il nostro Paese.

In particolare, è evidente il ruolo crescente assunto dai saperi codificati nei linguaggi tecnico-scientifici prodotti e riprodotti anche in seno al complesso del sistema universitario. Se la crescita del sistema produttivo locale, ed in particolare della sua capacità di competere nel mondo, è tipicamente avvenuta all'interno dell'alveo di sistemi locali specializzati, distretti industriali, etc. incardinate su circuiti di produzione e diffusione di saperi informali, impliciti nella manualità o nell'intuizione creativa derivante da reticoli di trasmissione della conoscenza a base comunitaria, oggi l'apertura internazionale della competizione economica impone alle imprese significative forme di terziarizzazione che permettano loro di adattarsi ad un ambiente più complesso.

Nel corso degli anni '90 anche il settore agricolo, analogamente al settore industriale, ha sperimentato repentini cambiamenti che ne hanno accentuato la natura imprenditiva, specie a causa di una regolazione europea più orientata all'apertura della competizione, vista anche l'insostenibilità crescente della politica dei sostegni a pioggia, che ha contribuito a rafforzare uno scenario già di per sé in transizione verso la globalizzazione del settore. Una globalizzazione che si è fatta minacciosa soprattutto nei confronti dell'agricoltura di matrice fordista, esposta alla concorrenza a basso costo di latte, carne e cereali provenienti dall'Est Europa, dal Sud America e dall'Asia, all'interno di filiere dominate dalla GDO. Una globalizzazione che si è fatta ancor più temibile di fronte ad episodi inquietanti come la diffusione del morbo della "mucca pazza", della SARS, etc, che espongono il consumatore a pericoli di epidemie che evocano spettri atavici come la peste. Questo scenario di insicurezza, ulteriormente rafforzato da paure legate ai mutamenti climatici, ha accelerato modificazioni significative sul piano degli stili di vita e della cultura alimentare, almeno nei Paesi a capitalismo maturo, aprendo nuove *chance* di mercato anche per la piccola e media impresa agricola radicata sul territorio.

Questa moderna tipologia d'impresa agricola, sempre più connessa al settore del turismo dolce, produce per competere coniugando i caratteri identitari delle lunghe derive storiche legate alle tradizioni produttive con i saperi tecnico-scientifico necessari a dare cittadinanza al prodotto agricolo nel XXI secolo, a partire da una crescente consapevolezza dell'evoluzione dei gusti e del bisogno di sicurezza del consumatore. Questa progressiva terziarizzazione dell'attività primaria decreta un nuovo status dell'impresa agricola, e conseguentemente anche dalla figura sociale dell'agricoltore, che si colloca così all'incrocio di una serie di processi di modernizzazione che investono la sfera della nuda vita (salute, salubrità dell'ambiente, paesaggio, biodiversità, culture locali, qualità della vita, etc.), puntando sulla valorizzazione di beni locali non riproducibili, ma quotabili nell'economia mondo come tipicità del *made in Italy*, così come avviene per l'industria manifatturiera. Tutte situazioni che suggeriscono il delinearsi di un'impresa agricola del XXI secolo che gioca il proprio ruolo nella modernizzazione su tre dimensioni: *comunità, territorio e mondo*. Un'impresa che, appunto, incorpora nuove forme di responsabilità verso la *comunità* territoriale, che punta a competere valorizzando gli elementi materiali ed immateriali di un *territorio*, che incorpora simboli e visioni culturali capaci di essere riconosciuti nell'economia *mondo*. Ciò che appare evidente è che il mutato ambiente competitivo nel quale si muove l'attività agricola prevede una progressiva imprenditorializzazione della figura del conduttore agricolo, il che, molto spesso, si accompagna ai processi di successione imprenditoriale. Questa dinamica, se da una parte accelera la selezione del parco delle aziende agricole, dall'altra rappresenta la premessa per il rilancio di quel vasto segmento del settore imperniato sulla piccola impresa. In questo contesto alla costante cura per la qualità dei prodotti offerti e alla professionalizzazione delle risorse umane si accompagna l'attenzione per l'immagine aziendale, per l'innovazione tecnologica e per la comunicazione, tutte competenze terziarie che s'innestano sui saperi contestuali depositati nelle tradizioni locali e che presumono una volontà di investire risorse e saperi ben più decisa di quanto non si immagini pensando alla tradizionale azienda agricola.

Il Circondario come attore della geocomunità in formazione

Un ulteriore flusso di modernizzazione è, infatti, rappresentato dal sorgere di nuove logiche di organizzazione dello spazio sociale. Mentre dal punto di vista delle matrici identitarie un luogo si definisce soprattutto per la sedimentazione, nel lungo periodo, di pratiche sociali, politiche ed economiche consolidate ed espressione della cultura locale ossia per processi di sedimentazione comunitaria, nella globalizzazione l'organizzazione interna e i confini dello spazio sociale costituiscono un effetto emergente dai sistemi di interazione e di relazione messi in atto dagli attori sociali. Questo significa che la struttura sociale centrale di un territorio non è più incentrata tanto sulla comunità naturale locale quanto sulla *geocomunità territoriale*, ovvero su quella

dimensione dello spazio sociale che è consapevolmente perseguita, “voluta” dagli attori socio-economici e politici di un territorio. L’emergere della dimensione geocomunitaria *sposta la scala spaziale di collocazione del sistema di governance territoriale e delle istituzioni politico-rappresentative da uno spazio di posizione centrato sul locale ad uno spazio di rappresentazione esteso ad una dimensione di piattaforma produttiva per quanto riguarda la civilisation dei processi e delle reti materiali e verso una dimensione di geocomunità in riferimento alla dimensione della kultur e delle funzioni e reti sociali. La dimensione di sviluppo della governance delle geocomunità si iscrive quindi nella transizione dalla centralità del capitalismo manifatturiero alla centralità della relazione tra capitalismo manifatturiero e capitalismo delle reti, ovvero di quell’insieme di funzioni di leadership nel governo di reti materiali ed immateriali. Il territorio dell’Empolese Val d’Elsa, secondo il punto d’osservazione adottato, che è quello del racconto “dal basso”, dentro il territorio e le sue contraddizioni, è un pezzo di una *geo-comunità* in potenza, i cui attori non appaiono ancora socializzati, o iniziano solo ora ad esserlo, all’idea di uno “spazio comune” che connetta l’area al processo di metropolizzazione dolce di Firenze dentro quella che qualcuno chiama “*metropoli circolare della Toscana centrale*”; spazio del quale, al medesimo tempo, riconoscono tuttavia le affinità di tipo produttivo e culturale. Non potrebbe essere diversamente; è implicita, nell’idea stessa di *geo-comunità*, la dimensione artificiale del suo processo di costruzione; un progetto, innanzi tutto, che necessita di slanci intenzionali ed azioni esplicitamente dedicate. Se la *geo-comunità*, nel racconto degli attori locali resta sullo sfondo, in primo piano emergono nitidamente le identità dei tanti sistemi locali che compongono il mosaico del territorio; spazi sovente *micro*, che insistono su una comune appartenenza soggettivamente percepita. Non può che dipanarsi attraverso queste dimensioni locali – e spesso “*localiste*” - la riflessione sulla *geo-comunità* che s’innerva dalla città-regione Firenze. Il Circondario può quindi assumere un ruolo significativo nel momento in cui assume sino in fondo una rappresentazione del territorio dentro una piattaforma produttiva più ampia. Tale rappresentazione passa attraverso la costruzione di reti (infrastrutturali, accademiche, finanziarie, di pubblica utilità, della cooperazione sociale, delle fondazioni bancarie, etc.) che supportino le vocazioni produttive locali nel loro itinerario di connessione con le reti globali della competizione.*

In questa nuova logica il tema centrale diviene quello delle reti, o meglio del passaggio da un sistema di rapporti fondato (come nella dialettica capitale-lavoro) sulle reti corte e sui processi di radicamento sedimentati localmente, ad un sistema centrato sulle reti lunghe e su attori che possano fungere da snodo tra la dimensione del locale e i flussi globali. In questa tarda modernità le virtù civiche e il patrimonio di qualità che per lungo tempo ha informato la vita di persone, sistemi produttivi e istituzioni nei luoghi rappresenta tuttora un patrimonio imprescindibile. Ma da solo non basta più. Ora serve di più. Serve una nuova visione che, come quarant’anni fa riesca ad interpretare i nuovi

processi, offra una prospettiva che abbia la legittimità istituzionale del piano formalizzato, e consenta ai nuovi soggetti dello sviluppo di assumere consapevolezza della direzione del cambiamento. Afferrare il sistema delle reti lunghe e i nuovi attori che le controllano e riuscire a cogliere i processi fondamentali attraverso cui si realizza l'aggancio tra i flussi e i luoghi, rappresenta il cuore dell'operazione di nuovo posizionamento del sistema territoriale.

I 4 processi del nuovo posizionamento.

La centralità delle dinamiche globali non comporta necessariamente una perdita di importanza della dimensione del locale. Ma una sua trasformazione sì. Mano a mano che l'intero sistema territoriale muta il suo spazio di posizionamento fuori dal recinto dello stato-nazione, la struttura dei territori cambia in ragione del loro inserimento nello spazio dei flussi globali materiali e immateriali; si complessifica e, alla fine, nessun luogo rimane uguale a sé stesso. In sostanza, ogni luogo assume una duplice natura di *nodo della rete* dei flussi e di *territorio-area* sedimentato localmente. Il governo di questa dialettica costituisce la posta in gioco delle politiche di competitività e di coesione sociale che devono vedere coinvolte tutte le istituzioni pertinenti a livello locale e regionale.

Il nodo dei rapporti tra territori-rete e territori-area può essere rappresentato immaginando il territorio regionale composto da diversi strati-territori, ciascuno dei quali definisce un tipo di posizionamento tra flussi e luoghi. Insomma, una visione del territorio come un sistema stratificato, millefoglie, intrecciato da molteplici linee di flusso, che cambia dinamicamente il suo spazio di posizione.

Avremo, dunque, il Circondario Empolese Val d'Elsa come parte di:

- ***Grande territorio comunitario***, ovvero come territorio osservato non solo dall'interno, ma a partire dal suo inserimento nella macro-dimensione geoeconomica e geopolitica europea; come incrocio, cioè, tra due grandi aree di espansione competitiva per l'Europa che sono Asia e Mediterraneo.
- ***Grande territorio snodo***, attraverso cui i flussi più significativi atterrano localmente e al tempo stesso risalgono per immettersi nelle grandi reti globali. La Toscana, non è più semplicemente parte di un indistinto modello della Terza Italia. E' un territorio complesso che si posiziona ai margini della piattaforma emiliano-romagnola, lontano dal modello della *città infinita* diffuso lungo l'asse pedeaalpino che va da Torino al Veneto e si configura come *regione dei luoghi*, unitamente all'area umbro-marchigiana.
- ***Grande territorio della competitività*** dove si sviluppa la cruciale combinazione tra la logica delle imprese e quella delle dotazioni di risorse locali. E' questa la dimensione territoriale dove il capitalismo manifatturiero si aggancia al capitalismo delle reti e della logistica, controllore di quelle dotazioni di servizi strategici che oggi sono cruciali per consentire l'efficacia del salto delle economie locali nella competizione globale. E' questa la dimensione dell'urbanizzazione della "metropoli circolare".

- Infine, ma determinante perché l'aggancio dei luoghi ai flussi avvenga mantenendo la centralità dei territori e della loro coesione sociale, il Circondario è caratterizzato da una **dimensione di territorio identitaria** espressione del capitale sociale locale, delle lunghe derive culturali e sociali. E' in questa dimensione territoriale che si evidenzia la grande forza della trama istituzionale che caratterizza la regione. In essa si esprime anche un patrimonio irrinunciabile di beni ambientali, culturali, paesaggistici, produzioni tipiche che non costituiscono certo un elemento di arretratezza, ma rappresentano i fondamenti di un possibile modello di *green economy* comunitaria.

Fare comunità artificiale

Non sono pochi coloro che riconoscono come nel corso del tempo si sia verificata una lenta ma inesorabile de-sincronizzazione tra capacità da parte della comunità locale di metabolizzare e coniugare i rapidi mutamenti indotti dal benessere economico con le lunghe derive comunitarie. Di fronte a questi cambiamenti sembra che alcune forme tradizionali di relazione evaporino, altre trovino il modo di adattarsi o di metabolizzare questi avvenimenti. Anche la famiglia non è immune da mutamenti dagli esiti incerti, mentre la rete di protezione che assicurava certezze di principi e valori è messa a dura prova. In questo contesto l'identità locale rischia di essere giocata tutta in difesa a causa della crescente incapacità di trasformare il benessere economico in innalzamento della qualità della vita.

A fronte di queste problematiche non bisogna disconoscere la *voglia di comunità* che permea l'azione di diversi attori locali. Il desiderio di comunità, come tutte le aspirazioni soggettive, è anche un motore della conoscenza, la condizione per mobilitare curiosità e risorse cognitive, per generare nuovi concetti e contenuti.

In effetti, nel suo impiego consuetudinario la comunità ripropone quegli elementi di confidenza, d'*intimità*, di reciproco e immediato riconoscimento che la rendono desiderabile rispetto ad altre forme di convivenza. In particolare, la reciproca comprensione fra tutti i suoi membri è ciò che rende fluide e immediate le comunicazioni all'interno di una comunità. E' questo ciò che distingue la comunità: l'esistenza di qualcosa già pronto da usare, una comprensione che *"precede ogni sorta di accordo o di disaccordo"*. Naturalmente questo non è il traguardo; è solo il punto di partenza di ogni forma comunitaria di aggregazione. Ma accettare lo scambio di informazioni e capirsi l'un l'altro senza bisogno di una comprensione laboriosa in cui negoziare vantaggi e svantaggi di ciascuno è senz'altro ciò che contraddistingue una comunità. Ma non bisogna dimenticare che mettersi sulle *tracce della comunità* oggi non significa semplicemente guardare indietro verso qualcosa che c'è stato. Se è auspicabile che la nuova società locale voglia reggere sulla nuova, dura scena mondiale, se la sua economia deve rinnovarsi

rapidamente al mutare di tecniche e mercati, se il tessuto sociale non deve usurarsi e lacerarsi sotto le sollecitazioni del cambiamento continuo, se le motivazioni delle persone non devono perdersi inseguendo carriere imprevedibili, non solo le culture locali devono essere a contatto con i punti più alti della produzione culturale, ma devono a questa contribuire, ed essere poi più in generale capaci di costruire una nuova cultura delle società locali in epoca di ecumene globale e di flussi che erodono i vecchi localismi. Costruire una cultura del genere, adatta per società a scala ridotta, non è meno difficile che pensarla o costruirla a grande scala, perché in fondo si tratta di varianti della stessa cultura e perché le società locali sono parti essenziali e costitutive della società generale. E' un problema, al quale non si scappa. Forse per ottenere risultati è necessario confidare un po' meno nella comunità, nelle virtù dell'interazione diretta, dei meccanismi di adattamento a posteriori, delle identità culturali e un po' più nelle capacità progettuali dei soggetti territoriali, che pure non mancano, di fare comunità *artificiale*, ovvero di ampliare le relazioni sociali dei soggetti locali attraverso un'azione di accompagnamento alla modernità.

Da questo punto di vista fare sviluppo di comunità artificiale significa oggi operare su gli stessi tre processi che hanno caratterizzato la comunità originaria: *coinvolgimento*, *partecipazione* e *connessione*. Il coinvolgimento non sarà più soltanto un processo attraverso cui le persone, i gruppi, i soggetti in genere, vengono toccati emotivamente da un evento, da un problema e assumono una propensione a fare qualcosa, ma anche un passaggio dalla passività, dalla dipendenza e dalla delega, all'attività e alla disponibilità ad assumere impegni e rischi. La partecipazione implica un esercizio di potere, la possibilità reale di decidere, di controllare, sia nel senso di determinare, che nel senso di verificare le azioni di coloro che hanno ricevuto/accettato deleghe. Sia il coinvolgimento che la partecipazione, in quanto fenomeni pluralistici, si basano su un processo centrale dello sviluppo di comunità: la creazione di connessioni fra i soggetti e/o gli attori sociali presenti nella comunità. La connessione fra individui e fra gruppi, oltre a rappresentare una soddisfazione del bisogno di relazioni sociali, crea le premesse per la partecipazione e per il coinvolgimento. E' evidente che da questo punto di vista il Circondario possa contare su una dotazione di beni relazionali tale da costituire un patrimonio di stratificazione storica rilevante, tuttavia, anche su questo versante, occorre evitare atteggiamenti di rendita ma investire questo capitale per tentare di governare quei fenomeni potenzialmente dirompenti che oggi si manifestano sul territorio: metropolizzazione, flussi di stranieri, fenomeni di spopolamento, fenomeni di pendolarismo diffuso, riconversione produttiva, mutamento della composizione demografica e sociale, etc.

Il territorio come fattore di competizione

Le dinamiche degli ultimi anni evidenziano significativi cambiamenti nell'evoluzione dei sistemi insediativi, produttivi ed economici.

Sempre di più i territori hanno la necessità di riuscire a diventare "attraattivi" rispetto all'arena globale, per riuscire a richiamare risorse, investimenti ed in ultima battuta servizi.

A tale logica non sfuggono neanche quelle aree, come il territorio fiorentino che, teoricamente, dovrebbero già essere ben posizionate nell'immaginario collettivo, ma che invece oggi necessitano di trovare una nuova vocazione in grado di riuscire a mantenere o incrementare i livelli di sviluppo e ricchezza raggiunti nella fase di crescita precedente.

È però un'evidenza che paragonare una città seppur affascinante e ricca di un sub strato culturale, politico ed economico quale è Firenze alle grandi agglomerazioni urbane europee, americane o asiatiche è una strategia perdente. Le funzioni pregiate oggi si spalmano su territori plurali, in cui il centro capoluogo non è altro che un connettore tra flussi globali ed eccellenze territoriali. Non a caso in Lombardia si ragiona attorno all'idea di Città Infinita, in cui Milano è il capofila di una rete di centri produttivi, culturali e identitari sparsi su un'area vasta. Se la Regione Toscana ha individuato la città metropolitana nell'agglomerazione di Firenze-Prato-Pistoia, ormai da alcuni anni l'amministrazione comunale di Firenze insieme con diversi comuni limitrofi sta lavorando ad un proprio Piano Strategico che propone l'immagine di un'area metropolitana molto più circoscritta.

Nella ricerca di un difficile equilibrio tra dimensione ed efficienza sembra preferibile iniziare a confrontarsi con quest'ultima perimetrazione proposta dalla città di Firenze, in cui il nostro territorio di riferimento, quello dell'empolese e della Valdelsa può rappresentare un pezzo importante di un mosaico urbano più grande.

E', infatti, dalla relazione con Firenze che possiamo comprendere al meglio il posizionamento del territorio Empolese Valdelsano.

L'aspirazione ad essere baricentro rispetto ad un sistema territoriale più largo appartiene ad una visione policentrica delle gerarchie territoriali, che con gli scenari attuali non appaiono più una risposta efficace. Il baricentro è tale perché riconosciuto e legittimato dai territori che vi gravitano attorno, una posizione nodale costruita attraverso la concentrazione di funzioni complesse in grado di essere messe a fattore comune per l'intera piattaforma di riferimento.

Queste funzioni sono in realtà "risorse di sistema" che rappresentano condizione inderogabile della crescita economica e sociale di un territorio.

La crescita sempre più, è considerata esito di scelte e azioni che non hanno per oggetto un singolo comparto, ma l'intero territorio di riferimento, con la sua dotazione d'infrastrutture di collegamento fisiche, nodi logistici, risorse scientifiche e tecnologiche, qualità del sistema formativo, *know how* diffuso, dorsali e nodi telematici, insediamenti innovativi e servizi qualificati, facilità d'accesso al credito, sistemi di welfare efficienti, infrastrutture culturali, ambientali e ricreative, ecc.

Alla base di questa nuova consapevolezza vi sono svariati processi, variamente interconnessi, di cambiamento sociale ed economico che hanno portato alla (ri)scoperta della dimensione locale come luogo d'effettiva accumulazione di risorse da giocare nella competizione "globale". Tra gli attori interni al *policy making*, si è ormai imposta la convinzione che qualità principale del buon promotore di sviluppo locale sia la capacità di trasformare *beni pubblici* in quelli che definiremo *beni competitivi territoriali*.

Con la definizione di *beni pubblici* s'indicano beni non appropriabili in senso privatistico, il cui godimento è fruibile da ciascuno. I *beni pubblici*, in sé, non sono *beni competitivi territoriali*, ma i processi che affidano alla qualità del territorio una funzione importante anche in termini di competitività economica, li rendono per così dire "ambivalenti", beni pubblici da una parte, e *local collective competition goods* dall'altra. Con quest'ultima definizione, s'indicano, sostanzialmente, i beni fruibili dalla collettività economica di un determinato territorio. Le risorse localmente presenti, vale a dire, che ciascun soggetto economico (grande o piccolo, industriale o di servizio, ecc.) può utilizzare per la realizzazione dei propri scopi, senza pagare un costo associativo "differenziale" che lo qualifichi come membro di un *club* di beneficiari.

Tanto più un singolo centro è in grado di accorpare e garantire al sistema territoriale la fruizione di questi beni competitivi territoriali tanto più la sua candidatura a diventare baricentro sarà un obiettivo perseguibile.

Empoli e il Circondario pur potendo contare su una buona dotazione di servizi e una rete infrastrutturale in rapido sviluppo attualmente riesce con efficacia a servire un bacino ristretto di centri, mentre la concentrazione di beni competitivi quali l'università deve ancora legarsi in maniera piena rispetto al territorio.

Se dobbiamo accettare decentramenti dell'Università da Firenze, da Pisa, da Lucca o da Siena soltanto per dire di avere l'Università in prospettiva ci costerà tantissimo, credo che un discorso bisognerà farlo. Sull'Università noi dobbiamo contare sulla qualità, quindi non si può avere tutto, puntiamo su poche cose su cui c'è tradizione nel territorio e su quelle cerchiamo di promuovere delle eccellenze. Il numero di facoltà e i numeri di studenti devono essere pensati e gestiti. (D. Mancini, dirigente Istituto Brunelleschi)

E allora vale la pena provare a ribaltare i termini del problema.

Lo sviluppo policentrico, oggi si è fermato sulla soglia della risposta locale, ha corrisposto efficacemente ad una fase di sviluppo consentendo una crescita diffusa del territorio, in cui l'empolese ha assunto nel tempo una propria

riconoscibilità e autonomia. Oggi però è necessario fare lo sforzo di pensarsi dentro un sistema d'interconnessione territoriale e della conoscenza che coniughi in modo sistemico eccellenze, vocazioni, specializzazioni dei territori. L'elemento della qualità del sistema del sistema territoriale, della sua integrazione, della qualità delle sue relazioni, è un elemento decisivo nella capacità di attrazione di capitali, conoscenze, industrie ad alto contenuto tecnologico.

In questo quadro è interesse comune che il capoluogo regionale sappia inglobare quei caratteri di città metropolitana che la rendano degna di entrare nel circuito delle capitali economiche delle macroaree europee. Ciò non significa prefigurare un ruolo egemone del capoluogo, né significa fare tabula rasa dell'assetto policentrico. Nella società delle reti il principio gerarchico non funziona, tanto meno quello autarchico, ma se una rete non si dà una governance o non prevede la presenza di nodi complessi, si è sempre a rischio di essere bypassati dalle reti di livello internazionale, cioè in definitiva di essere marginalizzati rispetto alle sfide del moderno.

Non si tratta quindi di venir meno alle particolarità di un policentrismo che per anni ha contraddistinto e connotato in termini di sviluppo questi territori, quanto invece di ricondurre a unità questa effervescenza di varietà e di ricchezze locali, salvaguardandone le particolarità e la loro unicità.

L'elemento critico del cambiamento in corso non sta nella crescita di qualche punto della percentuale di fatturato fatto all'estero, o nell'avvio di qualche processo di collaborazione o investimento internazionale da parte delle imprese. Sta, invece, nello sviluppo di strategie di riposizionamento competitivo che passano per la ricerca di un nuovo modello di business, per il rafforzamento o la ricostruzione del vantaggio competitivo nel segmento di mercato prescelto, che passano infine per la costruzione di reti transnazionali che rendano accessibili all'impresa le risorse dell'economia globale.

Non ci deve essere quindi una volontà egemonica del centro nei confronti della periferia, ma al contrario può essere l'effervescenza di questi territori, che in passato hanno usufruito di una proliferazione funzionale, a ridisegnare il meccanismo di relazioni e a mettere a fatture comune eccellenze e funzioni oggi diffuse. Per tutto ciò è importante la condivisione degli obiettivi e delle strategie, così da poter concentrare risorse su ciò che si è stabilito di perseguire. E' una complessa forma di governo diffuso che presume una visione comune, la disponibilità all'assunzione di responsabilità verso i cittadini, l'individuazione di adeguate forme di partecipazione e di decisione.

Ma in realtà la presa d'atto di alcuni processi di metropolizzazione diffusa, che hanno già disegnato una rete territoriale di centri interconnessi rispetto al capoluogo, ora è forse necessario adeguare il sistema di governance.

Montelupo nell'arco di sei anni è passata da 8mila a 13mila abitanti, anche Montespertoli ha seguito questo trend. Ma non possiamo perseguire solo questa via.

Intanto perché si cambiano i connotati sociali delle comunità. Io facevo il sindaco a Castelfiorentino e ho visto arrivare decine di fiorentini nel mio paese che poi erano arrabbiati perché la mattina alle cinque cantava il gallo. (P. Regini, Presidente Publiambiente)

A prima vista, quest'urbanizzazione appare come il risultato di un'avanzata disordinata della città nella campagna: villette unifamiliari, capannoni industriali, aree di deposito e smistamento merci, spazi di ricreazione, allineamenti commerciali lungo le grandi arterie, vecchi borghi rurali inglobati in nuovi insediamenti e trasformati in nuclei a urbanizzazione più compatta, spazi agricoli intensivi e altri incolti si alternano dando origine a configurazioni apparentemente caotiche e casuali.

In realtà, la forma degli insediamenti segue *nuovi principi organizzativi*. Le città si appoggiano sui percorsi stradali, si addensano attorno alla trama degli insediamenti preesistenti o sui centri storici minori. Lo spazio pubblico appare progressivamente indebolito. Esso si configura per lo più come spazio "residuale" oppure come spazio di transito, della circolazione e della sosta, anche in relazione ai nuovi modelli organizzativi delle attività commerciali, in cui il movimento veicolare gioca un ruolo centrale nella fruizione dei servizi. Fra i modelli insediativi emergono:

- Le *strade industriali*, in cui si localizzano, secondo un processo spontaneo e non pianificato, imprese industriali che sfruttano la dotazione infrastrutturale e l'elevata accessibilità.
- Le nuove *aree pianificate e modulari del terziario e dell'industria* si presentano come aree di concentrazione di singoli edifici per attività produttive e di servizio alla produzione realizzate attraverso l'attuazione di specifici strumenti urbanistici (ad esempio, i piani per gli insediamenti produttivi) o strategie immobiliari. Queste aree presentano una pressoché totale specializzazione funzionale, una notevole unitarietà d'impianto e di tipologie edilizie.
- I *tessuti misti residenziali, produttivi e commerciali* che derivano da un processo di riproduzione dei modelli tradizionali di commistione fra residenza e produzione (la casa a corte che ospita all'interno dei suoi spazi semi-collettivi magazzini e laboratori per piccole attività artigianali) o dalla ridefinizione della coabitazione di attività residenziali, produttive e commerciali nella forma delle case-capannone o delle case laboratorio con annessi magazzini e locali per l'esposizione e la vendita dei prodotti;
- Le *strade mercato ed i centri commerciali integrati* che vedono il progressivo insediamento di attività commerciali diversificate e consumatrici di spazio lungo le principali infrastrutture di trasporto (principalmente, strade statali e provinciali). In queste urbanizzazioni lineari trovano ospitalità grandi contenitori commerciali (supermercati, ipermercati, *hard discount*), espositori specializzati che favoriscono la fruizione automobilistica (arredamento, elettrodomestici, oggetti per il "fai da te" e il giardinaggio),

spazi commerciali adiacenti agli spazi della produzione e dell'assistenza (autosaloni, mobilifici)

Sul piano economico, *questo modello di espansione urbana è fortemente legato allo sviluppo della piccola impresa a base familiare*. La piccola impresa tende a localizzarsi in modo diffuso, non è motivata ad agglomerarsi poiché segue la logica d'integrazione abitazione-impresa e perché modesti sono i servizi richiesti. Negli anni del consolidamento e sviluppo di questa forma del sistema produttivo si crea una compenetrazione molto più stretta tra sistema di produzione e territorio in quanto il sistema di produzione ingloba le infrastrutture nel proprio sistema logistico commerciale.

Espansione urbana che in Toscana è stata accompagnata e gestita meglio rispetto ad altre parti del Paese, impedendo quel caos pianificatorio che caratterizza altre aree a capitalismo molecolare. Anzi è proprio la lunga tradizione di strumenti urbanistici e di governo complessivo delle scelte territoriali che oggi permette di ragionare già di area metropolitana, senza prima dover intervenire pesantemente sugli errori di scelte sbagliate precedenti.

È però necessario fare un passo in avanti nella gestione coordinata delle scelte di piano, soprattutto in un territorio quale quello dell'empolese in cui la commistione tra usi diversi del territorio ha prodotto nel recente passato un'elevata frammentazione del tessuto.

La logica individuale ha spesso prevalso nell'utilizzo efficiente del territorio, le pressanti richieste di un sistema manifatturiero in rapida crescita sono state inseguite, anziché governate, producendo aree industriali e artigianali che ora appaiono sotto dotate nei servizi o nella rete infrastrutturale. Nel territorio della piana empolese, ma in misura diversa anche nella Val d'Elsa, il paesaggio urbano risulta oggi mediamente compatto, ma con ampie frange urbane disunite, che creano margini scarsamente definiti e quindi una difficile lettura del territorio. Tutto ciò rende più complesso un nuovo disegno armonico per l'intera area, in grado di favorire le diverse funzioni insediate, specializzando gli usi e rendendo disponibili nuovi spazi per l'eventuale crescita o espansione.

Le aree industriali sembrano sempre insufficienti, per definizione. Questa teoricamente è l'ultima zona industriale rimasta. A Montelupo mi sembra sia già abbastanza piena, a Vinci hanno già sviluppato fortemente la zona che hanno, a Cerreto la zona industriale insiste più sul lato della Val di Nievole che non da questa parte, Castelfiorentino e la Val d'Elsa in genere hanno spazi stretti, è una zona molto collinare e ha problemi di viabilità infiniti. (M. Francalanci, Presidente Agenzia di Sviluppo)

Un disegno complessivo che sappia valorizzare le diverse identità urbane che compongono gli undici comuni del Circondario. Certamente il piano territoriale di coordinamento provinciale che il Circondario sta elaborando per il proprio territorio è uno strumento fondamentale per restituire un'idea univoca dello sviluppo futuro di quest'area. E' però necessario riuscire ad operare in maniera

congiunta anche le scelte più puntuali, solo così, con un'unica regia si riusciranno a mettere a fattore comune le opportunità che provengono da un territorio plurale quale quello del Circondario. A cui accanto al polo urbano empoleso, che si lega sempre più all'area metropolitana fiorentina attraverso lo sviluppo di Montelupo e Capraia, rimangono e anzi si sviluppano le polarità produttive di Fucecchio da una parte e di Castel Fiorentino e Certaldo dall'altra. Senza dimenticare il ruolo di cerniera tra la piana e la collina che svolgono Vinci e Cerreto e in ultimo, riuscendo sempre più a valorizzare e tutelare la dimensione rurale e borghigiana di Gambassi, Montaione e Montespertoli. Un mix ricco, che in poche decine di chilometri riunisce atmosfera urbana, eccellenze produttive e territori spettacolari, l'immagine di una Toscana in grado se debitamente accompagnata di assumere un ruolo di modello per l'intero sistema regionale coniugando governance e territorio.

Tab 1. Andamento Popolazione Area Metropolitana¹ e Circondario

	Popolazione	var.2001-2007
Area Metrop. Fiorentina	594.540	2,60%
Empolese-Valdelsa	167.720	6,20%

elaborazione AASTER

Il recente sviluppo e potenziamento della mobilità ferroviaria, in una moderna rete metropolitana su ferro, in cui il servizio s'irradia dal capoluogo regionale, ma è pensato anche per un collegamento trasversale agli assi sta ridisegnando le scelte localizzative, permettendo nuovi usi del territorio e ampliando i bacini di utenze di servizi e residenze.

Uno sviluppo che però ha insito un'ambivalenza. Da una parte c'è il vantaggio di ispessire i legami con Firenze e con le opportunità che la città metropolitana può offrire, sia in termini di occasioni professionali sia di servizi complessi. D'altra parte, oltre i rischi di densificazione edilizia, maggiori collegamenti con Firenze portano nel territorio del Circondario una nuova domanda di abitazioni, da parte di strati di popolazione spinti al di fuori dalla città a causa dei prezzi del mercato immobiliare. Soggetti questi ultimi che spesso sono portatori anche di una domanda di nuovi servizi o di un potenziamento di quelli già presenti sul territorio, che quindi devono essere ridisegnati secondo il nuovo scenario.

Io abito a Castel Fiorentino, penso a quello che era la linea per Siena prima e che cos'è oggi. Oggi ha due treni l'ora, il diretto impiega 45-50 minuti ad arrivare a Santa Maria Novella e non c'è mezzo privato che permetta di arrivare in questo periodo a Santa Maria Novella da dove abito io. (MC. Giglioli, Assessore alla Mobilità Provincia di Firenze)

¹ I Comuni considerati dell'area Metropolitana sono: Bagno a Ripoli, Campi Bisenzio, Fiesole, Firenze, Impruneta, Pontassieve, Scandicci, Sesto Fiorentino, Signa.

Questa è una zona che sotto diversi aspetti inizia ad avere grossissime contraddizioni che nessuno "legge". Primo, le famiglie a Firenze non possono più abitare perché le case costano tantissimo e questa è una delle zone più comode e più vicine a Firenze. Quindi ci sono nuclei famigliari che vengono ad abitare qui. Se si va in giro si vede quanto stanno costruendo in particolare a Montelupo, Capraia e a Limite. Proviamo a ragionare in termini di "ricezione" dei bisogni che queste nuove realtà porteranno perché sono tutte realtà prive di reti famigliari e di vicinato. C'è bisogno di scuole, di luoghi, di servizi per l'infanzia e servizi per i giovani perché i genitori lavorano a Firenze e non possono essere lasciati in balia di se stessi. Abitazioni che crescono come i funghi, nuclei famigliari che vengono ad abitare e servizi che non ci sono. (C. Dragonetti, Presidente Cooperativa Minerva)

Il consolidamento dell'area metropolitana emerge con forza dalle parole dell'assessore Giglioli.

Gli studi che abbiamo commissionato per la realizzazione del nuovo piano di bacino ci dicono che i flussi di pendolarismo, fino ad alcuni anni fa erano esclusivamente in entrata verso la città di Firenze. Oggi invece i flussi in uscita sono quasi pari ai flussi in entrata, sono cresciuti molto. C'è quindi un movimento da e per la città, dalle periferie verso Firenze, da Firenze verso la provincia. (MC. Giglioli, Assessore alla Mobilità Provincia di Firenze)

Fino a poco tempo era il capoluogo a svolgere il ruolo di catalizzatore dell'intera domanda di spostamento, assorbendo come una spugna pendolari e *city users* diretti verso i luoghi di lavoro o di studio. Con l'affermarsi di una rete di poli intermedi è invece cresciuta la domanda di collegamento tra Firenze e questi poli, in *primis* la stessa Empoli. Un'affermazione forte, in grado di far cambiare la programmazione provinciale per dare risposte adeguate a domande nuove, riconoscendo un maggior peso funzionale alla rete poliarchica allargata.

E' dunque a partire dalla posizione geografica dell'Empolese Valdelsa al confine tra quattro province, che quel ruolo di cerniera, all'interno di una rete poliarchica può essere giocato dal Circondario a vantaggio sia dell'area metropolitana fiorentina sia delle altre province. Questa, infatti, è la scommessa su cui insistono coloro che si esprimono in questi termini: eliminare gli ostacoli che una malintesa, e comunque dannosa, competizione fra territorio pone sulle prospettive di sviluppo dell'intera area. L'empolese, in questo senso, funge da *trait d'union* nelle relazioni fra più aree territoriali, in questo modo operando come polo nevralgico di sviluppo di un territorio molto vasto, che per specifiche funzioni sere un territorio potenzialmente più ampio di quello oggi ricadente nel Circondario. Attraverso l'Empolese, infatti, questo territorio ricopre, ed anzi può accrescere ulteriormente, un peso decisivo nelle dinamiche di sviluppo che vanno ben oltre i propri confini. Tutto l'Empolese Valdelsa, insomma, può mettere a valore - anche tramite Empoli - una posizione intermedia tra le aree

storicamente industrializzate della piana fiorentina e della valdarno, con le aree costiere a sud e con la toscana borghigiana e rurale del senese.

E questa è una scommessa che va al di là anche dei conflitti, delle rivalità e in generale delle divisioni tra i poli urbani di cui i territori sono popolati.

C'è Firenze a mezz'ora di treno, neanche ad un'ora c'è la costa, con tutto il divertimentificio notturno, siamo abbastanza baricentrici per tutta la Toscana, tra le città d'arte e il mare. (M. Francalanci, Presidente Agenzia di Sviluppo)

Un processo di modernizzazione non è mai un percorso di tipo lineare, dove una fase succede all'altra in maniera automatica e pianificata e dove gli esiti sono per definizione positivi in quanto iscritti in un disegno di evoluzione condiviso in partenza, è cosa ampiamente nota e da mettere in conto. Infatti, non soltanto un percorso d'innovazione, agendo su consuetudini e modelli di comportamenti consolidati, può generare divisioni ed anche conflitti tra le parti in gioco. Facilmente produce anche letture diverse degli effetti che l'innovazione genera.

In questo percorso di modernizzazione il territorio dell'Empolese Valdelsa non parte certamente da zero. Un primo grande risultato di capacità di lettura del cambiamento e di adeguamento a scenari nuovi è stata la nascita stessa del Circondario. Una struttura, occorre ricordarlo, nata in maniera volontaristica da parte delle amministrazioni comunali in un'ottica di promozione di un'autonoma provincia dell'empolese. Un progetto questo che pur avendo un suo fascino, se abbracciata la logica poliarchica perde in buona misura la sua ragione d'essere, anche in virtù dell'attuale fase di politiche pubbliche che ben difficilmente possono disporre di risorse, ancora più che di volontà, di varare una nuova provincia.

Il circondario però nel corso di dieci anni ha saputo ritagliarsi un proprio ruolo all'interno del territorio, non è rimasto, per usare un'immagine, *una scatola vuota*. Al contrario alcune funzioni sono state progressivamente concentrate in questo nuovo livello di governo al territorio, facendo crescere una capacità nuova di delega rispetto all'operatività dei singoli comuni.

E' in questo caso un successo della cultura politica di questi territori, in cui il localismo è stato declinato secondo una visione nuova, riconoscendo la giusta importanza al campanile, all'identità ma senza mai perdere la pragmaticità del reale, che iniziava a consigliare un cambiamento degli assetti consolidati.

L'interesse pubblico: utilities, servizi e nuove marginalità.

Osservando con attenzione, il Circondario non è l'unica "creatura" frutto della visione lungimirante degli operatori di questo territorio. Nel campo dei servizi pubblici o sociali, alcuni degli attuali big players regionali nascono proprio da una volontà locale di misurarsi con ciò che stava al di fuori dei propri confini.

L'affermazione di un ruolo di regia rispetto a temi rilevanti che partendo dall'empolese si sono poi misurati con scelte complesse che hanno ridefinito il panorama delle utilities toscane.

E' questo il caso di Publiambiente che partendo dall'esperienza locale di quattro comuni è progressivamente cresciuta fino a ricomprendere l'intero Circondario per poi espandersi verso una dimensione sovraprovinciale, coadiuvati da un partner industriale dal peso non indifferente quale l'ACEA di Roma. In questa fusione doveva rientrare anche Prato, l'idea di fondo era quella di "mangiare la città". Prato poi non ha trovato il giusto termine di scambio. E non ha partecipato alla cordata. Ma ciò non toglie l'importanza di un progetto che partendo dal locale ha saputo strutturare un'offerta competitiva rispetto all'intero panorama regionale.

Publiambiente nasce da una costola dell'azienda Publiservizi che era un'azienda municipalizzata che vedeva la presenza di quattro comuni dell'empolese. Ed è progressivamente cresciuta. Siamo alla fine degli anni '90, l'azienda avvia un processo di trasformazione nel processo di concentrazione industriale tra Publiambiente, un accordo con l'azienda di Pistoia e in quella fase l'accordo era anche con l'azienda dell'acqua di Firenze e le aziende municipali di Prato. Questo processo parte, si blocca a metà del percorso perché i comuni non riescono a trovare l'accordo, però da quel processo si va avanti comunque la fusione tra l'azienda Publiservizi e l'azienda di Pistoia. In dote tutti i servizi: acqua, gas e ambiente. Dopo questa prima fase cambia la normativa del settore. Il ramo gas prende la strada della fusione con un'azienda omonima di Pisa, fa una gara ed entra poi Italgas come socio di partner al 45%, ma poi c'è la fusione anche con Fiorentina Gas. E quindi siamo sul ramo gas ad avere il più grosso soggetto industriale in Toscana. (P. Regini, Presidente Publiambiente)

Il controllo e la gestione dei servizi pubblici locali sono assetti e strategie fondamentali per le politiche di sviluppo territoriale. In altri termini le questioni attinenti la *corporate governance* delle utilities vanno ad incidere sulla crescita economica e sociale di un determinato territorio.

Quanto le ideologie sono forti in questo senso, altrettanto il retaggio culturale della Regione Toscana restituisce una composizione del mercato delle utilities locali fortemente frammentata. Prima della fase di liberalizzazione tagliata precisamente sui confini amministrativi delle Province. La riforma, con i tempi di metabolizzazione da parte degli operatori coinvolti, ha prodotto una serie di risultati significativi: le aggregazioni hanno ridisegnato il mercato dell'acqua da duecento operatori a soli sei gestori, quello dei rifiuti da sessanta a venti.

Dall'esperienza e della riorganizzazione di Publiservizi nasce nel 2004 Toscana Energia per l'erogazione e la gestione del mercato, oggi il quinto principale operatore nel settore della distribuzione del gas a livello nazionale. E' evidente la particolarità della capacità di visione degli operatori di questo territorio. In un'area spesso accusata di eccesso di localismo, sono propri gli operatori pubblici gli innovatori del sistema. Un percorso aggregativo che partito in sordina sta lentamente crescendo in intensità, che pur rappresentando ancora un'eccezione rispetto alla tradizione consolidata delle municipalizzate toscane probabilmente ha tracciato un solco che prima o poi molti altri vorranno o dovranno seguire per riuscire a garantire il mantenimento e il miglioramento degli standard di servizio già raggiunti. Anche se l'elevata frammentazione del panorama attuale non sembra ricomponibile in un unico "campione regionale" sul modello perseguito in Lombardia o forse a quello più vicino dell'unione federale dell'Emilia Romagna.

Il modello Toscana Energia in Toscana ha fatto un po' scalpore perché non si pensava possibile mettersi insieme, invece certi comuni l'hanno fatto. Ma se guardiamo alle altre aziende di servizi pubblici locali sono ancora aziende molto piccole, e anche molto resistenti al cambiamento, all'aprirsi ad esperienze di società miste, ma il futuro è lì. (L. Becattini, Presidente Toscana Energia)

Anche nel campo dei servizi alla persona e all'assistenza sanitaria con la sperimentazione e la successiva affermazione operativa della Società della Salute, questo territorio si è posto come capofila di una nuova stagione. In questo caso alcuni aspetti devono ancora essere risolti e chiariti, però emerge con forza la capacità di gestire in maniera nuovi temi complessi che sembrava difficile trattare in maniera efficiente.

Noi ad oggi abbiamo il compito di programmazione e governo del territorio. La giunta è fatta da tutti i sindaci dei comuni che aderiscono alla Società della Salute, dà l'indirizzo all'Asl su come gestire i servizi. Noi abbiamo dieci dipendenti. Mentre tutto il resto è personale dell'Asl. E lo stesso personale dei comuni in questa fase è comandato dall'Asl. (L. Lotti, Presidente Società della Salute)

In tutti questi casi il ruolo degli amministratori comunali è stato fondamentale, sia come iniziatori di un processo innovativo, è il caso del Circondario, sia come garanti e gestori dell'interesse pubblico, è il caso di Publiambiente, sia in ultimo nella volontà costante di apportare alle diverse strutture un contributo di programmazione e di progettazione.

Comunque i comuni qui hanno manifestato più volte in giunta della Società della Salute la voglia, la volontà di gestire se non tutto, una parte rilevante delle competenze, attraverso la società. (L. Lotti, Presidente Società della Salute)

Forse come osserva Regini questo protagonismo è del tutto controcorrente alla tradizione di questi territori, ma è forse proprio per questo che il ruolo di cerniera territoriale e di innovare culturale, può essere efficacemente svolto da quest'area e dal suo peculiare modello di governance.

Io credo che lo sforzo delle amministrazioni locali e del circondario sia stato uno sforzo controvento con una cultura che è un'altra cosa. Ci vuole pazienza, calma, e poi molto spesso i momenti di crisi sono quelli che ci fanno fare il salto di qualità. (P. Regini, Presidente Publiambiente)

L'esistenza di un sistema di utilities che appaiono concreti erogatori di beni competitivi territoriali, unito da un buon livello di istituzioni intermedie in grado di coordinare i progetti di sviluppo sul territorio, i servizi pubblici o il funzionamento della macchina amministrativa non deve trarre in inganno, facendo credere che durante il percorso di ricerca non siano emerse criticità o problemi. Tutt'altro, sono numerosi i fenomeni endogeni ed esogeni che stanno ridisegnando i bisogni della società di questo territorio. Problemi che attengono sia alla transizione del modello economico e produttivo a cui è dedicata specifica attenzione più avanti nel rapporto, sia problemi legati a nuova marginalità del tessuto sociale e in maniera più ampia ad un processo di messa in discussione dei pilastri comunitari consolidati.

Storicamente in questo territorio, è il connubio tra impresa e famiglia che ha gettato le basi per la capitalizzazione dell'impresa attraverso la messa al lavoro della famiglia. In questa fase le diverse componenti della società hanno accompagnato in modo efficace la proliferazione del capitalismo molecolare in cui l'impresa è spesso stato un "progetto di vita" che ha prodotto senso e ricchezza per interi nuclei familiari. In questo contesto la crescita economica ha potuto evolversi sulla base di una forte coesione sociale nella quale la famiglia allargata ha rappresentato il nucleo in grado di riprodurre quelle risorse di tipo relazionale e valoriale capaci di consolidare nei soggetti un forte senso di appartenenza alla comunità operosa. Questo sistema di sussidiarietà diffusa, basato sul binomio famiglia-comunità locale, ha avuto poi il supporto di tutti quei dispositivi di welfare state che nella fase di espansione economica non erano ancora entrati nell'attuale fase di crisi finanziaria.

Non sono pochi, infatti, coloro che riconoscono come nel corso del tempo si sia verificata una lenta ma inesorabile de-sincronizzazione tra capacità da parte della comunità locale di metabolizzare e coniugare i rapidi mutamenti indotti dal benessere economico con le lunghe derive comunitarie. Anche la famiglia non è immune da mutamenti dagli esiti incerti e la rete di protezione che assicurava certezze di principi è messa a dura prova. In definitiva i pilastri sociali del vecchio localismo rimangono importanti, ma non si vedono ancora le forme di una comunità in grado di fare i conti fino in fondo con gli effetti sociali della globalizzazione. Sulla matrice originaria del locale, si sono innestati nuovi caratteri di complessità che sono istituzionali, economici e di sviluppo

metropolitano. Questi nuovi caratteri sono richiamati continuamente dai diversi attori territoriali. Tra le problematiche più salienti evidenziate dagli interlocutori di fronte all'attuale fase di maturità del sistema locale vi sono:

- La difficoltà a dare continuità ai valori di solidarietà sociale radicate nelle reti di parentela, l'innalzamento dei ritmi di vita e l'abbassamento della socialità e del valore delle reti di relazione. Ciò a determinare una costante erosione del capitale sociale a disposizione dei soggetti;
- Lo sforzo a fare fronte al vasto processo di immigrazione straniera attraverso l'individuazione di nuove pratiche di convivenza;
- La progressiva erosione delle strutture e dei servizi di welfare state. L'indebolimento della capacità di spesa delle strutture socio-sanitarie sommato all'indebolimento della rete di solidarietà familiare si scaricano drammaticamente sulla condizione delle categorie deboli, in particolare sulla popolazione anziana e disabile, determinando tra l'altro una situazione di sovraccarico per gli enti locali. A fronte di una situazione sociale sotto stress, sia sul piano nella dimensione dei bisogni, sia sul piano dell'offerta istituzionale, appare come prioritario l'investimento in risorse relazionali tra tutti gli attori: maggiore interlocuzione e coordinamento tra gli enti locali e autonomie funzionali, in particolare ASL e istituti, maggiore coinvolgimento e valorizzazione dell'associazionismo e delle strutture del privato sociale, coinvolgimento delle associazioni di rappresentanza degli interessi, al fine di avviare una serie di azioni di economia solidale (di *welfare mix*) che sappiano riconciliare i valori dell'imprenditorialità e della solidarietà.

Tab. 2 Indicatori dello scenario sociale (2007)

	Ind. Vecchiaia	Stranieri	Incid.stranieri
Area Metrop. Fiorentina	208,66	50.246	8,50%
Empolese-Valdelsa	166,69	13.161	7,80%

elaborazione AASTER

Le criticità quindi non mancano, ma allo stesso tempo bisogna considerare che ci troviamo a ragionare di un territorio abituato ad alti standard e a risultati d'eccellenza. Addirittura nei dati proposti dalla Società della Salute c'è insito un paradosso, tipico delle società sviluppate. Il contemporaneo aumento delle aspettative di vita, unito ad un tasso di fecondità in netta ripresa, due elementi di per sé positivi ma che pongono diversi problemi all'attuale sistema dei servizi, che si troverà congestionato di nuovi utenti e nuovi bisogni.

Emerge che lo stato della popolazione è buono, la qualità della vita è buona, che c'è un alto livello di raggiungimento delle soglie più alte di vita. Cioè proprio uno invecchia molto, invecchia bene. (L. Lotti, Presidente Società della Salute)

E' proprio sul tema degli anziani soli che molti interlocutori si concentrano, forse perché fenomeno nuovo in un territorio in cui fino a poco tempo era la famiglia ad occuparsi del genitore anziano. Un'emergenza nuova, frutto di una società sempre più "messa al lavoro" in cui le tradizionali reti familiari sembrano disfarsi e in cui l'anziano è sempre più spesso vissuto come un "freno" alla libertà personale. Anziani che è bene ricordarlo non necessariamente appartengono alla categoria degli indigenti o dei malati e che quindi rappresentano soggetti problematici per essere presi in carico da parte dei servizi sociali tradizionali.

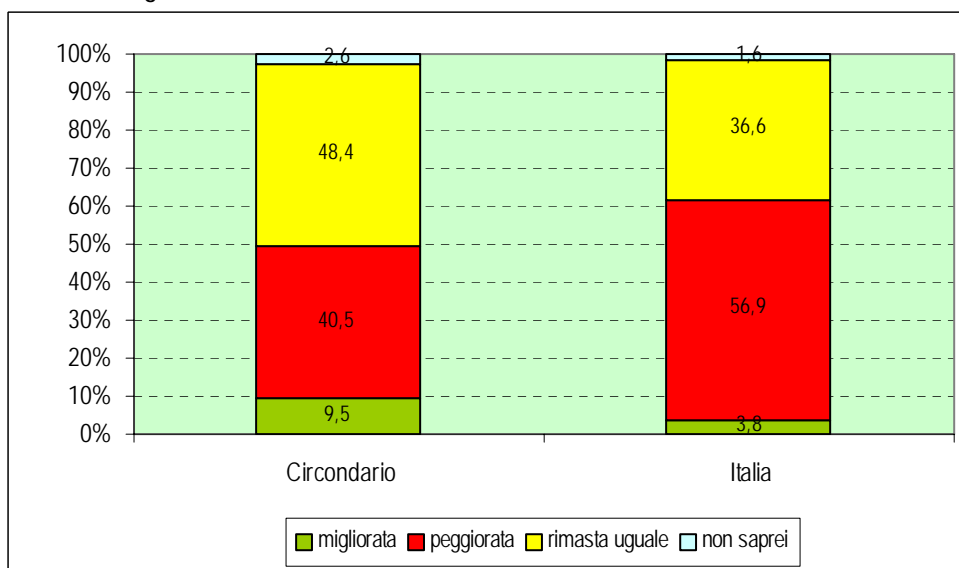
Prima di tutto le donne lavorano, ma anche se non lavorano si fa una fatica immane a decidere che la tua vita deve rallentare perché devi prenderti cura di un tuo familiare anziano. Cerchi la delega e questo è una cosa sulla quale si potrebbe tentare di fare dei ragionamenti insieme. (C. Dragonetti, Presidente Cooperativa Minerva)

Noi abbiamo per esempio la popolazione over 65 oltre le 22mila unità. Non solo abbiamo accertato che all'interno dei 22 mila anziani che ce ne sono circa 8mila soli, o fragili. Questi dati vengono non solo dagli archivi dei comuni, ma anche dai medici di famiglia. (L. Lotti, Presidente Società della Salute)

Sul tema degli anziani nel corso del 2007 su incarico di SPI-CGIL il Consorzio AASTER ha compiuto una rilevazione a mezzo di questionario presso un campione di 18.000 associati italiani. Poco meno di 200 di essi risiedevano nell'area del Circondario Empolese-Val d'Elsa. Il confronto tra i risultati ottenuti in questo contesto e quelli complessivamente raccolti nel Paese permettono alcune considerazioni non trascurabili.

La figura 1 delinea una percezione della propria condizione economica sensibilmente migliore di quella registrata nel resto del Paese. Oltre la metà degli intervistati ritiene che nell'ultimo anno (2006-2007) la situazione economica personale sia stabile o migliorata (57,9%), a fronte di una maggioranza che nel paese avrebbe sperimentato un peggioramento (56,9%).

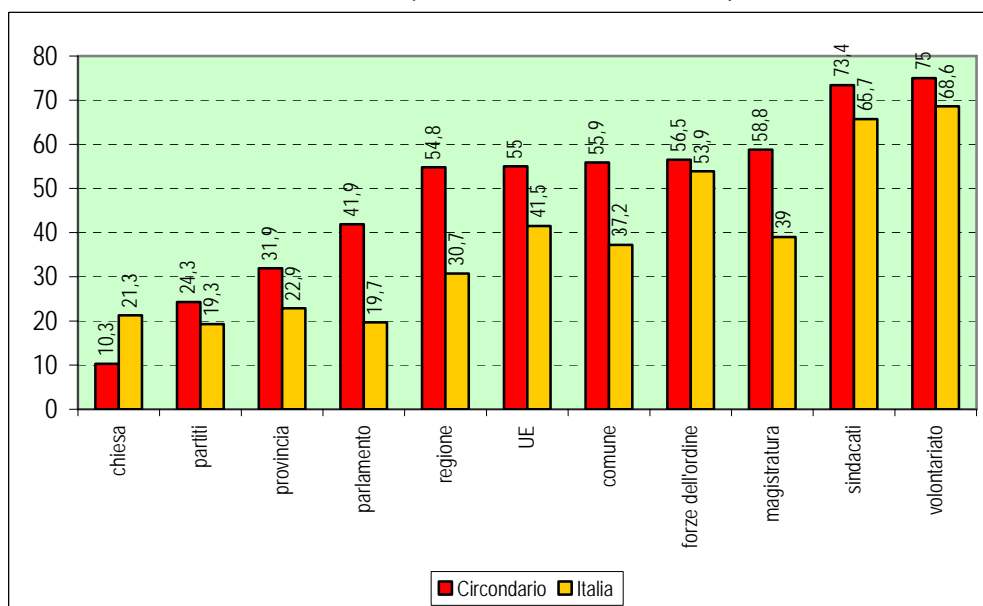
Figura 1. Ritiene che la sua situazione economica nell'ultimo anno sia:



elaborazione AASTER

Anche il confronto relativo alla fiducia attribuita ad istituzioni, associazioni e gruppi sociali delinea uno scenario complessivamente più positivo per i pensionati SPI dell'area (se si esclude la fiducia attribuita alla Chiesa). Al di là della diffusa fiducia nel volontariato e nel sindacato, comune alle due distribuzioni, i rispondenti del Circondario presentano maggioranze assolute solide in relazione alla fiducia attribuita alla magistratura, alle forze dell'ordine, al Comune, alla Regione e alla UE. Notevole la differenza tra le quote di pensionati che hanno fiducia nel Parlamento: 41,9% rispetto alla media nazionale del 19,7%, mentre la fiducia nei partiti è poco al di sopra del valore nazionale.

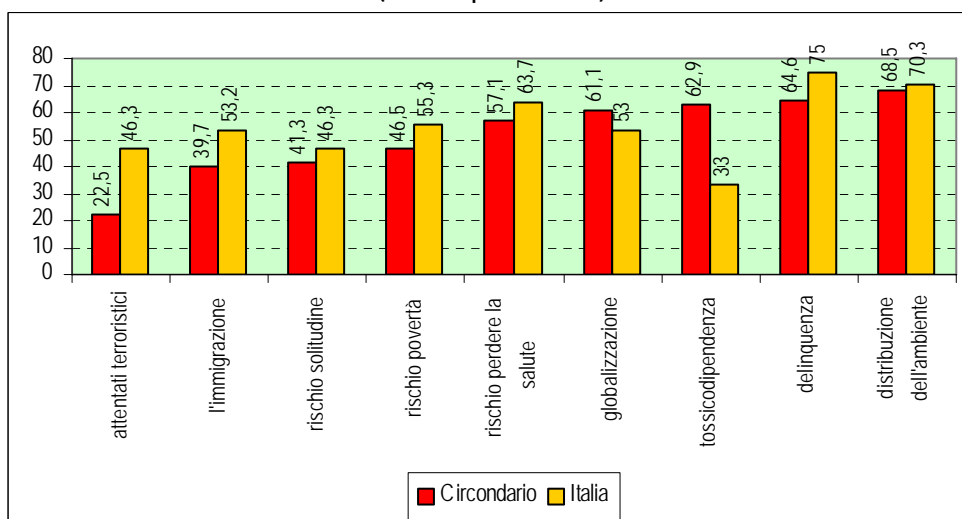
Figura 2. Quanta fiducia prova nei confronti delle seguenti organizzazioni, associazioni, gruppi sociali, istituzioni? (% di molta+moltissima fiducia)



elaborazione AASTER

In relazione alle preoccupazioni sociali i pensionati SPI del Circondario si dimostrano complessivamente meno preoccupati del resto del Paese. Le differenze più rilevanti si evidenziano nell'ambito delle preoccupazioni per la delinquenza, il fenomeno dell'immigrazione e per i rischi di impoverimento.

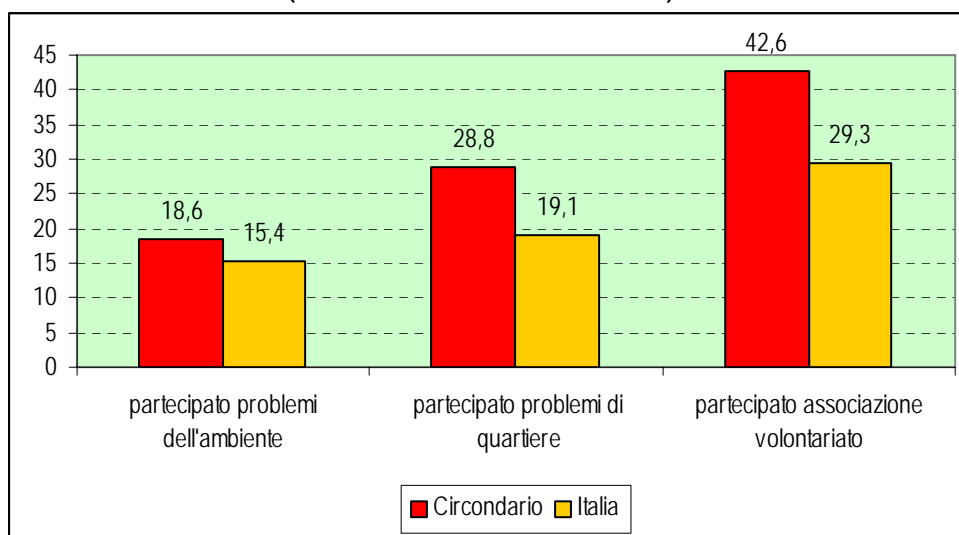
Figura 3. Attualmente, con che frequenza le capita di sentirsi preoccupato per quanto riguarda: (% di frequentemente)



elaborazione AASTER

Tutte questioni che preoccupano meno gli anziani empolesi o della Val d'Elsa rispetto agli italiani in generale. Solo le preoccupazioni per la globalizzazione, ma soprattutto le tossicodipendenze, sono più diffuse presso il panel dei rispondenti locali.

Figura 4. Con quale frequenza nell'ultimo anno hai partecipato alle seguenti attività? (% di almeno due o tre volte all'anno)



elaborazione AASTER

Infine, per quanto riguarda attiene alla partecipazione alla vita sociale i pensionati del Circondario si caratterizzano per una più spiccata attitudine a prendere parte alle attività delle associazioni di volontariato, di quartiere e orientate alla salvaguardia ambientale.

Il tema degli anziani s'incrocia e compenetra con il tema dell'immigrazione e del badantato. Un fenomeno quest'ultimo cresciuto esponenzialmente negli ultimi anni, frutto anche di quella rottura della rete familiare cui ci si riferiva in precedenza. Il sistema delle badanti sembra particolarmente vivace in questo territorio, in cui come mostrano i dati della Società della Salute gli anziani invecchiano senza necessariamente dover ricorrere all'ospedalizzazione o alla messa a ricovero. Ciò unita ad una discreta capacità economica dei singoli soggetti o della famiglia permette un ampio ricorso a questo formule palliative, spesso non regolate e su standard qualitativi difficilmente misurabili.

Interessante in questo senso il tentativo fatto da alcune cooperative di accompagnare e gestire il fenomeno, cercando di garantire un incontro equo tra domanda e offerta, tra bisogno e capacità di servizio.

Noi ne abbiamo scelti due: abbiamo scelto l'elezione degli assistenti familiari, e quindi anche il contributo alla famiglia per le badanti, e noi oggi siamo a 205 contributi. E l'altra azione, abbiamo scelto i ricoveri sollievo: che sono ricoveri temporanei nelle case di cura per dare respiro alle famiglie che sono nei guai – perché hanno demenza

senile, alzheimer, e anche qui siamo intorno alle 130 domande. (L. Lotti, Presidente Società della Salute)

A Firenze stiamo cercando di fare un accordo con un'agenzia di lavoro interinale per poter anche collocare la badante in famiglia. Il tutto poggia su una base di valori da terzo settore. Se questa cosa funzionerà e ci vorrà del tempo, potremmo anche fare ragionamenti di housing sociale, di inclusione. (C. Dragonetti, Presidente Cooperativa Minerva)

Attualmente i dati sull'immigrazione mostrano che negli undici comuni del Circondario il totale complessivo della popolazione straniera supera di poco le tredicimila unità, per un peso percentuale pari al 7,8% rispetto alla popolazione totale. Un dato al di sotto di quanto registrato dall'intera Provincia di Firenze con un peso pari al 8,6%.

Il flusso migratorio ha portato (e sta sempre più portando) alla trasformazione della composizione sociale della comunità locale e ad una contemporanea pressione sul sistema territoriale nei termini di una crescita della domanda di alloggi e di un'incrementale richiesta di servizi pubblici e privati.

Di fatto, senza l'apporto dei lavoratori stranieri, molti settori non solo si verrebbero a trovare in difficoltà, ma rischierebbero la scomparsa con evidenti effetti ed impatti sia dal punto di vista economico che sociale.

Se la popolazione immigrata non raggiunge i livelli di altre parti del Paese, ciò però non vuol dire che il tema non debba trovare nuova attenzione all'interno dell'agenda pubblica.

Anzi, forse l'aspetto che più contraddistingue questo territorio da altre aree anche a maggior presenza di immigrati, è la massiccia e capillare presenza della comunità cinese. Una presenza costante, cresciuta negli ultimi anni e che si è progressivamente radicata nel tessuto economico locale.

A differenza di altre comunità di migranti, in cui i singoli individui sono entrati dentro i meccanismi del lavoro nell'impresa e hanno iniziato un percorso di integrazione all'interno di una comunità locale più ampia, da molti osservatori la comunità cinese è descritta come chiusa ed autoreferenziale. Anzi, se l'immigrazione ha superato una fase di integrazione esclusivamente economica ed oggi la discussione si sposta su elementi politici quali diritti e doveri ed il più ampio tema della cittadinanza, è anche grazie allo sviluppo delle Consulte per l'immigrazione che danno un primo livello di rappresentatività ad una sempre più ampia fetta di popolazione, ma la comunità cinese sembra costruire un gruppo a sé stante.

Gli immigrati hanno la consulta, però l'immigrazione cinese è impermeabile, è una comunità che vive di vita propria, che ha i suoi soldi, le sue regole, le sue case e che non muore mai e che ha "inginocchiato" il settore della pelle in questo territorio. (C. Dragonetti, Presidente Cooperativa Minerva)

Si è naturalmente portati ad osservare la forza lavoro rappresentata dagli immigrati come bacino di manodopera a bassa o media qualificazione, fondamentale per economie manifatturiere mature. Ma la storica spinta all'autoimprenditorialità della comunità cinese ribalta i termini del problema, infatti, gli imprenditori cinesi entrano in concorrenza diretta con il tessuto produttivo locale, mettendo spesso in tensione settori produttivi caratterizzati da piccole imprese attive in settori maturi e già sottoposte a processi selettivi. A ciò si aggiunge anche un processo di autoghettizzazione della comunità cinese all'interno dei centri urbani maggiori, evidente il caso di Empoli, in cui c'è la percezione chiara di una zona di transizione all'interno del tessuto cittadino.

Si innesca così un processo di sostituzione della popolazione residente ed un uso promiscuo degli spazi pubblici e privati, esasperando la percezione di degrado e favorendo nell'immaginario collettivo l'immagine del "ghetto" di specifiche parti di città. E' quindi fondamentale riuscire a costruire percorsi di inclusione anche con questa comunità, altrimenti il rischio è di esasperare tensioni sociali.

Un altro tema nuovo rimanda alla progressiva metropolizzazione del territorio e al pendolarismo verso Firenze. Se infatti, l'area metropolitana offre nuove opportunità professionali per i residenti nel circondario, allo stesso tempo la dilatazione del territorio di riferimento causa nuovi bisogni. E' questo un tema particolarmente delicato, per un territorio che è caratterizzato da comunità di paese in cui il capitale sociale era in grado di rigenerarsi attraverso lo scambio e la relazione. Se quelli che una volta erano paesi, diventano moderni "quartieri dormitorio" rispetto al capoluogo, l'identità stessa della comunità originaria sarà messa in discussione con una progressiva spersonalizzazione delle relazioni, impoverendo il capitale sociale dell'area. In tutto ciò è fondamentale il coinvolgimento dei diversi attori pubblici e privati per interrogarsi sulla creazione di un progetto di nuova comunità.

Comunità che dovrà necessariamente essere diversa rispetto a quella tradizionalmente conosciuta. Infatti, quella era il frutto spontaneo di lunghe derive storiche, mentre questa sarà il frutto "artificiale" di scelte logicamente perseguite. Non è uno svilimento, è al contrario, un'opportunità per ricostruire il sistema di relazioni tra i soggetti, secondo parametri nuovi e con obiettivi condivisi dall'intera collettività. Così facendo, con l'impegno congiunto delle istituzioni e dei soggetti l'effetto città sarà sfruttato appieno, ammortizzando però i rischi sociali derivanti da un'urbanizzazione forzata e subita.

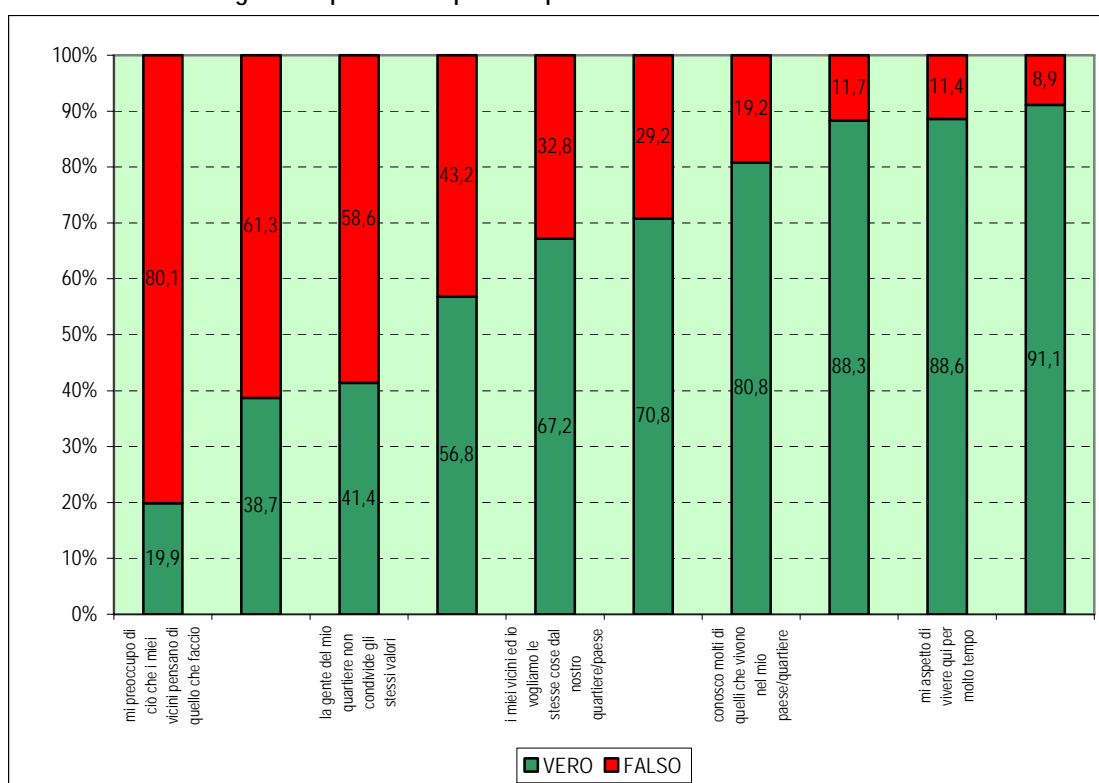
C'è un progetto del comune di Montelupo che si chiama "SOS Tata" e che consiste nel fornire una tata nel caso in cui il bambino sia malato al costo di 10 Euro per le prime cinque ore. Questo è stato fatto perché nelle scuole d'infanzia, soprattutto, i genitori mandano a scuola i bambini con l'influenza perché non possono prendere giorni di assenza dal lavoro. A chi lo lascio il bambino se non ho la zia, la nonna, l'amica? Se lavoro a Firenze come faccio a tornare a prendere il bambino durante l'orario di scuola? (C. Dragonetti, Presidente Cooperativa Minerva)

Rapporti di vicinato, qualità della vita, paure sociali

Sul rapporto tra comunità originaria e territorio del Circondario risulta utile l'analisi dei questionari. L'indagine quantitativa, inizialmente predisposta per le imprese, incorporava una specifica sezione, in cui l'attenzione era maggiormente rivolta al cittadino anziché all'imprenditore. Una scelta per misurare il radicamento dei soggetti rispetto al proprio territorio e per mappare più in generale le diversità tra Empolese e Val d'Elsa.

La stragrande maggioranza degli intervistati considera il paese/quartiere di residenza un buon posto nel quale vivere, nel quale ci si sente a casa e in cui ci si aspetta di vivere a lungo. Tali opinioni sono parimenti diffuse nell'Empolese e nella Val d'Elsa, sebbene nei comuni di Certaldo e Castelfiorentino si registrino percentuali più contenute di soggetti che si sentono a casa e che hanno un giudizio positivo del posto nel quale vivono.

Figura 5. Opinioni sul quartiere/paese di residenza dell'intervistato



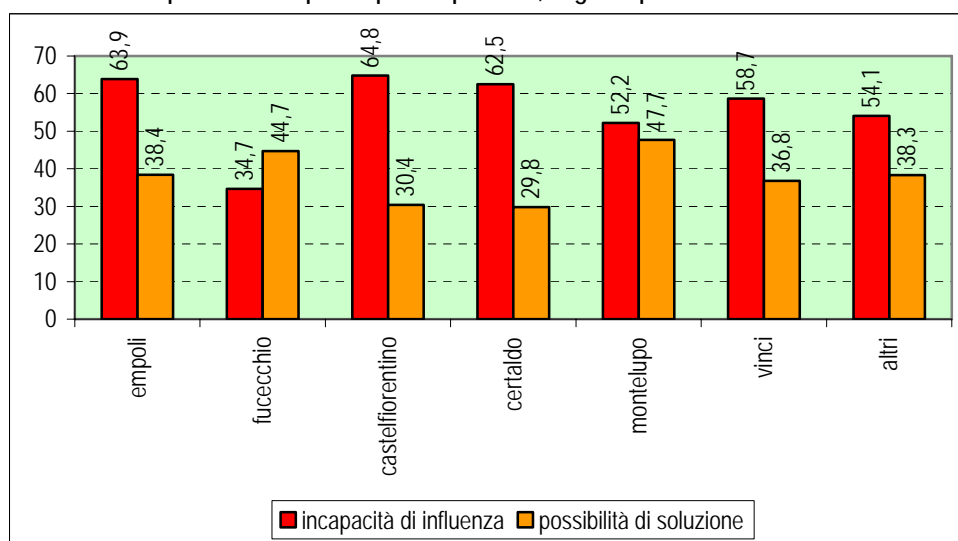
elaborazione AASTER

Oltre 4 intervistati su 5 dichiarano di conoscere la maggioranza delle persone che vivono nel medesimo paese/quartiere, con una percentuale sensibilmente più contenuta per i rispondenti localizzati nel comune di Montelupo (63% rispetto all'80,8% complessivo). La gran parte degli intervistati

ritiene molto importante continuare a vivere nel comune nel quale risiedono, sebbene anche in questo caso gli imprenditori che abitano a Castelfiorentino e a Certaldo si dimostrano più tiepidi, specie rispetto ai rispondenti di Empoli e Fucecchio.

La maggioranza degli intervistati (56,8%) ritiene di non avere alcuna influenza su ciò che accade nel paese/quartiere, percezione che appare più forte tra coloro i quali vivono in realtà urbane più strutturate (Empoli), cui si affiancano, ancora una volta, le opinioni di chi risiede a Certaldo e Castelfiorentino. Viceversa gli intervistati di Fucecchio sono gli unici a presentare una maggioranza nettamente sbilanciata verso l'idea che sia possibile influenzare le scelte locali. Così come sono sempre gli intervistati fucecchiesi, unitamente ai montelupini (47,7%), a presentare la percentuale più alta (44,7%) di soggetti convinti che di fronte ai problemi locali sia possibile trovare una soluzione. Nettamente più contenute su questo fronte le quote associate alle risposte degli imprenditori di Castelfiorentino (30,4%) e Certaldo (29,8%).

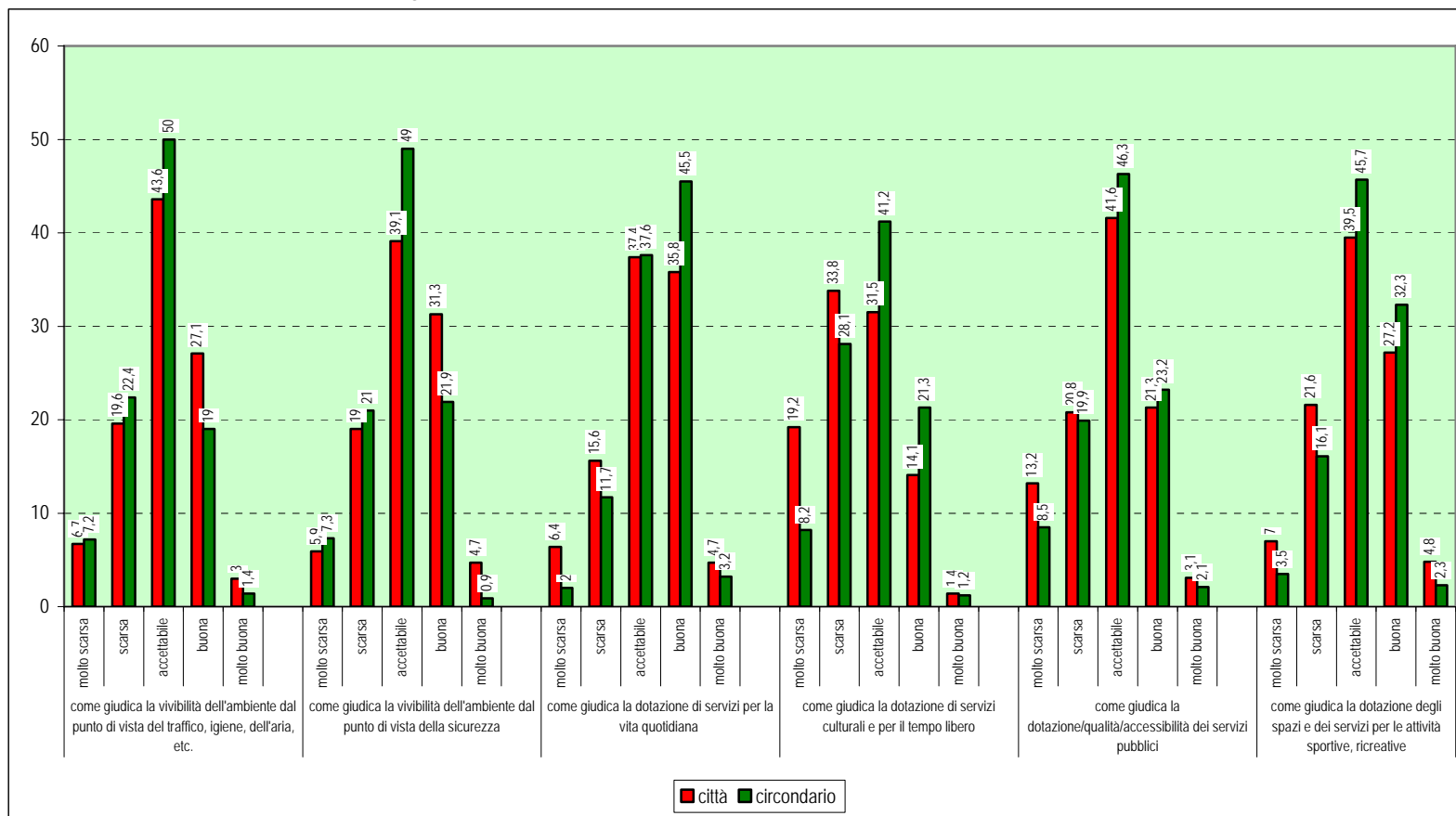
Figura 6. % di risposte "Vero" alle affermazioni:
"Non ho alcuna influenza sul mio paese/quartiere",
"Se c'è un problema in questo paese/quartiere, la gente può ottenerne la soluzione"



elaborazione AASTER

Come evidenziato nella figura 7 gli intervistati appaiono globalmente soddisfatti della vivibilità dell'ambiente locale: sicurezza, qualità ambientale, dotazione di servizi per la vita quotidiana, accessibilità ai servizi pubblici, dotazione per le attività sportive e ricreative e di servizi culturali. L'unico aspetto a non raccogliere la maggioranza assoluta di giudizi positivi attiene alla dotazione di servizi culturali e per il tempo libero a livello di comune di residenza. Unitamente a questo aspetto, del resto, anche i giudizi relativi all'accesso ai servizi pubblici e alla dotazione di strutture e spazi sportivi sono più positivi a livello di circondario, mentre più alta è la percezione della qualità dell'ambiente e della sicurezza a livello di paese/città.

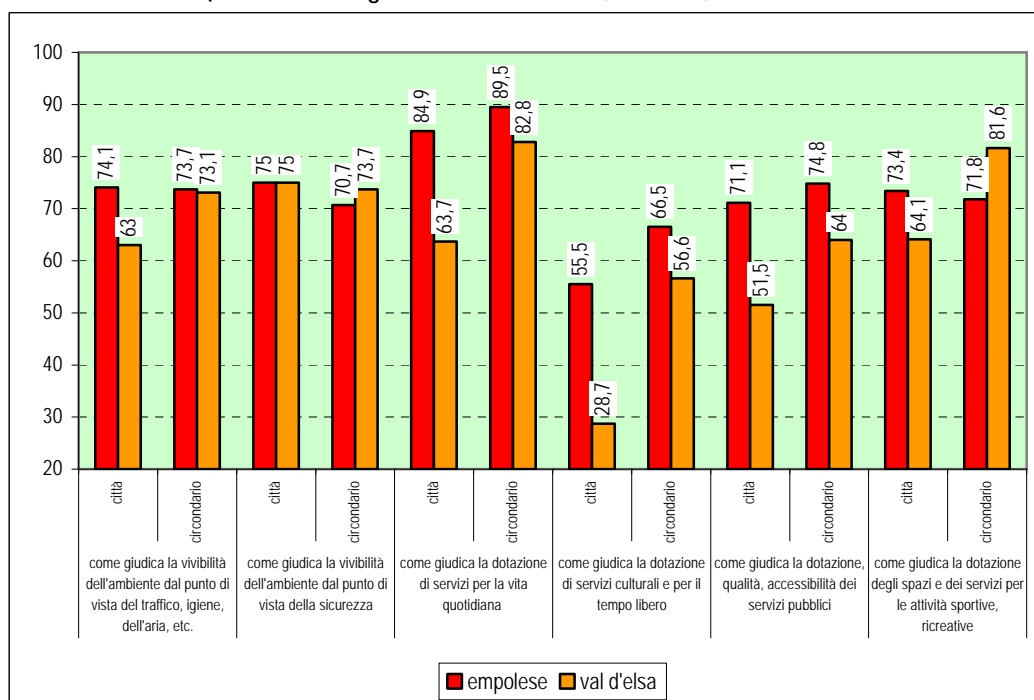
Figura 7. Valutazioni sui livelli di qualità del paese/città e del Circondario



elaborazione AASTER

Ponendo a confronto i dati di Empolese e Valdelsa emergono alcune differenze piuttosto significative. Per quanto attiene al tema della vivibilità dell'ambiente, ad esempio, mentre nell'empolese i giudizi sostanzialmente positivi si attestano intorno al 75% sia per quanto riguarda il comune di residenza che per quanto riguarda il Circondario, in Val d'Elsa si registra un valore simile solo in rapporto alla città di residenza, mentre i giudizi positivi sul Circondario scendono al 63%. In relazione alla percezione della sicurezza non si notano particolari differenze tra i due ambiti territoriali, mentre in relazione alla dotazione di servizi per la vita quotidiana (negozi, mercati di prossimità, etc.) si conferma la contrazione dei giudizi positivi sul Circondario per i rispondenti della Val d'Elsa: 62% considerano tale dotazione accettabile o buona rispetto all'89% dei rispondenti dell'Empolese. Netamente diverso è poi il giudizio espresso in rapporto alla dotazione di servizi culturali nelle città/paesi della Val d'Elsa: 28,7% di giudizi positivi rispetto al 66,5% dell'Empolese, mentre il Circondario si attesta in entrambe le aree intorno al 55% di giudizi positivi.

Figura 8 Ambiti territoriali per valutazione sulla qualità dei servizi
(% sommatoria giudizi: "molto buona", "buona", "accettabile")



elaborazione AASTER

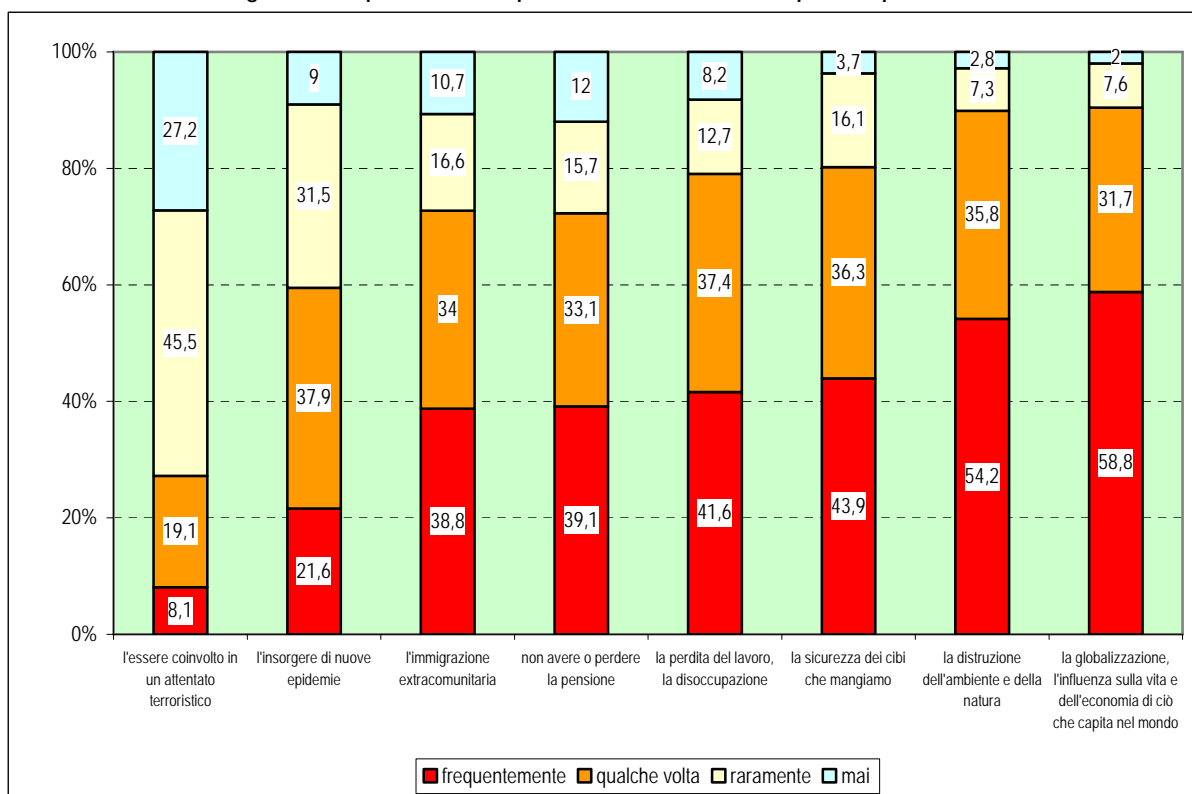
Dotazione, qualità e accessibilità dei servizi pubblici è ritenuta migliore dai rispondenti dell'Empolese, sia in relazione alla città/paese di residenza (74,8%) che in relazione al Circondario (71,1%), mentre scende a livello molto più bassi in Val d'Elsa: rispettivamente 51,5% e 64%. Infine per quanto riguarda la dotazione d'impianti sportivi e per il tempo libero sono sempre i

rispondenti della Val d'Elsa a caratterizzarsi rispetto ai valori medi dell'intera popolazione. Da una parte presentano un'alta percentuale di gradimento per la dotazione del Circondario (81,6% rispetto al 71,8% dell'Empolese), dall'altra denotano un minore gradimento per la dotazione comunale (64,1% rispetto al 73,4% dell'Empolese).

Le paure

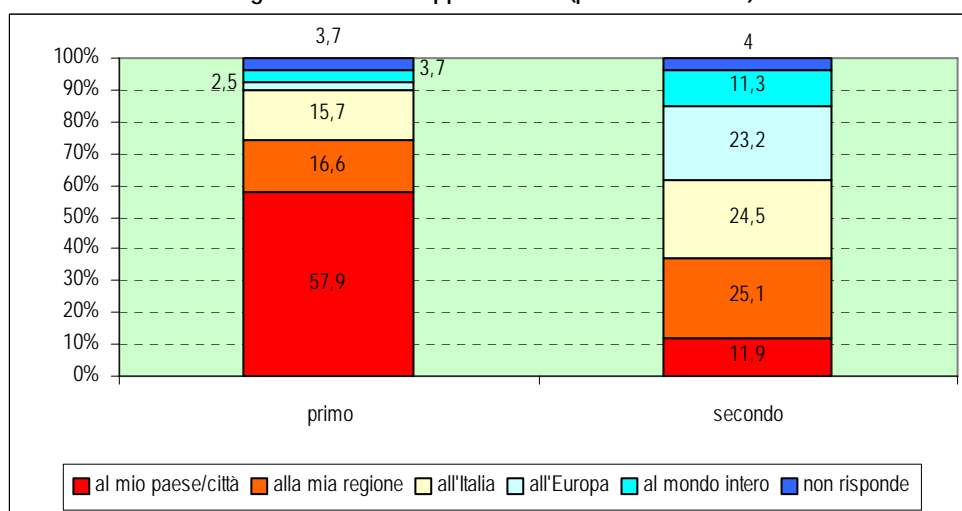
Il quadro relativo alle preoccupazioni derivanti da fenomeni sociali di recente diffusione (figura 9) evidenzia un quadro piuttosto allarmato. Oltre il 58% dei rispondenti si dichiara frequentemente preoccupato dall'influenza sulla vita e sull'economia della globalizzazione, mentre oltre il 54% si dichiara frequentemente preoccupato della distruzione dell'ambiente. Percentuali che oscillano tra il 39% e il 44% sono invece quelle associate a coloro i quali dichiarano di sentirsi frequentemente preoccupati in relazione ai fenomeni migratori, la possibilità di non avere o perdere la pensione, di perdere il lavoro e la sicurezza dei cibi che mangiamo. Più contenute sono invece le quote di soggetti frequentemente preoccupati per l'insorgenza di nuove epidemie o la possibilità di essere coinvolti in un attentato terroristico.

Figura 9. Frequenza con la quale l'intervistato si sente preoccupato di:



elaborazione AASTER

Figura 10. Area di appartenenza (prima e seconda)

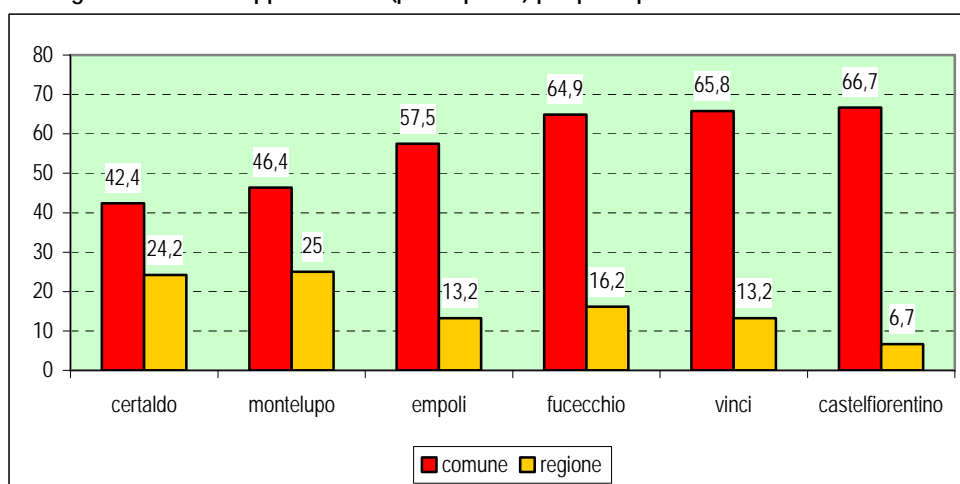


elaborazione AASTER

Come rilevabile dalla figura 10 la maggioranza dei rispondenti pone il paese/città di residenza al primo posto nella graduatoria degli ambiti territoriali di appartenenza, seguito a grande distanza dall'ambito regionale e da quello nazionale. Due ambiti che, unitamente all'Europa, vengono tuttavia posti frequentemente al secondo posto.

Va detto che le percentuali associate alla dimensione di paese e regionale sono distribuite in modo piuttosto diverso tra i rispondenti dei principali comuni del circondario (figura). Da una parte vi è un'identificazione molto frequente con il paese presso i rispondenti di Vinci, Fucecchio e Castelfiorentino, dall'altra Certaldo e Montelupo presentano invece quote molto significative di soggetti che s'identificano primariamente con l'ambito regionale.

Figura 11. Area di appartenenza (primo posto) per principali comuni del Circondario



elaborazione AASTER

Dalla rendita alla necessità di un nuovo progetto di territorio

L'imponente e accelerata crescita economica avvenuta in pochi decenni nell'area empolesse ha avuto il suo fulcro nel sistema familiare, che, prima nel lavoro agricolo e successivamente in quello industriale, ha rappresentato la fase di accumulazione primaria dello sviluppo. In questo territorio, il connubio tra impresa e famiglia ha gettato le basi per la capitalizzazione dell'impresa attraverso la messa al lavoro della famiglia nell'impresa. In questa fase le diverse componenti della società hanno accompagnato in modo efficace la proliferazione delle migliaia di unità famiglia-piccola impresa sino a dar vita a distretti produttivi, caratteristici di questo territorio e più in generale della Toscana. In questo contesto la crescita economica ha quindi potuto evolversi sulla base di una forte coesione sociale nella quale la famiglia allargata ha rappresentato il nucleo capace di riprodurre quelle risorse di tipo relazionale e valoriale capaci di consolidare nei soggetti un forte senso di appartenenza alla comunità operosa. Questo sistema di sussidiarietà diffusa, basato sul binomio famiglia-comunità locale, ha avuto poi il supporto di tutti quei dispositivi di *welfare state* (servizi socio-sanitari, ospedali, scuole, sistema previdenziale, etc.) che nella fase di espansione economica non erano ancora entrati nell'attuale fase di crisi finanziaria.

Questo è, in sintesi, ciò che emerge dal racconto degli intervistati riguardo alla genesi e al consolidamento dello sviluppo dell'area, sebbene questi stessi attori tendano oggi, più che a lasciare spazio all'orgoglio di quanto realizzato, a porre la propria attenzione alle problematiche indotte dall'attuale fase di maturità nella quale si manifestano gli effetti di uno sviluppo maturo, che sembra aver perso forza propulsiva. Non sono pochi infatti coloro che riconoscono come nel corso del tempo si sia verificata una lenta ma inesorabile de-sincronizzazione tra capacità da parte della comunità locale di metabolizzare e coniugare i rapidi mutamenti indotti dal benessere economico con le lunghe derive comunitarie. Di fronte a questi cambiamenti sembra che alcune forme tradizionali di relazione evaporino, mentre altre trovino il modo di adattarsi o di metabolizzare questi avvenimenti. Anche la famiglia non è immune da mutamenti dagli esiti incerti e la rete di protezione che assicurava certezze di principi viene messa a dura prova.

Lo sviluppo ha però portato benessere diffuso e in molti casi i mutamenti più recenti non sembrano ancora in grado di intaccare in profondità l'immagine e i meccanismi di un sistema che ha permesso al territorio di fare il "*grande balzo in avanti*".

Secondo alcuni intervistati nella fase attuale l'identità locale sarebbe tutta giocata in difesa a causa della scarsa capacità di rigenerare il circolo virtuoso tra crescita-sviluppo-benessere-qualità della vita. Da questo punto di vista anche la figura dell'imprenditore di seconda o terza generazione, seppure meglio scolarizzata, non sarebbe portatrice di nuovi valori sociali,

mancherebbe la capacità di avere una visione d'insieme delle nuove dinamiche della società locale e quindi di sapere individuare dispositivi per ridurre i potenziali conflitti che vanno profilandosi nella pancia della società locale.

Affiora l'immagine di un territorio che dopo la lunga corsa allo sviluppo si stia godendo un merito riposo, ma senza porsi nuovi obiettivi per una nuova fase in cui è cambiato lo scenario di riferimento e che quindi richiederebbe una strumentazione nuova.

Qui l'imprenditore è abbastanza ricco, ha prodotto tanta ricchezza negli anni passati, ora c'è più una gestione sugli aspetti finanziari, piuttosto che nuovi investimenti su attività imprenditoriali. (M. Regini, Presidente Consorzio Co&So)

La crescita repentina del mercato immobiliare è un primo possibile sintomo di un passaggio da un'imprenditoria attiva, ad un'imprenditoria passiva, in cui la ricerca di rendite sicure e stabili nel tempo è preferibile rispetto al rischio nell'impresa. Un processo che impatta direttamente anche sul concetto di responsabilità sociale dell'impresa. In questo territorio, come in tante altre aree ad imprenditoria diffusa del Paese, l'impresa è stata un elemento interno alla comunità, il lavoro è stato un processo in cui costruire nuovi e forti legami identitari. Se in una fase ad economia crescente l'immagine "dell'imprenditore ricco e dell'impresa povera" era in un certo modo sostenuta da un ciclo espansivo, per cui il benessere prodotto dall'impresa riusciva comunque a ridistribuirsi sul territorio, tale immagine è ormai poco sostenibile. Se il circolo virtuoso, in cui l'impresa produce benessere diffuso per il sistema, s'interrompe per ricercare più favorevoli rendite di posizione individuali, il modello alla base dello sviluppo di questi territori rischia di rompersi bruscamente.

Quando sono arrivate le prime difficoltà qui non hanno fatto un'operazione che di solito fa un imprenditore. Cioè prendere le risorse e metterle in azienda, provando magari ad investire nel ramo tecnologico, o nell'analisi del prodotto. Hanno lasciato andare le cose come andavano, hanno provato a reggere finché hanno potuto, poi molti hanno mollato, hanno ridotto le attività produttive, quando hanno potuto sono passati dal produttivo al commerciale, perché hanno sfruttato i collegamenti con le reti commerciali e così via. Quando la catena è diventata più complessa hanno mollato proprio tutto e si sono messi a vivere di rendita. (P. Regini, Presidente Publiambiente)

Un processo di sfilacciamento delle reti comunitarie comune ad altri territori. L'origine di tale situazione è da ricercarsi alla progressiva incertezza rispetto agli scenari futuri che attraversa i soggetti e quindi indirettamente le comunità.

Incertezza dettata dal venir meno di una serie di riferimenti politici sociali che hanno attraversato la società novecentesca e che rappresentavano un meccanismo di riduzione della complessità esterna.

Infatti nella società novecentesca i ruoli ed i percorsi apparivano fissi e predefiniti, un meccanismo imperfetto ma che ha garantito maggiore sicurezza (economica e sociale), ma anche minore libertà.

Al contrario, il confrontarsi con lo scenario globale ha fatto crescere esponenzialmente le opportunità individuali ma allo stesso tempo ha prodotto una profonda incertezza poiché la modernizzazione ha travolto e superato i precedenti pilastri, facendo cadere un meccanismo di certezze sociali.

E' stato osservato che *“noi abitanti del mondo tardo moderno siamo liberi quanto i nostri antenati potevano solo sognare di essere [...] . Ciò che essi non erano in grado di prevedere era che la libertà sarebbe arrivata con il cartellino del prezzo attaccato, ed è un prezzo salato. Il prezzo è l'insicurezza.”*²

La politica è uno dei pilastri maggiormente messi in discussione da questo nuovo scenario, ma operando su schemi novecenteschi non sembra riuscire a dare risposte sufficienti.

I pilastri sociali del vecchio localismo rimangono fondamentali, ma non si vedono ancora le forme di una comunità in grado di fare i conti fino in fondo con gli effetti sociali della globalizzazione:

Su questa matrice originaria del localismo, si sono innestati nuovi caratteri di complessità che sono istituzionali, economici e emotivi. Questi nuovi caratteri vengono richiamati continuamente dai diversi attori territoriali.

Tra le problematiche salienti evidenziate dagli interlocutori di fronte all'attuale fase di maturità del sistema locale vi sono:

- La difficoltà a dare continuità ai valori di solidarietà sociale radicate nelle reti di parentela, l'innalzamento dei ritmi di vita e l'abbassamento della socialità e del valore delle reti di relazione. Ciò a determinare una costante erosione del capitale sociale a disposizione dei soggetti.
- La difficoltà a fare fronte al vasto processo d'immigrazione straniera attraverso l'individuazione di nuove pratiche di convivenza;
- Lo spopolamento diffuso in alcune aree montane con conseguente abbandono del territorio; rilevanti costi e rischi sociali, conseguenze negative sul presidio ambientale; l'invecchiamento della popolazione, favorito da processi di migrazione interna verso i centri economicamente più attivi;
- La difficoltà che riguardano il processo di ricambio generazionale all'interno delle imprese. Questo passaggio deve essere preparato adeguatamente e vissuto con consapevolezza dagli attori coinvolti, in quanto da esso può scaturire un forte impulso allo sviluppo dell'impresa,

² Z. Bauman, *La Società sotto assedio*. Laterza, 2005

ma anche una possibile involuzione, con ripercussioni negative sotto il profilo della sopravvivenza del sistema aziendale.

- La progressiva erosione delle strutture e dei servizi di *welfare state*. L'indebolimento della capacità di spesa delle strutture socio-sanitarie sommato all'indebolimento della rete di solidarietà familiare si scaricano drammaticamente sulla condizione delle categorie deboli.

A fronte di una situazione sociale sotto stress, appare prioritario l'investimento in risorse relazionali tra tutti gli attori. La cultura coalizionale seppur diffusa e alla base di alcuni esperimenti istituzionali d'indubbio successo, in primis l'istituzione del Circondario, sembra ancora stentare a diventare patrimonio comune sul territorio. Non manca la tradizionale capacità di dialogo, che ha permesso l'alleanza tra pubblico e privato alla base dello sviluppo di questo territorio. Oggi però è necessario un salto in avanti, una capacità di coalizione che presume una comune visione per lo sviluppo futuro del territorio. Un processo che deve vedere un maggiore coinvolgimento e valorizzazione dell'associazionismo e delle strutture del privato sociale, un coinvolgimento delle associazioni di rappresentanza degli interessi, al fine di avviare una serie di azioni di che sappiano riconciliare i valori dell'imprenditorialità e della solidarietà. Da tutto ciò non può rimanere estranea l'impresa, soprattutto quelle imprese leader che per dimensione, tradizione e visibilità caratterizzano questo territorio. Una presenza dell'impresa che non può essere limitata a un concetto superato di "responsabilità sociale". Anzi, occorre un nuovo protagonismo dei soggetti e tra questi, le imprese leader che possono disegnare nuove traiettorie di sviluppo in accordo con le strutture pubbliche, al fine di tenere insieme comunità ed impresa.

Siamo in un territorio, rischio di dire delle cose che danno un po' fastidio, dove c'è un sistema politico che non si rinnova mai. Sono sempre "loro", ma nel dire "loro" io non mi sento estranea, è che questa classe dirigente, che nasce comunque nell'alveo del grande partito, ha da sempre creato un sistema di decisione in cui le imprese non sono state chiamate mai a dialogare. Questa "tradizione" è ancora in vigore e dico purtroppo perché farebbe molto bene alla politica ma anche all'imprenditoria comunque avere delle "ventate" d'innovazione perché il nuovo porta comunque a sviluppare delle idee da cui non si torna più indietro. Certe grandi imprese fanno una grande fatica a capire che potrebbero intervenire in maniera più strutturata rispetto a sponsorizzare ogni manifestazione che c'è. Un discorso di marketing del territorio sembra che interessi poco. Qui non c'è questa modernità di pensiero. (C. Dragonetti, Presidente Cooperativa Minerva)

Finora non sembra esserci stata una capacità di accordarsi su una strategia o su delle strategie e delle priorità. Questo territorio non sembra più esprimere uno slancio di progettualità. La gestione dell'ordinaria amministrazione e *la progettualità dell'organizzazione* sembra frenare l'antica spinta innovatrice.

E' invece opportuno sforzarsi di creare una nuova visione per lo sviluppo. Un progetto cioè in cui una pluralità di soggetti possa concorrere alla realizzazione di vantaggi comuni e relativamente stabili, in cui i protagonisti siano plurali. In effetti, è opinione comune che non bastino più fattori - che pure devono essere mantenuti, seppur in altra forma - come l'elevata coesione sociale, il dinamismo dei distretti industriali, la capacità di intraprendere e di produrre. E' un salto di qualità *di carattere eminentemente culturale*, quello necessario. Intendendo con questo il passaggio ad una diversa visione dello sviluppo. Quella che viene auspicata è in realtà una visione dello sviluppo che si estende a tutti gli aspetti della vita materiale e alla stessa organizzazione del territorio. Ne è coinvolto anche il concetto di identità territoriale.

Il Territorio Puzzle

L'Empolese–Valdelsa non è un territorio “qualunque”. Mano a mano che si procede nel lavoro di ricerca, analisi e rappresentazione delle dinamiche socio-economiche e territoriali, emergono un insieme di tratti, di elementi distintivi e di particolarità locali che hanno alimentato e direzionato il prolungato e complesso percorso di sviluppo. Crescita e sviluppo, com'è ampiamente noto, sono stati garantiti in massima parte dalla diffusione di un tessuto di piccole imprese a specializzazione flessibile. Qui, all'ombra della “grande Firenze”, e non a caso, è nato e cresciuto uno spezzone del movimento operaio del '900 italiano. Qui, però, non vi era l'arena della grande impresa e della città fordista inserita nella lunga e complessa filiera dell'acciaio; qui, primeggiava la piccola e media impresa, di “bufferia”, con cui dialogava e configgeva la “Federazione Vetraria Toscana”, una delle prime forme di rappresentanza degli interessi dei lavoratori. Qui, il sistema delle competenze, delle abilità e delle identità socio - professionali ha radici profonde che, in alcuni casi, affondano fino al periodo medioevale e rinascimentale. Origini che hanno plasmato e direzionato il processo d'industrializzazione leggera del territorio con originalità, partendo - in alcuni casi - proprio da produzioni locali come il vino e l'olio.

In questo senso, l'attuale trama economica e produttiva del territorio dell'Empolese–Valdelsa, è il risultato di un processo di “lunga deriva” generato da successive accumulazioni di esperienze e di saperi elaborati nell'ambito del mondo artigiano e contadino che si sono poi integrati all'interno della cultura della produzione e dell'organizzazione industriale. Ne viene che alcuni dei paradigmi con cui si è soliti rappresentare il processo di crescita industriale della Terza Italia, qui hanno certamente funzionato ma, al contempo, sono stati ulteriormente alimentati da quel substrato di cultura produttiva che si era andato depositando nel corso del tempo.

Se questa è la cornice di riferimento, la storia in senso industriale del territorio dell'Empolese–Valdelsa non nasce - e non si può collocare - a partire dal secondo dopoguerra come viceversa è successo in buona parte delle aree distrettuali del sistema paese. Echi che si perdono nella grande crisi del '29, indicano, ad esempio, quanto fosse allora già internazionalizzata la produzione del vetro verde dell'area di Empoli.

Nel suo essere “non un territorio qualunque”, l'Empolese-Valdelsa ha - in relazione al suo elevato grado di apertura nazionale ed internazionale - attraversato periodi ciclici di turbolenza all'interno dei quali ha visto interi comparti nascere, esplodere e poi quasi dissolversi; ha ceduto, negli ultimissimi decenni, una parte dei centri produttivi della filiera tessile all'imprenditoria immigrata soprattutto di origine cinese e, infine, la sua economia si è progressivamente terziarizzata sia dal punto di vista dei consumi e degli stili di vita dei suoi abitanti, che in termini di sviluppo di

funzioni a supporto dell'impresa manifatturiera. Questi continui e ripetuti aggiustamenti hanno, con evidenza, modificato la composizione del tessuto produttivo ridefinendo, di volta in volta, le principali direttrici di marcia dello sviluppo. Al contempo, il binomio crisi - rigenerazione ha articolato e complessificato i driver di generazione di valore economico a livello territoriale. Di fatto, il generale sviluppo di sistemi di piccola impresa non si è di conseguenza fermato ma si è generalmente riconfigurato nell'esplorazione di nuove strade di prodotto, di processo e di servizio. Nuovi motori "complementari" a quello manifatturiero sono, di conseguenza, emersi sul palcoscenico territoriale negli ultimi anni: turismo, produzioni tipiche di pregio, nuovo artigianato, terziario a supporto dell'industria, attività commerciali...

E' un'identità territoriale complessa e matura quella che emerge dai dati e dalle interviste realizzate nel corso di questa indagine agli attori locali dello sviluppo. Un profilo territoriale reso ulteriormente complicato e sofisticato anche dal sistema di governance che il territorio si è dato non solo dal punto di vista istituzionale (il Circondario), ma anche del supporto allo sviluppo d'impresa e di filiera (Agenzia di Sviluppo) anche attraverso l'apporto di nuovi saperi (Università) utili e necessari a sostenere elevati livelli di competitività territoriale.

Un'originalità distintiva, quella che da forma al Circondario, che si rafforza se si osservano le dinamiche interne al territorio in termini di caratterizzazione di specifici profili sub territoriali. Accanto ad alcune nuove comunità di tipo imprenditoriale, professionale e residenziale che tendono a concentrarsi principalmente nella corona urbana della città capoluogo, quello che si coglie è la presenza di diverse velocità e molteplici toni che caratterizzano i cambiamenti in corso. Persiste, ad esempio, la "cicatrice" interna costituita dai differenziali tra l'Empolese e la Val d'Elsa. Prende di conseguenza forma un territorio - logo organizzato per raggi concentrici dove:

- Al centro appare Empoli, una città seduta sulla sua rendita di posizione rispetto al profilo ed al rango di città direzionale e di cuore produttivo dei sistemi distrettuali;
- Sul primo raggio una corona urbana di comuni che vibrano in relazione alla capacità di intercettare e valorizzare le novità che provengono principalmente dall'area metropolitana fiorentina;
- all'esterno i comuni agricoli che sono interessati dallo sviluppo neo-borghigiano.

Il tema dell'identità del territorio, tuttavia, non può esaurirsi né in una compiaciuta osservazione sugli elementi di forza e di debolezza del tessuto economico, né nell'immagine-rappresentazione di un contesto concentrico. Rimane di fatto sospesa, con forza problematica e critica.

Questo territorio ha bisogno di un capoluogo molto più forte in termini di cultura, in termini di linguaggi contemporanei. E quindi ha bisogno di accessi, ha bisogno di

scuole che funzionino di più, di associazioni, di consorzi, di rappresentanze un po' più illuminate. Stiamo parlando di una città come Empoli, che dista venticinque minuti in treno da Firenze, che ha una visibilità internazionale bassissima. Manca una forte identità, una forte visibilità. Occorrerebbero degli elementi di forte visibilità o forte identità che ora non ci sono. E' difficile pensare quali possano essere. Mancano elementi di identità forte che immediatamente facciano, creino, fissino l'immagine di un intero territorio ad un simbolo preciso. In questo momento se uno dovesse chiedersi: "che cosa viene in mente pensando a quell'area?", io avrei detto la Sammontana. E' un marchio molto popolare, ma in effetti c'è bisogno di qualcos'altro, di più elevato e diverso. (L. Cianchi, Direttore Comunicazione e progetti speciali Pitti Immagine)

Linee d'identità e punti di criticità che si susseguono generando l'immagine di un territorio puzzle. Nel gioco di ricomposizione, tra i nuovi pezzi vi è certamente l'immigrazione che, in particolare, con l'insediarsi della comunità cinese, ha significato per la comunità locale il misurarsi con una serie di codici e comportamenti sociali altri, che hanno di fatto opposto "all'ascensore" della mobilità sociale, la "bicicletta" della competitività sociale. E' forse questa una delle prospettive con cui guardare alla diffusa invidia nei confronti di questa specifica neocomunità. Ma nuove identità in formazione sono generate anche da quell'insieme di attività che utilizzano il territorio in senso turistico, ricreativo e culturale. Anche l'esplosione della componente terziaria, soprattutto di natura commerciale, sottrae centralità alla cultura del fabbricare a vantaggio di una del costruire, del consumare e del piacere. Processi di cambiamento e di trasformazione del tessuto economico ed imprenditoriale che si sommano, si integrano e si rafforzano nella complementarietà con quelli riferiti all'abitare il territorio. D'altra parte, alla crescita generalizzata della ricchezza e dei consumi, fa riscontro un processo di stagnazione demografica ed emerge il profilo di una società sempre più matura dal punto di vista anagrafico. Dopo una lunghissima stagione di crescita ininterrotta, si iniziano a manifestare diversi segnali di "appagamento" concentrati nella progressiva perdita di vivacità imprenditoriale e di voglia di fare impresa. Fenomeni, quelli sotto osservazione, che stimolano l'interrogarsi sui tratti - nuovi e antichi - del Circondario.

Quali sono gli elementi ordinatori e gli asset del sistema territoriale che affiorano dal lavoro di ascolto e di osservazione territoriale?

Viene avanti un sistema economico territorializzato organizzato per filiere senza leader e per leader senza filiere. Questa è il principale tratto distintivo con cui guardare allo strutturarsi dei sistemi di piccola impresa sul territorio in termini di specializzazioni, nuovi settori, professionalità emergenti. Tutto ciò impatta anche rispetto ai temi del mutamento della composizione sociale e delle culture materiali delle comunità locali. Diventa, di conseguenza, rilevante assemblare nuova conoscenza sui processi di trasformazione in atto. In questa cornice non si tratta - più e non solo - di aggiornare il

sofisticato sistema di funzioni, strumenti e saperi che il territorio e si è dato compiutamente nelle sue diverse esperienze. I soggetti su cui è necessario assemblare nuova conoscenza si chiamano piccole e medie imprese leader di prodotto e di nicchia, imprese subfornitrici, lavoratori cognitari, giovani “talenti”, operatori turistici e commerciali, aziende di servizi, nuove imprese. Ed è da qui che è necessario partire.

La lunga transizione *selettiva* del modello produttivo

C'è un primo dato evidente su quale è - ed è stato - il principale motore dello sviluppo socio economico dell'area. Ci si riferisce a quel lungo solco di ricerche e approfondimenti conoscitivi realizzati nel corso di questi ultimi anni, che hanno evidenziato in che modo e in che misura il Circondario è caratterizzato da un livello di presenza e di ruolo dell'industria fra i più elevati della Toscana. Un tessuto produttivo che ha garantito - e garantisce - livelli di benessere elevati e diffusi, consumi superiori alla media regionale, depositi bancari significativi, piena occupazione accompagnata da un discreto livello di pari opportunità. Il tutto sostenuto e accompagnato da un sistema virtuoso di politiche pubbliche per il governo e la gestione del territorio.

Tuttavia, se entriamo dentro gli indicatori macroeconomici e adottiamo un punto di vista più selettivo, allora l'immagine a tutto tondo si sgrana evidenziando un elevato livello di complessità.

In particolare, la composizione settoriale evidenzia la presenza:

- Di un sistema industriale di tipo distrettuale storicamente presente e configurato secondo filiere di produzione. La mappatura regionale individua sul territorio del Circondario la presenza di almeno tre distretti: Empoli, Poggibonsi - Val D'Elsa e Santa Croce – Fucecchio;
- L'emersione di un'ampia composizione di *nuovo capitalismo molecolare* costituita da piccole e micro imprese che operano in settori anche molto distanti da quelli distrettuali e che solo in parte riproducono le specialità manifatturiere del territorio.

Tabella 3 Andamento e Variazione Unità Locali 2001-2008

	Agricoltura	Manifat.	Costruz.	Altra industria	Commer.	Trasporti comunicaz.	Credito	Servizi imprese	Altri servizi	Totale
Empolese-Valdelsa 2008	2.395	4.353	3.275	30	6.231	663	481	2.357	1.035	20.820
Empolese-Valdelsa 2001	2.759	5.045	2.418	27	6.078	683	488	2.033	1.926	21.466
Empolese-Valdelsa	-13,20%	-13,90%	35,40%	11,10%	2,50%	-2,90%	-1,40%	15,90%	46,30%	-3,00%

elaborazione AASTER

Alcuni ricercatori, riferendosi ai mutamenti macrostrutturali dell'economia del Circondario, hanno introdotto il concetto di mutazione genetica per descrivere il processo di segmentazione e di articolazione multisetoriale del tessuto economico e produttivo. I settori economici "originari" erano prevalentemente centrati sull'industria manifatturiera e insistevano sull'industria del vetro e delle confezioni, il calzaturiero, la concia, i mobili e così via. Questa presenza, il cuore industriale del territorio, si è progressivamente ridotta nel corso degli anni, anche se persistono attività manifatturiere in termini di evidente rilevanza settoriale oltre che statistica. La produzione del vetro, ad esempio,

si è organizzata ed evoluta in senso artistico, mentre di vetrerie industriali - le storiche "Bufferie" - che caratterizzavano, in particolare, il paesaggio urbano e industriale di Empoli, ne sono rimaste ben poche. La manifattura del vetro verde, ad esempio, che contava ad Empoli un ampio e vasto retroterra imprenditoriale, è stata interessata a partire dal 1929 da una serie ripetuta di crisi congiunturali e strutturali con la conseguente chiusura di un numero significativo di aziende. Oggi questo settore industriale può contare su poche realtà ancora operanti sul territorio. Non va dimenticato che le origini della produzione vetraria in Toscana risalgono alla seconda metà del XIII secolo. Le prime produzioni "vennero così a svilupparsi gradualmente lungo cinque secoli, dal '300 al '700, tramite i maestri vetrai di Gambassi e Montaione, specializzati nella lavorazione dei bicchieri e dei fiaschi, oggetti di comune utilità, presto considerati simboli autentici dell'arte vetraria toscana".

Anche nel settore dell'abbigliamento-moda diverse aziende di quelle poche rimaste a seguito dei noti processi di delocalizzazione dei centri produttivi in altre aree del sistema mondo si sono ridefinite concentrandosi maggiormente sugli aspetti di natura commerciale.

Empoli non era famosa solo per le confezioni, ma perché ad Empoli si era inventato l'impermeabile, a Certaldo le cornici e le calzature, a Poggibonsi l'arredamento. Avevamo una ricchezza ed una marcata e diffusa presenza di imprese e anche microimprese operanti in specifici settori, avevamo quindi dei distretti. Oggi purtroppo questi distretti non ci sono più, al loro posto rimangono alcune medie aziende. Non sono grandi in valore assoluto ma lo sono certamente in termini relativi per la loro nicchia di mercato, aziende che hanno continuato ad investire sul prodotto, sul brand, sul marchio, sui canali di distribuzione e quindi diciamo quei pochi competitors rimasti sono imprese che hanno rilevanza nazionale se non internazionale nel loro specifico settore. Faccio l'esempio di Allegrì piuttosto che Sammontana. In linea di principio abbiamo casi di eccellenza accanto ad un generale impoverimento del tessuto industriale e quindi una minore diffusione di aziende produttive, una situazione di minor presenza di imprese propriamente produttive nel tessuto economico. (F. Dragoni, Responsabile Corporate Cabel)

Allo sgonfiarsi dei volumi d'affari di certi settori ha però fatto da contraltare la nascita, la crescita e il consolidamento di altri. Se nei servizi si registra una notevole velocità di sviluppo, soprattutto concentrato nella città di Empoli, ciò che i dati macrostrutturali evidenziano è l'affermarsi di un tessuto di nuove industrie che poco hanno a che vedere con le tipologie di attività e di prodotti delle attività manifatturiere più consolidate. Il settore dell'imballaggio flessibile, ad esempio, e dei nastri adesivi in particolare è composto da realtà d'impresa che si muovono e competono a livello europeo. Comunque lo si interpreti il processo di "mutazione genetica", la caratterizzazione e la vocazione industriale del territorio rimane il principale fattore d'identità economico -produttivo. E' sufficiente correlare i dati di presenza industriale all'interno del contesto regionale perchè risalti la forza industriale del

territorio. Da un punto di vista del rango, il sistema manifatturiero locale occupa:

- Il secondo posto nel campo dell'alimentaristica e nella lavorazione del legno;
- Il terzo posto per i settori conciario, pelle, calzaturiero, gomma, materie plastiche, lavorazioni dei minerali;
- Il quarto nel tessile abbigliamento;
- Il quinto nella cartotecnica, editoria, chimica, edilizia ed attività connesse.

Tabella 4. Composizione percentuale addetti sistema manifatturiero(2008)

	Aliment.	Sistema moda	Casa	Carta editoria	Petrochim.	Metallurgia	Mecc.	Elettricità elettronica	Mezzi trasporto	Altro	TOT
Empolese-Valdelsa	10,1%	46,9%	10,7%	3,9%	6,0%	6,1%	3,4%	1,7%	0,3%	10,9%	100,0 %

elaborazione AASTER

Tabella 5. Imprese per classe dimensionale (2008)

	0	1	2-5	6-9	10-19	20-49	50-99	100-249	250-499	500 e oltre
Empolese-Valdelsa	24,2%	41,75%	25,2%	4,1%	3,3%	1,1%	0,2%	0,1%	0,05%	0,0%

elaborazione AASTER

Dunque, nel policentrismo economico e nella multiformità delle imprese vanno colti sia alcuni elementi di continuità con le precedenti esperienze industriali - ed in particolare gli asset riferiti alla dimensione d'impresa e alla capacità / flessibilità funzionale - che di discontinuità e di rotture economico - produttive che hanno permesso alla comunità locale di affrontare e di superare i ripetuti processi di crisi e di riposizionamento competitivo (molte volte verso il basso) di molti dei settori industriali tradizionalmente presenti nell'area. Dunque, il tema della crisi come risorsa non è quindi nuovo al territorio: contrazione del numero di aziende operanti e conseguente riduzione degli addetti, riconfigurazione dinamica di ampi settori dell'apparato industriale e avvio di nuove attività manifatturiere. Questo è in sintesi il ciclo virtuoso che connota la storia in senso industriale dell'empolese così com', è stato raccontato e rappresentato dagli attori locali.

D'altra parte però, la spontaneità imprenditiva che caratterizza lo strutturarsi della multisettorialità va collocata sia nei repentini mutamenti del contesto economico generale che in un quadro di trasformazioni che hanno interessato e qualificato il contesto locale. Rispetto al tradizionale circolo virtuoso in senso distrettuale e comunitario che vedeva l'imprenditore supportato dal sindaco, dal direttore di banca, dall'associazione di categoria, dalla Camera di Commercio e così via, oggi molti operatori economici si trovano ad operare in una condizione di (desolante) solitudine. Detto altrimenti, il supporto fornito dalle associazioni imprenditoriali - e più in generale dagli attori della filiera

territoriale - a queste nuove realtà imprenditoriali appare tutto sommato molto modesto. Certo, va considerato lo spiazzamento rispetto ad un mutato dialogo sociale che vede le esigenze delle imprese e degli imprenditori lontane da quel retroterra di supporti e di servizi che avevano caratterizzato la precedente fase espansiva. D'altra parte, a fronte dei cambiamenti strutturali della piattaforma produttiva dell'Empolese Val d'Elsa, le rappresentanze - e la filiera territoriale - non appaiono particolarmente interessate ad entrare dentro i problemi e a co-generare soluzioni. Emerge il tentativo di aggregarle attraverso la produzione di immagini il più delle volte stereotipate che insistono su argomenti retorici noti. Non va nemmeno taciuta, visto che da più parti è emerso come altro tema - problema, la sostanziale assenza della Camera di Commercio di Firenze nel sostenere l'avvio di nuove imprese, così come nel predisporre forme di accompagnamento adeguate e orientate ad accrescere il capitale imprenditoriale e gestionale all'interno delle aziende. Comunque, a fronte della scarsa attenzione, in particolare delle rappresentanze economiche, a ridefinire le proprie funzioni operative e di servizio, va evidenziata la notevole capacità del bacino d'intelligenza sociale nell'inventarsi nuove strade imprenditoriali, nuove competenze di prodotto e, in alcuni casi, nuovi settori.

La forza che ha l'Empolese Val d'Elsa, e sulla quale si dovrebbe riflettere e investire maggiormente, è la multisettorialità delle produzioni che sono sul territorio. Questo è un territorio che è sempre stato molto vivace. Aveva un Prodotto Interno Lordo negli anni passati, molto alto; quindi un territorio dove la ricchezza si produceva. Ricchezza, quindi, non solo economica, ma riferita a nuove idee, alla voglia di fare e di rischiare. Una ricchezza che scaturiva dal desiderio di porsi al centro dell'attenzione.

Questo è stato veramente un territorio che ha saputo cambiare velocemente. Il vetro, l'abbigliamento, le calzature a seconda delle aree della Valdelsa, piuttosto che del Fucecchiese. Io, quando sono arrivata qui nel '77, era tutto un brulicare di calzaturifici. Oggi, di calzaturifici, ne sono rimasti molto pochi. Sono rimasti quelli che si sono posizionati in un certo modo e ora hanno qualcosa da dire nel mercato. La ricchezza vera di questo territorio è di aver avuto la capacità di aprirsi a diverse tipologie di produzione, in modo tale che lo spostamento da una tipologia di produzione ad un'altra, ha creato pochi problemi dal punto di vista occupazionale. Quindi, indipendentemente dalle difficoltà che questo territorio ha sempre avuto per potersi posizionare sul mercato, le aziende sono radicate. (B. Manghi, Responsabile Confindustria Empoli)

Questa capacità di esplorazione pluralistica di ambiti, settori, prodotti e nicchie di mercato da parte degli operatori economici dell'area, questo tendenziale processo di ripetuto *nuovo inizio*, ha certamente a che vedere con l'elevata cultura industriale e il capitale territoriale che ha determinato storicamente un elevato grado di apertura economica dell'area.

Questo territorio sicuramente, nel contesto della provincia di Firenze, non solo ha una sua peculiarità, ma anche una sua particolare modalità di organizzazione e di coesione sociale.

Non a caso abbiamo il Circondario, che in qualche modo è il riflesso istituzionale di questa particolarità. Questo per dire che le peculiarità ci sono, anche se sicuramente sono in fortissima evoluzione. Sicuramente ci sono delle attività produttive che qui erano storicamente fortemente insediate, quasi a fare l'identità stessa di questo territorio; negli anni o stanno diventando un'altra cosa, o in gran parte anche si ridimensionano molto. (M. Battistini, Responsabile Circondario CGIL)

Di conseguenza appare opportuno (oltre che necessario) riflettere in maniera approfondita sia sulla perdita di ruolo e di competitività dei settori più tradizionali dell'economia territoriale, che sulle capacità/potenzialità di sviluppo connesse a questo insieme di nuove attività soprattutto nella cornice dell'attuale crisi economico-finanziaria. Come si rileva nel Rapporto annuale sulla situazione economica provinciale - IRPET, il rallentamento della crescita dell'economia fiorentina nel 2008 evidenzia delle differenze abbastanza marcate dove "l'area urbana empolesse è stata penalizzata dalla specializzazione verso i settori manifatturieri che, meno di tutti, sono riusciti ad intercettare la domanda esterna e da una bassa dinamica della domanda interna, non sostenuta, per incidenza e dinamica, della spesa turistica". Fa notare, Stefano Nuti, Segretario Territoriale della CISL: "Noi abbiamo un buon sistema alimentare al di là della Sammontana e delle Cantine Leonardo che sono due realtà dimensionalmente grandi, c'è tutto il sistema "del freddo" che si porta dietro la metalmeccanica; c'è il sistema ittico nella zona verso Fucecchio. Una tabella elaborata dall'IRPET evidenziava che quest'area è la seconda della regione dal punto di vista alimentare. Quindi c'è il settore alimentare, poi c'è il settore tradizionale, il TAC per innovare quel poco che è rimasto, quella poca eccellenza che c'è. Va fatto un ragionamento sull'innovazione ma in termini un po' spinti, non la classica innovazione da acquisto del capannone. Qui per innovazione bisogna innanzitutto intendere Ricerca. La Sammontana se la fa da sé la Ricerca; ma dal momento che ci sono una miriade di piccole aziende l'Agenzia per lo sviluppo deve lavorare per questa moltitudine, per questa mucillaggine. Innovazione intesa nel senso di nuovi prodotti, nuovi materiali, etc. Qui ci sono alcuni imprenditori che "tirano", pochi, e il resto degli imprenditori "seduti".

Dall'ampio aggregato di micro imprese operanti nell'area, emergono con evidenza – e con continuità - alcuni dei temi e dei nodi che interessano la piccola impresa. In particolare, ci si riferisce al costante sottodimensionamento dei cosiddetti fondamentali e cioè il livello di capitalizzazione dell'azienda, al posizionamento nella catena - rete del valore, alla sua articolazione funzionale e professionale e così via.

L'empolese secondo me, per decenni è stato la promessa dell'industria della confezione in Toscana: E' rimasta una promessa. Non c'è qualcuno che sia venuto

fuori decisamente, e abbia assunto dimensioni forti. Tanto che ora se c'è un'industria della confezione un po' più veloce, sembra quella cinese a Prato. Sulla manodopera e sul prodotto c'è molta conoscenza, ma c'è molta resistenza culturale, non è molto diffusa la coscienza dell'importanza del design, della creatività, del fashion design. Non c'è ancora una cultura avanzata nel campo della comunicazione, c'è una comunicazione ancora molto tradizionale. C'è anche la resistenza a portare nell'azienda quelle che sono le nuove professioni, un management esterno, non familiare. C'è molta chiusura in questo. (L. Cianchi, Direttore Comunicazione e progetti speciali Pitti Immagine)

Ma ciò che fa comunque scalpore, seppur in un quadro di vivacità imprenditiva, è prima di ogni altra cosa la quasi totale assenza di prodotti e di produzioni a carattere innovativo. Se guardiamo alla storia industriale del territorio, l'ultima grande invenzione delle imprese del circondario risale agli anni '50 con l'impermeabile. Questo è troppo poco, e non vuol dire molto, se si guarda alle prospettive di molti di questi settori maturi per i prossimi anni e ai temi che caratterizzano il progetto di nuova industria lanciato dell'Unione Europea.

Le idee progettuali per il riposizionamento strategico del tessuto produttivo del Circondario ci sono e riguardano principalmente lo sviluppo della Domotica e delle Nanotecnologie. Su questi due driver, la situazione dal punto di vista degli attori territoriale appare però ancora in una fase interlocutoria. Il rischio, come sempre, è che si passi a discutere all'infinito di architetture gestionali.

In questi ultimi due anni si è prodotto un progetto sulle nanotecnologie. E' possibile mettere insieme Università questa miriade d'impres e iniziare a ragionare? Siamo riusciti a creare un elenco composto da 25 aziende, c'è la disponibilità dell'Università, dell'Agenzia per lo sviluppo, della Regione Toscana, e su questo progetto ci sono circa 2,5 milioni di Euro a fronte di un costo stimato di circa 2,8 - 3 milioni. L'altro progetto da sviluppare è sulla Domotica che doveva servire per innovare e per questo poteva svilupparsi in molte direzioni. Mi sembra di capire che il comune di Montelupo si era candidato per sperimentare su edifici comunali un po' di applicazioni, ma quest'approccio poteva essere sviluppato in altri settori. Penso alle persone con handicap e alle loro abitazioni. (S. Nuti, Segretario Territoriale della CISL)

Dobbiamo mettere attenzione a questa nuova scienza delle nano tecnologie. Noi, come il gruppo, l'abbiamo già individuato come filone di ricerca e c'è la speranza di poter pilotare future attività sul territorio usando e producendo nano particelle. Nano particelle che non sono finalizzate esclusivamente a un processo ceramico ma investono la globalità delle tematiche perché sono particelle infinitesimali che riescono a dare performance nuove a tutti i materiali. Quindi la ricaduta può essere a pioggia nel senso che se l'impermeabile ha bisogno di nano particelle può attingere alla stessa fonte o allo stesso ceppo di ricerca. Sul territorio abbiamo per esempio il settore dei nastri adesivi e credo che siano fortemente interessati. Il tessile in

generale perché la struttura delle fibre addizionali con gruppi nano possono avere funzioni completamente rivoluzionate”. (L. Bocini, Presidente Industrie Bitossi)

Comunque, l'apparato produttivo del Circondario ha saputo e potuto stimolare un processo rigenerativo grazie a quel capitale di competenze e di *expertises* che si sono accumulate nel tempo rispetto al lavoro e all'organizzazione industriale. Questo è un territorio caratterizzato, afferma Andrea Bertini di Confesercenti *“dal fare e dal saper fare, con una dotazione infrastrutturale in alcuni casi debole, e un sistema impresa con una dotazione anche di competenze particolarmente qualificate, ma il management è al di sotto di quello che sarebbe necessario”*.

Si fa notare che le imprese di più grandi dimensioni, fanno formazione interna ai propri dipendenti. Mentre per quanto riguarda le piccole imprese la collaborazione c'è a condizione che sia a costi ridotti.

Negli anni passati abbiamo fatto un corso di specializzazione in Domotica con delle industrie del territorio che producono sistema di sicurezza. La collaborazione è stata positiva, hanno assunto i diplomati che sono stati formati. Mi domando se fossero dovuti intervenire con un fondo proprio se l'iniziativa sarebbe stata altrettanto proficua. Quando si parla di partenariato, che è obbligatorio per i corsi finanziati dal FSE, è chiaro che si va a rispondere ad un'esigenza dell'azienda e quindi c'è questa collaborazione. C'è anche nel fatto che prendono i ragazzi per gli stage. Quando si tratta di avere un ruolo un po' più attivo vedo che c'è poco margine, poco spazio. La Formazione se fa purché non costi. (D. Mancini, dirigente Istituto Brunelleschi)

Più in generale s'indica come uno degli assi portanti per il riposizionamento del sistema produttivo dell'Empolese – Valdelsa quello dell'incremento del capitale culturale. Fa osservare la CGIL: *Qui abbiamo ancora – è un po' un retaggio del passato – un indice di scolarizzazione che è più basso, mediamente, della provincia. Perché? Perché è ancora un retaggio del fatto che si trovava lavoro molto rapidamente, però in settori a scarso contenuto dal punto di vista delle risorse umane e valore aggiunto dal punto di vista della formazione. Ora, il salto invece è questo, sostanzialmente. Perché non a caso alcuni settori oggi sono gestiti anche nella zona di Fucecchio, da stranieri, e altre situazioni vanno rimpicciolendosi, sostanzialmente vanno essiccandosi.*

C'è un tema di cultura imprenditoriale nel senso che le imprese industriali si sono, il più delle volte, originate da realtà artigiane che si sono, nel corso del tempo e grazie principalmente al fattore esportativo, cresciute e ispessite.

Sono nate come proiezione familiare. Poi se le generazioni non si rinnovano crollano anche le imprese e questo è un fenomeno che qui da noi è clamoroso. Laddove le seconde e le terze generazioni non sono state in grado di prendere in mano le imprese, le imprese chiudono perché nel frattempo non si sono modernizzate. Noi abbiamo di fronte imprenditori che è tutta gente che entra la mattina alle otto, alza il capo la sera alle nove, va a mangiare e si mette a fare i conti

dopo cena. E voi pensate che questi si possano immaginare la formazione, l'accesso al credito, i servizi? Questi hanno il ragioniere, il commercialista, che in quest'area sono di qualità pessima perché hanno sempre fatto di tutto e, di conseguenza, non hanno mai avuto rapporti complicati e le aziende rimangono sotto capitalizzate. Il grande valore manifatturiero, un grande saper fare ma poi?. (F. Bartaloni, Responsabile Commerciale Consorzio Etruria)

Occorre pensare ad un processo di reindustrializzazione, si sostiene da più parti, che si configuri nei termini di:

- Alimentare un rapporto virtuoso con la ricerca;
- Un "uso" del sistema territoriale in termini di valore aggiunto cioè di fornitura di servizi evoluti.

Una strategia tesa a coniugare il sapere manifatturiero depositato con l'innovazione che qui, prima ancora che di prodotto, di processo, organizzativa e funzionale assume un'accezione culturale.

Io credo che dovremmo lavorare con i grandi vecchi incubatori che secondo me non funzionavano perché erano troppo complicati, ma noi dobbiamo inventarci qualcosa che assomiglia a questa roba. Noi dobbiamo ricostruire le competenze perché i giovani spesso si arrangiano con la vita precaria, spesso consumando i risparmi dei padri. E' necessario rompere i cordoni, le abitudini, i comportamenti che sono una continuità su un qualcosa che non esiste più. (P. Regini, Presidente Publiambiente)

Anche perché la piccola azienda, spesso a gestione familiare, che ha fatto la ricchezza di questo territorio nei decenni passati, oggi è sempre più sotto sforzo. Dalla CGIL arriva la proposta di: *mettersi insieme, perché se non si fa sistema, se non c'è un forte investimento in innovazione e tecnologia, non ce la si fa. Si rischia di diventare semplicemente i notai di una situazione di crisi; magari muori te, mi salvo io, magari prendo la tua quota per un certo tempo di mercato, che tu gestivi, però non mi pare che sia questa la prospettiva. La prospettiva è quella di dire: occorre un rilancio.*

Il punto di snodo rimane l'imprenditore. In API Firenze si sostiene che vi sono notevoli difficoltà ad interagire con le imprese: *noi andiamo a proporre a imprenditori che operano da anni in determinati settori "nuove strade" per poter far crescere l'azienda attraverso l'innovazione. Il primo scoglio è l'imprenditore perché non ne vuol sentire parlare di innovazione. Lui ha sempre fatto così, l'azienda da una vita è sul mercato, che cosa vuoi cambiare? L'innovazione, talvolta, potrebbe essere quell'aiuto "in più" per poter fare il salto di qualità. Nel Circondario di aziende che rispondono in questo senso ce ne sono molte. Noi organizziamo, in collaborazione con Toscana Promozione, dei convegni durante i quali degli esperti cercano di spiegare alle aziende che decidono di aderire i vari processi d'innovazione, a tutti i livelli, dal macchinario, al marketing. Il responso ed il riscontro che noi abbiamo dalle imprese non è molto soddisfacente in questo senso. L'innovazione interessa soprattutto le grandi aziende, letteralmente le grandi aziende, altrimenti c'è un po' d'incertezza e di timore nell'affrontare il tema.*

Con discrezione, si sostiene che la capacità da parte delle aziende di plasmarsi a seconda delle esigenze è più un mito che una realtà concreta. Non sono molte le aziende “culturalmente” flessibili nel Circondario.

La capacità di adattamento delle aziende secondo direttrici organizzative e di rafforzamento delle competenze interne noi la riscontriamo su piccoli numeri. Sono poche le aziende che si trasformano con il crescere. Di aziende che nel Circondario riescono “ad anticipare” i trend ce ne sono almeno due che sono riuscite a rompere l’iter storico e reclutando dei manager. Qui si parla di avere il coraggio di fare delle scelte che portano ad ottenere dei risultati. La stessa Sammontana è un’azienda da “capitalismo delle origini”, molto fordista. Una grande azienda che ha un sindacato coerente con la proprietà, in un dialogo che rafforza entrambi. (F. Marini, Responsabile Area Metropolitana API Firenze)

Il problema non è quello di definire un “*modello – non modello*” ma è quello di rinnovare gli obiettivi come sistema territoriale. Scegliendo quale settore, ritenuto potenzialmente trainante sviluppare e accompagnare”.

In questo senso la metafora *leader senza filiera e filiere senza leader* fotografa l’attuale assetto del sistema economico del Circondario così come si è venuto caratterizzando con particolare accentuazione nell’ultimo quindicennio.

Leader senza filiera

Al vertice delle reti produttive e commerciali troviamo posizionate una serie di piccole e *medie* imprese che operano in mercati di nicchia sia nei settori industriali più maturi che in una serie di settori emergenti quali la meccanica, l'alimentare, la produzione di case mobili, le cornici, l'edilizia specializzata, l'orticoltura e così via.

Il territorio dell'empolese ha conosciuto dei momenti di assoluto splendore. Molti dei comuni dell'attuale Circondario, erano dei veri e propri distretti industriali caratterizzati dalla presenza di interessantissime realtà produttive con una spiccata e marcata caratterizzazione settoriale. Empoli non era famosa solo per le confezioni, ma perché ad Empoli si era inventato l'impermeabile, a Certaldo le cornici e le calzature, a Poggibonsi l'arredamento. Avevamo una ricchezza ed una marcata e diffusa presenza di imprese e anche microimprese operanti in specifici settori, avevamo quindi dei Distretti. Oggi, purtroppo, questi Distretti non ci sono più, al loro posto rimangono alcune medie aziende che sono rilevanti non in valore assoluto ma in termini relativi per la loro nicchia di mercato. Faccio l'esempio di Allegri piuttosto che Sammontana. (F. Dragoni, Responsabile Corporate Cabel)

Ai casi di eccellenza si contrappone un generale processo di impoverimento del tessuto industriale e quindi una minore diffusione di aziende produttive, una situazione di minor presenza di imprese propriamente produttive nel tessuto economico. Sono aziende, quelle di cui parla Dragoni, nella quali la ricerca di qualità produttiva si è combinata con investimenti mirati su specifici progetti di sviluppo. I pochi competitors rimasti sono oggi realtà che hanno rilevanza nazionale e internazionale nella loro specifica nicchia di prodotto - mercato. L'eccellenza, e in alcuni casi la leadership di prodotto - mercato, è stata acquisita attraverso combinazioni di fattori quali la qualità della produzione, l'innovazione di filiera, l'irrobustimento finanziario, il potenziamento delle capacità imprenditoriali e gestionali. Più che esperienze e buone pratiche riconducibili a dei modelli di riferimento, le *case history* parlano di tante possibili combinazioni che generano altrettante tante formule vincenti.

Ciò che qui interessa ai fini del ragionamento è segnalare che queste realtà d'impresa hanno saputo individuare, valorizzare e governare il proprio sviluppo e oggi si vengono a trovare in una posizione *di vertice* nella realizzazione di prodotti e di servizi appartenenti ad una specifica nicchia di mercato. Medie imprese che, in relazione al tipo di prodotto realizzato, al mercato di riferimento e al sistema di approvvigionamenti e servizi, sono oggi - in parte o quasi interamente - sganciate dal territorio d'origine.

SHELBOX S.P.A.

Costituita nel luglio del 1996, oggi tra i leader a livello europeo nel settore delle case mobili, svolge la propria attività nella sede di Castelfiorentino (FI), su una superficie totale di 117.000 mq. di cui 30.000 mq. coperti, dove si trova anche il quartier generale dell'azienda. Shelbox S.p.A. opera inoltre attraverso consociate dotate di unità produttive Shelbox D.o.o. a Labin (Croazia) e Shelbox France a Les Salles Du Gardon (Francia). Alle dirette dipendenze del gruppo lavorano attualmente circa 300 addetti fra impiegati ed operai, ripartiti fra le varie consociate.

Le case mobili sono dei moduli abitativi arredati, con impianti elettrici, idrici e di condizionamento, destinate prevalentemente a campeggi e villaggi turistici.

La produzione di case mobili è effettuata presso gli stabilimenti di Castelfiorentino (Italia), Labin (Croazia), Les Salles Du Gardon (Francia).

La produzione complessiva di case mobili presso gli stabilimenti Italia, Francia e Croazia prevede per il 2009 circa 3500 unità.

Nel settore dei prefabbricati rientrano le strutture monoblocco containerizzate e le costruzioni modulari da montare in opera, sia standardizzate che studiate per assolvere le particolari esigenze della clientela.

Shelbox S.p.A. ha progettato e costruito mercati coperti, laboratori, fabbricati destinati ad aule, uffici, dormitori, mense, servizi igienici e numerosi utilizzi.

Questo fa sì che per alcuni di questi *campioni*, la territorialità, il radicamento nella comunità locale, costituisca più un retaggio di tipo storico - affettivo che un valore aggiunto generato dal capitale territoriale e dalle reti di subfornitura presenti sul territorio. Questo perché, come analizza Stefano Rosselli Del Turco, AD della Shelbox SPA: *“Per occupare stabilmente e in modo forte un mercato bisogna essere presenti anche con un’unità produttiva. Spedire una casa da qui alla Francia costa 2000 euro, quindi il francese che viene per acquistare parte con un costo di svantaggio che è il 30% del valore della casa. Il che non è poco. Lo mette fuori dal campo. D’altra parte, nel territorio c’era una grossa tradizione di un settore simile, quello delle roulotte e dei camper, di oggetti che vanno a finire nei campeggi e che sono oggetti in cui si dimora in maniera saltuaria. C’è tutto l’indotto di falegnami che potevano facilitare la nascita qui meglio che altrove di una società che costruisce case mobili. Oggi continuiamo ad utilizzare dei fornitori locali ma molto meno. Uno dei punti di forza di Shelbox è un global sourcing molto spinto. L’azienda si rifornisce là dove c’è eccellenza, le case mobili costa un sacco di soldi spedirle, i materiali molto meno quindi si possono anche comprare lontano.* Anche Lorian Bocini, Presidente delle Industrie Bitossi, sostiene che: *“I colorifici come noi, insieme agli altri colorifici vengono tutti da una tradizione toscana, nascono come fornitori della ceramica artistica quindi dove il contenuto estetico ha*

una valenza importante e trasferiscono questa cultura dell'esteticità del prodotto su un prodotto industriale. E questo rimanere a vivere in questo contesto in questo territorio con questi scenari credo anche oggi abbia una valenza. Però che senso ha rimanere qui, in maniera molto brutale, visto che oggi il business della ceramica artistica è finito. Il gruppo nostro è legato al territorio per un fatto affettivo cioè noi oggi abbiamo la nostra seconda sede a Sassuolo dove ha un senso vivere lì.

D'altra parte, per alcune specifiche realtà, come il Consorzio Etruria: Il territorio ha sia un valore storico che un valore legato alla provenienza del personale dirigente, dei quadri, dei tecnici e degli amministrativi che sono in larga misura provenienti dall'area territoriale dove ha sede la nostra cooperativa. Con questo voglio dire che c'è una relazione che non è data tanto dal fatturato ma è data dal fatto che è il territorio ha delle relazioni con la storia di questa struttura. Nelle strategie delle aziende il radicamento territoriale è un fattore di successo, lo si considera un valore aggiunto nell'organizzazione aziendale, così come genera valore aggiunto anche il feeling con il territorio. Questo rapporto con il territorio non è dato solo dal fatto che siamo una cooperativa - per cui posso esserci anche dei retaggi di natura politica e ideologica - ma anche perché questo assetto, societario ci porta ad avere una struttura d'impresa che è destinata a continuare nel tempo.

Per molte imprese il territorio, "la tana del lupo" per dirla con Merloni, non è più percepito come un elemento di vantaggio competitivo. Anzi, una serie di diseconomie esterne connesse a diversi temi - viabilità e logistica, reperimento delle risorse umane, disponibilità e funzionalità delle aree industriali, profilo degli operatori del credito e della finanza, disponibilità locale di servizi evoluti - finiscono per inibire o ostacolare le potenzialità di crescita di molte aziende e da qui la ricerca di altri siti localizzativi. In questa prospettiva la strategia del radicamento territoriale appare un Giano bifronte: da un lato mantenere la produzione ancorata al territorio comporta dei costi aggiuntivi che l'impresa deve necessariamente contabilizzare nel proprio business; dall'altra, l'opzione localista offre l'opportunità di operare all'interno di un ambiente strutturato e con competenze industriali molto diffuse.

E quanto sia importante poter contare su di un ambiente di riferimento lo dicono, in particolare, i processi d'innovazione che partono dalla singola iniziativa ma che - molte volte - hanno la successiva necessità, per poter essere concretamente sviluppati, dell'aiuto di altri.

D'altra parte persiste, come si è richiamato sopra, più di un aspetto critico per le imprese più dinamiche e innovative. Il tema del radicamento territoriale è un elemento importante per innescare nuovi e possibili percorsi che allarghino il tema della responsabilità d'impresa (sociale e territoriale) coniugandola al rafforzamento del capitale territoriale dell'area.

Il problema è che noi siamo esigenti con il nostro territorio di riferimento perché vediamo che in altre parti d'Italia e del mondo c'è una maggiore efficienza nelle risposte, nella Pubblica amministrazione, una maggiore capacità di investimenti che non significano solo più risorse in bilancio ma è anche capacità di organizzare gli

investimenti; vediamo che vi sono progetti che hanno una natura o una valenza importantissimi sul piano dell'attrattività di investimenti privati che però richiedono tempi lunghi, procedure, programmi. (F. Bartaloni, Responsabile Commerciale Consorzio Etruria)

Emergono accentuazioni problematiche per quanto riguarda la scala ed il livello delle imprese dal punto di vista della gestione e dell'organizzazione aziendale. Alcune imprese leader sostengono che buona parte della produzione di vetro, di confezioni e di piccola falegnameria non presentano dei significativi segni distintivi rispetto ai concorrenti *lontani*. Chi proviene dall'esterno, come Stefano Rosselli Del Turco, AD della Shelbox SPA, si è formato l'idea: *che questo territorio si sia un po' fermato, con un certo benessere, ci si accontenta. C'è difficoltà a fare dei salti di scala. Non vedo a Empoli una vetreria, una cristalleria che si ponga di competere con Baccarà o altri. Vedo che fanno delle belle cose di medio livello che quando il prezzo andava a loro favore andava bene, ora invece... Io sono un po' pessimista. E' già tardi per questi settori qui. Non vedo nella ceramica, nel vetro, nelle confezioni nomi nuovi. Mi sembra manchi lo spirito imprenditoriale puro che s'inventa, che innova, che fa il salto. Questo lo vedo in veneto in Emilia Romagna, in Lombardia, ma non qui. L'imprenditore che s'inventa un nuovo modo di competere no. Comunque nel territorio un po' perché abbiamo delle belle cose, un po' perché, adesso, abbiamo del buon vino, del buon olio, un po' di turismo, alla fine il denaro circola, ma questo non risolve da sé la situazione. Non c'è una forte spinta al cambiamento.*

Un'attenzione al territorio quindi che superi l'auto referenza dei bilanci sociali o delle altre comuni strategie di "corporate social responsibility", ma che faccia crescere un co - progettazione tra imprese e istituzioni in campi d'interesse comune, quali la formazione o la crescita di servizi complessi. Questo vuol dire riconoscere un nuovo protagonismo a quelle imprese ritenute d'eccellenza sul territorio, favorendo programmi di crescita ritagliati sulle esigenze di specifiche filiere, che seppur allo stato embrionale possono rappresentare i nuovi driver per la generazione di valore.

Più in generale, avviate e cresciute nella logica *della centralità* del prodotto, oggi le piccole e medie imprese leader si misurano con la tendenza a diversificare e a caratterizzare la propria presenza sul mercato sia attraverso un incremento del loro livello di specializzazione che spostando la capacità competitiva dal prodotto *in sé* alla fornitura di una serie di servizi aggiuntivi e complementari (terziarizzazione).

Questa ricerca di valori aggiunti, da incorporare a monte e a valle del prodotto, rappresenta una discontinuità rispetto alla cultura produttiva che aveva caratterizzato la precedente fase dello sviluppo dell'apparato industriale. La terziarizzazione delle attività manifatturiere ha portato, e sta portando anche se molto lentamente, diverse aziende a riconfigurare il proprio lay out organizzativo e a introdurre (o a potenziare) una nuova serie di

funzioni aziendali. Questo comporta, in termini generali, una diversa attenzione, al tema della gestione delle risorse umane. Per contro, la disponibilità di forza lavoro qualificata territorialmente - manodopera e quadri di livelli intermedi - è uno dei principali problemi che limita le capacità di crescita delle imprese stesse.

Oggi per sopravvivere produttivamente in un territorio come questo ci si deve automatizzare. Per il dominio di queste macchine servono persone che interloquiscano con questi sistemi. (L. Bocini, Presidente Industrie Bitossi)

D'altra parte, i fattori demografici hanno portato alla presenza di una crescente *diversità* nella forza lavoro locale: aumento della partecipazione femminile al mercato del lavoro grazie anche al rivisto dispositivo del part time, innalzamento dell'età lavorativa, fenomeni di mobilità territoriale e aumento della *cross – culture* determinata dai fenomeni migratori e dalla scarsità di manodopera locale per alcune posizioni professionali. I dati demografici e lo scarso appeal di certe professioni e di certi settori fa sì che, per sostenere il processo di crescita dimensionale, molte imprese siano diventate de – locali, multietniche, multiculturali.

In generale, se si osserva il campo delle piccole e medie imprese leader, queste sono cresciute nella prima fase dello sviluppo per linee interne a cui si sono aggiunte, una volta acquisita una certa strutturazione, strategie di crescita per linee esterne cioè attraverso l'acquisizione di aziende, la scomposizione del core business attraverso la formazione di gruppi, il mercato finanziario.

Nel giugno 2008 ha acquisito tramite asta e con il supporto finanziario di Mediobanca il marchio - azienda le Tre Marie di proprietà della famiglia Barilla. Quindi, Sammontana ha comprato un'azienda che è quasi delle sue stesse dimensioni. Questa è una cosa molto importante dal punto di vista anche psicologico perché Sammontana è sempre stata un'azienda che, cliente dopo cliente, concessionario dopo concessionario, pezzettino dopo pezzettino, ha sempre fatto tutto in autonomia e non aveva mai acquistato aziende, non aveva mai fatto questo tipo di salto dimensionale e anche di mentalità. (L. Bagnoli, Membro CdA Sammontana Spa)

Sammontana

L'azienda, nata negli anni '60 dalla latteria di Romeo Bagnoli, nel corso degli anni ha saputo trasformarsi in una realtà operativa presente in maniera capillare in tutta Italia attraverso 20 filiali e 90 concessionari, capace di sviluppare un fatturato lordo complessivo superiore ai 150 milioni di Euro. Oggi, alla produzione del gelato si affianca quella di croissanterie surgelata, per un numero di addetti complessivo che, in stagione, raggiunge le 1.000 unità, attive su un'area produttiva di circa

45.000 mq. Sammontana ha acquisito da Barilla, la GranMilano, che opera sia nel comparto dei gelati, con i marchi Sanson e Mongelo, sia in quello della pasticceria con il marchio Tre Marie. L'acquisizione prevede che Sammontana possa utilizzare attraverso un contratto d'affitto i marchi Ringo e Togo.

Sammontana è l'unico produttore italiano di gelati presente su territorio nazionale: con questa acquisizione rafforza così la sua presenza sul mercato (circa il 20%), andando a contrastare i più diretti concorrenti di Algida (Unilever, società anglo-olandese con quota di mercato di circa il 40%) e Motta (Gruppo Nestlè, con circa il 24% di quota di mercato). L'operazione di acquisizione non ha comportato alcuna ristrutturazione ed è previsto un forte impegno sul piano commerciale per potenziare tutti i marchi ed aumentare le vendite.

Nel momento in cui hanno dovuto diversificare e ampliare la gamma dei prodotti - servizi, queste imprese non potendo contare su una struttura di filiera locale né sulla presenza di aziende complementari, hanno necessariamente dovuto rivolgersi all'esterno.

Per diventare quello che siamo, noi abbiamo dovuto crescere per acquisizioni esterne. Per essere sul mercato delle costruzioni, delle gestioni o di altre cose e per essere tra le prime 10-15 imprese italiane, abbiamo dovuto crescere acquisendo imprese. Non siamo cresciuti per linee interne o perché in questo territorio abbiamo aggiunto nuove sedi operative, ma ci siamo arrivati acquisendo un'azienda specializzata in ospedali e un'altra in infrastrutture. (F. Bartaloni, Responsabile Commerciale Consorzio Etruria)

Le industrie Bitossi – il gruppo Colorobbia

Industrie Bitossi fu fondata nel 1961, l'industria ceramica moderna stava nascendo e le tecnologie disponibili non riuscivano a soddisfare la crescente domanda, sia da un punto di vista qualitativo che quantitativo.

Vittoriano Bitossi, proprietario del Gruppo Colorobbia, ebbe una chiara visione di ciò che l'industria ceramica aveva bisogno e ricercò soluzioni globali per i suoi clienti. Egli si impegnò nello sviluppo di mezzi macinanti migliori, che aumentassero la produttività e l'affidabilità delle operazioni di macinazione. Questo fu l'inizio della storia della Industrie Bitossi.

Nel 1967, Industrie Bitossi iniziò a produrre mezzi macinanti in allumina ad alta densità, commercializzati con il nome Alubit-90. Fu creata la prima unità produttiva Europea di questo tipo, e ciò rappresentò una rivoluzione tecnica nel mondo della macinazione. L'effetto di questa innovazione fu così importante da modificare la progettazione stessa dei mulini discontinui.

Successivamente, Industrie Bitossi ha esteso con successo i suoi interessi in altri settori industriali oltre a quello storico della ceramica. Oggi produce anche rivestimenti anti-usura sempre con l'obiettivo di fornire ai propri clienti soluzioni globali.

Oggi, Industrie Bitossi è una multinazionale con unità produttive in Italia (Alubit 90, Zircobit), Brasile (Zircobit), Turchia (Zircobit) e Cina (Zircobit). L'azienda è integrata nel Gruppo Colorobbia, uno dei principali produttori mondiali di materiali per l'industria ceramica. Grazie alle sinergie interne al Gruppo, Industrie Bitossi è un'azienda globale.

La crescita economica e dimensionale dei cercatori di nicchie, si accompagna ad un generale processo di riorganizzazione organizzativo – finanziaria che, a volte, condensa e genera un *gruppo*. La Bitossi del gruppo Colorobbia, per citare un campione del territorio, è nata a Vinci, *perché nasce come attività collegata alla ceramica artistica. Oggi il business della ceramica artistica è finito. Il gruppo nostro è legato al territorio per un fatto affettivo cioè noi oggi abbiamo la nostra seconda sede a Sassuolo dove ha un senso essere localizzati.*

Ma il protagonismo della piccola e media impresa che attraverso una serie di passaggi evolutivi diviene operatore globale, lo si può cogliere anche all'interno della filiera agro - industriale. E' il caso delle Cantine Leonardo, nata nel 1961, che da piccola cooperativa locale di produzione di vino sfuso nata è diventata un gruppo che esporta gran parte della propria produzione all'estero. Ciò che maggiormente interessa in questo case history è il passaggio da una "logica del mio" a una orientata al cliente – servizio. Cantine Leonardo non si presenta sul mercato unicamente con il "suo" vino, ma offre al cliente (ristoranti, catene, consumatori finali, etc.) una cantina con oltre duecento etichette provenienti da tutto il mondo. Per fare questo al meglio ha scorporato il suo ramo commerciale, creando una società ad hoc, la Dalle Vigne SPA. Inoltre, a partire dal 2006, Cantine Leonardo sta sperimentando il format "Dalle Vigne Wine Loft", un ristorante in stile moderno che organizza visite guidate gratuite, anche in lingua inglese, per tutti coloro, appassionati di vino o semplici curiosi, che desiderano conoscere i "segreti" che stanno dietro la produzione di bianchi o rossi.

Filiere senza leader

L'immagine del sistema economico del Circondario non si esaurisce nello sguardo al nocciolo delle piccole e medie imprese industriali leader di nicchia. Meno visibili, poiché racchiuse nelle decine di piccoli capannoni che formano una parte considerevole delle aree industriali disseminate nei comuni del Circondario, operano generalmente le micro e le piccole imprese del mondo della subfornitura, quelle specializzate in specifiche lavorazioni o in fasi del ciclo produttivo. Come ha sottolineato Giacomo Beccattini, *“in Italia l'impresa non è mai stata semplicemente una molecola di capitale, ma ha rappresentato piuttosto un progetto di vita”*³.

Per le nuove imprese, se i mercati *virtualmente si avvicinano* quelli reali, sono sempre più difficili da raggiungere e presidiare. Quelli più prossimi sono, il più delle volte, saturi e occupati da aziende con marchi e brand conosciuti. Oggi, per lo star up di una nuova impresa a carattere manifatturiero sono necessari piani d'investimento finanziario, progetti di sviluppo di un certo rilievo, la disponibilità - interna o esterna - di sistemi di saperi e competenze complessi, brevetti, capacità e forza esplorativa verso i mercati. Per questo, fare impresa non ha più solo a che vedere con il prodotto, la flessibilità produttiva e i tempi di consegna - i *plus* della precedente fase espansiva - e per questo, oggi, diverse imprese del Circondario non risultano all'altezza della situazione, cioè non posseggono delle risorse competitive adeguate.

Coerentemente, restano competitive e accrescono i loro *vantaggi distintivi* quelle aziende che sanno connettersi alla ricerca, plasmare i prodotti sulle richieste dei mercati, incorporare innovazione e qualità, rimodulare l'organizzazione interna e managerializzare le funzioni d'impresa. Restano competitive, detto altrimenti, le imprese che investono nella produzione di conoscenze originali e di capacità esclusive. Perdono terreno quelle imprese abituate a competere principalmente sul prodotto, sulle politiche di prezzo, sui tempi di consegna ma che poi risultano poco aperte all'innovazione. Il paradosso è che molte di queste piccole aziende sono tecnologicamente avanzate dal punto di vista produttivo e del ciclo di lavorazione e contemporaneamente sono del tutto carenti sugli aspetti organizzativi, commerciali e gestionali, insomma sui saperi che si situano a monte e a valle del prodotto e del processo produttivo.

Quando esistono delle imprese estremamente forti e le altre imprese sono troppo piccole rispetto a quelle più forti i margini di guadagno dei terzisti, vengono decisi a monte perché la grande griffe ha altre alternative, hanno degli ispettori che fanno la comparazione dei prezzi e quindi se costretto in qualche modo ad aderire a una politica dei prezzi che molte volte non corrisponde al reale lavoro. Questa è la

³ Giacomo Beccattini. *Dal Distretto industriale allo sviluppo locale. Svolgimento a difesa di un'idea*. Bollati Boringhieri, 2000

grande difficoltà che un'operazione forte di sviluppo dovrebbe portare avanti secondo me. C'è bisogno di maturare il commerciale e anche comunicazionale cioè bisogna che a fianco dell'attività che viene svolta per l'impresa leader si riesca a fare una propria attività e quindi fare anche investimenti. La capacità manuale è però la condizione necessaria ma non può essere la sola. (L. Mantellassi, Presidente CCIAA Firenze)

In sostanza, la piccola dimensione d'impresa, la cui flessibilità aveva consentito una rapida crescita ed un'affermazione in termini esportativi anche sui mercati internazionali, con la globalizzazione, incontra sempre più difficoltà a mantenere il suo spazio di posizione. Si tratta di un processo che sta investendo sia i comparti industriali sia quelli dei servizi e che può precludere ad un'ampia e profonda ristrutturazione con conseguenze sull'assetto sociale che potrebbero essere significative: una collettività abituata al consenso e ad una distribuzione concertata del reddito, vede profilarsi un orizzonte in cui il profitto potrebbe risultare più concentrato, meno diffuso e meno garantito.

E' evidente come emerga una domanda diffusa da parte degli imprenditori di investimenti più che su specifiche situazioni di difficoltà, su quella serie di aspetti che sono ritenuti strategici per il futuro industriale e produttivo del territorio. Gli imprenditori segnalano con forza gli aspetti su cui costruire una nuova programmazione territoriale. Le reti fisiche, infrastrutture e aree produttive sono la dotazione minimale. Gli investimenti necessari per rendere più efficiente e capillare la rete stradale sono in gran parte già noti. Così come è nota la storica difficoltà di collegamento tra Empolese e Val D'Elsa, dove storici distretti e moderne imprese leader soffrono di un pesante deficit infrastrutturale.

In questi campi il Circondario dovrebbe riuscire a proporre una visione e un progetto d'insieme, favorendo la costruzione di un programma territoriale comune, in cui i diversi Comuni possano confrontarsi e coordinarsi tra loro. Questo aspetto è particolarmente importante nella realizzazione di moderne aree produttive. Quelle attuali sono eccessivamente frammentate sul territorio e presentano pesanti criticità logistiche e infrastrutturali. Tale situazione è il frutto di una programmazione non coordinata, in cui i singoli comuni hanno risposto singolarmente alle esigenze di un sistema produttivo effervescente ed in crescita, ma ha anche prodotto un eccessivo consumo di suolo e siti produttivi non sempre adeguati alle esigenze di imprese moderne.

Se la necessità di reti *hard* è nota, così come i possibili progetti d'intervento, più sfumato è il tema delle reti immateriali che le imprese richiedono per avviare lo sviluppo futuro.

- Rapporto con sistema bancario e finanziario: è necessario trovare nuovi strumenti per permettere un più facile accesso al sistema del credito.

Anche in questo caso il Circondario potrebbe giocare un ruolo di pivot territoriale in grado di favorire l'incontro tra domanda e offerta. In sintonia con le istituzioni pubbliche e con le associazioni di categorie si potrebbe verificare la fattibilità di progetti quali i bond di distretto. In questi strumenti non è più la singola impresa a venir valutata dal sistema bancario e in caso favorevole a trovare l'avvio ad una linea di credito, è un intero distretto produttivo. Sicuramente è un'azione complessa, che richiede l'impegno congiunto di molti soggetti, ma al tempo stesso è anche un'occasione di "guardare all'interno" il proprio tessuto produttivo e di avviare anche un fondamentale processo di modernizzazione di tessuti industriali altrimenti asfittici.

- Servizi per l'innovazione tecnologica: anche nei distretti industriali maggiormente legati alla dimensione artigiana emerge con forza la necessità di aggiornare tecnologie e metodi produttivi. Il Circondario può rappresentare la massa critica sufficiente per iniziare a valutare investimenti e progetti di ampio respiro. Già oggi progetti riguardanti le ricerche sulle nanotecnologie iniziano ad essere valutati e alcune imprese sono già attive con specifici investimenti, ora è necessario capire quanto quell'asse di ricerca possa essere un patrimonio territoriale e quanto sia necessario localizzare sul territorio delle strutture specifiche. E' opportuno che un centro servizi per le imprese da localizzare nel Circondario non si connaturati come la duplicazione di un modello già visto altrove, piuttosto dovrebbe fungere da perno, da punto d'incontro, tra domanda ed offerta d'innovazione di servizi e di ricerca, configurandosi come pivot tra le imprese locali e i centri d'innovazione localizzati in Toscana e nel mondo. L'impresa, specie se piccola, si rivolge al centro servizi per essere indirizzata verso il terminale di una rete, di cui il centro empolesse potrebbe essere un nodo, in questo modo si potrebbero evitare sprechi, esaltando gli scambi di conoscenza con i territori vicini, già dotati di poli in grado di supportare la domanda d'innovazione da parte delle imprese. Da questo punto di vista un esempio è rappresentato dall'Agenzia di Sviluppo che già oggi può costituirsi come nodo di una più ampia rete di contatti.
- Formazione professionale: probabilmente in questo campo si gioca la vera scommessa sul futuro produttivo di questo territorio. Tra empolesse e val d'Elsa sono migliaia le piccole imprese artigiane che hanno costruito il proprio successo sulla conoscenza tacita, sviluppata direttamente sul lavoro, con l'esperienza di anni di pratica. La massiccia introduzione di tecnologie anche nelle PMI non permette più un periodo di apprendistato lungo anni e la velocità del mercato attuale riduce ulteriormente i tempi della formazione direttamente sul lavoro. Le scuole professionali hanno quindi la necessità di avviare percorsi formativi centrati sulle esigenze di un tessuto produttivo variegato e in costante, rapida trasformazione. È quindi necessario favorire un costante scambio di informazioni e progetti tra sistema imprenditoriale e mondo della formazione. Le occasioni di

confronto e contatto tra i due mondi già esistono, ma ulteriori sforzi possono essere fatti per migliorare la sincronia tra domanda e offerta di formazione, perché alle volte, i due sistemi appaiono ancora distanti.

L'obiettivo di fondo, consapevolmente perseguito da Istituzioni locali, rappresentanze economiche e dalle strutture formative deve essere quello di costituire un clima favorevole allo sviluppo di una sub-fornitura qualificata. Il problema è costruire apposite strategie formative e di investimento tecnologico attorno a imprese leader, o almeno attorno a quelli disponibili ad investire sul territorio stesso, evitando così una logica da free riding. È questa un'azione che parte da lontano, che porta ad un progressivo riposizionamento da parte del pulviscolo di microimprese artigiane verso prodotti e fasi a più alto valore aggiunto. È necessario operare su un doppio piano di lavoro, da una parte culturale, facendo intravedere ai piccoli e medi imprenditori nuove opportunità di business. Un processo potenzialmente favorito dal ricambio generazionale che molte PMI dell'area dovranno affrontare nel prossimo futuro e sul quale il ruolo della formazione è strategico. Altro aspetto su cui sarà necessario lavorare, ancora una volta a stretto contatto con la formazione, è il livello tecnologico di queste imprese, che se adeguato a produzioni mature non è adatto a produzioni complesse che fanno di tolleranze minime il parametro della qualità.

Inoltre alla cultura del "fare" è necessario affiancare una più decisa attenzione nei confronti delle fasi a monte e a valle della produzione. I distretti industriali di questo territorio sono distretti tipici delle produzioni legate al made in Italy. Lunghe derive storiche caratterizzano questi territori come luoghi d'elezione di produzioni che nel tempo si sono ritagliate nicchie di mercato in cui la fascinazione, la qualità e lo stile dei prodotti hanno permesso una crescita costante. Molte di queste caratteristiche sono ancora universalmente riconosciute dai mercati globali, ma se nel passato ad una lieve flessione del mercato bastava rispondere con una svalutazione competitiva, oggi tutto ciò non è più possibile. Non è infatti un caso se nella fase attuale sono proprio le imprese più concentrate sulla fase produttiva a soffrire maggiormente la concorrenza, di prodotti qualitativamente inferiori ma che vengono presentati sui mercati a prezzi decisamente competitivi.

Una possibile soluzione è concentrarsi sulle altre fasi del prodotto. Nel Circondario sono pochissime le imprese che hanno investito in marchi propri o che hanno costruito valide reti commerciali. Anche la vicinanza con una piazza dal valore simbolico elevatissimo come Firenze non viene percepita come un'opportunità. Firenze può rappresentare la porta verso relazioni e mercati desiderosi di prodotti legati al sistema del made in Italy, il salto da fare è riuscire ad intercettare ed incanalare questa domanda, che attualmente viene catturata solo da pochi grandi marchi.

Nel caso delle imprese del Circondario l'investimento sarebbe relativamente contenuto, la vicinanza territoriale a Firenze, l'alto appeal del territorio

toscano basterebbero quasi da soli ad assicurare almeno un credito di curiosità nei confronti di potenziali contatti. Di più, le imprese di questo territorio accompagnate da istituzioni e rappresentanze potrebbero costruire un'offerta integrata di prodotti, in cui veicolare il più ampio concetto di *Italian Style*. L'investimento riguarderebbe soprattutto il coordinamento tra i tanti piccoli e piccolissimi produttori, evitando la dispersione di energie e risorse da parte di singole imprese, ma costruendo un massa critica in grado di presentare e rappresentare l'intero territorio. Ad uno sforzo verso le reti commerciali e di comunicazione deve corrispondere un uguale sforzo verso le funzioni gestionali e amministrative. Anche in questo caso è fondamentale il ruolo delle rappresentanze che devono rappresentare un costante stimolo perché le imprese si consorzino o trovino strategie per abbattere i costi delle materie prime e per trovare soluzioni informatiche, tecnologiche e gestionali per iniziare a costruire un comune terreno di confronto. Ciò non vuol dire far venire meno l'indipendenza e la concorrenza tra le singole imprese, ma data l'elevata frammentazione delle imprese è necessario trovare nuovi meccanismi per rimanere sui mercati, è il coagulo intorno a progetti d'innovazione appare come la scelta più efficiente per un tessuto caratterizzato da piccole e piccolissime imprese.

Il driver turistico

Oltre ai distretti industriali per i quali si ritiene fondamentale un investimento *decisivo* per favorire una maggiore attenzione alle fasi non produttive, e ai settori innovativi caratterizzati da poche imprese leader, intorno alle quali è auspicabile che cresca, con gli opportuni sostegni, una filiera di fornitura qualificata, c'è anche il sistema turistico, che sempre di più si configura come un nuovo driver per la generazione di valore e di valorizzazione territoriale.

In quest'ambito, coerentemente con quanto avvenuto a livello più ampio e a scala regionale, si è tentata (e si sta tentando) una valorizzazione turistica del territorio attraverso lo sviluppo di una maglia di strutture ricettive variamente intese nella forma degli agriturismi, case vacanze, antiche dimore, e così via. In parte o integralmente, la copiosa e per molti versi creativa, produzione legislativa regionale in materia⁴. In particolare, in Italia un agriturismo su 4 è toscano. La Toscana è la regione leader in questa forma di turismo. Erano circa 1.800 gli agriturismi in Toscana nel 2000, a fine 2007 superano quota 3.900 con circa 48.000 posti letto, con quasi tre milioni di presenze all'anno realizzate da quasi 600.00 ospiti. Secondo i dati regionali le province in cui gli agriturismi sono più diffusi sono Siena (1.010 aziende), Grosseto (825), Firenze (563) e Arezzo (414). Sono 858 le aziende che offrono anche da mangiare ai loro ospiti, 600 quelle che organizzano attività ricreative e culturali.

Emergono nel raffronto con il quadro nazionale, due particolarità del "modello agriturismo toscano". La prima è che quasi tutte le aziende agrituristiche toscane sono autorizzate all'alloggio (in camere o spazi aperti, ma prevalentemente in appartamenti). La seconda particolarità fa riferimento alla rilevante percentuale di aziende che risultano autorizzate a proporre la degustazione di prodotti aziendali e che offrono "altre attività" tra cui quelle ricreative e culturali.

A fine 2007, secondo i dati della Provincia di Firenze, Direzione Turismo - A.O. Strutture Ricettive, la consistenza delle strutture ricettive nell'area dell'Empolese Val d'Elsa era pari a 34 alberghi e a 337 strutture di tipo extra alberghiere. Il movimento turistico generato è stato di circa 150.000 ospiti, dei quali circa 63.000 hanno alloggiato in albergo e i restanti 87.000 in strutture extra alberghiere. Erano per la maggior parte stranieri (78%) le persone ospitate nelle strutture extra alberghiere, che vi hanno mediamente soggiornato per quanto riguarda gli stranieri per 7,7 giorni contro un dato di permanenza degli italiani più ridotto e pari a 4,5 giorni.

Rispetto all'area dell'Empolese Val d'Elsa, Il processo di disseminazione di attività ricettive di tipo extra alberghiero ed in particolare agrituristiche ha

⁴ Testo unico coordinato delle leggi regionali n. 42/2000 e n. 14/2005

interessato nella prima fase pionieristica quella serie di comuni (Vinci, Montaione, Gambassi) che erano rimasti ai margini del processo di sviluppo industriale e che di conseguenza potevano contare sia su un tessuto *vivo* di aziende agricole, che su centri storici preservati dalle forme della *modernità* edilizia tipiche degli anni '60 e '70. Vi erano quindi delle pre - condizioni di natura paesaggistica, ambientale, architettonica e funzionale che hanno finito per costituire il principale asset per una valorizzazione in chiave turistica all'insegna del green.

Nella provincia di Firenze, Montaione è il secondo comune dopo Firenze per presenze turistiche e, secondo i dati contenuti nel rapporto "Turismo e Toscana. La Congiuntura 2007", il decimo a livello regionale per tasso di "turisticità". *"Il circondario – osserva l'architetto Viviani consulente per la stesura del documento di piano del Circondario per il PTCP della Provincia di Firenze - ha due tipologie di comuni ben evidenti. La prima è prettamente a vocazione turistica, come Montespertoli, Vinci e Montaione, e poi ci sono gli altri comuni che sono quelli più industriali come Empoli, Montelupo, Fucecchio, Castelfiorentino. Questi sono i due aspetti principali"*.

Il tema dello sviluppo del turismo rurale nel Circondario, sostengono alcuni attori, va collocato all'interno di un ciclo storico avviato con il finire della mezzadria e della piccola proprietà contadina, che ha significato un abbandono delle campagne e una discesa "verso valle" degli ex mezzadri che hanno poi alimentato le tante microattività di matrice industriale presenti sul territorio. In una seconda fase, grazie al processo di sviluppo e alla diffusione di una cultura attenta ai valori paesaggistici e alla qualità della vita c'è stata una ripresa d'importanza dell'entroterra e delle campagne. Conseguentemente una parte di quella piccola imprenditoria che ha occupato le valli con le fabbriche e le attività industriali sono tornata "a monte" per rivalorizzare la terra e oggi costituisce una parte degli operatori agrituristici. Un ciclo "aperto" poiché ad alimentare la nascita di attività agrituristiche hanno anche contribuito:

- Una piccola imprenditoria di origine esterna e, in alcuni casi: *estera che spesso ha chiuso con un ciclo della vita. Venivano dal Nord e avevano capitali fatti con un'attività industriale o direzionale e hanno deciso di stabilirsi in Toscana. Questa scelta ha aperto un secondo ciclo di vita centrato sulla qualità della vita e, in molti casi questa scelta è stata la molla che ha attivato l'avvio di una piccola attività nel turismo rurale e nelle nicchie dell'agricoltura biologica. Quindi c'è una parte che è molto toscana e una parte che invece viene da fuori ed è diventata toscana. Quindi in questo panorama probabilmente anche in quel settore dell'agriturismo e della soft economy si trovano più varietà di soggetti e quindi questo forse è un primo dato. (S. Viviani, Architetto consulente per la stesura del PTC del Circondario)*
- Alcune famiglie di imprenditori non volendo più sostenere il carico e la responsabilità della continuità d'impresa hanno preferito monetizzare

investendo successivamente in operazioni immobiliari tese a trasformare casali, fattorie, e fabbricati in *strabilianti* strutture turistiche. Le difficoltà di mercato dell'imprenditore tradizionale, quello di prima generazione, quello con il capannone, in una fase in cui il mercato azionario rendeva, ha fatto sì a fronte della chiusura, della vendita o della dismissione d'impresa, s'investisse nel settore primario.

Il driver del turismo del Circondario prende così una prima forma riferita alla natura sociale dei soggetti in campo: stranieri, imprenditori provenienti da contesti "esterni" al mondo rurale e turistico, agricoltori dove, questi ultimi in particolare, agiscono nei termini di un allargamento delle attività dell'azienda (multifunzionalità).

Ora che la prima fase del processo pionieristico si può dire largamente conclusa ed ha acquisito una notevole consistenza in termini di numero di strutture, disponibilità di posti letto e servizi complementari, s'inizia "a far di conto" cioè a porsi il problema della qualificazione, della sostenibilità economico-finanziaria in rapporto ai flussi turistici. Rispetto ai risultati finora raggiunti non c'è, ovviamente, un'univocità di vedute.

Noi abbiamo tantissimi agriturismi ma secondo me nessuno che funziona perché sulla base della legge regionale per essere agriturismo non solo devi accogliere i turisti ma li devi sfamare con una quota di prodotti realizzati in azienda. Anche i numeri non mi sembrano tali da giustificare buona parte di queste attività. Il settore non crea occupazione di qualità perché sono tutte realtà a carattere familiare e c'è tanto lavoro nero". (Stefano Nuti, Segretario Territoriale della CISL)

Sono soprattutto gli operatori alberghieri, ed in particolare quella con una lunga operatività nel settore, ad essere scettici rispetto ai risultati attesi non tanto dalla rete degli agriturismi, ma dal contributo che il settore in quanto tale può e soprattutto potrà fornire all'economia territoriale.

Quello che posso dire è che questo territorio non è sfruttato "al meglio" per quello che è il discorso turistico però sono anche molto scettico rispetto a questa prospettiva per almeno due motivi. Il primo è che questa zona storicamente ha cercato di crescere da un punto di vista prettamente manifatturiero, quindi un'economia piccolo-commerciale e della piccola produzione. Ora non siamo San Gimignano che vive di rendita dal punto di vista turistico anche se poi in Toscana ogni comune ha le sue attrattive. Credo sia molto duro vivere di turismo. Un'economia turistica è difficile da realizzare. Di conseguenza ritengo che quest'area territoriale abbia bisogno di crescere dal punto di vista commerciale e non turistico. (Stefano Nuti, Segretario Territoriale della CISL)

Rispetto alle strutture agrituristiche vi è un'enfatizzazione sugli aspetti problematici riferiti ai temi:

- Della concorrenza sleale poiché *“se andiamo in queste aziende nessuna di loro ha i requisiti agrituristici per cui non viene rispettata la legge. Si è quindi “inventato” l’escamotage degli affittacamere oppure delle case vacanze per cercare di compensare da questo punto di vista. In questo senso si è creata una concorrenza sleale ed per questo che in questa zona non si trovano strutture alberghiere. Quando 15 anni fa sono stati concessi i permessi per aprire gli agriturismi come se fossero “funghi” andava fatta una scelta da parte dei comuni di razionalizzare e gestire il processo. Si è alimentato il “Far West” dove bastava avere una casa colonica, fare un piccolo investimento”*;
- Del rispetto delle normative: *“Quasi nessuno di questi agriturismi ha una produzione agricola interna rispettosa della legge. Questa situazione per noi professionisti dell’accoglienza è stata molto penalizzante, anche perché operiamo in un regime normativo, organizzativo, fiscale, urbanistico, e così via molto diverso da quello del mondo agricolo. Per un operatore turistico che vuole fare degli investimenti questa situazione è penalizzante perché ho dei concorrenti che non rispettano le normative. Non parliamo poi delle norme antincendio, delle norme urbanistiche comunali relative agli ampliamenti o alle ristrutturazioni di esercizi commerciali, alberghi, ristoranti. Andava quindi proposto, 15 anni fa, un discorso più strutturato sullo sviluppo turistico attraverso la leva degli agriturismi”*;
- Dalla qualificazione degli operatori: *“Negli ultimi vent’anni è cresciuto fortemente il terziario, il mondo del turismo, perché qui molti imprenditori hanno iniziato ad investire nelle aziende agrarie, hanno cominciato un po’ a lavorarci portando a reddito gli investimenti immobiliari finalizzato alla costruzione di aziende agrituristiche, poi da agriturismi sono passati al turismo rurale, poi al ricettivo. Questo ha fatto sì che quest’area presenti un elevato livello ricettivo con tutte le difficoltà che ne derivano anche perché non è ancora a sistema. Non è capace di fare promozione in maniera unitaria perché anche questi operatori sono figli della cultura dove ognuno da sé e di conseguenza non è in grado di mettersi in circolo. Perché non si riesce a fare un’unica azienda multiutility? Perché il substrato culturale di questa terra è questo, e quindi si fanno tre agriturismi, dieci appartamenti, si pensa a gestirli da soli con un personal computer.*
- Del lavoro sommerso o poco qualificato: *“è sommerso il lavoro, è sommerso il ricavo, è sommersa l’impresa, quindi non si possono fare cifre sul movimento turistico effettivo. Qui non ci sono grossi complessi industriali che fanno turismo, sono tutte gestioni che derivano da secondi lavori, terzi lavori, baby pensioni. Di conseguenza non è facile dire qual è il contributo del turismo al PIL dell’area”*.

In termini di valorizzazione del territorio a fini turistici, alcuni intervistati sostengono che non vi sia una strategia di presenza e di promozione d’area. Così anche sul segmento di mercato i riferimenti sono i più vari e implicitamente emerge una conoscenza molto sommaria e approssimativa dei profili dei clienti.

Se vogliono portare turismo non capisco perché ogni comune si muove per conto suo, perché non si mettono insieme e iniziano a partecipare alle mostre e alle fiere

congiuntamente. Non si promuove l'area, ognuno si muove per conto suo e porta acqua al suo "piccolo mulino". Montaione si vende da solo alle agenzie turistiche tedesche, non si vende come facente parte di un sistema territoriale.[...] L'unica cosa che si può vendere da un punto di vista turistico è cercare di "scippare" clienti alle città, però bisogna stare attenti a non farsi male perché anche le città sono in difficoltà. Interessa la fascia "più bassa" del mercato delle città con dei prezzi concorrenziali sull'alloggio, però devi trovare clienti che siano poi disposti a spostarsi per andare in città. (S. Pucci, Titolare Albergo Ristorante "La Pieve")

Sicuramente un plus è riferito alla "centralità" del Circondario rispetto ad una fruizione centrata sulla città d'arte – Firenze, Lucca, Pisa, Siena, San Gimignano, etc.

La "centralità" è un elemento da valorizzare perché noi siamo a poca distanza da Firenze, da Pisa, da Lucca, da Siena, e quindi siamo strategicamente posizionati. Non tutti sono slow food e slow life. Chi si sposta per venire in Toscana alla fine visita due o tre posti perché la vacanza dura mediamente 2 o 3 giorni. Va Firenze, va a Pisa e se vuole conoscere più approfonditamente la Toscana va a Lucca o a Siena. Queste sono le tappe che mediamente un turista fa in Toscana in te giorni. In questo scenario, la provincia, i piccoli paesi, o il Circondario come vanno in incastrarsi in questo discorso? Siamo in un periodo storico dove le risorse delle famiglie sono molto ristrette e questo va ad incidere ulteriormente sulle mete turistiche. (A. Bertini, Responsabile Circondario Confesercenti Empoli)

Grandi attese riferite all'impatto in termini d'incremento delle presenze turistiche nell'area ma anche rispetto alla proposta di modelli operativi e gestionali di tipo manageriale, sono poste nel progetto del Toscana Resort di Castelfalfi – Montaione promosso dalla gruppo TUI.

Mi auguro che Castelfalfi diventi un grande "attrattore" perché dal mio punto di vista è una grande opportunità per il territorio. In Italia non c'è stato nessuno che abbia pensato alla sua valorizzazione, ma se i tedeschi l'hanno pensata come una loro struttura porteranno qualcuno, arriveranno tedeschi, olandesi, americani. Noi dobbiamo investire su quel qualcuno che arriverà. L'obiettivo è dare un servizio in più, promuoversi rispetto a "quella linfa" che arriva. Certo i centri storici stanno decadendo, non ci sono servizi pubblici, non si danno servizi e quindi c'è paura quando il turista - cliente esce da queste strutture. E' interesse anche per chi li fa venire questi turisti dimostrare che ci sono molte occasioni per ritornare. (E. Mori, Titolare Eventi srl)

Se il prodotto turistico è un prodotto eminentemente territoriale, localistico, l'esperienza turistica, o la fruizione/consumo di tale prodotto, implica il coinvolgimento - esplicito o implicito, diretto o indiretto - di cinque elementi:

- La dotazione d'infrastrutture di medio raggio che consentano una facile *accessibilità* della località (localizzazione logistica, raggiungibilità dai bacini di origine dei turisti e sua gestione);

- La presenza di strutture residenziali o di ospitalità a carattere complementare che assicurino appropriati livelli di *ricettività*;
- L'organizzazione di servizi di base a livello territoriale (ad esempio, la gestione dei rifiuti, la depurazione delle acque, la viabilità e i trasporti locali; i servizi sanitari, sociali, informativi), atti a garantire la fruibilità, l'attrattività e vivibilità (qualità della vita) del luogo in termini di *accoglienza*, nell'accezione più ampia della *qualità del sistema territoriale* (qualità degli enti locali, del servizio ferroviario, del paesaggio e dell'ambiente, degli stili di vita degli abitanti);
- La creazione e la promozione di *eventi* culturali e occasioni di *loisir* adeguati alle diverse tipologie di clientela turistica;
- Un'*idea forza*, un'*identità territoriale*, condivisa, sulle risorse endogene valorizzabili in modo sostenibile, che costituisca punto di coordinamento ideativo e organizzativo, nonché d'immagine.

In altri termini, si tratta di confezionare e offrire un prodotto informato da una cultura sistemica, che a partire da specifiche connotazioni territoriali coinvolga però una pluralità di attori implicando, conseguentemente, comportamenti organizzativi e una logica di concertazione sulle strategie di sviluppo e promozione.

Si fa riferimento, in particolare alla creazione di una rete di offerta turistica integrata. Per quanto riguarda quelle che possono essere le potenzialità del territorio: sono essenzialmente i luoghi storici, la creazione di un percorso che può interagire con la rete delle fattorie e quindi il turismo eno-gastronomico, i percorsi paesaggistici e anche naturalistici. (A. Bertini, Responsabile Circondario Confesercenti Empoli)

Nella prospettiva di avviare un percorso virtuoso che attivi forme d'integrazione e complementarità tra turismo, commercio, artigianato, cultura e servizi, Confesercenti ha presentato un progetto – poi approvato dal Ministero dello Sviluppo - per la realizzazione di una card rivolta ai turisti che diverrà operativa a partire dalla prossima stagione turistica.

Questa card darà ad ogni turista che arriva in una struttura recettiva - che può essere agriturismo, albergo, B&B, case vacanze o anche presso gli uffici d'informazione turistica – la possibilità, attraverso il suo acquisto per un valore di 500 Euro, di spendere scontando questo valore in una serie di esercizi. Siano ristoranti, ma siano anche quelli che affittano le biciclette, piuttosto che per chi va a cavallo, maneggi, in negozi stessi. (A. Bertini, Responsabile Circondario Confesercenti Empoli)

Il Gruppo TUI

La storia del primo operatore mondiale nel settore turistico comincia in Germania nel 1923 con la nascita Preussag AG, che diventa nell'arco di 60 anni un colosso industriale attivo soprattutto nel settore dell'acciaio, dell'energia, e dei trasporti.

Alla fine degli anni '90 il management intuisce che i servizi, non più l'industria, saranno il focus propulsivo del nuovo millennio. Così, nel giro di pochissimi anni, Preussag AG vende gran parte delle sue attività nel settore industriale concentrandosi sulla logistica, sui trasporti navali e sul turismo.

Nel turismo, in particolare, acquisisce TUI (Touristik Union International) nata in Germania nel 1968, che nel corso di trent'anni aveva stretto alleanze e creato filiali in Austria, Svizzera, Spagna, Grecia, ed in Germania era un marchio sinonimo di qualità.

Le alleanze e le partecipazioni che dal 1997 a oggi hanno portato Preussag AG a diventare un punto di riferimento mondiale nel settore turistico come Gruppo TUI AG sono molteplici ma tra le più significative si segnalano nel 2000 l'acquisito di Thomson Travel Group, il più grande gruppo turistico inglese, e nel 2002 l'intesa con Nouvelles Frontières, che ha portato ad un'acquisizione del 34,4% del capitale, con un'opzione per il futuro acquisto del 100%.

Nel 2002 per sottolineare la trasformazione della società in gruppo di servizi, avviene anche un cambio di nome Preussag AG diventa TUI AG.

TUI dal 1° Settembre 2007 è entrata a far parte del TUI Travel PLC. TUI Travel PLC è un nuovo gruppo nato dalla fusione di First Choice Holidays PLC e dal Tourism Division di TUI AG.

Opera in 180 paesi in tutto il mondo e fino ad oggi ha fatto viaggiare più di 30 milioni di viaggiatori offrendo un'ampia scelta di soluzioni turistiche.

TUI Travel in Italia

- * Acampora, agenzia ricettiva del Sud Italia;
- * Serenade Tours, agenzia ricettiva, attiva in particolare nelle città d'arte;
- * EasyMarket sistema di prenotazioni per agenzie, utilizzato da oltre 5.000 agenzie viaggi italiane per vacanze, voli, hotel e car rental;
- * quattro proprietà turistiche nel Sud Italia.

I Profili delle imprese del territorio

L'analisi fin qui prodotta in termini di sistematizzazione dei diversi racconti raccolti nella forma del colloquio/intervista - con gli attori territoriali e con i responsabili di alcune imprese di eccellenza del territorio - trovano poi riscontro nella forma di un approfondimento ottenuto dall'elaborazione delle risposte raccolte tramite un questionario postale. Con l'obiettivo di *entrare dentro* e di mappare alcune delle principali caratteristiche - e potenzialità inesprese - del sistema economico del Circondario è stata realizzata - con il supporto dall'Agenzia di Sviluppo - un'indagine tramite questionario postale a cui hanno aderito 721 imprese. Lo strumento di rilevazione predisposto, è stato costruito per indagare essenzialmente intorno a tre assi:

- Criticità e prospettive di scenario per l'impresa;
- Impresa e qualità del contesto territoriale;
- Reti esterne all'impresa e mercato dei servizi.

In termini generali, il primo tratto distintivo della rilevazione riguarda le aderenze e le differenze statistiche tra l'aggregato osservato e l'universo delle imprese con sede in uno degli undici comuni che compongono il Circondario Empolese-Valdelsa. I dati elaborati da IRPET sul peso dei settori del circondario indicano che l'agricoltura vale per l'1,60%, l'Industria in senso stretto il 31,5%, le costruzioni il 4,3% ed i servizi (pubblici e privati) per il 62,5%.

Tabella. 6: suddivisione per ambito di attività

	suddivisione
Manifattura	33%
Commercio al dettaglio	26,2%
Servizi alle imprese e alle persone	29,3%
Edilizia	11,5%

elaborazione AASTER

A fronte di un universo composto da quasi 16.000 imprese iscritte alla CCIAA ripartite tra primario, secondario e terziario, le 721 imprese che hanno risposto all'iniziativa rappresentavano sì uno spaccato dei diversi settori, ma gli scarti percentuali tra il sistema ufficiale e quello evidenziato da questa indagine sono evidenti. Ci si riferisce, in particolare, alla sovraesposizione del comparto edilizio che in questa indagine pesa per l'11% contro il 4,3%, e al settore del commercio al dettaglio che qui rappresenta il 26% contro un valore ufficiale pari al 16,5%. Più contenuto appare il differenziale tra il campione e l'universo delle imprese per quanto riguarda le attività industriali in senso stretto (è il 33% contro 31,5%).

Illustreremo di seguito le evidenze statistiche che via, via emergono, ma soprattutto cercheremo di cogliere le differenze e le analogie tra stili

d'impresa in modo da consentire l'individuazione e il riconoscimento di una serie di elementi distintivi e identitari tra gruppi omogenei di imprese.

In termini aggregati la disposizione delle risposte definisce il contesto delle *maturità, delle novità e dei trend di crescita* che caratterizzano e articolano il sistema economico e produttivo del Circondario. La Fig. 12, oltre ad indicare la stratificazione anagrafica delle imprese, si offre anche come una mappa cronologico-evolutiva del sistema delle opportunità economiche a livello territoriale. Nell'assetto più storicizzato, quello precedente al 1980, nel Circondario si faceva impresa innanzitutto nel sistema industriale e manifatturiero e poi a scendere, nel piccolo commercio, nei servizi alle imprese e alle persone e nell'edilizia. Se aggiornata all'oggi, le opportunità imprenditoriali si sono concentrate innanzitutto nell'edilizia e a seguire nei servizi alle imprese e alle persone, nel commercio al dettaglio e per ultima, nella manifattura.

Questo diverso assetto se, da un lato, fa emergere alcuni dei nuovi *driver* su cui si sta posizionando l'economia locale, dall'altro, evidenzia non solo la solidità del sistema industriale esistente, ma anche una sua continua - anche se più rallentata - vivacità. Il settore, infatti, presenta un valore di rigenerazione superiore al 20% e cioè un'impresa industriale su cinque, opera sul mercato da meno di dieci anni, e una su quattro da meno di venti. Comunque lo si guardi, il settore industriale può contare su uno zoccolo duro di imprese composto da realtà che operano sul mercato da circa trent'anni, e da un nuovo ceppo di giovani imprese.

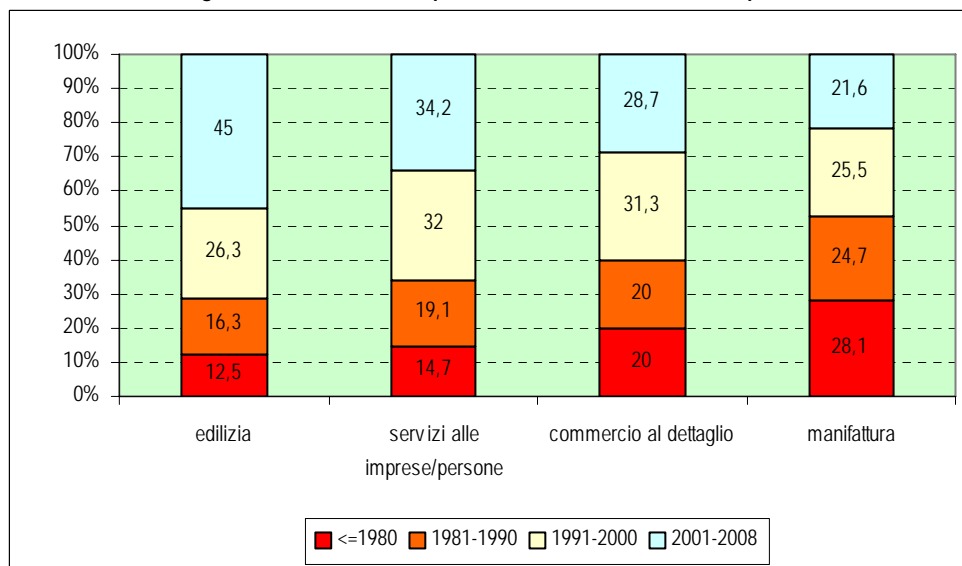
D'altra parte, il periodo di massima proliferazione imprenditoriale di chi opera in questo settore è stato tra il 1991 e il 2000, ma anche dopo questa data il processo rigenerativo si mantiene su valori di rilievo e statisticamente simili. In sintesi, chiunque sarà chiamato ad esercizi di *governance* dovrà operare nella prospettiva che l'area mantiene - e manterrà anche nel prossimo futuro - un'elevata vocazione industriale.

Per contro, la vitalità, in particolare, della filiera edile va interpretata: sia nei termini di una scomposizione e frantumazione del ciclo produttivo dell'edilizia. In sostanza, così come è avvenuto per la grande impresa manifatturiera, l'impresa edile si è *polverizzata* dal punto di vista della sua capacità produttiva a vantaggio delle funzioni di coordinamento della sua rete di subfornitori. In sostanza, il riposizionamento dell'impresa edile, scaturisce dall'acquisizione di elementi che possono favorire un controllo ed una valutazione non solo dell'andamento e del conto economico della singola opera, ma, più in generale, dei diversi fattori che concorrono a generare il proprio vantaggio competitivo e significativi margini di valore aggiunto.

Queste osservazioni non occultano l'evidenza di uno spostamento antropologico da una cultura del fabbricare ad una del costruire.

Emergono altri tratti sul profilo imprenditoriale delle imprese, In particolare ci si riferisce, all'osservazione che il tessuto di imprese è costituito principalmente da realtà di prima generazione.

Fig. 12 Ambiti di attività per classi di anzianità delle imprese

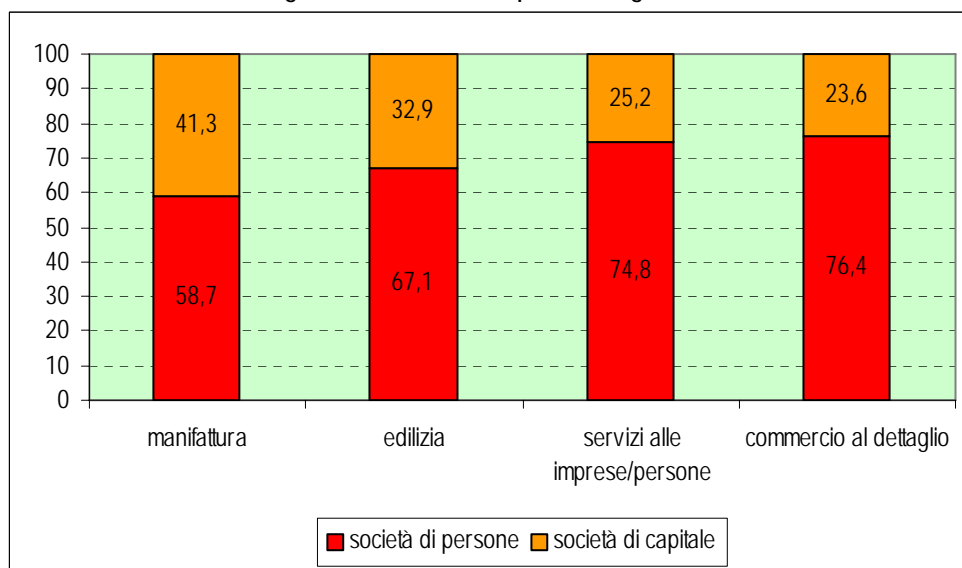


elaborazione AASTER

D'altra parte, nell'integrazione tra classi d'anzianità e attuali caratterizzazioni dimensionali si scorge l'aspetto di solidità soprattutto delle imprese industriali, ma al contempo emergono le molte difficoltà *nell'attivare processi di crescita* da parte di un numero non irrilevante di aziende. La *quantità* di esperienza operativa che un'impresa ha accumulato anche da un punto di vista cronologico ne stabilisce, generalmente, l'attuale dimensione.

In sintesi, il sistema produttivo locale sta vivendo una fase di trasformazione accentuata soprattutto se questa la si proietta dal punto di vista dei mutamenti socio-culturali. Un fenomeno che possiamo riassumere nello slogan "*meno cultura del fabbricare e più del costruire, del consumo e del servizio*". Certamente, le trasformazioni in corso non solo non attenuano, ma casomai - con evidenti caratterizzazioni settoriali riferite all'edilizia ed ai servizi alle imprese e alle persone -, accentuano quel vitalismo molecolare e imprenditoriale diffuso che sta alla base dei percorsi locali di sviluppo. Tuttavia, le nuove imprese - e con maggiore accentuazione per quelle operanti nei nuovi settori - appaiono strutturalmente troppo piccole rispetto ad alcune soglie pre-competitive riferite all'organizzazione, al processo di terziarizzazione e all'innovazione.

Fig. 13 Ambiti di attività per natura giuridica



elaborazione AASTER

Le combinazioni tra natura giuridica e ambiti di operatività rivela che il segmento delle società di persone è principalmente dominio dei settori del commercio al dettaglio e dei servizi alle imprese e alle persone. Fatto 100 l'universo di imprese operanti in uno stesso settore, se si osserva il settore del commercio al dettaglio si nota che ben 76 sono società di persone o ditte individuali; scendono a 74 su 100 per i servizi alle imprese/persona; a 67 per l'edilizia e a 58 per il segmento industriale–manifatturiero.

D'altra parte, se si osserva la distribuzione delle risposte sul versante delle società di capitali (Srl e Spa) fatto sempre 100 le imprese operanti in uno stesso settore, ben 41 società su 100 che dichiarano di operare nel manifatturiero sono società di capitali, 33 in quello dell'edilizia, 25 in quello dei servizi alle persone e 23 in quello del commercio al dettaglio.

L'ossatura del sistema economico locale è costituito in larga parte da imprese di ridotte dimensioni: quasi 70 imprese su 100 sono comprese nel *range* 1 – 10 addetti. Tuttavia, l'utilizzo della variabile riferita al settore di appartenenza genera una stratigrafia dimensionale caratteristica dove è il settore industriale a condensare il maggior numero di *piccole* imprese, sia nel segmento da 11 a 50 addetti, che sopra i 50 addetti. Sull'opposto versante, i settori schiacciati su micro dimensioni sono quelli del commercio al dettaglio e dei servizi alle imprese/persona. Fatto 100 il numero di imprese operanti nel campo dei servizi, ben 90 si situano al di sotto dei dieci addetti: scendono a 86 nel commercio al dettaglio; a 75 nell'edilizia e a 63 nell'industria.

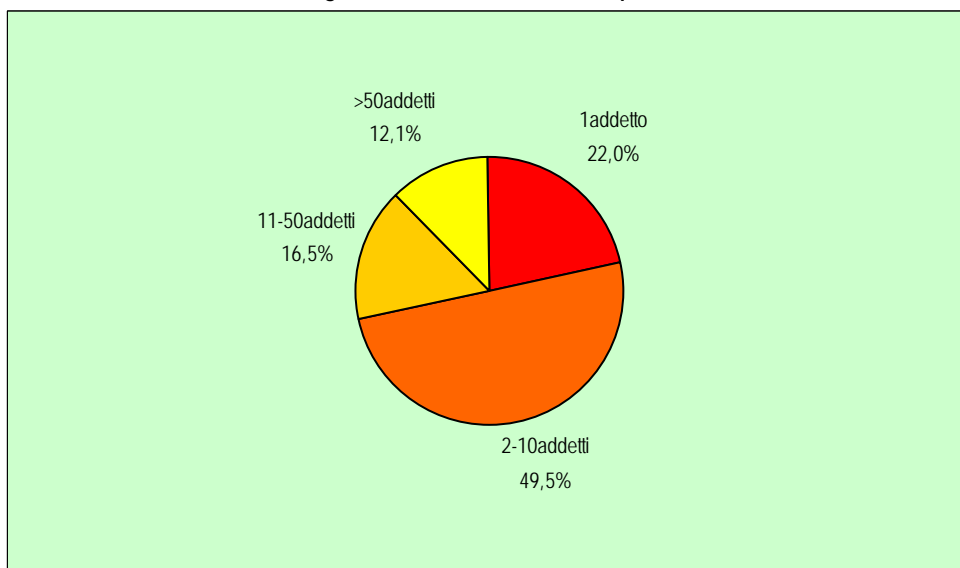
Le correlazioni tra classi dimensionali e settori economico–produttivi fanno emergere specifiche caratterizzazioni. In particolare:

- La manifattura, è il settore dove si manifesta il maggiore equilibrio statistico tra i diversi assetti dimensionali. Questo a dire che in quest'ambito di attività operano per lo più piccole e micro imprese e che, al contempo, il peso delle *imprese* di maggiori dimensioni è più significativo che altrove;
- Il settore dell'edilizia è in linea tendenziale *schiacciato al centro*, tendendo a prevalere, nella ripartizione tra classi dimensionali, la piccola dimensione (da 4 a 10 addetti);
- Nel settore del commercio al dettaglio, è prevalente l'*impresa polvere*, ma con una grana leggermente superiore ai servizi alle imprese e alle persone che risultano il campione di imprese di dimensioni più ridotte.

Questo ci porta a sollecitare una particolare attenzione da parte di chi ha funzioni di *governance* territoriale per quanto attiene al settore dei servizi alle imprese e alle persone. I dati indicano che è in atto un processo di proliferazione di attività in due settori che sono strategici - in riferimento a finalità, professionalità e mercati – rispetto al sistema sociale e a quello economico-imprenditoriale. Certamente, al centro di prestazioni natura immateriale vanno collocati i soggetti e le loro professionalità e certamente anche in questi ambiti la dimensione d'impresa può aiutare, e anche molto, nel raggiungere standard di servizio e di prestazione che si manifestino come valori aggiunti per il sistema socio-economico. Qui, all'opposto, più che un circolo virtuoso di attività e di prestazioni di natura immateriale a supporto delle imprese e delle persone, sembra dominante il circolo vizioso del fai da te e della piccola nicchia da presidiare in maniera ossessiva e compulsiva. Se la quantità contiene anche la qualità, il rafforzamento della qualità si ha principalmente nel potenziamento delle dimensioni, che poi significa una maggiore disponibilità sia di funzioni che di professionalità.

Le correlazioni tra natura giuridica e classe dimensionale evidenziano andamenti noti: le società di capitali (Spa e Srl) presentano una struttura dimensionale maggiore rispetto alle società di persone. Va oltremodo sottolineato che nell'ambito delle imprese rispondenti all'indagine si scorge la presenza e la particolarità normativo - distintiva del sistema cooperativo. In particolare, tutte le cooperative si posizionano dal punto di vista dell'ampiezza al di sopra dei dieci addetti.

Fig 14: classi di addetti alle imprese



elaborazione AASTER

Nell'arricchire di osservazioni quanto fin qui delineato contribuiscono i dati riferiti ai fatturati consolidati all'anno 2007 e il loro andamento previsionale. Com'è ovvio aspettarsi, il quadro economico di un'azienda riflette (parzialmente o integralmente) gli elementi strutturali che la caratterizzano quali l'assetto organizzativo ed occupazionale, la dimensione dei mercati, la tipologia di prodotti realizzati, la produttività interna, il livello tecnologico e così via. L'aspetto relativo al fatturato è di solito un argomento tabù nel campo dell'impresa. Quando poi si tratta di indagini a carattere territoriale, la reticenza aumenta. Ebbene, una volta tanto, viene sfatato questo adagio dal momento che il 95% delle imprese ha indicato la classe di fatturato nella quale si colloca.

A dettaglio, la quasi totalità delle micro imprese e delle imprese individuali si collocano all'interno delle prime due classi di fatturato. A dettaglio, il 62% delle imprese che occupano al massimo tre addetti dichiara un fatturato inferiore ai 100mila euro; e la quasi totalità della parte restante (il 32%) si colloca nel *range* immediatamente superiore, cioè dichiara volumi inferiori ai 500 mila euro.

Per la classe dimensionale superiore (da 4 a 10 addetti) più del 50% delle imprese dichiara un fatturato tra 100 e 500 mila euro; il 17% tra 500 mila e 1 milione di euro; il 21% tra 1 e 5 milioni di euro.

Per la classe 11 – 50 addetti, e cioè quelle che vengono individuate con il termine piccole imprese, più del 40% dichiara un fatturato compreso tra 1 e 5 milioni di euro, il 23% ha fatturati superiori cioè compresi tra 5 e 25 milioni di euro. In questa classe dimensionale è tuttavia significativa la percentuale (sono il 20%) di aziende schiacciate verso il basso, e cioè con fatturati

compresi tra i 500mila e il milione di euro. Quasi il 10%, infine, dichiara fatturati compresi tra 100 e 500 mila euro.

Più della metà delle *medie* imprese del Circondario (classe dimensionale al di sopra dei 50 addetti) dichiara dati di fatturato compresi tra 5 e 25 milioni di euro. Nella classe superiore (oltre 25 milioni) troviamo collocate il 35% delle aziende.

Collocati sotto la lente delle appartenenze settoriali, le classi di fatturato evidenziano innanzitutto (e soprattutto) lo schiacciamento verso il basso delle attività che ruotano intorno ai settori delle servizi alle imprese/persone. E' un dato coerente con gli indicatori precedentemente analizzati che rimarca sia la caratteristica di novità, ma anche l'estrema debolezza e frammentarietà di questi settori. Il 48% degli operatori nei servizi dichiara di non superare un fatturato di 100mila euro l'anno; il 36% di avere un volume d'affari compreso tra i 100 e i 500mila euro. In questo settore, tuttavia, non mancano casi di eccellenza dal punto di vista del fatturato: il 7% delle imprese terziarie dichiara di fatturare da 500mila a 1 milioni di euro e il 6% da 1 a 5 milioni.

Anche il comparto della filiera edilizia è schiacciato verso il basso, ma qui il tessuto di eccellenza è statisticamente più significativo. Le imprese polvere in edilizia - quelle con fatturati inferiori ai 100mila euro - valgono il 40% del settore. Nella classe superiore (da 100mila a 500mila) si ritrova il 27% degli operatori edili. La restante parte si spalma in particolare in due classi: quella compresa tra 500mila e 1 milione, dove raggiungono un peso statistico pari al 10%; mentre in quella superiore la percentuale sale al 20%. In sostanza, il settore edile appare polarizzato, tra dimensione micro e macro, tra forme di lavoro poco più che individuali e forme d'impresa significativamente organizzate e strutturate.

Il commercio al dettaglio è un settore che dal punto di vista dei volumi di fatturato è certamente posizionato meglio rispetto a quello dei servizi. Qui, solo un terzo circa delle aziende commerciali presentano fatturati inferiori ai 100mila euro e un altro terzo movimentata da 100mila a 500mila. La restante parte si spalma dentro le classi superiori e in particolare nella condizione compresa tra 1 e 5 milioni di euro. Tuttavia va evidenziato che nel settore del commercio l'empolese valdelsa presenta certamente dei campioni: 7 aziende dichiarano di fatturare tra i 5 e i 25 milioni di euro, e 3 oltre i 25 milioni di euro.

Infine, il settore manifatturiero, dove appare contenuto il numero di imprese con fatturati ridotti. Solo il 19% delle aziende si colloca all'interno di questo segmento e la principale classe di fatturato per le imprese industriali è quella immediatamente successiva (100 - 500 mila euro) dove si raccoglie il 31% degli operatori. Tuttavia, il restante 50% delle aziende si spalma con scarti statistici molto contenuti tra di loro nelle tre classi successive. Infine, con

valori simili a quello del commercio al dettaglio, qui troviamo uno zoccolo di imprese industriali con volumi superiori ai 25 milioni di euro: 4 aziende in termini assoluti che valgono quasi il 2% del settore.

Il questionario consente di indagare sui rapporti che si vengono a stabilire tra gli andamenti in termini di fatturato del recente passato e aspettative di sviluppo del business così da mappare i movimenti – positivi, negativi o stabili – dei diversi settori nel corso degli ultimi anni e prospettare che cosa le imprese si immaginano per l'immediato futuro. Certamente, il quadro congiunturale e strutturale è dominato dalla crisi globale che è sopraggiunta durante l'indagine e, di conseguenza, per quanto riguarda la parte predittiva, utilizzeremo una certa cautela.

Tuttavia, se guardiamo al recente passato, il quadro che si va a comporre vede quasi la metà delle imprese all'interno di un trend di crescita e di sviluppo. Se nella situazione appena trascorsa risulta statisticamente più rappresentativa la dimensione della crescita, il futuro per gli operatori del Circondario si presenta certamente più incerto. Gli ottimisti si riducono sensibilmente a vantaggio sia della classe degli attendisti, ma ancora di più a favore di quella dei pessimisti.

Tabella. 7: Aspettative sul fatturato

	Dal 2000 a oggi	Da oggi al 2010
	%	%
Fatturato in crescita	48,7	19,3
Fatturato stabile	29,3	41,7
Fatturato in diminuzione	22,0	39,0

elaborazione AASTER

A dettaglio, il 48% delle imprese ha visto crescere, dal 2000 ad oggi, i propri volumi di fatturato; per il 29% delle imprese i fatturati sono rimasti stabili e per il 22% i volumi si sono ridotti.

Rispetto al quadro generale rappresentato, ciascun settore presenta delle particolarità distintive con una forte dominanza della crescita dei fatturati tra le imprese del ciclo dell'edilizia e dei servizi alle imprese/persona. A fronte di un valore generale pari al 48%, per il segmento delle imprese edili gli incrementi di fatturato dal 2000 ad oggi si ampliano e interessano all'incirca il 60% degli operatori. La percentuale si riduce al 51%, pur rimanendo al di sopra la media, per chi opera nel campo dei servizi. Per contro il settore meno virtuoso, è quello del commercio al dettaglio. Qui, la percentuale di aziende con fatturati in crescita arriva al 44%.

Sul versante opposto, quello relativo alla contrazione del fatturato, due sono i settori che più di altri evidenziano un trend negativo: la manifattura con circa un'impresa su tre e il commercio al dettaglio con un'impresa su quattro.

La differenza percentuale tra andamento positivo e negativo del fatturato nell'ambito di imprese di pari settore va da un minimo del 16% per l'industria, ad un massimo del 51% per l'edilizia.

Nel contesto generale vanno integrate delle osservazioni relative alla dimensione e alla maturità d'impresa. La prima correlazione che emerge tra dimensione e fatturati, è che la virtuosità è un processo che interessa principalmente quelle realtà aziendali più strutturate e organizzate. I dati dicono che si viene a stabilire un rapporto proporzionale tra dimensione di impresa e fatturati e che cioè al crescere dell'impresa, crescono mediamente le performance positive. Certamente, il numero di imprese delle classi dimensionali superiori è significativamente ridotto rispetto alle ditte individuali e alle micro imprese. Tuttavia, l'85% delle imprese che occupano più di 50 addetti, e il 65% di quelle comprese tra 11 e 50, dichiarano andamenti passati di fatturato in crescita, contro una percentuale del 41% per la classe più ridotta (1 – 3 addetti). D'altro canto, rispetto al quadro tratteggiato, le micro imprese, quelle da 1 a 3 o da 4 a 10, sembrano aver vissuto gli ultimi anni più in una dimensione di attesa, se non proprio di regressione dei volumi.

La virtuosità, d'altra parte, non è una prerogativa delle imprese più mature, cioè di quelle realtà che operano sul mercato da lungo tempo. Infatti, le migliori performance interessano mediamente di più le giovani imprese rispetto a quelle più storiche.

La situazione economica delle imprese diventa certamente più difficile se riferita alle previsioni di fatturato perché la scomposizione tra ottimisti, pessimisti e attendisti sembra premiare sia un atteggiamento prudentiale e riflessivo sulle prospettive del mercato che una visione del tutto negativa. La modalità riferita al mantenimento degli attuali volumi di fatturato, selezionata dal 41% delle imprese, diviene sì la principale modalità di interpretazione del futuro, ma è immediatamente seguita da quella che interpreta il futuro in termini di sottrazione di fatturati.

D'altra parte, il crollo di fiducia sulle prospettive future si sintetizza nel passaggio dal 48% al ben più contenuto 20% per quanto riguarda il segmento di imprese che immaginano fatturati in crescita. Per contro, la percentuale di imprese che pensa in termini negativi e cioè immagina una riduzione dei volumi di fatturato si amplia, fino ad attestarsi al 39%.

In un quadro macro-economico dominato dall'incertezza, il settore che meglio di altri manifesta delle attese positive per i prossimi anni è quello dell'edilizia, mentre all'opposto è il settore industriale, quello interpreta più negativamente l'andamento futuro del mercato.

Certamente, le preoccupazioni sull'andamento futuro dei mercati, in relazione alla crisi in atto, riduce sensibilmente le imprese che stabiliscono una linea di continuità tra crescita passata e futura. Tuttavia, la drastica riduzione di attese positive se viene correlata agli andamenti di fatturato del recente passato fa emergere una maggiore viscosità di mercato sia del settore

dell'edilizia che dei servizi. Solo il 9% delle imprese del settore edile dichiarava una riduzione dei volumi di fatturato tra il 2000 e il 2008; la percentuale cresce fino al 33% se riferita al 2010; in maniera analoga nel campo dei servizi dichiaravano una contrazione di fatturato tra il 2000 – 2008 il 14% delle imprese e la percentuale sale fino al 32% se riferita all'immediato futuro.

In una situazione riflessiva circa le prospettive future i principali problemi avvertiti dalle aziende, in ordine di peso statistico, risultano:

<p>molto importanti pressione fiscale (71%); contrazione della domanda (59%).</p>
<p>mediamente importanti competizione internazionale (25%); viabilità (23%); carenza di manodopera specializzata (20%); accesso al credito (19%); servizi alle imprese (16%);</p>
<p>scarsamente importanti accesso all'innovazione (6%); carenza di manodopera generica (5%); eredità imprenditoriale (3%);</p>

Nel gruppo dei problemi che le aziende del Circondario collocano tra i più importanti troviamo gli aspetti interni riferiti alla viabilità, alla carenza di manodopera specializzata, l'eccesso al credito e i servizi alle imprese.

Un'analisi a dettaglio evidenzia che:

- La contrazione della domanda è l'unico aspetto trasversale, interessa cioè in ugual misura sia le imprese maggiormente esposte sui mercati nazionali ed internazionali che quelle realtà - aziende che operano nell'edilizia e nei servizi – che contano più su mercati di prossimità. Tuttavia, gli operatori edili sembrano molto fiduciosi sulla tenuta del settore mentre, all'opposto chi opera nell'industria teme una riduzione degli ordinativi di quattro volte superiore;
- L'aspetto della competizione internazionale è un tema "quasi per nulla" avvertito nel settore dell'edilizia, è poco avvertito nei settori dei servizi e

- del commercio al dettaglio, ed è pienamente avvertito, con quasi il 43% di risposte, da parte delle imprese industriali;
- Il problema della viabilità e del traffico è avvertito maggiormente dalle imprese di ridotte dimensioni ed è un aspetto scarsamente considerato dalle imprese più robuste. Segno dell'esistenza di mobilità a corto raggio e interna che interessa principalmente le imprese del commercio al dettaglio e di servizi;
 - La carenza di manodopera specializzata interessa in particolare due settori: quello industriale e quello dell'edilizia. Si concentra, soprattutto, nell'ambito delle classi dimensionali 4-10 addetti e 11-50. E' praticamente assente questa difficoltà nell'ambito della *media* impresa (sopra i 50 addetti) segno di un bacino di reclutamento di manodopera specializzata certamente più ampio e comunque più aderente alle scelte professionali espresse dalle nuove generazioni. Anche questo è un problema che rimanda ad una programmazione di area vasta. I programmi formativi e gli investimenti nella formazione devono essere coerenti ad un disegno complessivo che consideri almeno l'intero Circondario come potenziale bacino. Questo tema però rimanda necessariamente ad una migliore sincronia tra imprese e sistema dell'istruzione;
 - L'accesso al credito interessa maggiormente l'edilizia e il commercio al dettaglio; il problema è inversamente proporzionale alla classe dimensionale. Raggiunge valori (mediamente) elevati per le micro imprese (da 1 – 3 addetti e da 4 a 10) tende ad annullarsi come problema per le imprese di maggiori dimensioni (oltre 50 addetti);
 - La carenza di servizi all'impresa è un problema che interessa particolarmente l'edilizia, segno che le aziende edili che operano soprattutto all'interno del mercato locale scontano un problema relativo ad una filiera scarsamente strutturata.

Nell'ambito dei problemi che si manifestano con deboli ricorrenze va menzionato il tema dell'innovazione anche perché, come si è precedentemente evidenziato, il Comprensorio, in senso generale e con le dovute eccezioni, non è certamente da questo punto di vista una palestra – laboratorio di soluzioni innovative. La stessa debolezza con cui si manifesta questo problema è già di per sé indicatore della scarsa attenzione degli operatori ad un tema così strategico quale è quello della capacità non solo di acquistare nuovi macchinari, ampliare le sedi e acquistare autoveicoli, ma anche (e soprattutto) di accogliere e sviluppare competenze, funzioni, modelli cognitivi, sistemi organizzativi, prodotti e servizi. In questa prospettiva il dato sull'acquisizione di certificazioni di qualità di prodotti, servizi e modalità operative evidenzia un dato preoccupante e cioè che l'89% delle imprese consiste da questa indagine non dispone di nessuna certificazione.

Poiché non è l'innovazione il principale spazio competitivo delle aziende del Comprensorio, concentriamoci sugli aspetti di vantaggio territoriale e sulle condizioni sfavorevoli per l'operatività delle imprese.

Il quadro delle risposte fornite definisce 3 ambiti. Quello delle eccellenze di natura territoriale che fanno riferimento non all'ambiente economico, bensì a quello sociale e ambientale. Il vero vantaggio competitivo per le imprese che operano nel Circondario ha a che vedere innanzitutto con la tranquillità sociale, la sicurezza e la qualità ambientale. E', direttamente o indirettamente, una dichiarazione che riconosce capacità e qualità a chi abita il territorio ed anche a chi si è assunto, nel corso del tempo, responsabilità di *governance*. Anche la vicinanza con l'area metropolitana fiorentina viene percepita come un vantaggio territoriale anche se con valori sensibilmente più ridotti.

Il secondo ambito individua gli svantaggi derivanti dalla localizzazione e su questo aspetto assume valore statistico principalmente il dato riferito alla dotazione di infrastrutture stradali.

Il terzo ambito individua una serie di fattori che risultano ininfluenti rispetto all'operatività delle imprese. In ordine d'importanza al primo posto si colloca la dotazione di infrastrutture ferroviarie, al secondo l'appartenenza ad un'area distrettuale, e al terzo la disponibilità di edilizia residenziale. Seguono appaiati tra i fattori non determinanti la disponibilità di reti (acqua, gas, rifiuti), le strutture formative e la disponibilità di manodopera ed i rapporti con la Pubblica Amministrazione.

Elenco Attori Intervistati

F. Ammanati, Ceramiche Virginia
L. Bagnoli, Membro Cda Sammontana Spa
F. Bartaloni, Responsabile Commerciale Consorzio Etruria
M. Battistini, Responsabile Circondario CGIL
L. Becattini, Presidente Toscana Energia
J. Bernetti, Preside Corso di Laurea Pianificazione Territoriale, Università degli studi di Firenze
A. Bertini, Responsabile Circondario Confesercenti Empoli
L. Bocini, Presidente Industrie Bitossi Spa
S. Bossi, Podere La Casetta
F. Brogi, Presidente Confcommercio Empoli
A. Bruni, SED Srl
S. Campinoti, CEAM Group
A. Ciampolini, Ciemmecci srl
L. Cianchi, Direttore Comunicazione e progetti speciali Pitti Immagine
M. Cioni, CoTitolare Mario Cioni Snc
M. Corrieri, Presidente Consorzio Centro Commerciale Naturale di Empoli
C. Dragonetti, Presidente Cooperativa Minerva
F. Dragoni, Responsabile Corporate Cabel
A. Dziedszycki, Fattoria di Sammontana
G. Fioravanti, Calzaturificio Fratelli Borgioli
A. Forconi, Direttore Scuola di Ceramica di Montelupo Fiorentino
L. Fulceri, Responsabile Centro per l'impiego di Empoli
M. Francalanci, Presidente Agenzia di Sviluppo
M. Franchini, FC Cornici Srl
MC. Giglioli, Assessore alla Mobilità Provincia di Firenze
C. Lombardi, Responsabile Circondario Coltivatori Diretti
L. Lotti, Presidente Società della Salute
D. Mancini, dirigente Istituto Brunelleschi
B. Manghi, Responsabile Confindustria Empoli
L. Mantellassi, Presidente CCIAA Firenze
F. Marini, Responsabile Area Metropolitana Associazione Piccola Impresa
R. Masoni, Cantine Leonardo da Vinci
A. Masetti, Responsabile Circondario Confartigianato
G. Mastrovalerio, Responsabile Circondario Confederazione Italiana Agricoltori
V. Montagnani, Montaione Impianti Srl
E. Mori, Titolare Eventi Srl
R. Nesi, Presidente Auser comprensorio Empolese Val d'Elsa
S. Nuti, Segretario Territoriale CISL
I. Nucci, Presidente Cescvot
A. Paci, Presidente Pubbliche Assistenze

- A. Paganini, Direttore Toscana Resort Castelfalfi Spa
- R. Piccini, Presidente Autorità Portuale di Livorno
- S. Pucci, Titolare Albergo Ristorante “La Pieve”
- M. Regini, Presidente Consorzio Co&So
- P. Regini, Presidente Publiambiente
- L. Romoli, Responsabile mercato Cassa di Risparmio di San Miniato
- B. Ruggiero, Twindisc Srl
- S. Rosselli del Turco. AD Shelbox Spa
- M. Schlüter, AD Toscana Resort Castelfalfi Spa
- E. Speranza, Presidente Fondazione Cassa di Risparmio di Firenze
- L. Tafi, Coordinatore Circondario CNA
- C. Ticciati, Ticciati Tosco & C. snc
- C. Trigilia, Professore di sociologia economica, Università degli studi di Firenze
- F. Valiani, Valiani Srl
- S. Viviani, Architetto consulente per la stesura del PTC del Circondario

Si ringraziano inoltre le diverse persone che hanno voluto partecipare ai focus group. Sono stati questi imprenditori, attori del terzo settore, rappresentanti delle associazioni economiche, dirigenti scolastici, amministratori e funzionari pubblici, che hanno permesso la ricchezza di analisi del presente rapporto.