

Nucleo di Valutazione e Analisi per la Programmazione

Presidenza del Consiglio dei Ministri – Dipartimento per le Politiche di Coesione



LA RIPRESA DEL DISTRETTO CALZATURIERO DI CASARANO IN SUD SALENTO

Rapporto di valutazione locale

SI.VALUTA

Sistemi di supporto alla valutazione delle politiche di coesione

Luglio 2023



UNIONE EUROPEA
Fondo Sociale Europeo
Fondo Europeo di Sviluppo Regionale



**GOVERNANCE
E CAPACITÀ
ISTITUZIONALE**
2014-2020

EUITALIA
studiare sviluppo

La ricerca su cui si basa il lavoro di valutazione descritto nel presente rapporto è stata realizzata, con il supporto del Progetto SI.VALUTA a valere sul Programma Operativo Nazionale Governance e Capacità Istituzionale 2014-2020, da Gianfranco Viesti (coordinatore), Veronica Notaro e Benedetta Parenti, fra gennaio 2021 e luglio 2022. Daniele Morciano ha partecipato, in una fase intermedia, al gruppo di lavoro. Alessandra Esposito, Giuseppe Lucio Gaeta e Stefano Ghinoi hanno sostenuto il gruppo nel lavoro di analisi.

Il lavoro è stato svolto con la supervisione di Laura Tagle (NUVAP-DPCoe) e Serafino Celano (responsabile Iniziativa Valutazione Locale – Team ASSIST).

Paola Casavola, Tito Bianchi, Anna Ceci, Sara Gaudino, Tecla Livi e Flavia Terribile (NUVAP-DPCoe) hanno partecipato alle discussioni e dato commenti in varie fasi del lavoro.

Gli autori desiderano ringraziare tutti gli imprenditori e i testimoni privilegiati che si sono resi disponibili per lunghe interviste. Un ringraziamento particolare va a Michele Zonno di Italian Fashion Team s.r.l., Antonio Sergio Filograna di Leo Shoes s.r.l., e Giuseppe Moncullo di Gruppo T.N.T s.r.l. che hanno reso possibile la compilazione dei questionari di indagine da parte dei loro dipendenti e/o interviste approfondite con alcuni di loro. Un ringraziamento va anche al GAL di Capo di Leuca per l'organizzazione di un primo incontro con gli esponenti del territorio e di un secondo incontro di presentazione delle prime evidenze. Ancora, un ringraziamento va ai docenti universitari (Angela Barbanente, Franco Chiarello, Stefano De Rubertis, Pierfelice Rosato, Nicola Martinelli e Angelo Salento) che hanno partecipato ad un panel di discussione dei risultati intermedi, da cui sono emersi interessanti suggerimenti. Indicazioni molto utili per il lavoro sono venute da Pier Paolo Spada (Quotidiano di Lecce). Il direttore Antonio De Vito e Donatella Toni di Puglia Sviluppo hanno mostrato una particolare disponibilità nell'elaborare e mettere a disposizione dati originali. Un ringraziamento va ai componenti dello Steering Group che nella fase di finalizzazione hanno letto e commentato il rapporto.

INDICE

INDICE DELLE TABELLE	5
INDICE DELLE FIGURE	5
INTRODUZIONE, SINTESI E CONCLUSIONI DEL LAVORO	7
1 ATERRARE	17
1.1 I partner di Ingresso	17
1.2 Il perimetro di riferimento	20
1.2.1 Definizione del territorio di analisi	20
1.2.2 Caratterizzazione generale	22
1.2.3 Sviluppo e difficoltà dei distretti industriali	30
1.2.4 Lo sviluppo e la crisi del distretto industriale di Casarano	31
1.2.5 La ripresa del distretto e le dimensioni attuali	34
1.2.6 Il distretto salentino nel quadro delle dinamiche recenti del TAC in Puglia	41
1.3 Guardarsi intorno: il cambiamento in corso	43
1.3.1 La trasformazione del mercato globale del lusso	43
1.3.2 La transizione del distretto verso l'alta qualità	46
1.3.3 Una nuova configurazione del tessuto produttivo	49
1.3.4 Percezioni su lavoro sommerso e flessibilità	53
1.4 Guardare avanti	54
1.4.1 Punti di forza del distretto salentino	54
1.4.2 Possibili minacce	55
1.4.3 Tre diverse visioni a lungo termine	57
1.5 Il fenomeno della ripresa	58
2 OSSERVARE LE POLITICHE SOVRA-LOCALI	61
2.1 Introduzione ai gruppi di interventi analizzati	61
2.1.1 Le politiche nella spiegazione della ripresa	61
2.1.2 Le politiche territoriali e di infrastrutturazione	64
2.2 Regolarizzazione del lavoro	67
2.2.1 Le politiche di sostegno al lavoro regolare	67
2.2.2 Il rapporto con i brand e le spinte verso il lavoro regolare	70
2.3 Offerta latente di un bacino di manodopera formato alla “cultura della scarpa”	71
2.3.1 Le politiche passive del lavoro	71
2.3.2 Il ruolo delle politiche di welfare nei percorsi dei lavoratori durante la crisi	73
2.3.3 Spinte migratorie dal territorio	74
2.4 Apertura all'innovazione e all'evoluzione produttiva	78
2.4.1 Strumenti di incentivazione nazionale	78
2.4.2 Strumenti di incentivazione regionale	79
2.5 Generazione di nuove competenze	83
2.5.1 Il ruolo centrale della formazione	83
2.5.2 L'intervento pubblico a supporto della formazione	83
2.5.3 Processi di aggregazione intorno al Politecnico del Made in Italy	84

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI	86
APPENDICE	89
ALLEGATI	95

INDICE DELLE TABELLE

Tabella 1 - Elenco dei comuni dell'area "distretto industriale della calzatura di Casarano"	20
Tabella 2 - Caratteristiche degli SLL del distretto di Casarano e del Sud Salento	23
Tabella 3 - Indicatori di istruzione e formazione – Anno 2021	24
Tabella 4 - Variazione percentuale del numero di addetti e unità locali per i settori abbigliamento e calzature dal 2008 al 2015	36
Tabella 5 - Variazione percentuale del numero di addetti e unità locali per i settori abbigliamento e calzature dal 2015 al 2018	36
Tabella 6 - Valore aggiunto dei settori dell'abbigliamento e delle calzature aggregati per livello territoriale al 2015 e al 2018	37
Tabella 7 - Valore aggiunto del totale dell'industria per livello territoriale.....	38
Tabella 8 - Principali imprese dei settori abbigliamento e calzature per fatturato al 2019	40
Tabella 9 - I principali paesi emergenti per dimensione della classe benestante	44
Tabella 10 - Alcuni gruppi del lusso i cui brand hanno rapporti di produzione con il Salento.....	45
Tabella 11 - Incidenza delle imprese e dei lavoratori aderenti al riallineamento rispetto al totale di imprese e lavoratori del TAC, anno 1999	68
Tabella 12 - Composizione del campione di lavoratori intervistati per caratteristiche demografiche e mansione	73
Tabella 13 - Risposte ad alcune delle domande sulla percezione del territorio inserite nel questionario somministrato ai lavoratori	76
Tabella 14 - Strumenti regionali di agevolazione alle imprese attive per i cicli di programmazione 2007-2013 e 2014-2020	80
Tabella 15 - Iniziative finanziate e ammontare di risorse stanziare dalla regione Puglia nell'ambito degli strumenti di sostegno alle imprese operanti nel settore abbigliamento e calzature negli ultimi due cicli di programmazione (FESR)	81

INDICE DELLE FIGURE

Figura 1 - Composizione del tessuto produttivo del distretto calzaturiero salentino.....	18
Figura 2 - Mappa delle principali presenze produttive del TAC in Sud Salento	21
Figura 3 - I Comuni della Strategia Aree Interne Sud Salento	22
Figura 4 - Trend del tasso di variazione annuale della popolazione totale in Sud Salento.....	23
Figura 5 - Trend del tasso di variazione annuale della popolazione totale italiana	24
Figura 6 - Trend 2006-18 del valore aggiunto totale provinciale (totale attività economiche)	25
Figura 7 - Trend del tasso di occupazione (%): confronto Sud Salento e distretto di Casarano	26
Figura 8 - Percentuale di famiglie potenzialmente raggiunte da banda larga ultraveloce (100 Mbps o superiore) su rete fissa	27
Figura 9 - Mappa regionale delle infrastrutture autostradali, ferroviarie e portuali	29
Figura 10 - Numero di unità locali TAC nel Distretto di Casarano per settore di attività (2008 – 2018)	35
Figura 11 - Numero di addetti TAC impiegati nel Distretto di Casarano per settore di attività (2008 – 2018).....	35
Figura 12 - Numero di unità locali TAC in Sud Salento per settore di attività (2008 – 2018)	35
Figura 13 - Numero di addetti TAC impiegati in Sud Salento per settore di attività (2008 – 2018)	35
Figura 14 - Numero di addetti impiegati nel distretto di Casarano nei settori abbigliamento e calzature nel 2015 e 2018 – valori assoluti.....	36
Figura 15 - Numero di addetti per SLL in Sud Salento per i settori dell'abbigliamento e delle calzature (2018).....	37
Figura 16 - Classi di addetti nei settori dell'abbigliamento e delle calzature in aggregato in provincia di Lecce (2020)	38
Figura 17 - Trend delle esportazioni dalla provincia di Lecce nel settore dell'abbigliamento (2000 – 2021) – prezzi correnti	39

Figura 18 - Trend delle esportazioni dalla provincia di Lecce verso il resto del mondo nel settore delle calzature (2000 – 2021) – prezzi correnti	39
Figura 19 - Trend del fatturato delle sette principali imprese del settore calzaturiero (2011 – 2019) ..	40
Figura 20 - Esportazioni della Puglia nel tessile, abbigliamento, calzature e TAC totale (2008 – 2019)	41
Figura 21 - Numero di unità locali nel TAC nelle province di Bari, BAT e Lecce	42
Figura 22 - Numero di unità locali nelle calzature nelle province di Bari, BAT e Lecce	42
Figura 23 - Numero di addetti nel TAC nelle province di Bari, BAT e Lecce	43
Figura 24 - Numero di addetti nelle calzature nelle province di Bari, BAT e Lecce	43
Figura 25 - Periodo di transizione verso produzioni di alta qualità.....	46
Figura 26 - La ripresa del distretto: ricostruzione di alcune determinanti	59
Figura 27 - Contributo dell'azione pubblica nella spiegazione della ripresa.....	62
Figura 28 - La spiegazione della ripresa dal punto di vista delle imprese	63
Figura 29 - Confini amministrativi di PIT n.9, Area Vasta e Area Interna	66
Figura 30 - Numero di ore di cassa integrazione autorizzate, settore pelle cuoio e calzature,provincia di Lecce.....	72
Figura 31 - Numero di ore di cassa integrazione autorizzate,settore abbigliamento, provincia di Lecce.....	72
Figura 32 - Tasso di emigrazione (cancellazioni anagrafiche / popolazione totale), provincia di Lecce.....	75
Figura 33 - Tasso di emigrazione (cancellazioni anagrafiche / popolazione totale) - valore medio 2005-2019.....	75
Figura 34 - Saldo migratorio totale: provincia di Lecce, Regione Puglia, Mezzogiorno, Italia – 2002 - 2021	76

INTRODUZIONE, SINTESI E CONCLUSIONI DEL LAVORO

Questo rapporto è il risultato di una delle tre valutazioni locali¹ realizzate sotto la responsabilità del Nucleo di valutazione e analisi per la programmazione (NUVAP) del Dipartimento per le Politiche di Coesione (DPCoe) della Presidenza del Consiglio dei ministri. Le tre valutazioni locali² si inquadrano nel piano di ricerche valutative del Dipartimento per le politiche di coesione, la cui attuazione è coordinata a livello tecnico dal NUVAP e realizzata dal punto di vista operativo da Eutalia, sulla base di una convenzione con l'Agenzia per la Coesione Territoriale nell'ambito del Progetto Sistemi di supporto alla Valutazione delle Politiche di Coesione - SI.VALUTA, a valere sul Programma Operativo Nazionale Governance e Capacità Istituzionale 2014-2020.³ L'obiettivo della ricerca valutativa sul Sud Salento, rispondendo anche alle esigenze degli attori del territorio individuati come partner, è compiere una analisi dei fenomeni economici e sociali e descrivere le evidenze riscontrate sulle politiche che hanno influenzato i fenomeni locali.

Oggetto di questo rapporto sono le dinamiche del distretto produttivo del tessile-abbigliamento-calzature⁴ (TAC) del Sud Salento e gli impatti che su di esso hanno avuto le politiche pubbliche, con particolare riferimento al fenomeno della ripresa del settore calzaturiero e dell'abbigliamento. Seguendo l'approccio metodologico REVES (Reverse Evaluation to Enhance Strategies illustrato in Tagle e Celano, 2018) il lavoro di ricerca ha assunto il punto di vista di alcuni partner locali, specialmente imprenditori, provando a indagare quanto e come, anche al di là della intenzionalità, gli strumenti dell'azione pubblica abbiano sostenuto il processo di cambiamento che li ha visti protagonisti e che ha reso possibile la rinascita del distretto negli ultimi anni.

Il gruppo di lavoro è stato impegnato dal febbraio 2021 al luglio 2022. La ricerca valutativa è stata realizzata attraverso l'utilizzo della letteratura preesistente; l'analisi e l'elaborazione di una vasta gamma di dati statistici anche reperiti ad hoc; la realizzazione di oltre una trentina di lunghe interviste qualitative a traccia aperta a protagonisti e testimoni privilegiati del distretto; la somministrazione di questionari strutturati alle principali imprese e ad oltre 300 lavoratori; una ventina di interviste *de visu* a traccia aperta con lavoratori e lavoratrici del distretto; un panel di discussione con esperti; molte occasioni di confronto con gli esperti del NUVAP e i ricercatori delle altre due valutazioni locali; due incontri con gli attori del territorio, uno all'avvio del lavoro (29.03.2021) e l'altro per discutere le prime evidenze (03.12.2021). La disponibilità di tutte le molte persone coinvolte è stata cruciale per quanto si è fatto.

L'area analizzata è la punta più meridionale della provincia di Lecce (si veda paragrafo 1.2.1). Il territorio distrettuale in senso stretto è costituito dai sistemi locali del lavoro⁵ (SLL) di Casarano, Gagliano del Capo e Tricase. Ma le perimetrazioni utilizzate sono state molteplici, anche se sempre relative alla porzione meridionale della provincia. Difatti, mentre le produzioni calzaturiere sono da

¹ La valutazione locale è una valutazione degli effetti di politiche sovra-locali (comunitarie, nazionali o regionali) su un territorio determinato, realizzata dal punto di vista delle coalizioni locali che su quel territorio portano avanti proprie visioni di cambiamento.

² Le altre due valutazioni locali sono state realizzate sui territori di Castel Volturno (CE) e in Locride-Area Grecanica (Reggio di Calabria). Ciascuna ricerca valutativa è stata condotta da un team locale dedicato, con il supporto di un gruppo di coordinamento costituito da Laura Tagle, Serafino Celano, Alessandra Esposito, Giuseppe Lucio Gaeta e Stefano Ghinò.

³ Nell'ambito del Progetto "Sistemi di supporto alla valutazione delle politiche pubbliche" a valere sul Programma Operativo Nazionale Governance e Capacità Istituzionale 2014-2020.

⁴ Con filiera TAC è da intendersi l'insieme delle attività svolte nei settori afferenti ai seguenti codici Ateco2007: C13 – Preparazione e filatura di fibre tessili, C14 – confezione di articoli di abbigliamento, confezione di articoli in pelle e pelliccia, C15 – Fabbricazione di articoli in pelle e simili.

⁵ Il Sistema Locale del Lavoro è una unità territoriale identificata da un insieme di comuni contigui legati fra loro dai flussi di pendolarismo. In quest'ottica, gli spostamenti casa/lavoro, rilevati dall'ISTAT in occasione dei Censimenti generali della popolazione e delle abitazioni, sono utilizzati come proxy delle relazioni esistenti sul territorio.

sempre principalmente concentrate intorno a Casarano, quelle di abbigliamento hanno una geografia più ampia, con importanti attività anche intorno a Nardò, sulla costiera jonica. Il territorio si sovrappone largamente con quello di una delle “aree interne” definite e attivate in base alla Strategia nazionale⁶ (SNAI).

**

Il distretto calzaturiero di Casarano, descritto nel paragrafo 1.2.4, così come le produzioni salentine di abbigliamento, sono da tempo ben noti agli studiosi delle economie territoriali italiane. Le produzioni di calzature affondano le loro origini nel secondo dopoguerra, in particolare a seguito delle vicende dell'impresa Filanto, avviata nel 1968 da Antonio Filograna, già operaio di un'altra piccola impresa preesistente. La Filanto ha svolto il ruolo di impresa-motrice del distretto, dando vita, con il crescere delle produzioni, sia ad una rete di lavorazioni in subfornitura e accessorie, sia ad imprese da essa gemmate o costruite a sua immagine, prima fra tutte la Nuova Adelchi. La struttura distrettuale è sempre stata molto diversa da quella di tutti gli altri distretti calzaturieri italiani: molto più concentrata su un numero limitatissimo di produttori finali, in stabilimenti di grande dimensione con un elevato grado di integrazione verticale. Il calzaturiero salentino si è specializzato nella produzione di mocassini tubolari di fascia di mercato bassa, realizzati in conto terzi per grandi acquirenti internazionali. Al 1996-7 il calzaturiero contava almeno 7.500 addetti diretti, prevalentemente nella Filanto (circa 3.500 nei grandi stabilimenti di Casarano e Patù) e Nuova Adelchi (circa 2.000).

Il percorso di sviluppo delle produzioni di abbigliamento è stato più graduale, più diversificato, prevalentemente basato sulle capacità di cucito della popolazione femminile, tanto nelle aziende, quanto in misura importante presso piccoli subfornitori o direttamente a domicilio. Anche nell'abbigliamento sono però progressivamente emerse imprese di dimensione più significative, come la Romano (a marchio proprio, “Meltin'Pot”) e la Luciano Barbetta (produzioni di abbigliamento di fascia alta). Aveva conosciuto anche un particolare sviluppo la produzione di calzetteria nell'area di Racale (specie con la Megatex); era poi sorto un polo produttivo di cravatte intorno a Corsano: entrambi prevalentemente conto terzi.

Dall'inizio del nuovo secolo le produzioni sono state colpite dal repentino mutamento delle condizioni economiche internazionali, in particolare legate alla crescita produttiva dei paesi emergenti, caratterizzati da costi del lavoro nettamente inferiori. I grandi acquirenti internazionali hanno spostato a Est la rete dei propri fornitori. Nonostante scelte aziendali caratterizzate da un significativo decentramento delle lavorazioni nei paesi dell'Europa Orientale, avendo produzioni prevalentemente di bassa qualità/basso prezzo, molte imprese non sono riuscite a sopravvivere. Le esportazioni calzaturiere sono scese da oltre 400 milioni nel 2001 a circa 50 nel 2009. L'occupazione si è drammaticamente contratta: nella Filanto è scesa a meno di 300 unità nel 2005. Molte delle principali imprese dell'area sono poi state liquidate o sono fallite: Filanto, Nuova Adelchi, Romano, Megatex. Le produzioni di accessori di abbigliamento (calze e cravatte) sono quasi scomparse. La crisi dei produttori finali ha determinato un devastante effetto domino anche sui loro fornitori. All'inizio degli anni Dieci, il distretto era sostanzialmente estinto, e solo poche aziende sopravvivevano.

Ma lo stesso processo di globalizzazione che ha determinato il repentino crollo delle produzioni salentine ha successivamente determinato una opportunità del tutto nuova, inattesa, legata al boom internazionale dei consumi di lusso. Il mercato mondiale dei beni personali classificabili di lusso, cioè abbigliamento e accessori, ha triplicato la propria dimensione negli ultimi tre decenni, arrivando a sfiorare i 300 miliardi di euro nel 2019 (si veda paragrafo 1.3.1). La crescita è stata direttamente

⁶ La Strategia Nazionale Aree Interne, definita con l'Accordo di partenariato 2014-2020, è una politica territoriale volta a contrastare il rischio di marginalizzazione di alcune aree interne, puntando al miglioramento dei servizi ai cittadini e alle possibilità di sviluppo economico del territorio.

collegata all'affiancarsi alle classi agiate europee e nordamericane (premiare nello stesso arco di tempo dalle accresciute diseguaglianze delle società avanzate), e a quelle mediorientali, di centinaia di milioni di nuovi cittadini a medio-alto reddito e con desiderio di consumi di ostentazione del proprio nuovo status, prevalentemente cinesi e degli altri paesi asiatici emergenti. Le imprese del lusso, fortemente concentrate in un oligopolio internazionale nel quale i gruppi a capitale francese occupano un ruolo di grande importanza, ne hanno tratto un notevole vantaggio: solo negli ultimi anni, il fatturato di Gucci (gruppo Kering, francese) è passato dai 3,4 miliardi di fatturato del 2015 ai 9,7 del 2020.

I grandi gruppi del lusso controllano i mercati internazionali attraverso aggressive e imponenti strategie basate sulla promozione del proprio marchio e di stili di vita coerenti con l'utilizzo dei propri prodotti. Attraverso reti di distribuzione, commercializzazione e pubblicità estese su tutto il globo – e che rappresentano barriere all'entrata poderose per i concorrenti di minore dimensione – riescono a orientare prima e a soddisfare poi la domanda mondiale: il compito degli stilisti di disegnare mode cangianti nel tempo è fondamentale per stimolare sempre nuovi consumi. Ampiezza, variabilità e riassortimenti nel tempo delle proprie gamme di prodotti sono un fondamentale atout competitivo. Essi hanno bisogno di forniture di prodotti di qualità assolutamente controllata, su lotti non di grande dimensione e con frequenti modifiche.

Nell'ambito dei beni di lusso è particolarmente cresciuto il mercato degli accessori; e fra di essi quello delle calzature. Si tratta di calzature di tipo particolare, le sneakers, nate proprio come complemento moda degli stili di abbigliamento, e quindi di vita, promossi dai grandi marchi. Essi sono riusciti a convincere masse di consumatori che un abito elegante può essere accompagnato da questo tipo di calzature. Non si tratta di prodotti innovativi in senso tecnologico; e tuttavia sono beni complessi da realizzare: si pensi alla scelta dei materiali, al taglio e alla cucitura di precisione delle tomaie, all'applicazione sulle tomaie di marchi, scritte, segni. Il tutto, come si diceva, in lotti relativamente piccoli, con tempi di programmazione contenuti e con un assoluto controllo della qualità.

Il calzaturiero salentino è rinato diventando una importante base produttiva delle sneakers dei grandi marchi del lusso. Non è facile ricostruire quale sia stato l'innescò di questo processo (si veda il paragrafo 1.3.2), cioè la prima occasione di incontro, con la prima commessa di produzione, fra i grandi marchi e i calzaturieri salentini. Già dalla prima decade del nuovo secolo vi erano stati contatti ed occasioni di collaborazione fra i produttori locali, in grandissima difficoltà per il calo della domanda, e grandi marchi italiani. L'attuale principale impresa del distretto, la Leo Shoes, rivendica una esplicita strategia di contatto con grandi marchi internazionali alla ricerca di capacità produttiva.

Difficile ricostruire la sequenza storica degli eventi. Ma essa rileva fino ad un certo punto. Il fattore più importante è che, a partire dai primi contatti, si sia sviluppato un flusso crescente, nella seconda metà degli anni Dieci, di rapporti di affari, che ha coinvolto una pluralità di grandi marchi e di produttori locali. Al punto che la Leo Shoes serve più di venti grandi committenti internazionali. Non è dunque un fenomeno idiosincratico, relativo ad uno specifico committente, ad uno specifico fornitore, ad uno specifico prodotto; è un fenomeno di tipo distrettuale. Ed è altrettanto impossibile dire quanto l'azione dei committenti sia stata importante per far crescere nuove competenze nei produttori: vi è evidenza di relazioni e di incontri tecnici; ma l'impressione netta è che, per quanto i produttori abbiano imparato dai nuovi committenti, essi disponevano già di proprie, estese, capacità.

Perché proprio il calzaturiero salentino? Le indagini compiute per questo rapporto consentono di fornire una risposta piuttosto attendibile: proprio per la sua storia così diversa dagli altri distretti calzaturieri italiani. Il processo produttivo salentino si è caratterizzato per una capacità di organizzare lungo cicli produttivi in catene di montaggio la realizzazione dei propri prodotti. Le grandi imprese ora scomparse hanno determinato un accumularsi di saperi su come pervenire, partendo dal

disegno di una calzatura, alla sua rapida produzione in serie. Un ciclo produttivo basato su modellatura e prototipazione, pianificazione degli acquisti di materiali e componenti, loro progressivo assemblaggio attraverso fasi predefinite, controllo di qualità e spedizione. Se l'immagine di un tipico distretto calzaturiero italiano è quella di un artigiano del cuoio chino sul proprio prodotto, l'immagine del distretto salentino è quella di una manovia: ovvero di un macchinario per la movimentazione dei semilavorati che applica alla realizzazione di una scarpa, rigidamente divisa in fasi sequenziali, le logiche di una catena di montaggio. Le esigenze dei grandi marchi internazionali per la produzione di sneakers non potevano essere soddisfatte da altri distretti industriali italiani, in cui mancano, anche nelle imprese di maggiori dimensioni, le competenze necessarie a questo tipo di produzione.

I costi di produzione, che per altri segmenti produttivi come le calzature da sport, hanno spinto le aziende a delocalizzare nell'Estremo Oriente, in questo caso pesano di meno. I tempi e costi di trasporto dal Salento sono più problematici rispetto al Nord Italia ma si sono rivelati adeguati alle esigenze dei committenti, per i quali non sono convenienti catene del valore troppo estese geograficamente, immancabilmente caratterizzate da lotti più grandi e tempi più lunghi.

Il Salento ha dunque industrializzato il lusso, relativamente alle sneakers. Come è stato in grado di farlo? Le principali imprese salentine sono state in grado di offrire un servizio a ciclo completo che permette ai grandi marchi, una volta inviato il semplice disegno di un modello, di ritrovarsi dopo poche settimane con una fornitura completa nei propri punti vendita (si veda il paragrafo 1.3.3). Non manca qualche esperienza ibrida, nella quale ai produttori salentini vengono chieste esclusivamente alcune fasi di manifattura, sulla base di materiali inviati dal committente: ma esse appaiono minoritarie. La rinascita del calzaturiero salentino è legata al modello a ciclo completo.

Le imprese salentine vendono quindi ai committenti la capacità di industrializzare e produrre in poco tempo i nuovi modelli. Ciò significa che essi controllano e governano l'intero ciclo produttivo; dispongono di una capacità di realizzare le diverse fasi e quindi il bene finito anche grazie a macchinari specializzati, operati da lavoratori competenti; dispongono di una complessiva forza lavoro specializzata in quelle produzioni; sono in grado di scegliere e acquisire i materiali più opportuni. Le imprese salentine operano in ampi capannoni, con spazi adeguati, prevalentemente in zone industriali. Non hanno invece alcuna visione della domanda e del mercato, né alcuna visibilità da parte dei consumatori. Interessante, anche se tutta da verificare, pare la possibilità fatta balenare dal principale imprenditore di applicare la sapienza nell'acquisizione di materia prime e componenti e nel loro assemblaggio in un prodotto finito, anche ad altri accessori moda, come alcune tipologie di borsetteria, seppur nell'area non vi sia alcuna tradizione in materia.

Il passo della ripresa produttiva è stato impressionante, come illustrato nel paragrafo 1.2.5. Nel solo triennio 2015-18 gli addetti alla calzatura censiti dall'Istat sono cresciuti del 56%; il valore aggiunto si è raddoppiato. Il distretto è tornato a numeri, seppur lontani da quelli del secolo scorso, decisamente consistenti: nel 2019 può essere indicato un fatturato di 300 milioni per le calzature e 200 per l'abbigliamento. Fortunatamente la pandemia da Covid-19 ha colpito relativamente poco il distretto, e la successiva ripresa è stata ancora vivace, portando a numeri per il 2021 certamente superiori a quelli del 2019. Il conflitto russo-ucraino, a differenza di quel che è avvenuto per altre aree calzaturiere, prevalentemente marchigiane, appare per il momento avere un impatto modesto.

Al 2019 il distretto vede primeggiare la Leo Shoes, con un fatturato superiore ai 150 milioni (che sono divenuti 211 nel 2021), seguita da due imprese fra i 20 e i 25 milioni (Italian Fashion Team, che ha raggiunto i 35 milioni nel 2021, e Gianel Shoes), e almeno 5 imprese fra i 5 e i 10 milioni di euro. Vi sono poi diverse imprese subfornitrici. Ancora, vi sono produttori specializzati, anche esterni ai rapporti con i committenti del lusso (come nell'interessante caso degli stivali da equitazione a marchio proprio, DeNiro BootCo, prodotti da Annapaola srl.). Impossibile dire, per definizione, quanta attività sommersa, irregolare, vi sia. Tuttavia, molto lascia pensare che essa si sia strutturalmente ridimensionata. Probabilmente questo è avvenuto sia per l'attenzione dei committenti agli standard

lavorativi, sia per il prezzo molto maggiore rispetto al passato che viene riconosciuto. Vi sono invece alcune presenze produttive di filiali oltre Adriatico, destinate ad alcune attività di cucitura delle tomaie.

Vi è dunque un effetto distretto: nella presenza di subfornitori e lavorazioni per conto dei maggiori produttori e di imprese specializzate in specifici componenti e lavorazioni. L'aspetto più rilevante dell'effetto distretto è certamente la diffusione del modello dell'industrializzazione del lusso e di tutte le sue implicazioni.

Nell'abbigliamento vi è poi la Luciano Barbetta srl., produttrice di abbigliamento, con un fatturato di 63 milioni, e la GDA srl., che ha come proprio punto di forza gli accessori per l'abbigliamento, con quasi 20 milioni (sempre nel 2019, GDA è poi cresciuta sino a 27 milioni nel 2021). Nell'abbigliamento salentino non si ritrovano le stesse dinamiche del calzaturiero; alcune specializzazioni, come calze e cravatte, non mostrano significativi segnali di ripresa. Tuttavia, le tendenze della diversificata produzione di capi e accessori di abbigliamento sono discrete. Ottime quelle della principale impresa, la Barbetta, che ha visto anch'essa il proprio fatturato impennarsi nella seconda metà degli anni Dieci. Ed è sintomatico notare che, pur operando in un settore diverso, e producendo capi di abbigliamento, il modello aziendale è di fornitura a ciclo completo per committenti del lusso, identico a quello delle calzature.

Il distretto è dunque rinato. Profondamente diverso in quanto ai prodotti e alla loro fascia di prezzo e ai committenti. Ma molto simile in quanto a competenze distintive e quindi a determinanti della capacità competitiva. E strettamente collegato al passato sotto il profilo personale degli imprenditori, attraverso legami di discendenza diretta. Il principale di essi fa parte della famiglia Filograna; ma anche uno dei tre di seconda fascia vi è legato per matrimonio; gli altri sono imprenditori con precedenti esperienze nel calzaturiero, come dirigenti o tecnici delle due grandi imprese scomparse o in proprio. La forte crescita degli ultimi anni ha però stimolato l'ingresso nel settore anche di volti del tutto nuovi, come quello dell'imprenditore della GDA.

Aspetto cruciale, i lavoratori che hanno consentito una ripresa così rapida e di successo della produzione alla metà degli anni Dieci provengono da esperienze nelle vecchie imprese calzaturiere, molti di essi erano stati dipendenti di Filanto e Nuova Adelchi: operai specializzati, ma anche quei tecnici indispensabili per mettere a punto e poi gestire con successo l'industrializzazione della produzione. Ancora nel 2022, al momento dell'indagine che si è realizzata sui lavoratori per questa valutazione, ben un terzo dei dipendenti della Leo Shoes che hanno compilato il questionario aveva precedenti esperienze lavorative nel calzaturiero salentino conclusesi, anni prima, con il licenziamento o la chiusura dell'impresa (si veda il paragrafo 2.3.1).

Se non vi fosse stato il vecchio distretto calzaturiero, con le sue dinamiche di specializzazione e di diffusione delle conoscenze produttive (paragrafo 1.2.4), non ci sarebbe il nuovo. Una storia che mostra come i processi di globalizzazione comportino rischi sensibili ma anche nuove opportunità. E che dimostra come cambiamenti inattesi e nuovi percorsi possano determinarsi in base a competenze sedimentate, localizzate territorialmente. Il calzaturiero salentino è letteralmente risorto dalle proprie ceneri, dato che senza il suo passato non ci sarebbe il suo presente: un'esperienza originale e interessante nel quadro della manifattura italiana.

**

In che modo le politiche pubbliche hanno interagito con queste dinamiche e hanno favorito gli sviluppi più positivi? L'esito della valutazione consente di dire che certamente esse non hanno avuto un ruolo nell'innescare della ripresa, dovuto a fattori esogeni e non ad una strategia territoriale o settoriale (si veda paragrafo 1.3). Ma anche che esse hanno avuto un ruolo significativo, e positivo, nel favorire i processi di crescita che da quell'innescare si sono determinati, perché ne hanno sostenuto e accelerato alcuni dei cambiamenti più importanti.

La valutazione delle politiche pubbliche non è esercizio semplice, per diversi motivi: dalla difficoltà di ipotizzare e verificare nessi di causa-effetto alla necessità di misurare con attenzione gli inevitabili scarti temporali che si determinano dalla definizione e poi dal concreto avvio di una politica pubblica al suo effettivo impatto. Difficoltà che nel caso salentino sono profondamente accentuate dalle vicende così mutevoli: grandi imprese in difficoltà competitiva prima, grandi imprese in rotta, poi, con il conseguente impatto a valanga su altri produttori e sul lavoro. Ma anche subitanea ripresa, con imprese simili, anche molto diverse dalle precedenti nelle loro caratteristiche e nelle loro esigenze. Questo rende particolarmente difficile il “ciclo delle politiche pubbliche”, basato su analisi dei possibili fabbisogni, scenari tendenziali e costruzione delle misure.

Per questa valutazione, in seguito al confronto con i partner territoriali e all'approfondimento del materiale raccolto sul campo, e coerentemente con l'approccio REVES, il lavoro del gruppo di ricerca si è strutturato secondo le seguenti fasi: i. osservazione delle dimensioni e delle caratteristiche della ripresa, il fenomeno rilevante per i partner; ii. Individuazione delle cause e dei fattori abilitanti della ripresa; iii. Analisi di interventi che possono aver influito sulla ripresa. Sono state prese in considerazione in successione prima le politiche messe in atto nel periodo della crisi e poi quelle più recenti dalla metà degli anni Dieci in poi, in quanto intervenute su contesti e rispetto ad esigenze profondamente differenti. Sono stati così individuati alcuni interventi che hanno sostenuto imprese e lavoratori facilitando il rilancio del distretto. In altre parole, la ricerca si è concentrata sugli interventi che più direttamente possono aver influenzato le condizioni evolutive del distretto, ed in particolare sugli interventi finalizzati a favorire l'accumulazione di capitale e su formazione e occupazione dei lavoratori.

Quanto agli incentivi all'accumulazione di capitale, quelli erogati nel ciclo 2007-13 sono stati modesti rispetto al periodo successivo, stando sia ai dati reperibili in OpenCoesione sia a quelli, relativi alle misure regionali, forniti ad hoc per questa indagine da Puglia Sviluppo. Questo profilo temporale non sorprende affatto, dato intorno alla fine del primo decennio del secolo le fabbriche venivano chiuse più che ammodernate.

Le risorse dedicate al distretto nell'ambito di un Accordo di Programma per la salvaguardia del TAC siglato il 1 Aprile 2008, a valere sulla legge 181/89, poi riformulato nel 2018, hanno avuto scarso successo. Si è trattato di un intervento che non ha prodotto spesa, per più motivi. In primo luogo, perché il periodo in cui si era inizialmente intervenuti era caratterizzato molto più da disinvestimenti che da nuovi investimenti. In secondo luogo, perché la normativa della legge 181 aveva una taglia dimensionale minima prevista per gli investimenti piuttosto elevata. In terzo luogo, perché, in un quadro italiano di persistente scarso coordinamento tra gli interventi a regia nazionale e quelli a regia regionale, i fondi sono rimasti inutilizzati anche perché “spiazzati” dalle misure gestite da Puglia Sviluppo (paragrafo 2.4.2).

Invece, progressivamente, le imprese principali hanno usufruito, a partire dal 2016, degli incentivi nell'ambito del Piano Nazionale Industria 4.0 (modificato nel 2017-2018 in Piano Nazionale Impresa 4.0) e soprattutto di quelli regionali.

Come ricostruito in questo lavoro, la strumentazione messa in campo dalla Regione si è rivelata adatta a soddisfare la ripresa della produzione, basata più su un flusso di nuovi investimenti di ammodernamento e ampliamento degli impianti, che sulla realizzazione ex novo di programmi più corposi. La modalità di gestione a sportello delle misure si è rivelata adatta a questo processo di crescita graduale delle attrezzature produttive. I dati raccolti e presentati nel paragrafo 2.4.2 mostrano un significativo utilizzo delle misure del cosiddetto “Titolo II Capo 3” e dei Piani Integrati di agevolazione della Regione Puglia, con un incremento delle incentivazioni nel periodo 2014-20.

In teoria, gli strumenti di incentivazione ambiscono a finanziare investimenti aggiuntivi, che non si sarebbero potuti realizzare. Diverse valutazioni nel caso italiano (si veda Albanese et al. 2021 e la letteratura lì analizzata) mostrano che l'effetto di tali strumenti è sovente quello di anticipare e

accelerare gli investimenti e, talvolta, di consentire una dimensione maggiore rispetto a quello che sarebbe stato possibile. Dalle analisi realizzate per questo lavoro è possibile inferire che, nel caso del Sud Salento, gli strumenti di incentivazione nell'ambito della programmazione 2014-2020 hanno accompagnato e accelerato i processi di ampliamento e ammodernamento delle capacità produttive (paragrafo 2.4).

Dal secondo punto di vista (politiche del lavoro), la provincia di Lecce, e al suo interno il distretto del Sud Salento, è stata in primo luogo protagonista di una esperienza piuttosto innovativa e interessante di politiche per l'emersione del lavoro sommerso. Essa si è snodata, come ricostruito nel rapporto (paragrafo 2.2), attraverso l'attuazione sin dagli anni Ottanta dei cosiddetti contratti di gradualità, attivi fino al 2000, poi dei piani di emersione (2001), infine dei contratti di prossimità (2011): tutti strumenti volti a graduare il percorso di riallineamento dei salari effettivamente percepiti dai lavoratori verso i minimi contrattuali di legge, parallelamente ad una progressiva "emersione" dei loro datori di lavoro, attraverso la regolarizzazione di tutti gli aspetti aziendali. Alla fine del secolo scorso l'80% dei lavoratori del tessile-abbigliamento-calzature salentino risultava interessato da contratti di riallineamento: circa diecimila, praticamente tutti quelli censiti, al di fuori delle aziende più grandi: metà del totale italiano interessato. Tuttavia, lo strumento pare essersi inceppato con il nuovo secolo; il riallineamento è rimasto fermo all'80%; l'adesione ai piani di emersione previsti dal 2001 è stata più modesta. Nel pieno della crisi, con le forti difficoltà competitive nei confronti dei nuovi produttori, l'esperienza è andata sfumando. Immaginato quando le dinamiche del distretto erano positive, come negli anni Novanta, lo strumento ha perso poi incisività. Con tutta probabilità, più per le condizioni in cui esso interveniva che per le sue modalità e finalità.

Con un Accordo di Programma del 2004 si sono destinati 11 milioni di euro al finanziamento della cassa integrazione in deroga per il TAC pugliese, in aggiunta alla cassa straordinaria (paragrafo 2.3.1). Per il rapporto sono stati ricostruiti i dati sull'utilizzo a partire dal 2009 (per indisponibilità di dati relativi agli anni precedenti): essi mostrano un uso molto intenso nel calzaturiero salentino della cassa in deroga negli anni fino al 2014, e della cassa straordinaria nell'abbigliamento. L'importanza dell'intervento è confermata dalla circostanza che circa l'80% dei lavoratori che sono stati intervistati per questa analisi e che avevano precedenti esperienze lavorative in altre imprese calzaturiere afferma di averne beneficiato, in maggioranza per circa un anno ma anche per periodi più lunghi.

Qui si ritrova uno dei risultati più inattesi di questa valutazione. Nel dibattito sulle politiche del lavoro in Italia è opinione maggioritaria che gli interventi passivi di sostegno al reddito, al di là della fisiologica cassa integrazione ordinaria, vadano limitati il più possibile. In mancanza di reali prospettive di ripresa delle attività economiche interessate, essi tenderebbero a configurare un intervento "assistenzialista", con conseguenze anche negative sulle attitudini dei beneficiari. Tali interventi andrebbero evitati e sostituiti da politiche attive, volte a potenziare la qualificazione professionale dei lavoratori interessati e ad orientarli verso nuovi impieghi.

Dal caso salentino appare un diverso quadro. Va innanzitutto ricordato che il periodo di cui ci si occupa, fra la fine degli anni Dieci e la metà del decennio successivo, è stato caratterizzato in Italia, e ancor più nel Mezzogiorno, da andamenti assai poco positivi del reddito e dell'occupazione. Eventuali politiche di ricollocamento dei lavoratori si sarebbero scontrate contro una evidente carenza di domanda di lavoro: certamente nel Salento, ma anche nel resto del paese. Solo con migrazioni internazionali a lunga distanza i lavoratori avrebbero potuto trovare più facilmente ricollocazione.

A giudizio tanto dei testimoni privilegiati quanto dei diretti interessati, quell'intervento passivo ha invece contribuito ad evitare che la crisi del TAC, con migliaia e migliaia di lavoratori coinvolti in un ambito territoriale molto limitato, deflagasse in una crisi sociale intensa e localizzata. Le integrazioni al reddito, la disponibilità di impieghi saltuari anche nel settore del turismo (in significativa crescita nel Salento in quegli anni), le economie delle famiglie estese (considerando anche la elevata percentuale di lavoro femminile, specie nell'abbigliamento), hanno fatto sì che quei lavoratori

riuscissero a superare quegli anni così difficili, conservando intatte le proprie abilità lavorative e mantenendo a disposizione delle imprese un bacino di competenze.

L'intervento nazionale e le caratteristiche socioeconomiche del Salento hanno fatto sì che i tassi di emigrazione siano rimasti piuttosto contenuti, in comparazione con altre province del Sud. Può aver contribuito, come sembra emergere dalle interviste, anche un atteggiamento di "restanza": cioè la preferenza per continuare a vivere nei propri luoghi. Si è raccolta evidenza di tecnici e lavoratori specializzati che si sono spostati altrove, prevalentemente in Italia, per lavori temporanei nello stesso settore, e che poi sono rientrati.

Fatto è che la permanenza in loco di una parte considerevole dei lavoratori e delle lavoratrici espulse dal TAC, e la circostanza che essi non abbiano potuto riconvertire le proprie professionalità in altri impieghi, ha rappresentato la più poderosa delle molle che ha risospinto il calzaturiero dopo il 2015. È stata l'ampia disponibilità di forza lavoro con specifiche competenze nelle produzioni calzaturiere a consentire quel processo cumulativo, e diffuso su più imprese, di incremento della produzione che è stato descritto in precedenza. È naturalmente impossibile dire che cosa sarebbe successo senza queste misure di sostegno passivo, ma è lecito sostenere che esse abbiano aiutato ad ammortizzare la crisi e a conservare le condizioni per la successiva ripresa.

Nel periodo più recente, le politiche pubbliche hanno accompagnato lo sviluppo produttivo negli ambiti dell'incentivazione delle assunzioni (paragrafo 2.4); mentre sembrano aver svolto, e svolgere tuttora, un ruolo modesto, del tutto insufficiente, negli ambiti formativi (paragrafo 2.5.2). Diffuso è stato l'utilizzo delle diverse forme di incentivazione alle assunzioni previste dalle normative del periodo: metà delle imprese che hanno risposto al questionario ha dichiarato di averne beneficiato. La struttura occupazionale delle imprese vede largamente prevalenti rapporti di lavoro a tempo indeterminato, necessari per garantirsi continuità nelle operazioni, e positivi per i lavoratori.

I livelli di istruzione medi dei lavoratori sono molto bassi: fra coloro che hanno risposto al questionario (in allegato al rapporto) circa la metà aveva solo la licenza media. Le esigenze formative della forza lavoro, sia sotto il più generale profilo dei livelli di istruzione (necessari anche per interfacciarsi con procedure e macchinari più avanzati), sia sotto il profilo di una specifica formazione professionale si sono fatte più stringenti. Inoltre, con il passar del tempo, il bacino dei lavoratori già esperti del settore si è andato progressivamente esaurendo, e si è determinato anche un fisiologico turnover delle forze di lavoro. Nel settore dell'abbigliamento, in particolare, sembra essersi ridotto quel tradizionale bacino di manodopera femminile esperta nel cucito.

Uno dei principali imprenditori calzaturieri dell'area ha affermato, durante una lunghissima conversazione con i ricercatori, che per il futuro del distretto la variabile cruciale sarà la qualità delle forze di lavoro. Lo stesso, con parole quasi identiche, ha affermato uno dei principali imprenditori dell'abbigliamento. Entrambi hanno citato, a sostegno della propria convinzione, l'esaurirsi ormai di quei bacini, vuoi di ex operai e tecnici calzaturieri, vuoi di quella manodopera femminile, tradizionalmente assai capace nell'arte del cucito, che ha sempre caratterizzato il Salento. Tali punti di vista, alla luce delle evidenze raccolte in questo lavoro, paiono pienamente condivisibili.

Sotto questo profilo, il quadro delle politiche non appare positivo. Un gruppo di imprenditori del territorio ha dal 2016 realizzato una propria struttura consortile, denominata Politecnico del Made in Italy (paragrafo 2.5.3), proprio per soddisfare l'esigenza delle imprese di assumere personale già in parte formato tecnicamente. La capacità di questa struttura è stata alterna, discontinua: complessivamente, nel corso della propria esistenza, ha svolto 40 corsi con un numero totale di corsisti di circa 400.

Assai scarsa è l'evidenza raccolta su interventi a valere sul Fondo Sociale Europeo nel periodo 2014-2020. L'azione delle politiche della Regione Puglia sembra essere stata molto più attenta e continua per le esigenze di finanziamento dell'accumulazione di capitale che per quelle di potenziamento

delle competenze dei lavoratori (paragrafo 2.5). Le imprese lamentano la necessità di svolgere vere e proprie attività di formazione interna per i neoassunti. Da più parti si è sostenuta l'opportunità di puntare su un Istituto Tecnico Superiore ben attivo nell'area. Ma le possibilità di formazione, anche solo triennale, su percorsi prettamente universitari, andrebbero più attentamente esplorate.

Naturalmente, appare opportuno che le politiche pubbliche di formazione rispondano alle esigenze di competenze più direttamente applicabili, nel breve periodo, sul lavoro. Ma quelle per l'istruzione non possono che mirare ad un più generale accrescimento dei saperi, per rendere i cittadini-lavoratori, nel più lungo periodo, maggiormente in grado di interagire con tecnologie di processo sempre più complesse e di fronteggiare meglio, rispetto ai loro predecessori, le congiunture sempre potenzialmente mutevoli delle attività produttive.

Poco è emerso, nelle tante interviste, circa un possibile ruolo dell'innovazione tecnologica in senso stretto nel sostenere un continuo percorso di miglioramento ed efficientamento dei processi produttivi, e dunque di consolidamento del potere di mercato dei fornitori salentini nei confronti dei loro committenti. Le principali imprese paiono, anche per il supporto delle politiche pubbliche di cui si è detto, ben attrezzate sotto il profilo della disponibilità di macchinari molto avanzati. Ma il progredire delle tecnologie suggerisce l'opportunità di esplorare, in collaborazione con centri di ricerca e strutture universitarie locali o esterne all'area, nuove possibilità di organizzazione e miglioramento delle fasi produttive, e forse anche degli stessi materiali.

Pur essendo l'analisi valutativa centrata, come si è detto, sulle politiche per i fattori produttivi, si sono raccolte evidenze anche su altri aspetti. Diffuse sono le critiche per le condizioni delle aree degli insediamenti produttivi; ed esse paiono ragionevoli.

L'efficienza e la tempestività della logistica sono divenuti un fattore cruciale per le imprese salentine perché i cicli di fornitura delle sneakers di lusso sono molto più brevi dei cicli di fornitura del mocassino tubolare che veniva realizzato in passato. Da questo punto di vista, il trasporto su gomma, anche per la flessibilità di orari e l'alto valore per chilo di prodotto trasportato, appare difficilmente sostituibile. A riguardo gli imprenditori lamentano difficoltà proprio nei primi chilometri, prima di connettersi alle strade a scorrimento veloce che raggiungono Lecce, e di lì la rete stradale e poi autostradale nazionale. Tali rimostranze appaiono ragionevoli, anche se va dato atto che – seppur con tempi di realizzazione lentissimi – la rete stradale salentina è stata potenziata. Più difficile immaginare se e quanto possa rappresentare una efficace modalità alternativa l'utilizzo integrato strada-ferrovia, legato alle nuove opportunità che potrebbero realizzarsi nella gestione dello scalo merci di Surbo. Il miglioramento delle ferrovie locali potrebbe rendere la mobilità dei lavoratori, dato il fortissimo pendolarismo fra comuni, più confortevole e più sostenibile ecologicamente.

Certamente le condizioni di sicurezza dei depositi e dei trasporti rappresentano un elemento critico. Essendo molto elevato il valore medio finale di ogni paio di calzature e di ogni abito, e quindi ancor più di ogni carico trasportato dai camion, e potendo i prodotti essere illegalmente commercializzati su canali alternativi, l'area soffre di sovra-costi e rischi legati alla criminalità predatoria.

**

Non era negli obiettivi di questo lavoro fornire valutazioni circa le possibili prospettive dell'area e sulle politiche pubbliche maggiormente opportune. Di queste ultime si è tuttavia già detto, specie riguardo al ruolo cruciale delle competenze dei lavoratori e delle possibilità offerte dall'innovazione tecnologica nel disegno dei processi.

Quali prospettive hanno queste produzioni? È davvero difficile rispondere a questa domanda. Da un lato, come illustrato, si tratta in larghissima parte di beni realizzati su ordine e specifiche di prodotto dei grandi marchi internazionali. Di un flusso di commesse che, per definizione, può essere interrotto. E di imprese che non hanno conoscenza e relazione con i consumatori finali né sono in grado di

prevedere gli andamenti della domanda e delle tipologie di prodotto. Una condizione di oggettiva debolezza.

Tuttavia, proprio per la specializzazione di prodotto nelle calzature ma in larga misura anche nell'abbigliamento, l'ipotesi di affacciarsi direttamente sui mercati appare peregrina: davvero enormi sarebbero gli investimenti richiesti, in termini non solo di disegno dei prodotti, ma anche e soprattutto nello sforzo globale di comunicazione e di immagine, di costruzione della notorietà dei marchi a scala globale. Le imprese dell'oligopolio del lusso sono inarrivabili, per forza finanziaria, di immagine, di mercato, di creatività. Tanto che non poche medie e talvolta anche grandi imprese italiane sono finite assorbite da questi gruppi conglomerati, specie francesi.

Il rischio di subire, in un futuro prossimo o lontano, mutamenti di strategia e ripercussioni sulla produzione appare inevitabile. E tuttavia va ricordato che molti dei committenti non sono, o sono solo in parte, produttori. E che i beni che essi commercializzano nel mondo devono soddisfare esigenze di rapidità nel percorso dal disegno del prototipo alla commercializzazione finale e di assoluta costanza di qualità. Il che spiega perché le *sneakers* di fascia più alta si realizzino in un'area di un paese industrialmente avanzato e non negli emergenti o in localizzazioni a costo molto minore. In questo caso il costo di produzione è variabile sempre importante ma non cruciale come in altri casi. I fattori competitivi salentini sono quindi tutt'altro che irrilevanti, e i costi di cambiamento di fornitore possono essere non marginali.

I paragoni vanno fatti con estrema cautela. Ma è utile comunque ricordare che alcune importanti catene del valore mondiale, specie nell'elettronica e nei semiconduttori, vedono la presenza cruciale di grandi fabbriche meramente produttive, senza marchio e visibilità finale. In quei casi le avanzatissime capacità tecniche, le enormi economie di scala e le elevate barriere all'ingresso ne difendono il potere di mercato. Nel caso salentino non c'è vantaggio di scala, ma gli ostacoli all'ingresso per nuovi produttori potrebbero essere significativi (mettere su una fabbrica di *sneakers* dal nulla potrebbe essere meno facile di quanto si potrebbe pensare trattando di scarpe) e, soprattutto, capacità e competenze di punta nei materiali e nei processi potrebbero fare la differenza.

Piuttosto, la storia del Salento, per molti versi simile ad altre storie italiane, mostra che molte difficoltà possono venire dall'interno delle imprese, come nell'esemplare caso della Romano, che pur disponeva di un marchio di successo e di buona notorietà, imploda per circostanze interne. Le imprese con cui si è entrati in contatto paiono particolarmente centrate sulla figura dell'imprenditore, organizzate da esso in modo rigidamente gerarchico e sotto-managerializzate (anche per l'assenza di figure commerciali). Tipiche esponenti del capitalismo familiare italiano, con tutti i suoi pregi ma anche con tutti i suoi rischi.

Molto scarsa, come sempre avvenuto nell'area, è la capacità dei produttori di rappresentare congiuntamente le proprie realtà e le proprie esigenze; di dialogare con la politica: anche se la totale assenza di legami fra i parlamentari e i territori nell'Italia contemporanea rende questo dialogo particolarmente difficile, limitato a qualche esponente del governo regionale; di promuovere la propria realtà, sconosciuta alla stragrande maggioranza degli Italiani e con tutta probabilità anche a molti Salentini. C'è voluto l'amore per il proprio territorio di una altissima dirigente di un brand del lusso di rilevanza mondiale per far sì che a Lecce si tenesse, qualche estate fa, un grande evento di alta moda. Anche per meri produttori senza marchio, l'immagine conta; rafforza appartenenze, consente visibilità, guadagna attenzione, ma consente anche orgoglio. Fare le scarpe al mondo dal Tacco della Penisola è comunque un risultato nient'affatto disprezzabile.

1 ATTERRARE

1.1 I partner di Ingresso

La ricerca ha potuto contare su un gruppo di partner di ingresso: una rete informale di imprenditori locali e sindaci dei Comuni impegnati nella Strategia d'Area Sud Salento – Capo di Leuca (SNAI), insieme alle strutture di accompagnamento. Essi hanno partecipato ad un primo incontro tenutosi nel marzo 2021 e ad un successivo appuntamento di prima validazione dei risultati raggiunti nel dicembre dello stesso anno. Nell'approccio REVES, su cui è basata la valutazione locale, i partner di ingresso sono i soggetti dal cui punto di vista viene effettuata la valutazione. Si tratta di operatori del territorio che nel tempo hanno espresso e, almeno in parte, realizzato una visione condivisa di cambiamento. Lo studio si pone dalla prospettiva degli attori locali per individuare e valutare le politiche che sono intervenute sul territorio.

La coalizione di Comuni dell'Area Interna Sud Salento⁷ ha siglato con la Regione Puglia e con le Amministrazioni centrali rilevanti⁸ l'Accordo di Programma Quadro (APQ) Area Interna - Sud Salento nel maggio 2020.⁹ Esso prevede una serie di azioni, attualmente in fase di progettazione esecutiva, che riguardano i seguenti ambiti: trasporti, turismo, paesaggio e Pubblica Amministrazione. La seconda parte della strategia, che si attuerà nell'ambito del ciclo 2021-27 della politica di coesione, è in fase di elaborazione. Essa potrebbe prevedere, oltre a linee di intervento volte alla riqualificazione costiera, urbana e paesaggistica, una azione sulla "manifattura". Come si vedrà ampiamente, la manifattura salentina sta vivendo una importante fase di ripresa delle produzioni, che pone agli attori locali la sfida di lavorare sulle condizioni che possono favorire il settore. Il presente studio si propone di contribuire specificamente al completamento della strategia d'area.

Prima di presentare gli imprenditori partner di ingresso della ricerca, è opportuno illustrare sinteticamente la conformazione attuale del tessuto produttivo del settore dell'abbigliamento e delle calzature salentino, riportata nello schema nella Figura 1, di cui si parlerà in maniera approfondita nel paragrafo 1.3.3. Tale schema aiuta a inquadrare gli attori locali dalle cui esigenze e prospettive la ricerca ha preso le mosse.

Nel distretto operano perlopiù imprese che producono per i brand del lusso; solo una parte molto limitata gestisce un marchio proprio, come attività esclusiva o a complemento dell'attività di produzione in conto terzi. Tra le aziende che lavorano su commessa, occorre fare una distinzione tra imprese terziste e imprese "a ciclo completo": le prime si occupano di una specifica fase del processo produttivo e possono lavorare direttamente per il brand o per una o più aziende locali. Queste imprese sono chiamate anche "fasoniste", termine che deriva dall'espressione francese "à la façon", "alla maniera", per indicare aziende che producono in conto terzi sulla base di un modello di riferimento e di semilavorati forniti direttamente dalla impresa committente. Nel settore calzaturiero, per esempio, si occupano della produzione di un componente o delle fasi di assemblaggio.

⁷ I documenti strategici relativi all'Area sono disponibili qui: <https://www.agenziacoesione.gov.it/strategia-nazionale-aree-interne/regione-puglia/sud-salento/>

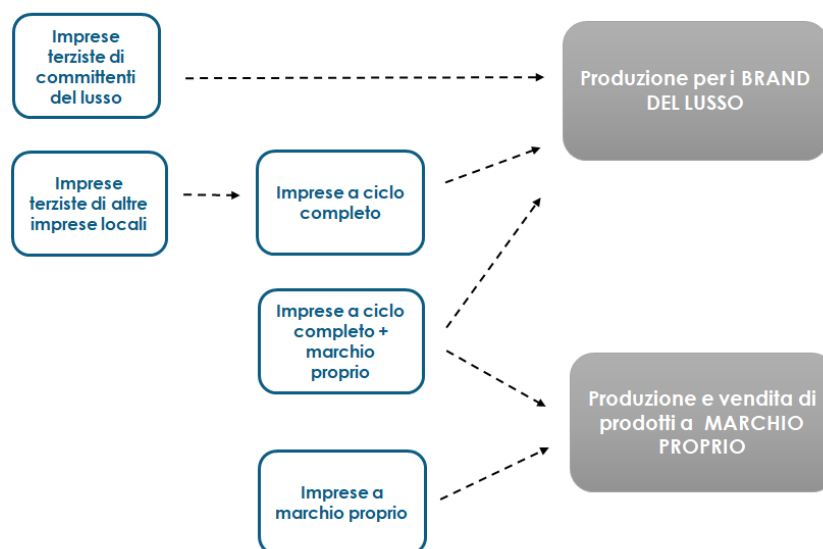
⁸ Agenzia per la Coesione, Agenzia Nazionale per le Politiche Attive del Lavoro (ANPAL), Ministeri delle Infrastrutture e Trasporti; dell'Istruzione; delle Politiche Agricole, Alimentari e Forestali; della Salute.

⁹ I comuni che hanno approvato la strategia d'area Sud Salento sono: Castrignano del Capo, Alessano, Corsano, Gagliano del Capo, Miggiano, Montesano Salentino, Morciano di Leuca, Patù, Ruffano, Salve, Specchia, Taurisano, Tiggiano, Tricase, Ugento. Il comune di Tiggiano è stato individuato come capofila.

Le imprese a ciclo completo, invece, gestiscono tutto il processo produttivo, dalla prototipazione del modello al prodotto finito. Il committente (il brand del lusso) consegna loro un disegno di modello ed esse realizzano un prodotto pronto alla vendita al dettaglio. Si tratta di aziende in grado di occuparsi di tutte le operazioni di produzione ma che spesso commissionano ad altre imprese (locali e non) alcune fasi della lavorazione. Il modello aziendale della fornitura "a ciclo completo", molto diffuso nel settore delle calzature, riguarda anche alcune produzioni di abbigliamento.

La quasi totalità delle imprese lavora dunque su commessa. Sebbene, come emerso dall'interlocuzione con i partner di ingresso, le imprese a ciclo completo siano soddisfatte della relazione con i brand, l'assenza di contratti a lungo termine determina una situazione di incertezza sulle prospettive a medio-lungo termine e il timore legato alla possibilità che emergano nuovi concorrenti nazionali e internazionali. Le imprese terziste ricoprono la posizione di maggiore debolezza all'interno del distretto: quelle che lavorano direttamente con i committenti del lusso sono soggette all'alea delle commesse; le terziste di altre imprese locali soffrono anche per la competizione sul prezzo delle lavorazioni offerte al committente.

Figura 1- Composizione del tessuto produttivo del distretto calzaturiero salentino



Fonte: elaborazione degli autori

Durante lo studio sono stati coinvolti imprenditori a capo di aziende il cui modello è riconducibile a una delle tipologie appena descritte. Tra le imprese che hanno partecipato se ne ricordano, di seguito, alcune che hanno fornito una collaborazione particolarmente importante:

- **Italian Fashion Team:** azienda di calzature fondata nel 2007 a Casarano da Michele Zonno e Patrizia Filograna. Fino al 2016 ha operato esclusivamente tramite la commercializzazione di semilavorati e calzature e fornendo servizi di consulenza. Dal 2016 ha intrapreso l'attività di produzione divenendo una delle principali aziende sul territorio che offre servizio a ciclo completo ai brand del lusso (35 milioni di euro di fatturato nel 2021 e 272 dipendenti diretti). Michele Zonno, titolare dell'azienda, ricopre attualmente il ruolo di presidente della sezione TAC di Confindustria Lecce ed è stato uno dei soci fondatori del Politecnico del Made in Italy.
- **Leo Shoes:** azienda di calzature fondata nel 2010 a Casarano e attiva dal 2011 da Antonio Sergio Filograna, figlio adottivo di Antonio Filograna, fondatore della Filanto. In dieci anni è diventata azienda leader nel settore calzaturiero pugliese, offrendo servizio a ciclo completo

a 23 brand del lusso (211 milioni di euro di fatturato nel 2021 e 1000 dipendenti diretti). L'azienda, in continua espansione, sta per aprire una sezione dedicata alla pelletteria.

- **Luciano Barbetta:** azienda di abbigliamento fondata nel 1973 da Luciano Barbetta a Nardò. Nasce come piccola azienda per il confezionamento di articoli in jersey di elevata manifattura e si specializza nel settore del lusso, divenendo una delle principali imprese di abbigliamento del territorio. Offre servizio a ciclo completo alle case del lusso, impiega circa 200 addetti e ha registrato un fatturato di 50 milioni di euro. Luciano Barbetta, titolare dell'azienda, è promotore del progetto ITS della Moda e tra i soci fondatori del Politecnico del Made in Italy.
- **Calzaturificio MGM Shoes:** azienda di calzature fondata nel 1993 a Surano da Rocco Gnoni e Maria Pia Morciano, precedentemente già impiegati in una azienda del TAC, il calzaturificio Vimar. L'impresa offre servizio a ciclo completo ai brand del lusso e gestisce un marchio proprio: MAIMAL. L'azienda ha 119 dipendenti e ha registrato un fatturato di quasi 10 milioni nel 2021, che per l'80% deriva dalle commesse del lusso e per il restante 20% dalle vendite dei prodotti a marchio proprio. Salvatore Gnoni ha deciso di tornare in Salento per investire nell'attività di famiglia, puntando molto sulla capacità dell'azienda di essere partner dei brand.
- **Gruppo T.N.T:** azienda produttrice di tomaie fondata nel 2002 a Minervino di Lecce da Giuseppe Moncullo e originata da una azienda preesistente che lavorava per la Filanto. È stata una delle prime aziende a lavorare su un prodotto di qualità quando il settore delle calzature a basso costo era in crisi ma il brand marchigiano Tod's aveva cominciato a produrre in Salento. Pur trovandosi geograficamente fuori dal distretto di Casarano, oggi lavora in particolare per Leo Shoes. Impiega 40 persone, in maggioranza donne, che vengono formate dalla caporeparto Carmela Guida, precedentemente impiegata alla De Rocco, azienda storica del territorio (fatturato, circa un milione di euro).
- **Sud Salento:** calzaturificio fondato nel 2009 a Gagliano del Capo dalla famiglia Abaterusso. L'impresa è nata perché Prada stava cercando aziende di produzione in Salento. All'inizio si occupava anche di produzione di tomaie, successivamente spostata all'estero. Oggi opera in conto lavorazione per due brand del lusso occupandosi solo di una parte del processo di lavorazione della scarpa, nello specifico quella che riguarda l'assemblaggio, il confezionamento e la spedizione del prodotto. Impiega 330 addetti, alcuni dei quali ex lavoratori Adelchi o Filanto, per un fatturato di circa 10 milioni nel 2021. Gabriele Abaterusso, che gestisce l'azienda insieme al fratello Enrico, è sindaco di Patù, uno dei comuni interessati dalla Strategia Aree Interne Sud Salento.

1.2 Il perimetro di riferimento

1.2.1 Definizione del territorio di analisi

Il Salento è una subregione della Puglia meridionale che comprende l'intera provincia di Lecce, buona parte della provincia di Brindisi e la parte orientale della provincia di Taranto, andando a costituire visivamente sulla cartina dello stivale quella zona nota come *tacco d'Italia*. Il territorio oggetto di questa valutazione – il distretto della calzatura di Casarano – si colloca nella punta meridionale del Salento, all'interno della sola provincia di Lecce. Il gruppo di ricerca ha identificato due perimetrazioni: i) l'area del "distretto industriale della calzatura di Casarano" situata all'interno dell'area Sud Salento e definita come l'insieme di tre SLL: Casarano, Gagliano del Capo e Tricase, i cui comuni afferenti sono elencati in Tabella 1 ii) una più ampia area "Sud Salento" definita come l'insieme dei 10 SLL della provincia di Lecce escluso quello di Lecce (Figura 3).

Tabella 1- Elenco dei comuni dell'area "distretto industriale della calzatura di Casarano"

SLL	Comune
CASARANO	Casarano
	Collepasso
	Matino
	Parabita
	Ruffano
	Supersano
	Taurisano
GAGLIANO DEL CAPO	Castrignano del Capo
	Gagliano del Capo
	Morciano di Leuca
	Patù
	Salve
	Presicce-Acquarica
TRICASE	Alessano
	Andrano
	Corsano
	Miggiano
	Montesano Salentino
	Specchia
	Surano
	Tiggiano
	Tricase

La scelta di non focalizzare l'analisi sulla sola area del distretto della calzatura nasce da due riflessioni:

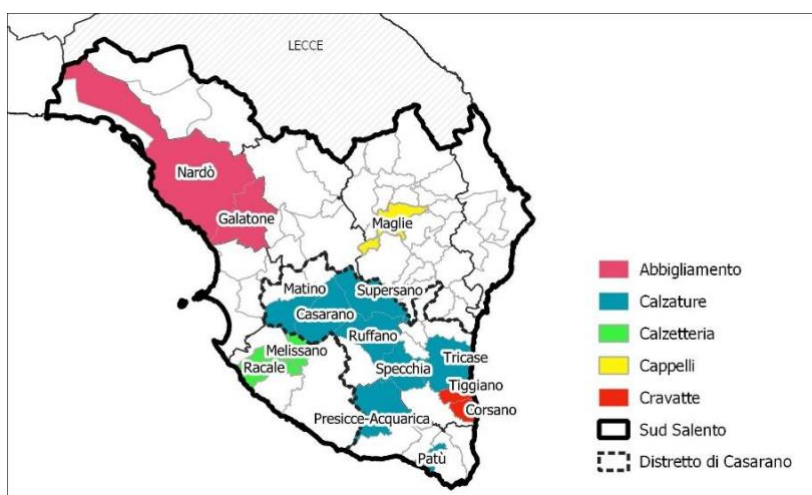
- la prima è che non esiste una perimetrazione netta e condivisa su quali siano i confini territoriali del distretto. La Regione Puglia nel suo portale Sistema Puglia individua il distretto di Casarano in un'area che si estende su 22 Comuni della punta salentina.¹⁰ L'ISTAT nel 2001 e successivamente nel 2011 nell'ambito del 9° censimento dell'industria e dei servizi (ISTAT, 2015) ridefinisce la geografia dei distretti industriali inquadrandoli all'interno dei confini degli

¹⁰ <https://www.sistema.puglia.it/portal/page/portal/SistemaPuglia/info?id=4FBD288E4F6C9002>

SLL. Utilizzando criteri basati sul coefficiente di concentrazione di imprese all'interno dei sistemi locali prevalentemente manifatturieri, individua il distretto in un'area di 7 Comuni che corrispondono all'SLL di Casarano. Tuttavia, la Legge 366/2005 aveva già reso l'identificazione delle aree distrettuali estremamente flessibile, assimilando le comunità distrettuali alle associazioni tra imprese.¹¹

- La seconda nasce dalla constatazione che il distretto è trainato da modelli aziendali innovativi che si estendono anche al comparto dell'abbigliamento, distribuite più uniformemente nel perimetro Sud Salento, con una più significativa concentrazione nell'area di Galatone-Nardò. La Figura 2 mostra la distribuzione spaziale delle diverse specializzazioni territoriali del tessile-abbigliamento e calzature sud salentino: l'area di Casarano prevalentemente dedita alla produzione di calzature, l'area di Racale ad alta concentrazione di calzifici (sebbene il comparto della calzetteria sia oggi notevolmente ridimensionato), Maglie specializzata nella produzione di cappelli, e i comuni di Tiggiano e Corsano in passato tradizionalmente produttori di cravatte.

Figura 2 - Mappa delle principali presenze produttive del TAC in Sud Salento



Fonte: elaborazione degli autori sulla base di quanto emerso dalle interlocuzioni con i testimoni privilegiati

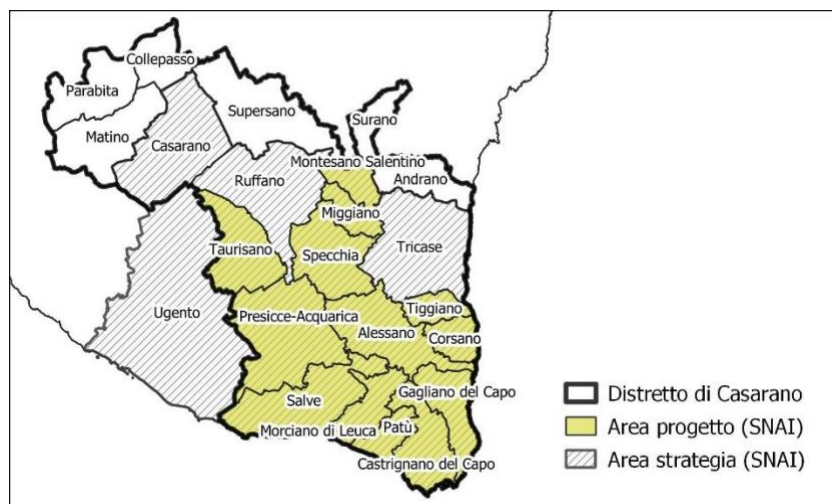
Il presente studio incrocia poi le necessità conoscitive della Strategia Nazionale Aree Interne (SNAI) del Sud Salento. L'area interna Sud Salento comprende 17 comuni nella parte sud della Provincia di Lecce (Strategia Aree Interne Sud Salento,¹² p.4): 13 dell'Area Progetto,¹³ laddove si realizzano gli interventi, e 4 comuni dell'Area Strategia, che ne completano il perimetro. La Figura 3 ne presenta le geografie: ad eccezione di Ugento, tutti i comuni della Strategia rientrano nell'area del distretto.

¹¹ La Legge 366/2005 definisce i distretti produttivi come "libere aggregazioni di imprese articolate sul piano territoriale e sul piano funzionale con l'obiettivo di accrescere lo sviluppo delle aree e dei settori di riferimento, di migliorare l'efficienza nell'organizzazione e nella produzione, secondo principi di sussidiarietà verticale e orizzontale, anche creando modalità di collaborazioni con le associazioni imprenditoriali."

¹² <https://politichecoesione.governo.it/media/2721/strategia-sud-salento-maggio-2019.pdf>

¹³ Nel documento Strategia Aree Interne Sud Salento vengono menzionati 18 comuni aderenti. Tuttavia, con la Legge Regionale 22 febbraio 2019, n.2 è stata approvata l'istituzione del nuovo comune di Presicce-Acquarica derivante dalla fusione dei comuni Presicce e Acquarica del Capo ([http://www5.consiglio.puglia.it/GISSX/XSagArchivio.nsf/\(InLinea\)/L.r.-228-X/\\$File/LR2.2019.pdf?OpenElement](http://www5.consiglio.puglia.it/GISSX/XSagArchivio.nsf/(InLinea)/L.r.-228-X/$File/LR2.2019.pdf?OpenElement)).

Figura 3 - I Comuni della Strategia Aree Interne Sud Salento



1.2.2 Caratterizzazione generale

Il Sud Salento si presenta come un territorio prevalentemente pianeggiante, racchiuso tra i due versanti marittimi dell'Adriatico e dello Ionio, con modesti rilievi collinari denominati Serre o Murge Salentine, fino a un massimo di circa 200 m. L'interno dell'area è rurale, ma tutto il territorio costiero ha una estesa economia turistica.

Il perimetro "Sud Salento" (definito nel paragrafo 1.2.1) comprende 72 dei 96 comuni della provincia di Lecce. Si estende su una superficie di 1.933 Km² e conta una popolazione residente¹⁴ al 2019 di circa 502.500 abitanti (Tabella 2). In media presenta una densità abitativa di 314 abitanti per km², inferiore sia alla densità del Sud Italia di 375 abitanti/km² sia alla media nazionale di 423 abitanti/km² per le zone altimetriche pianeggianti (ISTAT, 2020). Restrungendo l'area ai soli 3 SLL del perimetro "distretto di Casarano" la superficie si riduce a 490 km² e la popolazione residente a circa 148.500 abitanti. L'area SNAI Sud Salento ne conta 124.000.

¹⁴ La popolazione residente è costituita in ciascun Comune (e analogamente per altre ripartizioni territoriali) dalle persone aventi dimora abituale nel Comune stesso. Non cessano di appartenere alla popolazione residente le persone temporaneamente dimoranti, in altro Comune o all'estero, per l'esercizio di occupazioni stagionali o per causa di durata limitata.

Tabella 2 - Caratteristiche degli SLL del distretto di Casarano e del Sud Salento

SLL	N. di comuni	Superficie (kmq)	Popolazione residente (2019)	Densità abitativa
1. Casarano	7	199,05	70.829	378
2. Gagliano del Capo	6	135,75	29.215	223
3. Tricase	9	154,98	48.518	329
TOTALE distretto di Casarano	22	489,78	148.562	310
4. Copertino	3	170,34	51.046	300
5. Galatina	7	208,90	60.290	424
6. Gallipoli	4	94,15	36.816	411
7. Maglie	22	356,49	84.635	251
8. Nardò	3	275,45	52.132	219
9. Otranto	6	155,21	20.947	222
10. Ugento	5	182,89	48.133	384
TOTALE Sud Salento	72	1933,21	502.561	314

Fonte: Istat

ASSETTI DEMOGRAFICI

La popolazione del Sud Salento mostra una tendenza alla diminuzione. Tra il 2006 e il 2019 il Sud Salento perde circa 12.800 abitanti con una riduzione del -2,5%. La variazione relativa alla sola area del distretto di Casarano è del -4,2%. A livello nazionale, nello stesso periodo di riferimento si ha invece una variazione positiva del 3,4%, grazie principalmente ai flussi di immigrazione. La Figura 4 e la Figura 5 mettono a confronto i trend della popolazione in Sud Salento e in Italia. A livello nazionale la popolazione inizia a decrescere solo dopo il 2015 e ad un ritmo inferiore rispetto all'area Sud Salento. L'apporto dell'immigrazione è modesto: dati Istat del 2020 indicano che l'incidenza degli immigrati sulla popolazione residente è dell'8,4% in Italia, del 4,2% nel Mezzogiorno e del 3,3% nella provincia di Lecce. Lecce, come tutto il Sud non è più l'area giovane dell'Italia (Viesti, 2021).

Figura 4 - Tasso di variazione annuale della popolazione totale in Sud Salento

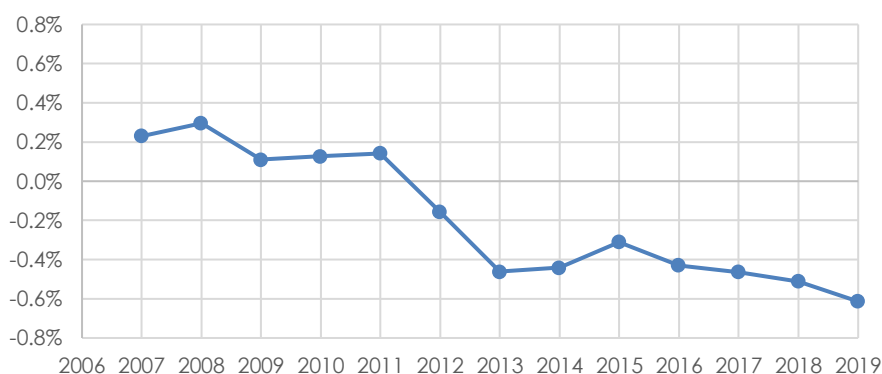
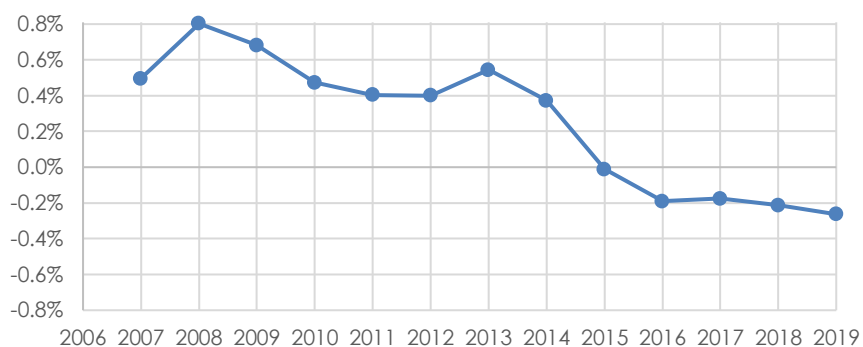


Figura 5 - Tasso di variazione annuale della popolazione totale italiana



Fonte: Istat

ISTRUZIONE E FORMAZIONE

I livelli di istruzione della provincia di Lecce rimangono ancora modesti rispetto a quelli medi nazionali, nonostante siano in alcuni casi migliori della media regionale (Tabella 3). Se nel corso del Novecento i livelli medi di istruzione al Sud sono molto migliorati attraverso un processo di convergenza verso gli standard delle aree italiane ed europee più avanzate, nel nuovo secolo questo processo si è rallentato (Viesti, 2021). La percentuale della popolazione (25-64 anni) con un diploma di scuola secondaria superiore o titoli successivi si ferma in provincia al 50,5% rispetto a una media nazionale di 12 punti più alta. Restano rilevanti i tassi di abbandono delle scuole superiori: i dati (2019) sull'abbandono scolastico (giovani tra i 18 e 24 anni con al più la licenza media) disponibili a livello regionale¹⁵ mostrano un fenomeno sensibilmente più diffuso in Puglia (18%), rispetto alla media nazionale (13,5%). I giovani della provincia, di età compresa tra i 15 ed i 29 anni, non lavorano né studiano nel 29,4% dei casi.

Tabella 3 - Indicatori di istruzione e formazione – Anno 2021

Tema	Indicatore	LECCE	PUGLIA	ITALIA
Livello di istruzione	Giovani (15-29 anni) che non lavorano e non studiano (NEET)	29,4	30,6	23,1
	Persone con almeno il diploma (25-64 anni)	50,5	51,7	62,7
	Laureati e altri titoli terziari (25-39 anni)	21,1	22,5	28,1
Competenze	Competenza alfabetica non adeguata (studenti classi III scuola secondaria primo grado)	37,1	42,0	38,5
	Competenza numerica non adeguata (studenti classi III scuola secondaria primo grado)	44,1	49,3	44,5
Formazione continua	Popolazione 25-64 anni in istruzione e/o formazione permanente	6,1	7,4	9,9

Fonte: Istat, BES dei territori, anno di riferimento 2021, valori percentuali.

La percentuale di studenti delle classi terze della scuola secondaria di primo grado con un livello di competenza alfabetica e numerica considerata adeguata (dati INVALSI) è, per la provincia di Lecce, prossima ai valori nazionali e leggermente migliore di quella pugliese. Tuttavia, il numero di giovani dai 25 ai 39 anni che hanno completato un corso di studi universitario è inferiore rispetto agli

¹⁵ ISTAT indicatori territoriali per le politiche di sviluppo. <https://www.istat.it/it/archivio/16777>

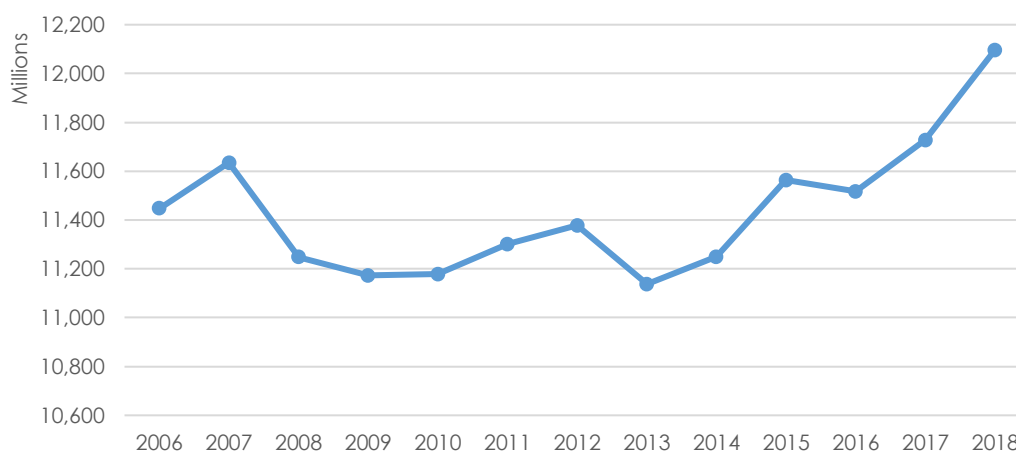
altri due livelli di comparazione. Anche le attività di lifelong learning, misurate mediante la quota di persone in età lavorativa (25-64 anni) che risultano impegnate nella formazione permanente, sono a livello provinciale meno diffuse rispetto alla media nazionale e regionale.

Tutti i comuni dispongono di una scuola primaria. La provincia conta 185 istituti secondari di secondo grado, di cui 139 nell'area Sud Salento, concentrati nei centri maggiori (Alessano, Casarano, Copertino, Galatina, Gallipoli, Lecce, Maglie, Nardò, Tricase). Nel 51% dei casi sono tecnici (commerciale, industriale, magistrale, arte, per geometri), nel 35% professionali (industria e artigiani, servizi alberghieri, servizi commerciali e turistici, servizi sociali, agricoltura), nel 14% licei (classico, scientifico, artistico).¹⁶

BENESSERE ECONOMICO

La ricchezza prodotta dal sistema economico è misurata dal valore aggiunto¹⁷ provinciale. Nel 2018 il valore aggiunto totale a prezzi base correnti della Provincia di Lecce era pari a 12 miliardi di euro, il 17,5% del dato regionale. Nel periodo 2006-12 (Figura 6) il valore aggiunto della provincia è rimasto stazionario, mentre è significativamente cresciuto fra il 2013 e il 2018. Nel totale del periodo 2006-18 l'incremento è stato del 8,6%, di poco superiore alla media regionale (8,2%) e inferiore a quella nazionale (9,5%).

Figura 6 - Valore aggiunto totale provinciale (totale attività economiche) 2006-18



Fonte: Istat, principali aggregati territoriali di contabilità nazionale.

La scomposizione del valore aggiunto provinciale per macrosettori di attività economica (sempre 2018) mostra la netta prevalenza del settore dei servizi (80% del totale, contro il 74% della media nazionale). Il contributo dell'industria è significativo (18%, contro il 24% per il dato nazionale). Molto modesta è l'incidenza dell'agricoltura (2%), in linea con la media nazionale.

Il valore aggiunto pro-capite nella provincia nel 2018 era pari a poco più di 15.000 euro, sensibilmente inferiore tanto alla media regionale (17.000) che a quella nazionale (oltre 26.000). La retribuzione media annua dei lavoratori dipendenti leccesi (dati INPS per il 2018), di 13.514 euro/anno, è inferiore di circa 2.000 euro alla media regionale e di 8.000 rispetto al dato italiano. Ciò è attribuibile sia alla diversa struttura dell'occupazione e della retribuzione che connota la provincia,

¹⁶ MIUR, portale unico dei dati della scuola.

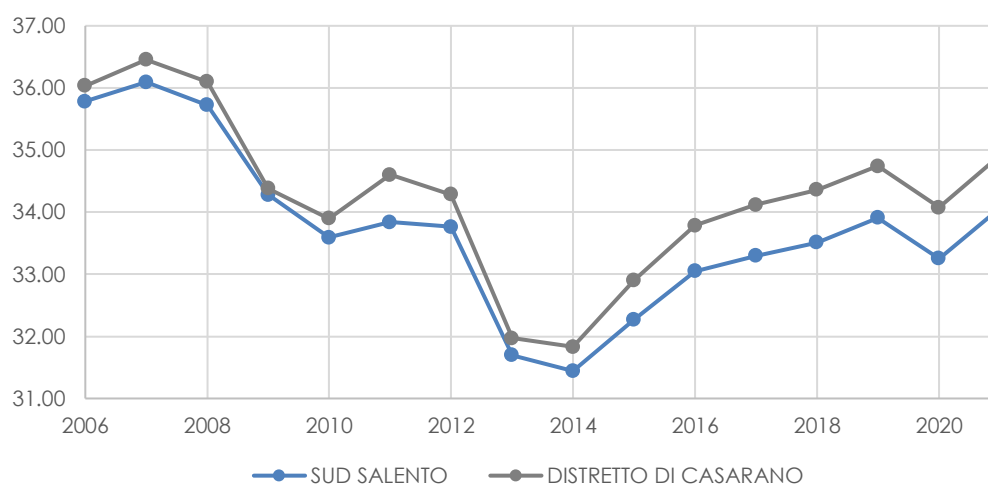
¹⁷ Il valore aggiunto è dato dal valore della produzione (la somma delle produzioni di beni e servizi di tutte le imprese del sistema economico) meno il valore dei costi intermedi (la somma di tutti gli acquisti di beni e servizi intermedi da parte delle medesime imprese); consente di misurare la crescita del sistema economico in termini di nuovi beni e servizi disponibili per gli impieghi finali.

sia al minor numero medio di giornate lavorate nell'arco dell'anno. Tuttavia, dal rapporto BES-Istat¹⁸ emerge che i residenti nel leccese, dopo tasse e trasferimenti, dispongono in media di un reddito lordo pro-capite pari a 13.464 euro, non così distante dalla media regionale di 13.948 euro, anche se ovviamente inferiore a quello nazionale di 18.525 euro (dati 2017 dell'Istituto Tagliacarne).

OCCUPAZIONE

Per quanto concerne i livelli di occupazione, il Sud Salento fra il 2014 e il 2021 ha un trend di crescita particolarmente positivo (+2,6%), migliore della media nazionale (+1,1%). Come si evince dalla Figura 7, la performance risulta ancor più positiva se si restringe l'analisi al solo distretto di Casarano (+3,1%). Il tasso di occupazione¹⁹ nel distretto si attesta al 34,9% nel 2021; del 37,2% se si considerano i sette comuni del solo SLL di Casarano, un dato più alto dello stesso SLL di Lecce (34,7%), anche se sensibilmente inferiore a quello nazionale (44,0%). Il mercato del lavoro della provincia di Lecce presenta uno squilibrio di genere più accentuato rispetto al dato nazionale. Nel 2021 la differenza fra maschi e femmine nel tasso di occupazione è di 22,8 punti percentuali; tuttavia, minore rispetto al divario regionale (28,3).²⁰

Figura 7 - Tasso di occupazione (%) dal 2006 al 2021: confronto Sud Salento e distretto di Casarano



Fonte: Istat, stime sulle forze di lavoro per SLL 2011

INFRASTRUTTURE TELEMATICHE

In Puglia la copertura della rete a banda larga è superiore rispetto alla media nazionale. Nel 2019, il 97% delle famiglie pugliesi risultava raggiunto dalla banda larga di base (da 2 Mbps), l'83% da una connessione di banda larga veloce (da 30 a 100 Mbps), e il 46% da una banda larga ultraveloce (connessioni superiori ai 100 Mbps). Tuttavia, nelle regioni del Mezzogiorno si riscontra un divario importante tra la copertura infrastrutturale e l'effettiva diffusione del servizio. In Puglia questo divario supera i 55,6 punti per quanto riguarda la rete a 30 Mbps (Openpolis, 2021).

La disponibilità di connessioni veloci e ultraveloci varia fortemente tra le diverse province pugliesi. Lecce ha il più basso numero di famiglie raggiunte dalla banda larga ultraveloce, circa 1 su 4 (Figura

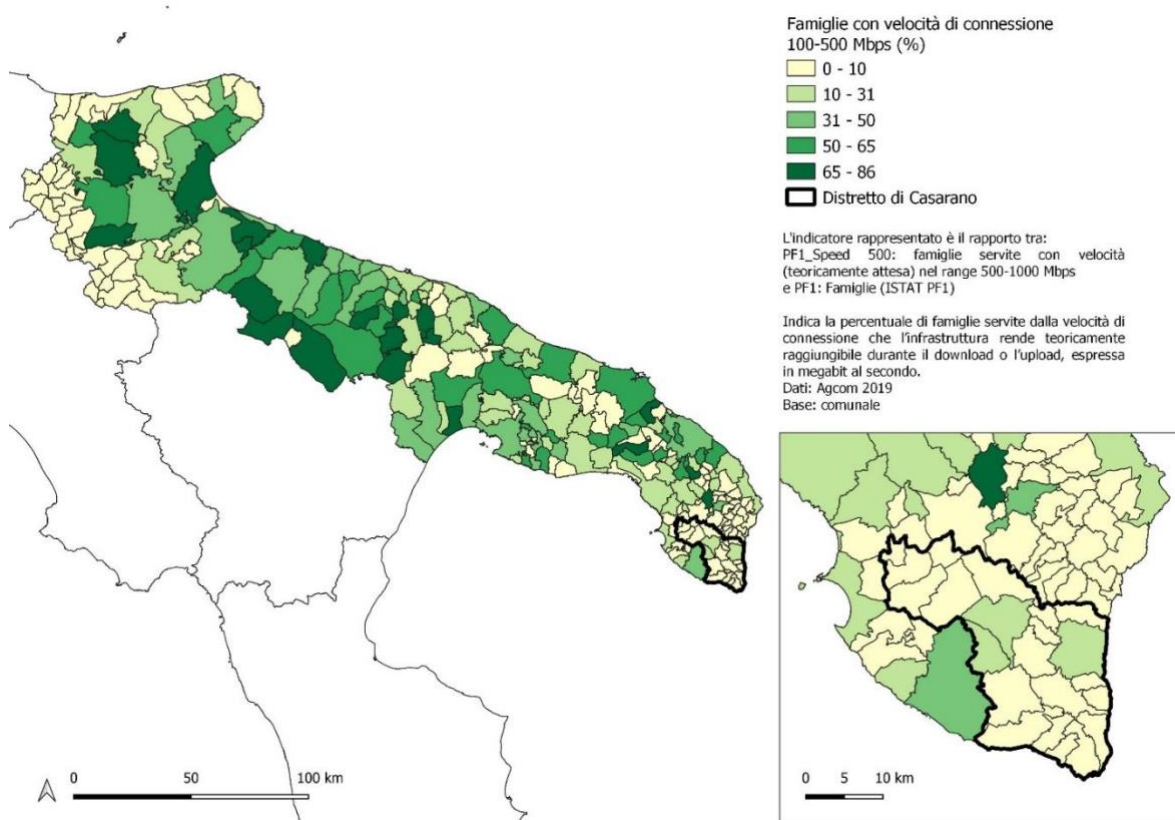
¹⁸ Rapporto BES della provincia di Lecce 2020, p.26.

¹⁹ Calcolato dall'Istat come il rapporto tra gli occupati e la popolazione di 15 anni o più (o popolazione attiva). Quest'ultima è suddivisa secondo le definizioni Eurostat in occupati, in cerca di occupazione, non forze di lavoro in età 15 anni e più.

²⁰ Istat, BES dei territori. Indicatore sul tasso di occupazione (20-64 anni).

8), un dato che la colloca al di sotto della media regionale di oltre 20 punti. Rispetto alle connessioni ultraveloci, c'è una copertura più ampia nel capoluogo di provincia (1 famiglia su 2), nei comuni ad esso contigui e in generale nella parte settentrionale della provincia. Meno raggiunte sono le aree interne: quasi il 90% dei territori in cui meno di 1 famiglia su 10 risulta raggiunta da connessioni ultraveloci si trova infatti in area interna.

Figura 8-Percentuale di famiglie potenzialmente raggiunte da banda larga ultraveloce (100 Mbps o superiore) su rete fissa



Fonte: Agcom 2019

Al fine di portare internet veloce nelle zone a fallimento di mercato (le cosiddette “aree bianche”) nel 2017 è stato firmato un Accordo di Programma (DGR 2196/2017) tra MISE e Regione Puglia per il completamento delle infrastrutture di rete a banda ultraveloce. L'intervento di sviluppo della rete prevede la copertura a banda ultra-larga delle aree bianche residuali di 256 comuni pugliesi da parte di Open Fiber. Sul sito Banda Ultra larga Puglia è possibile monitorare lo stato di avanzamento dei lavori nei singoli comuni.²¹ Al 30 aprile 2021, risultavano approvati 185 progetti a livello comunale, di cui 40 in progettazione esecutiva, 20 completati e 6 con collaudo positivo e inizio della commercializzazione del servizio. Di questi ultimi, 3 si trovano nella provincia di Lecce: Morciano di Leuca, Presicce-Acquarica e San Cesario di Lecce (Infratel Italia, 2021).

INFRASTRUTTURE FISICHE

²¹ <https://bul.regione.puglia.it/>

Per sua conformazione geografica, il Sud Salento si trova in una posizione marginale rispetto agli snodi della logistica. Il trasporto merci su gomma è da sempre l'unica modalità disponibile per le aziende salentine, in assenza di scali merci ferroviari attrezzati. Anche i servizi di trasporto passeggeri all'interno del territorio sono carenti, per lo più tarati sul bisogno di spostamento degli studenti.

La rete ferroviaria è diffusa, grazie all'antico sviluppo delle Ferrovie del Sud-Est (FSE), in concessione. Le FSE gestiscono una rete di 474 km che collega tra loro le città di Bari, Taranto, Lecce e 85 altri comuni, di cui 45 nella provincia di Lecce. La qualità dei servizi offerti è però molto modesta, per frequenze e tempi di percorrenza. Dal Sud Salento per interconnettersi alla rete ferroviaria nazionale bisogna raggiungere il capoluogo di provincia (Figura 9). È da tempo in programma un intervento di potenziamento e miglioramento della rete ferroviaria locale. Attualmente sono in corso i lavori di elettrificazione delle tratte FSE di Lecce-Zollino e Maglie-Otranto, che dovrebbero essere ultimati entro il 2024²². Le Ferrovie Sud-est, dopo una serie di disavventure gestionali,²³ sono entrate dal 2016 a far parte del gruppo Ferrovie dello Stato.

Lo scalo ferroviario di Surbo è stato realizzato tra gli anni '80 e '90 dal gruppo FS. Tuttavia, ha funzionato solo dal 2007 al 2009 ed è attualmente inattivo. L'ex scalo ha una superficie di circa 103 mila metri quadri, si trova lungo la linea ferroviaria Adriatica, a meno di 5 km dal centro di Lecce e a 30 minuti sia dall'aeroporto Brindisi-Casale, sia dal porto di Brindisi. Inoltre, si trova vicino a una zona industriale, a sua volta servita dalla tangenziale di Lecce.²⁴

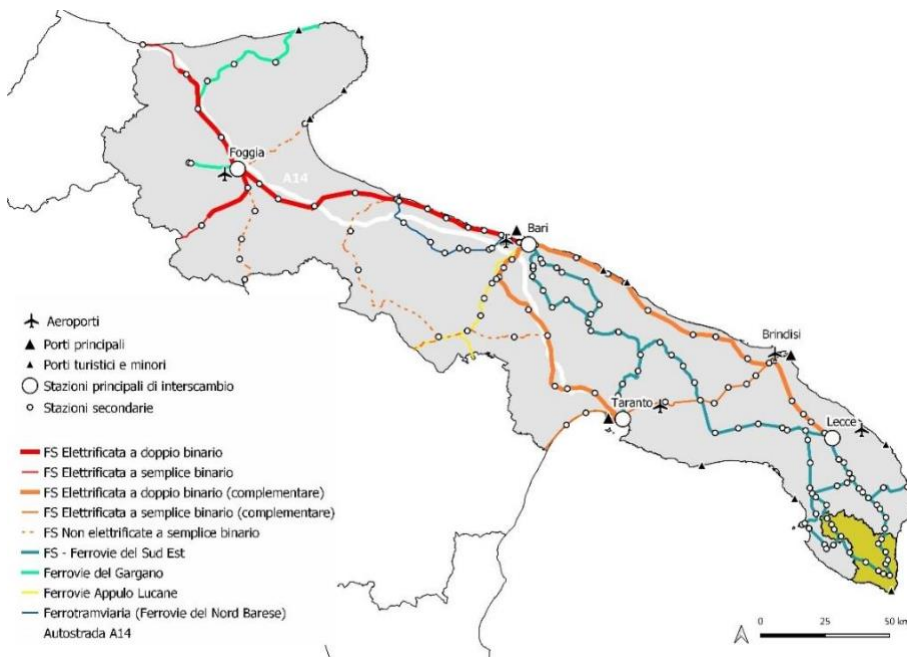
Nessun interesse specifico, invece, sembrerebbe esserci in merito alla riattivazione di un altro scalo presente nel Sud Salento, quello di Melissano, quasi completato ma mai attivato. Negli anni 2000 l'opera venne inserita nel Pit n.9 (misura 4.2, progetto "Piattaforma per il trasporto intermodale e la logistica integrata in agro di Melissano"), con un tentativo di riqualificarla a servizio del TAC. Tuttavia, l'investimento di 2,8 milioni di euro del PIT non fu sufficiente. Attualmente lo scalo è in stato di abbandono.

²² Ad aprile 2021, inoltre, è stato annunciato uno stanziamento ulteriore di 50 milioni di euro per completare il progetto di elettrificazione da Zollino a Gagliano del Capo, coinvolgendo in tal modo anche la parte più meridionale dell'area Sud Salento. Tale somma si aggiunge ai 130 milioni già stanziati nel 2015 con i fondi regionali (Fondo sviluppo e coesione 2014-20). La dorsale salentina dovrebbe, poi, essere collegata alla rete nazionale attraverso le linee Bari-Taranto e Lecce-Brindisi-Taranto già elettrificate.

²³ "Sud Est, niente fallimento. Acquisite da Ferrovie dello Stato", *La Gazzetta del Mezzogiorno*, 16.11.2016. <https://www.lagazzettadelmezzogiorno.it/news/home/827524/sud-est-niente-fallimento-acquisite-da-ferrovie-dello-stato.html>

²⁴ Lo scalo necessita di importanti adeguamenti, ad esempio è assente un binario interno adatto a locomotive di lunghezza standard europea di 750m. A marzo 2021, la società FS Sistemi Urbani ha annunciato la volontà di vendere lo scalo e confermato un adeguamento infrastrutturale previsto a inizio 2022 sulla linea ferroviaria per consentire il transito di semirimorchi da quattro metri (<https://www.fsnews.it/it/focus-on/infrastrutture/2021/4/23/valorizzazione-scalo-ferroviario-surbo.html>). Una cordata di imprenditori si è mostrata interessata a rilevare la gestione e trasformare lo scalo in un terminal intermodale di interscambio gomma/rotaie. Nel caso in cui lo scalo fosse rimesso in funzione, la piattaforma rientrerebbe nel corridoio scandinavo-mediterraneo: i TIR potrebbero muoversi in treno in modalità "autostrada viaggiante" e viaggiare fino a Helsinki. In attesa di poter acquisire e adeguare lo scalo di Surbo, sta andando in porto un progetto alternativo su iniziativa di 40 autotrasportatori del Salento (con capo-fila "Primiceri Trasporti", ultimo dei gestori dello Scalo di Surbo) insieme alla Lotras S.r.l. (che gestisce lo scalo di Forlì). Questo progetto, partito in via sperimentale a settembre 2021, prevede di attivare la modalità "autostrada viaggiante" sui semi-rimorchi con i TIR lungo la tratta tra Brindisi (Scalo Porta Lecce) e Villa Selva (Forlì). Tale modalità metterebbe in sicurezza i TIR in viaggio, soprattutto quando trasportano prodotti di valore, ridurrebbe i costi di trasporto e accorcerebbe i tempi di percorrenza a soli 12 ore tra un terminal e l'altro. In fase di start-up il progetto prevede che parta un treno al giorno con 26 semi-rimorchi (Pierpaolo Spada "Ecco la rotta veloce delle merci salentine: arriva il super treno", *Quotidiano di Puglia*, 15.07.2021).

Figura 9- Mappa regionale delle infrastrutture autostradali, ferroviarie e portuali



Nella provincia di Lecce gli indicatori di dotazione di infrastrutture stradali (comunali, provinciali e statali, in termini di km di strade per kmq di superficie territoriale) sono superiori rispetto a tutte le altre provincie pugliesi (Regione Puglia, 2006, p.27), anche se l'area non è raggiunta da autostrade. Il capoluogo leccese è collegato agli importanti porti di Brindisi e Taranto da strade statali. Attualmente in Sud Salento è in cantiere il completamento dell'ampliamento a quattro corsie del tratto Maglie-Leuca della statale SS275. In quel tratto la velocità di percorrenza cala drasticamente sia per la riduzione a due corsie sia per l'attraversamento di diversi comuni. Il progetto di ammodernamento risale agli anni '90 e fu fortemente osteggiato, per il tratto finale, dalle associazioni ambientaliste per via dell'impatto sul paesaggio e il patrimonio archeologico.²⁵ L'opera è stata commissariata nel 2022, il che dovrebbe permettere di sbloccare il progetto riguardante il tratto fino a Montesano Salentino (primo lotto). Il trasporto autobus è fornito da 7 società di trasporti diverse (consorziate nel Co.Tr.A.P.- Consorzio Trasporti Aziende Pugliesi).²⁶

²⁵ Tra le associazioni ambientaliste si ricorda il Comitato SOS 275 costituitosi nel 2003 a Tricase e S.O.S Costa Salento nata nel 2004. Quest'ultima ha curato nel 2012 il dossier "Il caso SS275: la verità dei volontari", Quaderno n.9 del CSV Salento, reperibile a questo link: <https://download.repubblica.it/pdf/repubblica-bari/2012/pubblicazione275.pdf>

²⁶ <https://www.cotrap.it/pagina/aziendeconsorziate>

1.2.3 Sviluppo e difficoltà dei distretti industriali

In quale generale cornice nazionale si inseriscono le vicende del TAC salentino? È possibile, seppur sinteticamente, ricordarla. I distretti industriali rappresentano il modello produttivo e organizzativo tipico dell'economia italiana. Il loro sviluppo è favorito dalla concentrazione nello spazio di imprese ad alta specializzazione produttiva collegate tra loro da rapporti di collaborazione inerenti al ciclo di produzione. La nascita di molti distretti italiani è avvenuta in un periodo di cambiamento strutturale e ha subito l'influenza di macro-fattori esogeni, quali la crisi del fordismo, l'emergere di nuovi modelli di consumo che implicano una minore standardizzazione dei prodotti e l'espansione dei mercati, esteri in particolare (Chiarello, 2000).

Queste economie distrettuali hanno conosciuto una significativa espansione tra gli anni Settanta e Novanta per poi essere investite da profondi processi di trasformazione, legati al fenomeno della globalizzazione emerso alla fine del secolo scorso. Le diverse strategie di risposta alla globalizzazione e alla crisi economica e finanziaria del 2008-09 hanno portato alcuni distretti a rinnovarsi ed evolversi in nuovi modelli di business più performanti, mentre altri hanno adottato percorsi rivelatisi poi fallimentari e terminati con una marcata riduzione della dimensione e delle attività produttive del distretto stesso (Busato e Corò, 2011).

La crisi e la trasformazione dei distretti industriali italiani, può essere ricondotta alla combinazione di alcuni fattori principali. Il primo e principale è il prepotente emergere sullo scenario internazionale delle economie asiatiche e della straordinaria crescita della loro produzione e dei loro consumi. Come noto, lo sviluppo produttivo delle economie asiatiche, a cominciare da quella cinese, ma anche di quelli di nuovi rilevanti produttori come Vietnam o Bangladesh, avviene in misura rilevante proprio nei beni di consumo, che rappresentano la prevalente specializzazione di molti distretti italiani. Da essi origina una nuova, fortissima, pressione competitiva, collegata in primo luogo a livelli di costo del lavoro incomparabilmente più bassi rispetto a quelli italiani e quindi dall'offerta di prodotti molto concorrenziali. La capacità produttiva, e la pressione concorrenziale, sono in parte frutto dello sviluppo di imprese indigene; in parte della creazione di ampie e articolate catene internazionali del valore, attraverso le quali imprese strutturate europee e nordamericane, da H&M a Nike, sfruttano i vantaggi di costo di nuove localizzazioni produttive. Organizzano grandi catene globali del lavoro, nelle quali mantengono in patria le fasi iniziali (ideazione, progettazione) e finali (marketing e commercializzazione), su cui investono copiose risorse, e decentrano all'estero e controllano a distanza le fasi intermedie, prevalentemente produttive (Viesti 2017). La risposta di molti distretti all'emergere di nuovi squilibri competitivi è stata quella della delocalizzazione di parte della produzione all'estero. Il settore TAC, che già si basava su costi del lavoro molto bassi, trovò nei paesi dell'Est, in particolare Albania e Romania, costi della manodopera inferiori. Questo processo di decentramento internazionale delle attività produttive ha contribuito nel tempo a una inevitabile modificazione strutturale interna ai distretti e a una riorganizzazione dei rapporti di filiera con conseguenze sui livelli e sulla composizione dell'occupazione locale (Prota e Viesti, 2010).

Un secondo fattore che ha inciso sul modello distrettuale ma che è, al contempo, peculiarità del modello stesso, è la ridotta dimensione aziendale. Negli anni '70 la difficoltà delle imprese più grandi, legate alla rigidità dei cicli produttivi e agli incrementi del costo del lavoro, ha favorito il trasferimento della produzione alle imprese di minori dimensioni, e il successivo processo di crescita dimensionale è stato parziale (Viesti, 2017). La globalizzazione ha richiesto un adeguamento in termini di maggior efficienza e innovazione tecnologica che le piccole imprese distrettuali hanno minor capacità di far proprie rispetto ad aziende di grandi dimensioni o multinazionali. La contenuta dimensione delle imprese è diventata una rilevante debolezza strutturale dell'industria italiana (Rabellotti, Carabelli e Hirsch, 2009).

Come messo in luce da una serie di indagini, soprattutto al volgere del primo decennio del secolo,²⁷ nel sistema distrettuale italiano è aumentato il peso delle aziende medio-grandi (oltre 50 milioni di euro di fatturato); la tendenza è comune a tutti i settori, ma non necessariamente a tutti i distretti dello stesso settore; è, ad esempio, molto più accentuata a Montebelluna e a Carpi. In secondo luogo, a partire dai primi anni duemila si intensificano processi di riorganizzazione, anche se poi rallentati dalla crisi internazionale del 2008-09. Tutte le analisi recenti concordano infine nel valutare che nell'ultimo decennio si è fortemente accresciuta la varianza nelle performance fra le imprese, anche a parità di settore e di localizzazione geografica; l'"effetto distretto", cioè la maggiore redditività delle imprese distrettuali a confronto delle altre, a parità di settore, sembra ridursi; il premio di produttività dato dalla collocazione in un distretto potrebbe essere divenuto inferiore a quello che si ottiene dalle economie esterne urbane. Vi sono infine segnali consistenti di una riduzione del grado di integrazione verticale dei distretti. Cresce sensibilmente l'attività di investimento all'estero delle imprese italiane dei settori tradizionali sia per fini di penetrazione di mercato sia come basi di approvvigionamento. Così come l'attività di approvvigionamento all'estero di componenti da parte delle imprese distrettuali finali, molti subfornitori interni ai distretti scompaiono. Insomma, specie con il nuovo secolo, il fattore "impresa", anche nei distretti, sembra assumere un ruolo più importante rispetto al fattore "economie esterne" (Viesti 2017).

I principali distretti produttivi presenti nelle regioni meridionali sono nati anche in seguito all'attività di delocalizzazione da parte di imprese del Nord Italia o, talvolta, grazie a processi spontanei legati all'iniziativa di imprenditori locali e alla presenza di tradizioni artigiane consolidate (Viesti 2000b). Anche nel Mezzogiorno la reazione delle imprese al mutato quadro politico-economico è stata differenziata. I distretti meridionali differiscono tra loro anche in termini di specializzazioni di prodotto e fascia di mercato in cui si collocano, per il tipo di organizzazione produttiva, nel grado di internazionalizzazione e nel ruolo della subfornitura verso altre aree (Viesti, 2000b). Al declino di alcuni segmenti dell'industria TAC può aver contribuito la debolezza della classe imprenditoriale che non è riuscita a indirizzare le imprese verso l'innovazione e l'innalzamento della qualità dei prodotti piuttosto che sulla delocalizzazione in paesi terzi. Accanto alla necessità di un aggiornamento della conoscenza a livello formativo, tecnico, manageriale e di strategie di marketing, si è affiancata la debolezza delle istituzioni pubbliche nazionali e locali (Capestro et al., 2014; Chiarello, 2017).

Il territorio pugliese ha registrato una diffusa crescita dell'industria manifatturiera, in particolare del settore TAC nell'ultimo ventennio del secolo scorso. I distretti industriali TAC individuati in ambito regionale sono cinque: quattro nel settore tessile e abbigliamento - Barletta, Martina Franca, Minervino Murge, Putignano - e il distretto delle pelli, cuoio e calzature di Casarano. Tuttavia, con l'espandersi della globalizzazione dei mercati anche queste economie a carattere distrettuale hanno subito un forte ridimensionamento. Dalla metà degli anni Dieci la Puglia, così come la Campania, sta assistendo a una ripresa delle attività manifatturiere di singole imprese e distretti precedentemente ridimensionati (Viesti 2022). È questo il quadro nel quale si collocano le vicende del distretto di Casarano.

1.2.4 Lo sviluppo e la crisi del distretto industriale di Casarano

Le origini del distretto di Casarano risalgono al secondo Novecento. Le imprese nascono in un territorio caratterizzato dalla presenza di numerosi centri di piccole dimensioni a tradizione artigianale e commerciale (Codara e Morato, 2002) e di un tessuto sociale in cui le famiglie hanno un ruolo centrale. La storia di Casarano è indissolubilmente legata ad alcune imprese calzaturiere, prima fra tutte la Elata, fondata nel 1928 da Salvatore Nicolazzo, originario di una famiglia di calzolai;

²⁷ Cfr. es. Brandolini, Bugamelli (2009), Foresti et al (2009), Iuzzolino, Menon (2011), Arrighetti, Traù (2012), Di Giacinto et al (2012), Bugamelli et al (2018), Pensa C., Traù F. (2021).

poi la Filanto, nata dallo spirito imprenditoriale di Antonio Filograna, un operaio della Elata. Entrambi gli imprenditori avevano avuto esperienze di lavoro anche al Nord.

La Elata, tuttora operativa, nasce come impresa produttrice di calzature da donna di alta qualità destinate inizialmente al mercato locale e con marchio proprio. La Filanto parte allo stesso modo ma si trasforma gradualmente in una grande impresa esportatrice che produce in conto terzi. Diversamente da altre aree produttive del TAC, la nascita del sistema produttivo delle calzature casaranese non è riconducibile in prima battuta al fenomeno del decentramento produttivo, la cui importanza si è manifestata solo in una fase successiva (Chiarello, 2000).

Se negli anni Sessanta il comparto è ancora poco sviluppato e principalmente composto da ditte individuali, è il decennio successivo a segnare la vera e propria esplosione del settore, trainato dalla Filanto. La Filanto nasce nel 1968 dall'iniziativa di Antonio Filograna²⁸ (1923-2011) e cresce incessantemente fino alla metà degli anni Novanta. In meno di dieci anni apre due grandi stabilimenti (a Casarano e Patù) dando lavoro a circa 2.200 persone. Diviene per un periodo leader del settore in Europa, raggiungendo anche il mercato statunitense e russo, e nel 1997 arriva all'apice dell'occupazione superando le 3.500 unità²⁹ e una produzione di 70.000 paia di scarpe al giorno.³⁰ Antonio Filograna - conosciuto da tutti come 'Mesciu Uccio' - si afferma come una figura di riferimento per il territorio,³¹ a tratti controversa: patron che ha a cuore il benessere degli operai ma restio ad accettare l'ingresso dei sindacati in azienda.

L'impresa si specializza nella produzione di livello medio-basso (mocassino tubolare di qualità economica) incentrando la propria strategia sulla compressione dei costi e dei prezzi, che la rendono competitiva sul mercato, in particolare quello internazionale. I grandi volumi produttivi raggiunti portano l'azienda, molto integrata verticalmente e con produzioni concentrate in grandi stabilimenti dove si svolgono tutte le fasi del processo produttivo, anche a decentrare alcune lavorazioni sia sul territorio che all'estero.³²

L'esperienza della Filanto genera un processo imitativo che porta alla nascita e all'affermazione di alcune altre imprese di medie dimensioni produttrici di calzature, prima tra tutte La Nuova Adelchi. Il calzaturificio Adelchi nasce a Tricase nel 1981 su iniziativa di Adelchi Sergio, ex direttore commerciale della Filanto, nonché nipote del fondatore Antonio Filograna. Alla fine del secolo scorso, il gruppo Adelchi arriva ad essere secondo soltanto alla Filanto, impiegando più di 2.000 dipendenti e registrando un fatturato di oltre 400 milioni.³³

Il successo di quelle esperienze è molto basato sulla possibilità di impiegare manodopera artigiana a basso costo anche esternalizzando alcune fasi del processo produttivo a maggiore intensità di lavoro (Viesti e Luongo, 2015). Le imprese colgono l'opportunità di servire i grandi mercati europei. Negli anni Ottanta e Novanta esse rappresentano un punto di riferimento economico e sociale per tutto il Sud Salento. Accomunate da rapporti di parentela tra i titolari, dall'operare sullo stesso segmento di mercato (calzature di medio-bassa qualità), e dalle caratteristiche produttive di

²⁸ "Antonio Filograna ha avuto la capacità di trasformare una terra di contadini in calzaturieri. Li andava a prendere nelle campagne proponendogli di andare a lavorare con lui a Patù. Ha addestrato le persone e alla fine si è creata una tradizione familiare, un'attitudine. Quello che abbiamo oggi [la cultura della scarpa] deriva dal bacino che è stato formato all'epoca". "È stato un grande pioniere di questo territorio, è partito da zero e ha trasformato il sistema di vita di questa terra" (tratto da interviste con due imprenditori del settore calzaturiero svolte il 27/07/2021 e il 02/11/2021).

²⁹ <https://www.lagazzettadelmezzogiorno.it/news/notizie-nascoste/431721/la-storia-quellimpero-creato-dallex-operaio.html>

³⁰ Intervista con un ex lavoratore della Filanto.

³¹ "Mesciu Uccio è stato il nostro leader, con la terza elementare ha dominato il mondo. È stato artefice dell'economia salentina, ha fatto conoscere in tutto il mondo Patù, che non era nemmeno sulla cartina geografica, e Casarano" (tratto da un'intervista con un ex lavoratore della Filanto).

³² La produzione centralizzata, cioè all'interno di un'unica azienda, può servire a ridurre i tempi di produzione oppure a facilitare il controllo del processo produttivo.

³³ <https://www.ilgallo.it/dai-comuni/tricase/la-fine-di-un-impero/>

stampo fordista, le due aziende adottano nel corso degli anni strategie imprenditoriali simili, che le conducono ad epiloghi altrettanto paragonabili.

Il modello che si afferma nell'area di Casarano è caratterizzato prevalentemente da un tipo di produzione accentrata e internalizzata, con un numero limitato di imprese (Codara e Morato, 2002). Tale peculiarità ha generato un dibattito sulla possibilità di considerare l'area sistema di Casarano un vero e proprio distretto industriale in quanto, sebbene la specializzazione produttiva sia evidente, la sua configurazione si distingue da quella tipica dei distretti industriali, organizzati su una pluralità di imprese finali (Capestro et al, 2014).

Le vicende del distretto di Casarano si inseriscono in una dinamica più ampia che riguarda l'intera filiera TAC del Salento. Dal 1971 al 1981 il settore nel complesso registra una riduzione del numero di unità locali, che passano da 2.458 a 1.724, a fronte di un aumento di addetti (da 7.019 a 10.697) e, dunque, della dimensione aziendale media. L'aumento di addetti riguarda in modo marginale il settore tessile (+6%) ed è considerevole nel comparto dell'abbigliamento (+28%) e soprattutto delle calzature, dove si contano 3.559 addetti nel 1981, quasi il triplo di quelli impiegati dieci anni prima.³⁴ In questa decade le produzioni sono localizzate principalmente nei sistemi locali di Lecce, Casarano e Tricase (Chiarello, 2000; Viesti, 2000a).

Gli anni Ottanta confermano la rilevanza dei tre poli, che insieme impiegano tre quarti del totale degli addetti TAC. Nel 1991 gli addetti arrivano complessivamente alle 19 mila unità, di cui la metà impiegati nell'abbigliamento e il 37% nelle calzature. Nell'abbigliamento il peso relativo del sistema locale del lavoro di Lecce è ridimensionato, ma ancora preminente, mentre le calzature si concentrano a Casarano e Tricase. Nel distretto calzaturiero la dimensione media aziendale passa da 12,7 addetti nel 1981 a 24,9 nel 1991.

Le grandi imprese, tuttavia, non sono in grado di resistere ai cambiamenti determinati dai processi di globalizzazione a partire dagli anni Novanta. La concorrenza internazionale di nuove localizzazioni produttive e il progressivo spostamento della domanda su segmenti a maggiore qualità trovano impreparate le aziende del casaranese che, tra le altre cose, non sono in grado di "anticipare le tendenze del mercato, piuttosto che limitarsi a seguirlo" (Codara e Morato, 2002, p. 212). Esse non si dimostrano in grado di adeguare il prodotto ai cambiamenti delle condizioni del mercato e continuano a puntare sui costi ridotti.³⁵

Negli anni 2000 si manifesta una profonda crisi del distretto, leggibile attraverso le vicende delle due principali imprese. Come risposta alla globalizzazione, la Nuova Adelchi è la prima a sperimentare il decentramento produttivo, tracciando un percorso di delocalizzazione poi seguito dalla Filanto. Tra il 1990 e il 2005 le due aziende decentrano nei paesi dell'Est europeo (Albania in primis, ma anche Romania e Bulgaria) e oltre (Ucraina, Etiopia, Argentina, India e soprattutto Bangladesh). La delocalizzazione della produzione calzaturiera all'estero inizia con un processo graduale che non comporta al principio un disimpegno degli stabilimenti salentini, per evolversi in seguito in un trasferimento produttivo permanente. Le due aziende cominciano a ridurre i dipendenti nei loro stabilimenti sul territorio, ricorrendo anche alla cassa integrazione.³⁶ I livelli occupazionali della Filanto

³⁴ Fonte: dati Istat riportati in Viesti, 2000a.

³⁵ "Il costo del lavoro cresceva di anno in anno, la Filanto non riposizionava il prodotto sull'alto di gamma, e non riusciva a recuperare lato mercato il valore aggiunto necessario a compensare l'extra costo. Inoltre, con le produzioni economiche, ovvero l'economicità delle lavorazioni e dei materiali, lentamente l'impresa si stava collocando fuori mercato. È stato un cammino molto rapido accelerato dalla crisi del rublo del 1998 (25% sul mercato russo che scomparve dalla sera alla mattina) e nel 2000-1 con la ricollocazione di produzione di grandi gruppi di buyer americani verso la Cina e il Brasile. Tutta la produzione, il cuore delle attività produttive, nel giro di 3 anni si andò sgretolando" (tratto dall'intervista con un ex dirigente Filanto svolta in data 01/06/2021).

³⁶ La ricostruzione dei periodi durante i quali le due aziende hanno usufruito della cassa integrazione non è semplice, in quanto spesso gli addetti interessati dalla misura erano impiegati in una delle aziende del cluster. Da alcuni articoli di giornale risulta che le prime richieste di cassa integrazione ordinaria e straordinaria da parte della Adelchi risalgono rispettivamente al 2002

in Salento crollano dalle 2.423 unità del 2000 alle 284 del 2005, con un'occupazione diretta estera nel 2005 di 1.250 unità (1.200 in Albania e 50 in Argentina).³⁷

Tra il 2009-10 per entrambe le aziende vengono avviate inchieste giudiziarie dal Tribunale di Lecce per fare luce su presunti atti fraudolenti ai danni della Regione Puglia e dell'INPS. Secondo l'accusa, Filanto e Nuova Adelchi avrebbero creato un cluster di aziende satellite amministrate da parenti o stretti collaboratori per usufruire indebitamente di sgravi fiscali e fondi pubblici della Legge n.488/92. Le aziende satellite della Nuova Adelchi vengono tutte liquidate, tranne la Sergio's S.r.l., attiva nel mercato del lusso (l'azienda occupava lo stabilimento attualmente sede della Monte D'Oro Shoe Company). Nel frattempo, la Nuova Adelchi è ammessa al concordato preventivo nel 2010 e dichiarata fallita nel 2014. Anche le aziende satellite della Filanto sono man mano liquidate.³⁸

1.2.5 La ripresa del distretto e le dimensioni attuali

“Nessuno scommetteva su di noi. Ci avevano dato tutti per morti, falliti, spacciati. Come distretto, come prodotto, come qualità, come capacità competitiva.” (intervista con imprenditore del settore calzaturiero svolta in data 01/06/2021)

L'evoluzione del distretto di Casarano è stata legata al ruolo centrale delle due imprese leader. E la sua crisi all'avvento di concorrenti internazionali che garantivano costi del lavoro inferiori (Capestro et al, 2014). Più fattori hanno favorito il collasso dell'area produttiva: l'incapacità di differenziare il prodotto provando a sfruttare nuovi segmenti di mercato, la rigidità dei processi produttivi e l'elevata scala tecnica degli impianti. La dipendenza economico-commerciale delle imprese satellite dalle due leader ha favorito un effetto domino quando queste hanno attraversato il periodo di crisi. Ma che cosa è successo dopo la grande crisi del distretto?

Le figure che seguono riportano l'andamento dei tre settori che compongono il TAC dal 2008 al 2018³⁹ nel distretto (Figura 10 e Figura 11) e in Sud Salento (Figura 12 e Figura 13) in termini di numero di unità locali e addetti. Nell'abbigliamento, a fronte di una riduzione del 48% di addetti dal 2008 al 2015 (Tabella 4), si registra un aumento del 6,7% dal 2015 al 2018 (Tabella 5). Nelle calzature, dopo il calo nei primi anni considerati, imprese e addetti aumentano sensibilmente a partire dal 2015. Tale ripresa è ancora più significativa se osservata a livello di distretto (Figura 11); a partire dal 2013 il settore delle calzature inverte la tendenza negativa e torna quasi ai valori del 2008, attestandosi sulle 2.300 unità impiegate. Nel periodo 2015-2018, come riportato in Tabella 5, nel distretto si registra un aumento degli addetti pari al 56%.⁴⁰

e 2003 (https://www.michelefrascaro.it/images/pdf/impaziente21_WEB.pdf). Per quanto riguarda la Filanto, invece, la cassa integrazione straordinaria è stata concessa nel 2002.

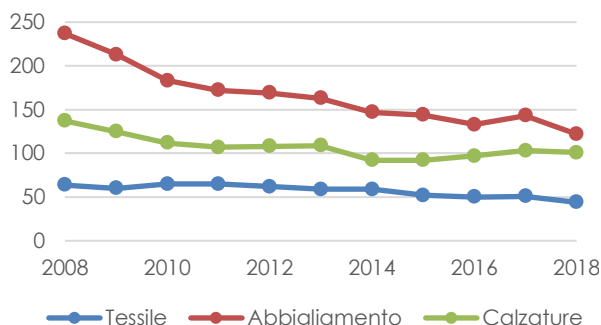
³⁷ Formez (2007).

³⁸ <https://www.laconceria.it/calzatura/calzatura-puglia-operazione-old-machine-sanzioni-e-confische-milionarie-per-le-aziende-coinvolve/>

³⁹ La scelta dell'intervallo temporale considerato per l'analisi è dipesa dalla disponibilità dei dati.

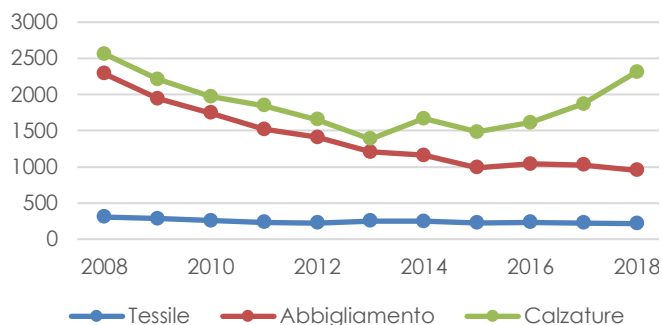
⁴⁰ Le elaborazioni grafiche su unità locali e addetti riportate nelle figure 10-13 e i valori riportati nelle tabelle 3 e 4, basati su dati ASIA, presentano alcune discrepanze con i dati Istat (frame territoriale) utilizzati per il grafico in Figura 14. In particolare, secondo i dati ASIA, il numero di addetti impiegati nel 2018 nel distretto di Casarano è pari a 951 e dunque inferiore al dato relativo al 2015 (990), diversamente dal valore Istat che indica un aumento, seppur limitato, di addetti nel 2018 (1.032).

Figura 10 - Numero di unità locali TAC nel Distretto di Casarano per settore di attività (2008 – 2018)



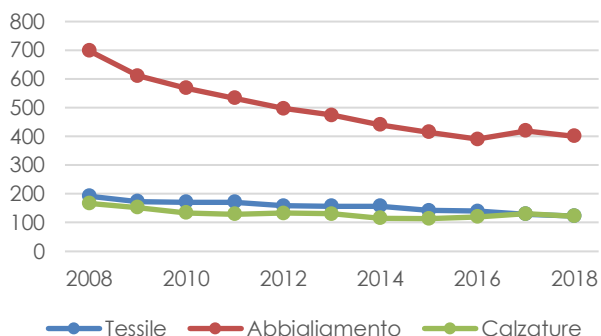
Fonte: Istat ASIA

Figura 11- Numero di addetti TAC impiegati nel Distretto di Casarano per settore di attività (2008 – 2018)



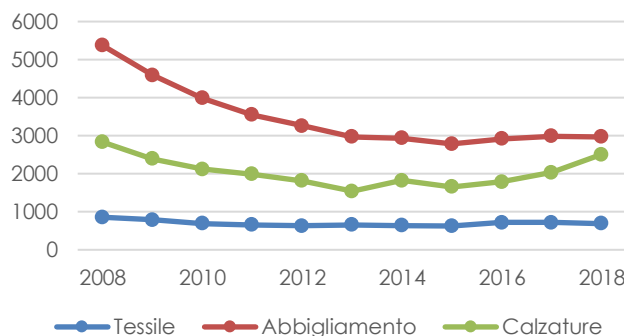
Fonte: Istat ASIA

Figura 12 - Numero di unità locali TAC in Sud Salento per settore di attività (2008 – 2018)



Fonte: Istat ASIA

Figura 13 - Numero di addetti TAC impiegati in Sud Salento per settore di attività (2008 – 2018)



Fonte: Istat ASIA

Il numero di addetti cresce a una velocità maggiore rispetto al numero di unità locali: si ha un aumento della dimensione media aziendale, che, nel distretto, passa da 16,1 nel 2005 a 22,9 nel 2018.

La crescita nel distretto di Casarano traina la ripresa del comparto in tutta la provincia di Lecce, illustrata nel paragrafo successivo. Nel 2018, il 75% degli addetti del settore calzature in provincia di Lecce, infatti, vengono impiegati nell'SLL di Casarano, in cui è localizzato il 67% delle imprese. Il comune di Casarano da solo ospita il 42% delle unità locali della provincia operanti nella divisione pelle, cuoio e calzature e il 44% dei relativi addetti (dati ASIA).

Tabella 4 - Variazione percentuale del numero di addetti e unità locali per i settori abbigliamento e calzature dal 2008 al 2015

		Abbigliamento	Calzature
Distretto Casarano	Addetti	-56,7%	-421%
	Unità locali	-39,2%	-32,8%
Sud Salento	Addetti	-48,2%	-41,5%
	Unità locali	-40,5%	-31,7%

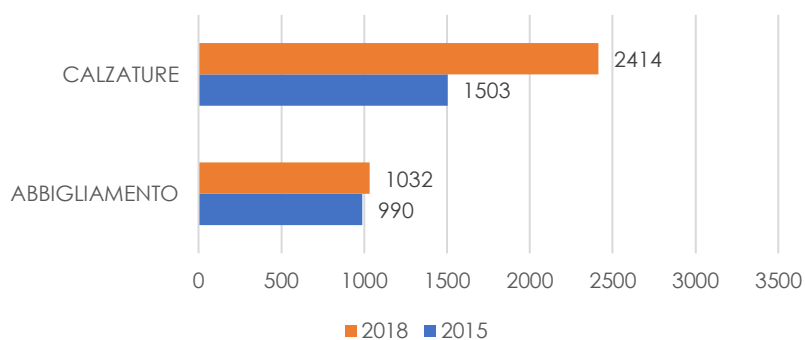
Fonte dati: Istat ASIA

Tabella 5 - Variazione percentuale del numero di addetti e unità locali per i settori abbigliamento e calzature dal 2015 al 2018

		Abbigliamento	Calzature
Distretto Casarano	Addetti	-3,9%	56,0%
	Unità locali	-15,3%	9,8%
Sud Salento	Addetti	6,7%	51,2%
	Unità locali	-3,4%	7,9%

Fonte dati: Istat ASIA

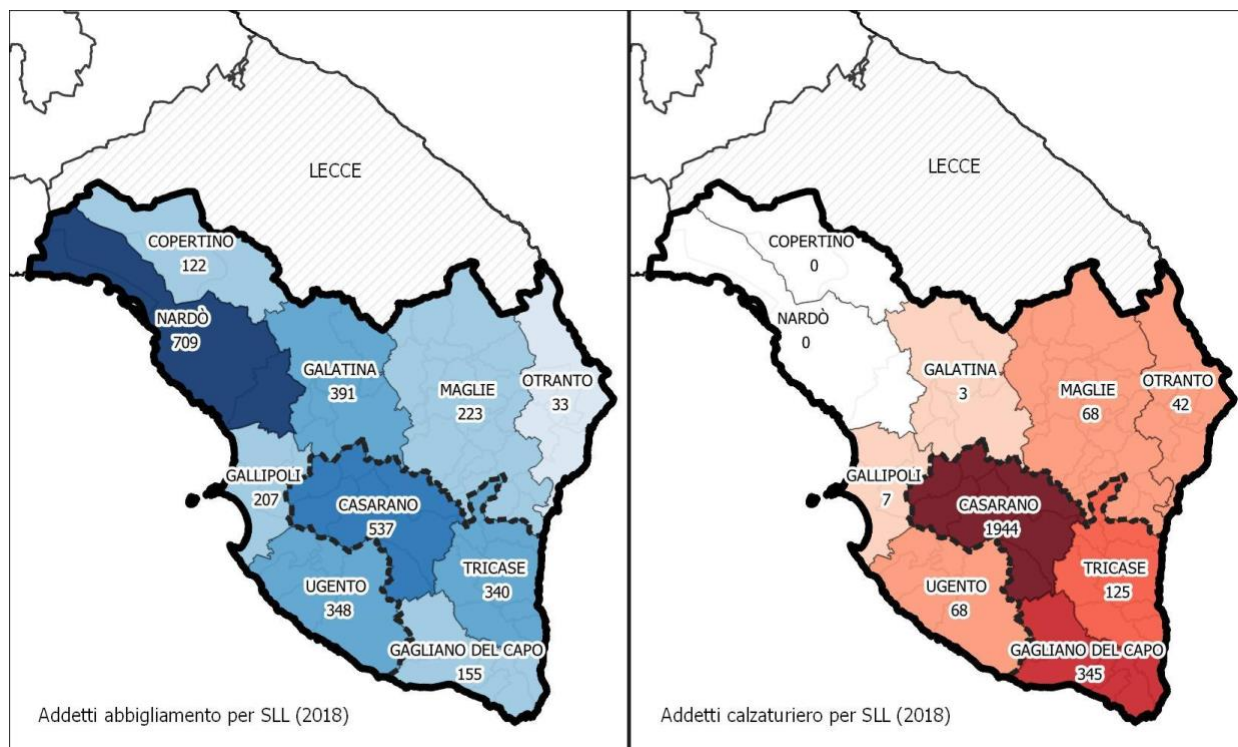
Figura 14 - Numero di addetti impiegati nel distretto di Casarano nei settori abbigliamento e calzature nel 2015 e 2018 – valori assoluti



Fonte dati: Istat (frame territoriale)

Stando ai dati del "frame territoriale" dell'Istat, nel 2018 in Sud Salento vi sono 3.065 addetti in circa 400 imprese di abbigliamento e 2.600 addetti nelle 123 unità locali del calzaturiero. Come si evince dalla Figura 15, il sistema locale di Nardò impiega il maggior numero di addetti nell'abbigliamento, seguito da Casarano e Galatina. Quanto alle calzature, il 70% degli addetti è impiegato a Casarano.

Figura 15 - Numero di addetti per SLL in Sud Salento per i settori dell'abbigliamento e delle calzature (2018)



Fonte dati: Istat (frame territoriale)

L'incremento degli addetti corrisponde a un aumento del valore aggiunto, come illustrato in Tabella 6. L'area salentina cresce molto di più della media nazionale, e il suo peso sul totale Italia passa in pochi anni dall'1,5% al 2,3%.

Tabella 6 - Valore aggiunto dei settori dell'abbigliamento e delle calzature aggregati per livello territoriale al 2015 e al 2018

	2015	2018	Var% 2015-2018
SLL CASARANO	41,9 mln €	91,3 mln €	118%
DISTRETTO CASARANO	59,2 mln €	114,3 mln €	93%
SUD SALENTO	100,5 mln €	167,9 mln €	67%
Rapporto Sud Salento/Italia			
SUD SALENTO/ITALIA	1,5%	2,3%	0,76

Fonte dati: Istat (frame territoriale)

La produzione di calzature e abbigliamento è di nuovo cruciale per il territorio: costituisce il 19% del valore aggiunto totale dell'industria in Sud Salento e del 43% nel SLL di Casarano (Tabella 7).

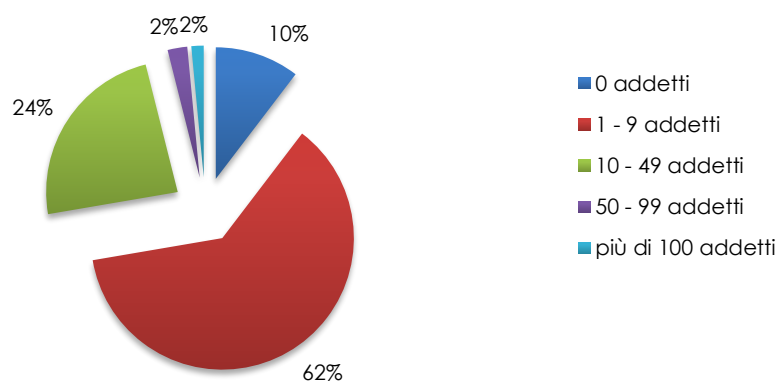
Tabella 7- Valore aggiunto del totale dell'industria per livello territoriale

	VA industria	% del VA di abbigliamento e calzature sul VA totale
SLL Casarano	210,3 mln €	43%
Distretto Casarano	330,8 mln €	35%
Sud Salento	905,4 mln €	19%

Fonte dati: Istat (frame territoriale)

Rispetto alle dimensioni delle imprese, il dato al 2020 è disponibile per la provincia di Lecce e illustrato in Figura 16. La maggioranza delle imprese impiega meno di 10 addetti; nella produzione calzaturiera vi sono più imprese di dimensione maggiore, con più di 50 addetti, rispetto all'abbigliamento.

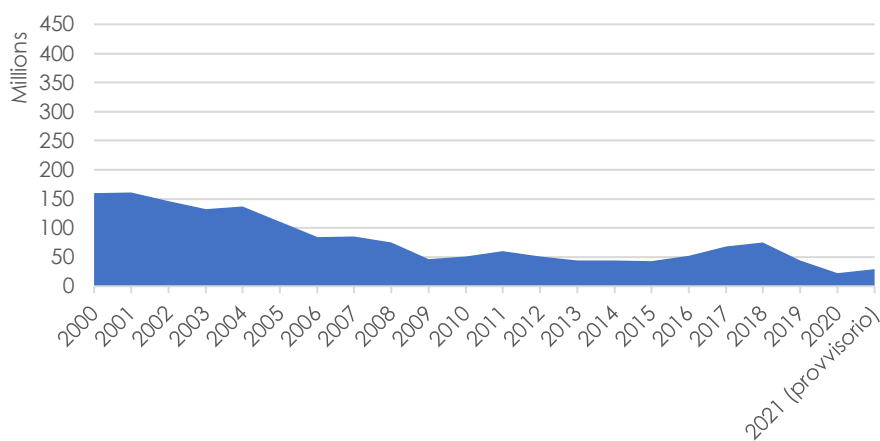
Figura 16- Classi di addetti nei settori dell'abbigliamento e delle calzature in aggregato in provincia di Lecce (2020)



Fonte dati: Camera di Commercio (Open Data Lecce)

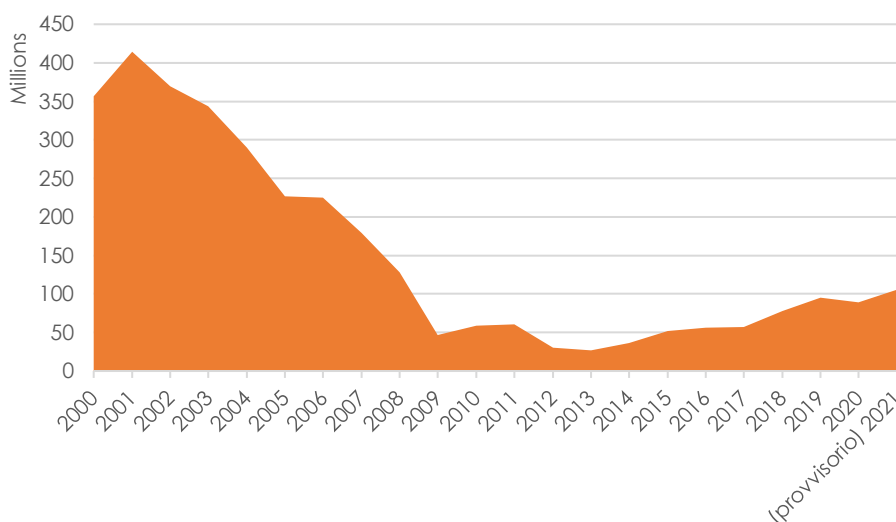
Il crollo del settore TAC in Salento e la ripresa degli ultimi anni sono descritti in maniera abbastanza chiara anche dall'andamento delle esportazioni (Figura 17 e Figura 18). I valori delle esportazioni si sono notevolmente ridimensionati a partire dai primi anni 2000 in entrambi i settori, ma in particolare per le calzature, in cui il peso dell'export sul fatturato era maggiore. Partendo da un picco di ben 414 milioni nel 2001, le esportazioni sono costantemente diminuite raggiungendo i minimi alla fine della prima decade del secolo. Successivamente l'export ha visto una ripresa consistente, nonostante i valori rimangano oltre quattro volte inferiori al periodo d'oro di venti anni prima. Seppur con valori assoluti più limitati, il settore dell'abbigliamento registra un trend simile, passando da 161 milioni di export nel 2001 a 75 milioni nel 2018 (valori a prezzi correnti).

Figura 17 - Esportazioni dalla provincia di Lecce nel settore dell'abbigliamento (2000 – 2021) – prezzi correnti



Fonte: dati Istat Coeweb

Figura 18 - Esportazioni dalla provincia di Lecce verso il resto del mondo nel settore delle calzature (2000 – 2021) – prezzi correnti



Fonte: dati Istat Coeweb

Le imprese di calzature del casaranese stanno guadagnando posizioni sia sul mercato interno che su quello estero (Gruppo Intesa Sanpaolo, 2019, p. 10). Nel 2019 hanno registrato un incremento del 23,4% dell'export, garantendosi uno sbocco sui mercati francese e tedesco, per un valore di 82,3 milioni di euro (Gruppo Intesa Sanpaolo, 2020, p. 8). Tuttavia, i dati relativi alle esportazioni potrebbero sottostimare i flussi di prodotti che raggiungono la domanda estera. Come si dirà più avanti, la maggior parte delle imprese del distretto, infatti, lavora in conto terzi per i marchi del lusso e i suoi prodotti raggiungono prevalentemente clienti finali stranieri. Le modalità di contabilizzazione del dato, e di attribuzione alla provincia di origine dei flussi potrebbero attribuire alle sedi commerciali in Italia dei grandi marchi produzioni realizzate nel Salento. Come esempio di questi problemi, si può notare come negli ultimi anni andrebbe assumendo sempre più importanza il mercato svizzero, ma solo in ragione del fatto che quel paese costituisce il domicilio fiscale di molte case di moda committenti delle aziende del distretto (Banca Intesa, 2019, p. 11).

Il valore totale del fatturato dei settori calzature e abbigliamento per l'anno 2019 può essere stimato (sulla base di dati estratti dalla banca dati AIDA tratti dai bilanci delle imprese), in almeno 500 milioni di euro: circa 300 per le calzature e più di 200 per l'abbigliamento.

Nella Tabella 8 vengono riportate le prime 10 imprese per fatturato al 2019 nei due settori. Di esse, Luciano Barbetta, GDA Officina Tessile e Uniprod operano nell'abbigliamento, e le altre nelle calzature. Tranne Luciano Barbetta e GDA, che hanno sede rispettivamente a Nardò e Galatina, le altre otto si trovano tutte in comuni del distretto di Casarano. Dalla tabella è evidente la fortissima crescita del fatturato delle imprese nel periodo considerato.

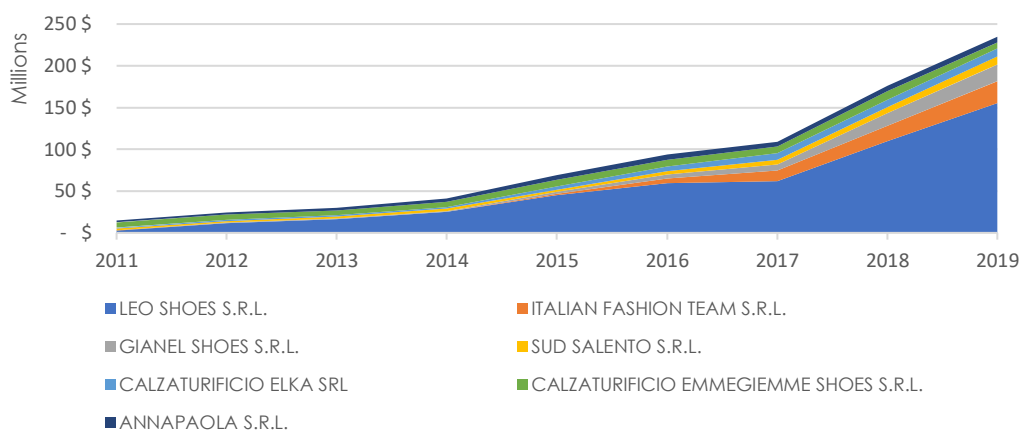
Tabella 8 - Principali imprese dei settori abbigliamento e calzature per fatturato al 2019

Nome impresa	Fatturato 2011	Fatturato 2015	Fatturato 2019	Var % 2015-19
LEO SHOES S.R.L.	2,6 mln €	44,90 mln €	155,39 mln €	246%
LUCIANO BARBETTA S.R.L.	n.d.	14,51 mln €	62,77 mln €	333%
ITALIAN FASHION TEAM S.R.L.	0,1 mln €	1,98 mln €	26,11 mln €	1217%
GIANEL SHOES S.R.L.	0,4 mln €	2,38 mln €	19,89 mln €	737%
GDA OFFICINA TESSILE S.R.L.	3,7 mln €	9,57 mln €	18,39 mln €	92%
SUD SALENTO S.R.L.	2,20 mln €	2,50 mln €	9,93 mln €	297%
CALZATURIFICIO ELKA S.R.L.	1,17 mln €	3,88 mln €	9,49 mln €	145%
UNIPROD S.R.L.	1,90 mln €	8,08 mln €	7,79 mln €	-4%
CALZATURIFICIO EMMEGIEMME SHOES S.R.L.	6,38 mln €	8,04 mln €	7,09 mln €	-12%
ANNAPAOLA S.R.L.	1,93 mln €	5,36 mln €	6,9 mln €	29%

Fonte: database AIDA

L'incremento dei volumi di fatturato per le imprese delle calzature è illustrato visivamente nella Figura 19. Ha interessato tutte le aziende e in maniera particolare la Leo Shoes. L'azienda, con 155 milioni di euro fatturati nel 2019 rappresentava da sola la metà del fatturato dell'intero settore.

Figura 19 - Fatturato delle sette principali imprese del settore calzaturiero (2011 – 2019)



Fonte: database AIDA

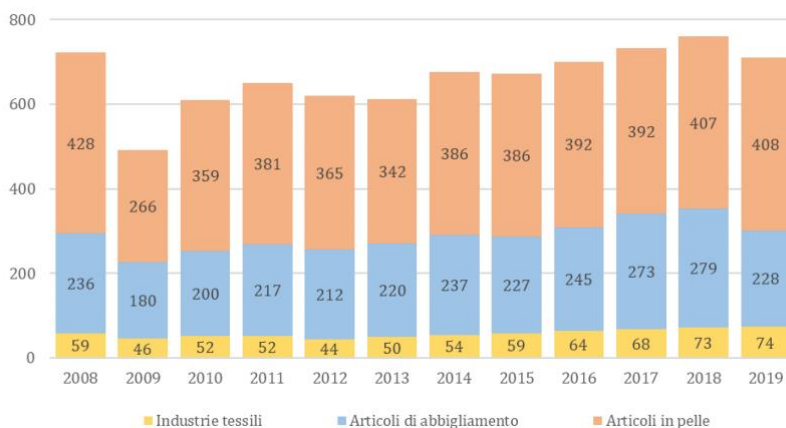
1.2.6 Il distretto salentino nel quadro delle dinamiche recenti del TAC in Puglia

Questi sviluppi sono in parte in controtendenza rispetto agli andamenti dei distretti pugliesi. La filiera del TAC ricopre un ruolo di rilievo per l'economia della regione Puglia; rispetto alle medie nazionali, presenta però un valore aggiunto più basso, una minore propensione all'esportazione e maggiori difficoltà ad innovare e investire in ricerca e sviluppo, come dimostrato dalla totale assenza di start-up e PMI innovative nel settore TAC sul territorio regionale (ARTI, 2020a). Negli ultimi 15 anni la filiera ha attraversato una fase negativa, acuita dalle crisi del 2008-9 e del 2012 (ARTI, 2020a).

Nel 2019,⁴¹ il settore TAC nel suo insieme conta poco più di 5.000 imprese attive e circa 36.800 addetti. L'industria dell'abbigliamento risulta predominante all'interno della regione in termini sia di unità locali, sia di numero di occupati; tuttavia, la dimensione media è più contenuta rispetto a quella delle industrie calzaturiere (ARTI, 2020a). Rispetto al 2009, la Puglia perde nel complesso un terzo delle imprese TAC (-32,3%), più delle altre regioni del Mezzogiorno. Perde 884 aziende (-14,3%) rispetto al 2014, di cui più della metà nell'abbigliamento. Anche per gli addetti si registra una forte contrazione, con quasi 5.600 occupati in meno rispetto al 2014.

Nel 2017 il 37% del fatturato delle imprese della filiera TAC proviene dalle esportazioni (ARTI, 2020a). Tale percentuale è al di sotto della media nazionale. Tuttavia, la scomposizione nei tre settori TAC permette di osservare come le esportazioni del settore calzaturiero – che pesano per il 61% del suo fatturato del settore stesso - siano di gran lunga superiori a quelle del tessile e dell'abbigliamento (Figura 20).⁴²

Figura 20 - Esportazioni della Puglia nel tessile, abbigliamento, calzature e TAC totale (2008 – 2019)



Fonte: elaborazioni ARTI su dati Istat

Nel complesso, la filiera TAC registra 710 milioni di export nel 2019, un valore in leggera flessione rispetto al 2018, ma comunque maggiore di quelli rilevati durante il periodo post-crisi del 2014. Circa 408 milioni, poco meno del 60% del valore totale, sono attribuibili alle imprese di 'Fabbricazione di articoli in pelle e simili'; di essi 334 milioni provengono esclusivamente dalla fabbricazione di calzature.

⁴¹ Il periodo scelto dipende dalla disponibilità dei dati. Dati delle Camere di Commercio elaborati da ARTI, 2020a.

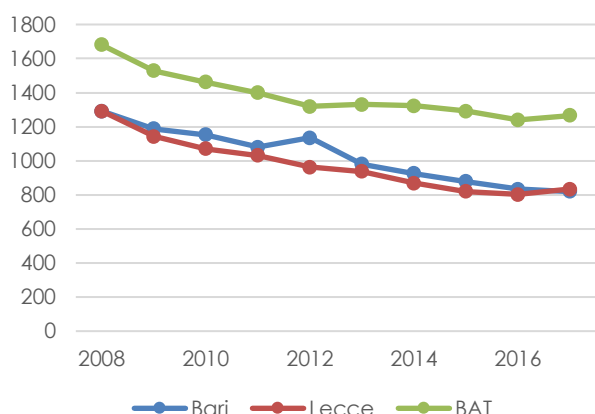
⁴² I dati dell'export e import non tengono conto del traffico di perfezionamento passivo legato al fenomeno della delocalizzazione.

Sebbene l'ultimo ventennio abbia rappresentato una fase di crisi per il settore della moda nel suo complesso in Puglia, i singoli settori e le singole province sono stati colpiti e hanno reagito in maniera differente. Analizzando i dati degli ultimi anni, emergono inoltre alcuni segnali di ripresa, in cui spicca il settore delle calzature in provincia di Lecce.

Se si osserva il TAC a livello provinciale, al 2019 Barletta-Andria-Trani (BAT) occupa la quota maggiore di produzione, ospitando il 31% delle aziende e il 30% degli addetti, seguita da Lecce (23% delle unità e 32% degli addetti), Bari (26% delle imprese e 21% degli addetti) e dalle restanti province, che registrano volumi produttivi inferiori (ARTI 2020b).

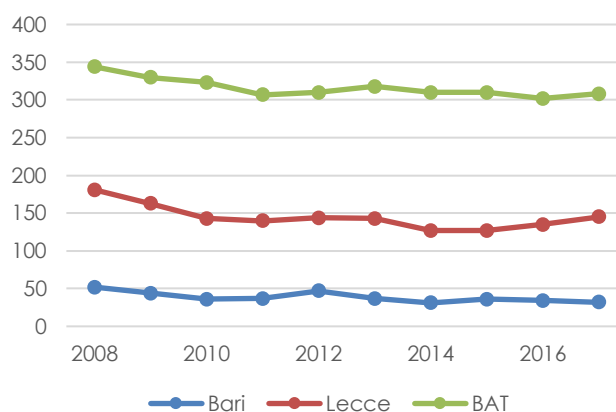
La situazione di difficoltà del settore è facilmente osservabile dalla costante riduzione del numero di imprese operanti sul territorio avvenuta anche nell'ultimo decennio, come emerge dalla Figura 21 che riporta i dati 2008-2017 per le province di Bari, Barletta-Andria-Trani (BAT) e Lecce.⁴³ L'andamento decrescente del numero di imprese durante l'arco temporale considerato è evidente se si considera l'intero settore TAC e meno marcato se invece si osserva solo il settore delle calzature (Figura 22). Cionondimeno, un lieve aumento di imprese si registra a partire dal 2016 per le province di Lecce e Barletta-Andria-Trani, che raggiunge nel 2017 per il settore TAC le 1.266 unità.

Figura 21 - Numero di unità locali nel TAC nelle province di Bari, BAT e Lecce



Fonte dati: Istat ASIA

Figura 22 - Numero di unità locali nelle calzature nelle province di Bari, BAT e Lecce



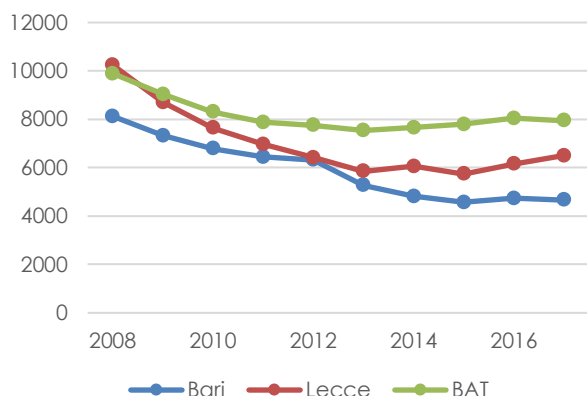
Fonte dati: Istat ASIA

Anche i dati relativi al numero di addetti seguono una tendenza negativa nell'ultimo decennio, sebbene le province di BAT e Lecce sperimentino una leggera ripresa a partire dal 2013.⁴⁴ Nel settore delle calzature, spicca la dinamica della provincia di Lecce che, come già visto, aumenta gli addetti a partire dal 2015 (Figura 23 e Figura 24), in controtendenza rispetto all'andamento delle altre due province.

⁴³ Si è scelto di riportare solo i dati di queste tre province per rendere in maniera più chiara l'evoluzione nel tempo, in quanto le province di Foggia, Taranto e Brindisi presentano numeri molto più limitati.

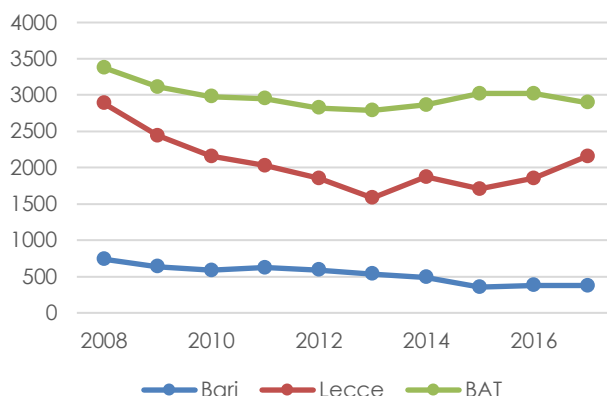
⁴⁴ Cfr. anche: Viesti (2022).

Figura 23 - Numero di addetti nel TAC nelle province di Bari, BAT e Lecce



Fonte dati: Istat ASIA

Figura 24 - Numero di addetti nelle calzature nelle province di Bari, BAT e Lecce



Fonte dati: Istat ASIA

1.3 Guardarsi intorno: il cambiamento in corso

1.3.1 La trasformazione del mercato globale del lusso

Il mercato del lusso ha vissuto una crescita costante a partire dagli anni '90, salvo un rallentamento nel 2020 durante l'emergenza pandemica (Kapferer e Bastien, 2012; Bain & Co., 2021).⁴⁵ Le ragioni di tale aumento sono da rintracciare nei cambiamenti strutturali che hanno interessato sia il lato della domanda sia dell'offerta di beni di lusso.

Nell'ultimo trentennio, il settore del lusso ha progressivamente aumentato il proprio peso sul totale dei consumi mondiali. Prodotti considerati un tempo inaccessibili sono diventati alla portata di una fetta sempre più ampia di consumatori. Se si guarda esclusivamente ai beni di lusso personali,⁴⁶ il loro valore è passato da circa 90 miliardi di euro nel 1990 a 167 nel 2010, raggiungendo 281 miliardi nel 2019 (Bain & Co, 2020, p.12). Le previsioni parlano di 360-380 miliardi per il 2025 (Bain & Co., 2022, p.19). La crescita, che ha interessato in particolare le scarpe e i gioielli, è stata sostenuta soprattutto nei mercati asiatici. La domanda cinese, in particolare, è una importante causa della crescita del mercato globale del lusso: nel 2019 è arrivata al 33% del valore di beni di lusso personali venduto nel mondo (Bain & Co., 2022, p.19). Anche la domanda degli Stati Uniti resta importante e rappresenta nel 2019 il 22%, mentre la domanda dei consumatori europei pesa per il 17%. In entrambi i casi i tassi di crescita sono più modesti (Bain & Co, 2020). La quota del consumo dei Cinesi in questo settore potrebbe sfiorare il 50% nel 2025 (Deloitte, 2022, p.6).

Una conferma del continuo allargamento della domanda in Cina e, più in generale, nei mercati asiatici emergenti è riportata dagli studi di Confindustria sui mercati dei prodotti italiani "belli e ben fatti". Nel 2021 la Cina è il primo paese fra le economie emergenti sia per dimensione della classe benestante (cittadini che possono permettersi consumi di un certo livello) sia per proiezioni di crescita, seguita da India e Russia (Tabella 9).

⁴⁵ Il mercato globale del lusso nel suo complesso include categorie quali beni di lusso personali, automobili, ospitalità, cibo gourmet, jet e yacht privati ecc. Ha registrato nel 2021 un valore di 1,14 trilioni di euro (Bain & Co., 2022, p.7).

⁴⁶ I beni di lusso personali includono abbigliamento, calzature, pelletteria, gioielli, cosmetica, orologi.

Tabella 9 - I principali paesi emergenti per dimensione della classe benestante

	Milioni di benestanti 2020	Milioni di benestanti in più 2020-2025	Milioni di benestanti in più 2020-2030
CINA	265,6	70,2	80,6
INDIA	63,6	29,4	38,6
RUSSIA	49,8	2,7	2,5
BRASILE	42,5	3,2	4,8
TURCHIA	30,1	4,5	6,4
ARABIA SAUDITA	26,2	2,1	3,8
MESSICO	25,8	3,1	4,4
TAILANDIA	12,9	2,5	2,8
MALESIA	11,1	2,9	4,1
VIETNAM	10,8	6,3	8,4

Fonte: Centro studi Confindustria, 2021, p.50.

Lo sviluppo di molti marchi del lusso è iniziato con l'avvento degli accessori già negli anni '80. Questo gruppo di prodotti è divenuto la categoria più ampia tra i beni di lusso personali, con un mercato di 62 miliardi di euro nel 2021, contro i 57 dell'abbigliamento (Bain & Co., 2022, p.16). Fra gli accessori, le calzature di lusso hanno avuto un forte aumento negli ultimi anni nonostante la crisi pandemica: nel 2021 il loro mercato mondiale vale 23 miliardi, 11% in più rispetto al 2019. La crescita è stata trainata da una specifica tipologia di scarpe: le sneakers, che hanno cambiato l'evoluzione del mercato delle calzature di lusso. Questa circostanza riflette nuove tendenze degli stili di vita che portano ad indossare calzature più comode, calzabili e giovanili. Se un tempo le "scarpe da ginnastica" erano concepite solo per un uso sportivo, oggi le sneakers sono viste come una scarpa per qualsiasi occasione, anche formale. La crescente domanda di sneakers ha spinto molti grandi marchi internazionali a puntare su queste produzioni, per cogliere le opportunità di mercato, completando la propria gamma di prodotto.

Verso la fine degli anni '80, in parallelo al processo di globalizzazione e finanziarizzazione dell'economia internazionale, si avvia un processo di concentrazione delle produzioni di lusso attorno ad alcune grandi società di partecipazione, soprattutto francesi (Pinchera, 2021, p.151). LVMH prima e Kering poi hanno intrapreso una campagna di acquisizioni di storiche aziende nel settore della moda, divenendo in vent'anni i principali poli del lusso a livello mondiale. La Tabella 10 riporta dati ed informazioni su alcuni gruppi del lusso che sono committenti delle aziende salentine, classificati secondo il ricavo dalla vendita di beni di lusso nel 2020. Le due holding del lusso LVMH e Kering sveltano nelle prime due posizioni rispettivamente con 34 e 15 miliardi di euro di vendite. Il primo gruppo del lusso italiano nel settore moda è invece Prada con 2,8 miliardi.

I gruppi del lusso hanno attuato strategie incentrate su un'offerta meno elitaria, volta a conquistare nuovi consumatori, sul controllo diretto della distribuzione, sulla comunicazione e promozione della identità e reputazione dei propri brand (Pinchera, 2021, p.152). Alcuni autori parlano di "leggi anti-marketing del lusso" (Kapferer e Bastien, 2012, p.476) attraverso le quali i brand sono divenuti pervasivi nella società contemporanea, tramite la diffusione capillare di punti vendita mono-marchio e la promozione di esperienze d'acquisto "emozionali". Le imprese adottano una strategia comunicativa che non si limita ad arrivare al proprio target di riferimento, ma all'intera società, compresi coloro i quali non possono permettersi di acquistare determinati beni; essa si fonda sugli elementi immateriali legati all'identità del brand e alla storia artigianale della produzione. Così facendo, le grandi imprese del lusso sono cresciute in maniera molto rilevante, ma sono riuscite allo stesso tempo a mantenere l'aura di esclusività che contraddistingue i propri brand. A titolo di esempio, Gucci (gruppo Kering) è passato da 3,9 miliardi di euro di fatturato nel 2015 a 9,7 nel 2020.⁴⁷

⁴⁷ <https://www.mffashion.com/news/livestage/gucci-verso-quota-15-miliardi-di-ricavi-202206091322488872>

Tabella 10 - Alcuni gruppi del lusso i cui brand hanno rapporti di produzione con il Salento

POSIZIONE NELLA TOP 100	GRUPPO DEL LUSO	PAESE DI ORIGINE	PRINCIPALIBRAND CONTROLLATI
1	LVMH Moët Hennessy- Louis Vuitton SE	Francia	Louis Vuitton, Christian Dior, Fendi, Bulgari, Loro Piana, Emilio Pucci, Acqua di Parma, Loewe, Marc Jacobs, TAG Heuer, Benefit Cosmetics
2	Kering SA	Francia	Gucci, Saint Laurent, Bottega Veneta, Balenciaga, Alexander McQueen, Pomellato, Girard-Perregaux, Boucheron, Ulysse Nardin
9	Hermès International SCA	Francia	Hermès, John Lobb
20	Burberry group plc	Regno Unito	Burberry
23	Prada Group	Italia	Prada, MiuMiu, Church's, Car Shoe
40	Dolce & Gabbana	Italia	Dolce & Gabbana
44	Ermenegildo Zegna Holditalia Spa	Italia	Ermenegildo Zegna, Z Zegna, Agnona, Thom Browne, Dondi
47	Salvatore Ferragamo Spa	Italia	Salvatore Ferragamo
56	TOD'S Spa	Italia	Tod's, Hogan Fay, Roger Vivier
86	Golden Goose Spa	Italia	Golden Goose

Fonte: Deloitte, 2021, p.23-25

Nella galassia del lusso è opportuno fare una divisione, collegata al livello dei prezzi, tra i brand che sono considerati top di gamma e gli altri. La differenza di prezzo rispecchia la forza del brand, ma anche la qualità dei controlli e degli input utilizzati, in termini sia di materie prime, sia di competenze nella lavorazione. Seguendo la logica delle attuali strategie di marketing dei brand, secondo cui il prezzo di vendita al pubblico viene definito rispetto al loro prestigio e alla loro identità, il prodotto acquistato deve essere radicato nella cultura e nel paese da cui proviene. La produzione *Made in Italy*, in particolare, è importante per i grandi brand del lusso, sia perché è riconosciuta come garanzia di qualità, sia per i costi di produzione inferiori rispetto, ad esempio, alla Francia. Alcuni brand top di gamma hanno tutta la filiera del prodotto sviluppata in Italia, con produzioni all'estero solo per le linee di fascia più bassa.⁴⁸

Al fine di rendere i prodotti di lusso desiderabili e unici, le strategie dei brand prevedono l'immissione sul mercato di quantità controllate, con una produzione inferiore rispetto alla domanda ipotizzata ed evitando l'accumulazione di stock di prodotto in magazzino. Se il prodotto riscuote successo, vengono aumentati gli ordini di produzione. I brand necessitano quindi di una capacità produttiva che li segua in funzione della domanda.⁴⁹ Ciò si ripercuote sui tempi di produzione: la moda ha tempi molto più stretti rispetto al passato, dal punto di vista creativo, di realizzazione dei campioni e poi di tempi produttivi per essere in negozio. Il brand ad esempio, potrebbe richiedere la realizzazione di un ordine di campionatura (dalla scheda tecnica con il disegno dell'articolo e le sue varianti fino al prodotto finito) anche in due settimane o un mese di tempo.⁵⁰

Questa tendenza, inversa rispetto alla delocalizzazione di ampie quote di produzione verso paesi emergenti tipica degli anni a cavallo del secolo, è spiegata, quindi, non dal costo totale di produzione o in particolare del lavoro, ma da fattori di creatività e competenza legati al "saper fare" del *Made in Italy*, alla capacità delle imprese italiane di garantire un prodotto qualitativamente impeccabile e produzioni flessibili e in continua evoluzione nei tempi ristretti richiesti. A questo si aggiungono anche fattori geografici, che rendono le localizzazioni produttive nei paesi asiatici poco idonee per le tempistiche del sistema moda attuale.

⁴⁸ Intervista con testimone privilegiato, brand gruppo LVMH svolta in data 01/11/2021.

⁴⁹ Intervista con testimone privilegiato, brand gruppo LVMH svolta in data 01/11/2021.

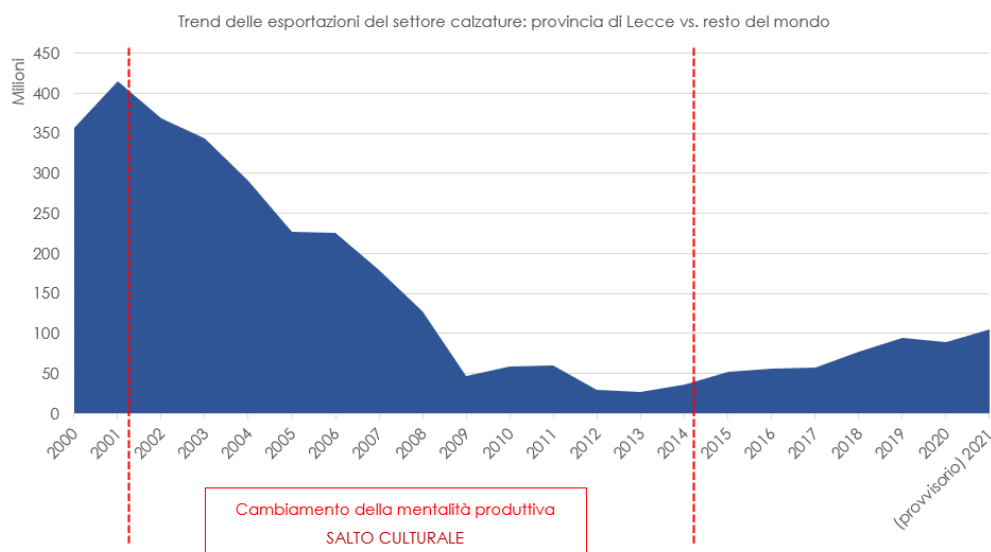
⁵⁰ Intervista con modellisti, lavoratori di un'impresa del settore calzaturiero.

1.3.2 La transizione del distretto verso l'alta qualità

“Ci fu una rivoluzione: nelle competenze delle persone e nello stile di lavoro da parte delle persone stesse, che non erano più incitate a tenere la mano sulla velocità della manovia, ma stimolate a perfezionare sempre di più le operazioni che stavano facendo sulle scarpe.” (Intervista con un imprenditore del settore calzaturiero svolta in data 21/06/2021)

Nel capitolo precedente è stata descritta la ripresa del distretto calzaturiero. Questa ripresa è il risultato di un processo di riconfigurazione delle caratteristiche strutturali del distretto avvenuta in un periodo di “transizione”, prima dall'inizio del secolo al 2009 e poi fino alla metà degli anni Dieci (Figura 25).

Figura 25 - Periodo di transizione verso produzioni di alta qualità



Fonte: elaborazione degli autori su dati Istat coeweb

Durante gli anni della crisi del distretto, divenne evidente che in quelle condizioni non si sarebbe potuto dare continuità al territorio dal punto di vista industriale e quindi sociale e del lavoro. Le grandi produzioni di bassa qualità, a causa della globalizzazione e degli scenari che erano cambiati, avevano perso competitività. Ma modificare quel tessuto produttivo non era affatto semplice.

Tuttavia, fu proprio nel decennio di più forte crisi che “vennero poste le basi per creare un percorso di ripartenza.”⁵¹ Vi era una evidente esigenza di riposizionamento del settore verso produzioni di fascia più alta: la chiave, nel Salento come altrove, per sopravvivere in contesti sempre più competitivi, collocando i prodotti in fasce di mercato diverse (Confindustria, 2021). Nel Salento esistevano già limitate produzioni di qualità per alcuni brand del lusso, ma erano relegate a piccole realtà produttive. Il territorio era principalmente caratterizzato dalla presenza delle più grandi aziende di calzature in Italia operanti nel mercato di bassa fascia della grande distribuzione; d'altronde, i committenti di allora non avevano le necessità produttive attuali. Gli imprenditori salentini hanno avuto la capacità di recuperare la professionalità nell'industrializzazione di prodotti di bassa fascia applicandola ai prodotti del lusso. Come è stato possibile?

La transizione verso l'alta qualità ha comportato quello che è stato definito da molti imprenditori un vero e proprio “salto culturale” nel modo di fare impresa. Per questo processo è stata utile anche l'acquisizione di conoscenze da altre aree produttive: un'azione collegata ad attitudini, capacità e

⁵¹ Intervista con imprenditore del settore calzature.

occasioni di relazionarsi con attori esterni all'area, sia per apprendere know-how innovativo rilevante (ad esempio, da imprese di altri distretti produttivi, dai tecnici dei brand incaricati del controllo di qualità), sia nella ricerca di contatti volti ad attrarre nell'area i marchi del lusso come committenti. Dall'interazione con imprenditori e testimoni privilegiati del territorio, questa ricerca ha individuato alcuni "inneschi" di questo processo di trasformazione. Anche se è risultato molto difficile verificarne lo specifico impatto, e le opinioni raccolte a riguardo si sono rivelate molto differenti, vengono di seguito ricordati così come sono emersi nel corso delle interviste.

Il marchio Tod's dell'imprenditore marchigiano Della Valle fu uno dei primi a investire sul territorio, attirato dalla presenza di maestranze nel settore calzaturiero e da vantaggi di costo. Nei primi anni 2000 strinse un accordo con alcuni ex modellisti della Filanto, dal quale nacque l'esperienza dell'azienda Euroshoes,⁵² che divenne in poco tempo il maggior terzista del brand. I tecnici del distretto marchigiano realizzarono attività formative in loco, si occuparono dell'avvio della produzione (sviluppo del modello e sua industrializzazione) e affiancarono poi i tecnici locali. Tramite periodiche visite di controllo del processo produttivo, i tecnici Tod's impostarono un tipo di produzione diversa, incentrata sull'attenzione al dettaglio in ogni fase, inclusa tranceria e giunteria. Questa impostazione venne poi trasferita ad altri tomaifici e calzaturifici della zona. Nelle imprese a ciclo completo, questo passaggio avvenne attraverso i tecnici dei brand che orientavano e accompagnavano le maestranze verso una produzione di qualità, come si illustra di seguito. Le imprese che gestivano la commessa, a loro volta, attraverso i propri tecnici, seguivano le aziende sub-fornitrici per sostenerle nel "cambio di mentalità". Le competenze tecniche erano già ampiamente diffuse nel distretto, ciò che mutò fu l'attenzione ai dettagli e alla qualità.

Sempre nei primi anni 2000, iniziò una collaborazione tra un dirigente della Filanto e un imprenditore della Riviera del Brenta, distretto specializzato in calzature da donna che in quel periodo pativa una forte carenza di addetti. La Filanto, nel pieno della crisi occupazionale e con manodopera in esubero, offrì alla IRIS la possibilità di delocalizzare una parte della sua produzione per i marchi del lusso aprendo un ramo di azienda in Salento. L'accordo prevedeva la fornitura di tutto il supporto in termini logistici e industriali, a condizione che le assunzioni provenissero per il 90% dal bacino di lavoratori cassaintegrati della Filanto.⁵³ L'avventura partì inizialmente in uno stabilimento di proprietà della Filanto a Patù per poi spostarsi a Casarano grazie a un nuovo investimento sostenuto da agevolazioni erogate dalla Regione Puglia. Quando si rese conto che quell'esperienza produttiva poteva dar vita a un prodotto di qualità, la dirigenza della Filanto cercò di traslare quell'esperienza sullo sviluppo di un prodotto diverso ma posizionato sulla stessa fascia di mercato del lusso: la sneaker.

Nel 2006 la stessa Filanto sviluppò un primo contatto con il marchio Salvatore Ferragamo. L'azienda realizzò due linee di produzione a ciclo completo: Ferragamo consegnava il disegno e forniva i materiali, le forme, gli stampi delle soles e il personale dell'azienda realizzava tutta la prototipazione, il campionario e la produzione. La soddisfazione del committente per la qualità prodotta fece sì che la collaborazione venisse rinnovata per gli anni successivi. Si stava aprendo una nuova opportunità di mercato nel pieno della crisi del distretto e della stessa Filanto. Per salvaguardare il progetto, Ferragamo chiese di spostare la produzione fuori dall'azienda, e nel 2010 nacque la Leo Shoes. La Leo Shoes iniziò l'attività nel gennaio 2011, lavorando per Ferragamo, partendo con 30 ex-dipendenti

⁵² Euroshoes fu oggetto di una inchiesta curata dalla giornalista Marilù Mastrogiovanni e intitolata "I cinesi d'Italia": <https://www.iltaccoditalia.info/2013/06/26/i-cinesi-ditalia/>. L'inchiesta analizza il contoterzismo gestito da questa azienda che agiva da general contractor e subappaltava le commesse di Tod's ad altri piccoli fasonisti trattenendo delle percentuali. La stessa inchiesta conia il termine di "flessibilità salentina". Si veda a riguardo anche il report di FAIR e Centro nuovo modello di sviluppo (2017) "Il costo delle nostre scarpe: viaggio nelle filiere produttive di tre marchi globali delle calzature": <http://www.abitipuliti.org/wp-content/uploads/sites/3/2017/04/Il-vero-costo-delle-nostre-scarpe-REPORT-LOW.pdf>

⁵³ Intervista con imprenditore del settore calzature svolta il 01/06/2021.

della Filanto. A distanza di dieci anni, questa azienda collabora con più di 20 marchi e ha più di 1100 dipendenti.

Flussi di know-how innovativo sono stati innescati nell'area a partire da esperienze di lavoro realizzate all'esterno da ex-lavoratori del distretto emigrati e poi in alcuni casi rientrati. Per lo più il ritorno in Salento delle maestranze era motivato dalla ripresa delle attività produttive delle aziende del calzaturiero. È l'esperienza di Ganiel Shoes, che nel 2014 iniziò a collaborare con Dolce&Gabbana grazie alle connessioni con questo marchio di ex-modellisti del distretto trasferitisi nel Nord Italia. Anche Italian Fashion Team nel 2013-16 "richiamò" in azienda professionalità spostatesi fuori dal distretto.

Altri flussi di conoscenze furono dovuti a contatti con imprenditori esterni: è il caso della sopra citata esperienza di un imprenditore del distretto di Riviera del Brenta che con la IRIS Sud permise agli imprenditori del Salento di osservare da vicino il funzionamento di un processo produttivo orientato al lusso. Ma è anche l'esperienza di GDA, nata dall'incontro fortuito di un giovane salentino di una famiglia imprenditoriale di altro settore, appassionato di meccanica, con la responsabile di produzione di una piccola azienda modenese operante nel ramo delle applicazioni manuali nel settore tessile.

Nell'analizzare il periodo di transizione del distretto sembra emergere il ruolo decisivo giocato dalle capacità relazionali dell'imprenditoria locale: creare un collegamento con i brand del lusso e instaurare una relazione. Questo rapporto è divenuto con il tempo stabile e duraturo grazie alla capacità di imprenditori e lavoratori di mantenere alti gli standard qualitativi (in termini di prodotti e affidabilità dei tempi di consegna), e di costruirsi una reputazione agli occhi dei brand, convincendoli a dirigere le proprie commesse nel territorio. Il lavoro di relazione con i brand è stato particolarmente sfidante per gli imprenditori, rappresentanti di un distretto in frantumi. Lo stesso titolare della Leo Shoes ammette che nella fase iniziale non fu semplice cercare di creare opportunità e al contempo gestire prove tecniche di qualità. L'ipotesi di indirizzare la ricchezza del territorio in termini di know-how e capacità dei lavoratori verso il mercato del lusso si scontrò con le iniziali diffidenze dei committenti, specie con i tanti con i quali bisognava instaurare rapporti ex-novo e che non conoscevano il distretto di Casarano.

Uno dei primi brand ad aver creduto nel progetto di aumento della qualità delle imprese del distretto fu, come si è detto, Ferragamo. Leo Shoes ebbe poi la capacità di incrementare il proprio portafoglio clienti anno dopo anno, da un lato grazie alla disponibilità di una rete commerciale "ereditata" dalla Filanto e dall'altro grazie a un lavoro "paziente e lungimirante" per costruire relazioni con interlocutori spesso inizialmente diffidenti.⁵⁴ Il mondo del lusso iniziò ad affacciarsi sempre più frequentemente in Salento e quelle aziende che già producevano prodotti a maggiore qualità o che si preparavano a farlo ne trassero vantaggio. Ganiel Shoes, ad esempio, prima dell'arrivo di D&G produceva per un marchio italiano una scarpa di qualità per ciclisti. Successivamente l'impresa è cresciuta qualitativamente insieme al supporto dei tecnici del marchio e a commesse sempre più consistenti ed esigenti. Traiettorie simili sono state quelle dell'azienda Fashion Academy nell'abbigliamento. Anche il calzaturificio MGM Shoes, forte delle sue esperienze storiche, si trovò già pronto a poter offrire i servizi richiesti dai brand del lusso; così come i tomaifici Gruppo TNT e Mamax, che, avendo lavorato con Tod's in precedenza, avevano maturato una più rapida capacità di adeguamento agli standard richiesti.

Nel distretto si iniziò a respirare un'aria diversa. La presenza periodica dei tecnici dei brand (in alcuni casi anche con cadenza mensile) creò opportunità per un numero sempre maggiore di operatori. Le aziende cominciarono a proporsi e a lavorare in conto lavorazione per il lusso. Si innescò una tendenza di tipo "diffusivo": i brand aumentarono gli ordinativi ed essi stessi divennero proattivi nella

⁵⁴ Intervista con imprenditore del settore calzature svolta il 02/11/2021.

ricerca di nuove collaborazioni. Allo stesso tempo, l'incremento dei ricavi e degli utili consentì alle aziende del territorio di investire nelle strutture aziendali, nell'innovazione di processo e nella formazione di nuova manodopera, generando un circolo virtuoso di ripresa.

Il passaggio dal prodotto di basso prezzo e bassa qualità a un prodotto per il mercato del lusso non fu breve e richiese un progressivo adattamento per molte aziende. La modalità e i ritmi di lavorazione in fabbrica cambiarono, e al personale fu richiesto di maturare una mentalità diversa: guardare il prodotto in lavorazione "come il compratore finale osserva una scarpa dal valore di 3000 euro prima di acquistarla."⁵⁵ Ciò si traduceva in un concetto di scarpa mirato alla perfezione del prodotto: qualità della pelle, taglio, cucitura e finissaggio perfetti, zero tolleranza per gli errori e i difetti, massima precisione e attenzione alla sincronizzazione del lavoro e dei macchinari. Se le capacità di manipolare la pelle e di utilizzare la manovia (macchinario per far scorrere i semilavorati lungo la catena produttiva) erano presenti nel bacino di maestranze del territorio, nel "vecchio" distretto la scarpa era basilare, i materiali erano poveri, i difetti tollerati: le manovie andavano veloci.

L'impegno di tanti lavoratori è stato quello di comprendere logiche e tempi diversi e il livello di cura necessario da dedicare al prodotto tra le loro mani. Non fu semplice e immediato trasformare il modo di lavorare degli operai ancorati alla vecchia mentalità produttiva. I materiali e le modalità con cui trattarli mutarono, e così il livello di professionalità richiesta. Nel periodo della transizione i lavoratori venivano seguiti passo passo nelle singole operazioni da tecnici e dirigenti sia dei committenti, sia dell'impresa: spesso le manovie si fermavano per spiegare dove si stava sbagliando, e i lavoratori appresero dai tecnici dei brand ad allenare l'occhio alla rilevazione del difetto. Manovie a velocità ridotta e attenzione al dettaglio su lavorazioni più complesse ed elaborate condussero a una riduzione della produttività giornaliera rispetto al passato in termini di volumi, ma non in termini di prezzo, dato il fortissimo aumento del prezzo ex-fabbrica riconosciuto. L'imprenditore del tomaificio Gruppo TNT, ad esempio, racconta come nel 2005, con l'arrivo di Tod's, la produzione passò da 1400 a 20 tomaie al giorno, consentendo ciononostante la sostenibilità economica della produzione. Se, in precedenza, un tomaificio per ottenere dei buoni margini doveva viaggiare sulle 1000-1500 paia giornaliere, la produzione poteva ridursi a 200 paia. Rispetto invece ai prezzi ex-fabbrica relativi al prodotto finito, stando agli imprenditori intervistati (in data 01/06/2021), i brand oggi riconoscono un prezzo fra un decimo e un sesto di quello di vendita finale. Tale proporzione rende evidente il loro potere contrattuale dominante, ma, allo stesso tempo, mostra come oggi un calzaturificio ottiene in media circa 70-80 euro al paio, quando il prezzo ex-fabbrica di un paio di mocassini tubolari prodotti dalla Filanto poteva aggirarsi intorno ai 13-16 euro.⁵⁶ La Leo Shoes produce oggi un sesto dei volumi della Filanto, ma con un valore complessivo doppio.

1.3.3 Una nuova configurazione del tessuto produttivo

"Il distretto perdeva posti di lavoro ma in pochi casi si rafforzava attorno a piccole unità roccaforti di competenze e qualità, capaci di resistere. Queste aziende sono state la forza su cui si è basato il rilancio del territorio sul prodotto calzaturiero per il segmento di lusso." (Intervista con un imprenditore del settore calzaturiero svolta in data 01/06/2021)

Durante il periodo di transizione il distretto mutò radicalmente la configurazione della sua struttura produttiva. Negli anni '90 la produzione ruotava principalmente attorno ai due grandi colossi Filanto e Adelchi che, come già ricordato, producevano in conto terzi per la grande distribuzione e si avvalevano di un network locale di piccole aziende che producevano componenti e parti (suole, fustelli ecc.) per loro. Vi erano sostanzialmente due livelli di conto lavorazione: uno tra il committente

⁵⁵ Intervista con una imprenditrice del settore calzature svolta il 28/07/2021

⁵⁶ Intervista con un imprenditore del settore calzature svolta il 27/07/2021.

della grande distribuzione e le grandi aziende del territorio; un secondo tra queste ultime e le aziende più piccole, a cui esternalizzavano parte del processo produttivo.

La capacità che aveva la Filanto di industrializzazione del prodotto economico è stata ripresa e adattata al segmento del lusso, i cui prodotti vengono ora realizzati all'interno di catene del valore industriali, garantendo tuttavia la stessa qualità di un prodotto artigianale. Il mondo della produzione di bassa fascia oggi è considerato esaurito, incapace di offrire opportunità per il tessuto produttivo italiano. Non a caso, molti degli imprenditori interpellati si riconoscono nella definizione di "artigiani con una mentalità industriale". La loro bravura è stata anche quella di ricostruire un network distrettuale dopo la crisi, coinvolgendo imprese più piccole in conto terzi che a loro volta si sono riqualficate. Oggi i due livelli di committenza permangono, ma le aziende produttrici finali sembrano in grado di offrire al proprio committente non solo un risparmio sui costi ma anche competenze specifiche nei materiali e nelle lavorazioni.

Dalle interazioni avute con le imprese del territorio, la ricerca ha individuato quattro tipologie di aziende. Queste tipologie sono elencate e successivamente approfondite con le informazioni raccolte sul campo:

1. *Imprese a ciclo completo*: si occupano prevalentemente di tutte le fasi del processo produttivo, dalla progettazione alla realizzazione di prodotti finiti commissionati da uno o più marchi del lusso;
2. *Imprese terziste di imprese locali*: si occupano prevalentemente di specifiche fasi del processo produttivo o della realizzazione di specifici componenti per conto di una o più imprese a ciclo completo operanti in provincia di Lecce;
3. *Imprese terziste di committenti del lusso*: si occupano prevalentemente di specifiche fasi del processo produttivo o della realizzazione di specifici componenti sulla base di un rapporto di committenza diretta con uno o più marchi del lusso, i quali forniscono all'azienda modelli e materiali per la realizzazione del prodotto finito;
4. *Imprese a marchio proprio*: si occupano di tutte le fasi del processo produttivo per la realizzazione di prodotti firmati da un marchio proprio.

In alcuni casi i diversi modelli di business si sovrappongono. Ci sono imprese a ciclo completo, come ad esempio MGM Shoes e Fashion Academy, che dedicano una piccola parte della loro produzione a marchi propri. Nel caso di MGM Shoes, i ricavi derivanti dal marchio "MAIMA!" rappresentano circa il 20% del fatturato aziendale. La GDA, specializzata nella customizzazione di abbigliamento e calzature (applicazioni di perline, Swarovski, ricami, stampe e altri accessori decorativi su prodotti finiti), ha rapporti autonomi con i marchi del lusso, ma lavora anche per imprese locali a ciclo completo.

IMPRESE A CICLO COMPLETO

L'impresa a ciclo completo lavora prevalentemente su quello che viene chiamato "commercializzato", offrendo un servizio che parte dalla prototipazione e la co-creazione delle collezioni, dopo l'impostazione degli stilisti dei marchi del lusso. Si innesca a seguire l'industrializzazione del processo produttivo, che si conclude con la consegna al committente di un prodotto "chiavi in mano" pronto per la vendita al dettaglio. A partire da uno schizzo iniziale o da un disegno forniti dall'ufficio stile del marchio committente, l'impresa realizza il prototipo e pianifica a livello operativo il processo per replicarlo in serie, incluso l'acquisto delle materie prime necessarie.⁵⁷ L'impresa quindi, non si limita ad eseguire le indicazioni del committente, ma apporta

⁵⁷ Nei casi in cui è il committente del lusso a fornire le materie prime si parla di "semi-commercializzato" (o conto lavorazione).

idee e consigli su come realizzare al meglio il prodotto e “i sogni dello stilista”. Si lavora dunque in sinergia con il brand. Va ricordato un aspetto importante: il mercato delle sneakers ha avuto un boom anche tra i brand che storicamente non le producevano; pertanto, il servizio di consulenza svolto da queste imprese - forti della loro esperienza nel settore delle sneakers ormai prossima al decennio - acquista un valore aggiunto prezioso.

Questo modello di business era stato sperimentato già dagli anni '90 nel settore dell'abbigliamento. L'azienda di abbigliamento Luciano Barbetta di Nardò fu una delle prime a proporsi ai brand mondiali del lusso per offrire un servizio a ciclo completo e non più il solo lavoro “à la façon”. Questo salto di qualità fu possibile grazie anche all'assunzione di personale specializzato esterno all'area in grado di attuare una trasformazione aziendale da fasonista - ovvero da mera esecutrice di lavorazioni secondo materiali e istruzioni forniti dal committente - a impresa capace di curare direttamente l'intero processo di realizzazione di un prodotto. In particolare, un ex capo modellista di un famoso marchio italiano mise in piedi una squadra di modellisti e prototipisti a tale scopo. La fornitura di un servizio chiavi in mano venne molto apprezzato dai brand del lusso, i quali alleggerirono i propri uffici per queste funzioni.

La capacità di progettare l'industrializzazione del lusso è sicuramente il fattore principale che ha reso queste imprese efficienti e competitive. Una volta concluse le fasi di raccolta della commessa, campionatura, prototipazione, e acquisto dei materiali, il modello è pronto a entrare nella manovia di montaggio; che è dunque il punto di arrivo di una fase in cui sono indispensabili capacità tecniche. Oltre a quello artigianale, tuttavia, è necessario un know-how volto a trovare la configurazione ottimale del processo produttivo, combinando operazioni manuali e industriali. In alcuni casi si rende necessario adattare macchinari specifici per fasi particolarmente delicate del processo produttivo, poiché strettamente connesse alla qualità finale del prodotto. La velocità delle manovre è ridotta notevolmente rispetto al passato, le posizioni degli operatori riviste, i colli di bottiglia eliminati grazie all'utilizzo di una doppia-tripla macchina, gli spazi necessari ampliati. Il processo produttivo è studiato nel minimo dettaglio per evitare diseconomie.

A ciò si aggiunge la tendenza di alcuni imprenditori a costruire realtà industriali dove tutte le fasi di lavorazione vengono effettuate in un unico sito. Tale strategia permette di controllare i tempi di produzione e consegna e la qualità dell'intero processo. Fattori che rendono queste aziende partner ideali a soddisfare le necessità dei marchi. I controlli sulla qualità vengono effettuati dal personale interno; inoltre, le imprese a ciclo completo sono soggette a un controllo qualità attraverso la presenza di ispettori; questi ultimi, inoltre, realizzano anche audit annuali che riguardano aspetti economico-finanziari e sul rispetto della legislazione di settore a cui l'azienda è soggetta, inclusa quella riguardante il rapporto contrattuale con i lavoratori.

La tendenza delle imprese a ciclo completo è stata ed è tuttora quella di incrementare la gamma di servizi offerti ai brand. Essi riguardano non solo la capacità di realizzare il prodotto in conformità con le esigenze stilistiche e di produzione, ma anche l'immagine dell'azienda agli occhi del mondo del lusso. Prima di iniziare una collaborazione con un'impresa locale, i brand stessi fanno valutazioni relative non solo al tipo di servizio offerto, ma anche alle certificazioni di sostenibilità ambientale e sociale possedute dall'azienda, a tutela della loro immagine e reputazione internazionale.

IMPRESE TERZISTE DI ALTRE IMPRESE LOCALI

Nonostante le spinte alla verticalizzazione, ovvero all'internalizzazione delle fasi produttive, molte imprese a ciclo completo si servono di una rete di sub-fornitura costituita da imprese terziste locali che lavorano alla façon, ovvero con un ruolo prettamente esecutivo. La Leo Shoes, ad esempio, collabora attualmente con una ventina di terzisti che lavorano componenti, a cui si aggiungono altre aziende che collaborano nelle varie fasi di produzione della componentistica e nelle lavorazioni

accessorie, generando un indotto stimabile in circa 1500 lavoratori. Questa azienda, come altre a ciclo completo, si avvale anche di collaborazioni con imprese terziste collocate all'estero, in particolare in Albania, Bulgaria e Tunisia. Il ricorso a collaborazioni con tomaifici esterni al territorio è guidato da considerazioni di costo del lavoro, ma anche da una oggettiva carenza di manodopera (cucitrici e orlatrici) in loco, apparsa evidente con il recente boom delle commesse. La fase di lavorazione delocalizzata all'estero avviene in accordo con i brand quando la loro politica lo consente. Secondo gli imprenditori si tratta, tuttavia, di un'attività residuale, poiché l'originalità del Made in Italy è un valore riconosciuto dal mercato.

In alcuni casi le imprese a ciclo completo stipulano contratti di esclusiva con le imprese terziste, in base ai quali queste ultime lavorano per un determinato brand, con una sola impresa a ciclo completo. Questa tendenza sembra dar vita a nuove logiche gerarchiche nella relazione tra le imprese dell'area, di dipendenza di reti d'impresе da poche imprese strutturate di riferimento. Simili logiche possono avere una base contrattuale, oppure essere sostanziate da un rapporto di lealtà da parte dell'impresa terzista per il supporto formativo e strategico ricevuto e dall'opportunità di lavoro offerta. Un simile legame informale può essere ancora più forte in presenza di relazioni tra imprese basate su legami familiari.

IMPRESE TERZISTE DI COMMITTENTI DEL LUSO

La configurazione di nuovi modelli d'impresa che sta prendendo piede nell'area include anche lo sviluppo di collaborazioni dirette tra terzisti in conto lavorazione e brand del lusso: imprese specializzate su fasi specifiche della filiera produttiva che lavorano su commesse dirette dei marchi, senza l'intermediazione. Sono infatti direttamente i brand che forniscono le materie prime e le istruzioni di produzione e dettano i tempi. L'inizio della commessa parte con la consegna dei materiali. L'azienda Mamax di Ruffano rientra in questa tipologia: produce e invia le tomaie ai brand, i quali a loro volta poi definiscono su quale filiera di produzione – locale o di altri distretti - andranno ad essere completate. Similmente, il calzaturificio Sud Salento di Gagliano del Capo si occupa della fase di montaggio (o assemblaggio) delle componenti della scarpa (tomaie, soles, plantari, lacci, ecc.) fornite dal brand, del confezionamento e della spedizione.

La collaborazione diretta con i committenti del lusso e l'allineamento ai loro standard permettono continui miglioramenti; le imprese fornitrici hanno un margine di trattativa sui prezzi. La forza di questo modello aziendale è nel servizio di qualità ed efficienza che viene fornito al brand; tuttavia, non avendo un ufficio di modellera e progettazione, queste imprese diventano quasi dei "reparti esterni" dell'impresa committente e il loro business è trainato da quest'ultima.

IMPRESE A MARCHIO PROPRIO:

"Portare avanti un proprio marchio corrisponde in sostanza a coltivare un sogno, perché se vuoi farlo funzionare da subito devi investire tanti soldi." (Intervista con una imprenditrice del settore abbigliamento svolta in data 28/07/2021)

Il territorio salentino nasce come terzista: come hanno sostenuto alcuni imprenditori intervistati, "siamo sempre stati produttori, purtroppo è un vestito che non riusciamo a toglierci di dosso" (intervista svolta in data 02/11/2021). Tuttavia, sebbene presenti in misura marginale, nel distretto ci sono alcuni casi di imprese che hanno investito nella realizzazione e commercializzazione di prodotti a marchio proprio. Non è impresa facile in un'epoca in cui i grandi marchi fanno parte di grandi holding con risorse quasi illimitate. La competizione con loro è insostenibile per un piccolo imprenditore del Made in Italy. Il marchio proprio deriva dalle capacità dell'imprenditore di crearsi una propria nicchia di mercato, ma è un business che va rinnovato in base alle tendenze della domanda; richiede la disponibilità continua di risorse economiche e una attività costante di marketing e comunicazione, anche a livello internazionale, che può comportare la costruzione di una rete commerciale e l'assunzione di figure professionali specifiche.

Esempio di queste imprese sono Elata di Casarano, un'azienda con una lunga tradizione di famiglia nella produzione artigianale, prima, e industriale, poi, di calzature da ballo, e Tailor Diffusion, titolare del marchio proprio Ottavio Nuccio Gala, che è un'azienda di confezione di abiti da cerimonia per uomo situata a Lucugnano, frazione del comune di Tricase. Annapaola di Casarano rappresenta un caso di successo di dimensioni importanti. L'azienda è specializzata nella produzione di stivali per l'equitazione personalizzabili a marchio DeNiro BootCo, ed è il risultato del fiuto imprenditoriale di un self-made man, ex operaio della Filanto appassionato di equitazione che capì il potenziale di questa particolare nicchia di mercato.

1.3.4 Percezioni su lavoro sommerso e flessibilità

“Oggi ci sono tutte le condizioni per pagare bene le persone, farle stare soddisfatte e in un ambiente di lavoro sano.” (Intervista con un imprenditore del settore calzaturiero svolta in data 27/07/2021)

Come evidenziato da Viesti (1998) con riferimento all'industria del TAC in Puglia, il concetto di economia sommersa racchiude un *continuum* di situazioni molto diversificate, a seconda dell'intensità e modalità con cui le imprese disattendono la normativa fiscale e/o contributiva. A livello fiscale, ad esempio, possono esserci situazioni di mancata iscrizione alla Camera di Commercio da parte dell'impresa (sommerso totale) oppure una parziale fatturazione della merce venduta che va a ridurre la base imponibile. Anche sul piano dei rapporti di lavoro le situazioni possono spaziare dall'utilizzo di lavoratori senza un contratto di lavoro (lavoro nero), alle diverse forme di “lavoro grigio”, consistenti nelle pratiche di sotto-retribuzione (es. doppia busta paga), nella dichiarazione di un numero giornate inferiori rispetto a quelle effettive o nel parziale rispetto della normativa sulla sicurezza. A tali condizioni si possono accompagnare ulteriori situazioni di irregolarità, riguardanti, ad esempio, la localizzazione.

L'impressione generale emersa dall'insieme delle interviste a imprenditori e testimoni privilegiati è che il fenomeno del lavoro sommerso sia attualmente marginale, attestandosi a livelli di gran lunga inferiori a quelli osservati tra gli anni '80 e '90. Secondo gli intervistati, le forme di irregolarità nel lavoro si trovano soprattutto in chi ancora lavora come terzista nel mercato di fascia bassa o nelle piccolissime imprese a conduzione familiare. In prevalenza, comunque, si tratterebbe di lavoro “grigio”: pratiche di doppia busta paga, soprattutto negli anelli più deboli delle filiere locali di sub-fornitura. L'irregolarità nei contratti di lavoro è sensibilmente diminuita grazie anche all'introduzione degli audit effettuati dalle grandi aziende committenti. Tuttavia, i rappresentanti dei sindacati confederali che sono stati intervistati (nel corso del 2021) confermano la presenza di piccole realtà che continuano ad applicare contratti cosiddetti “pirata”, che possono prevedere retribuzioni inferiori anche del 40% ai minimi dei contratti nazionali appoggiandosi a sindacati autonomi.

I brand del lusso richiedono che sia garantito il contratto nazionale; se ci sono delle sbavature, possono riguardare ad esempio il trattamento degli straordinari. La maggior parte dei committenti, stando agli imprenditori intervistati, paga con regolarità e permette discreti margini di guadagno all'azienda a ciclo completo. Questa realtà appare aver favorito la convergenza verso un equilibrio lavoro-diritti-stipendi e incentivato un miglioramento delle condizioni lavorative. Dall'intervista condotta in data 27/07/2021 emerge che è esistita una disparità di trattamento in termini retributivi tra le piccole e le grandi aziende. Questa circostanza, unita alla carenza di addetti con competenze specifiche, ha determinato, specie nei primi anni della ripresa, una mobilità del personale tra le aziende. Le figure professionali più ambite avevano la possibilità di scegliere di lavorare per quelle aziende che garantissero loro trattamenti più favorevoli e, d'altro canto, gli imprenditori avevano grande interesse ad assumerle.

Nelle realtà terziste di sub-fornitura, dove il controllo del brand non arriva, possono verificarsi fenomeni di “flessibilità salentina”. Con questo termine si fa riferimento a un fenomeno di

concorrenza sleale sui prezzi, solitamente, dei semi-lavorati: i prezzi più bassi sono ottenuti attraverso irregolarità di vario tipo. Anche nell'attuale modello di produzione nel settore del lusso si può innescare un processo di "asta al ribasso", nei casi in cui il brand si appoggia ad aziende più strutturate che a loro volta affidano parte delle lavorazioni ad imprese più piccole. È soprattutto in questi casi che il prezzo offerto per queste ultime lavorazioni può ridursi maggiormente. Dove questo accade, il fenomeno si configura non solo come un problema di sacche di lavoro sottopagato, ma anche di inadeguata valorizzazione economica di quel patrimonio di esperienza e competenza accumulato negli anni. Flessibilità salentina, quindi, significa utilizzare queste capacità della manodopera al minor costo possibile, ricorrendo anche a irregolarità.

Un testimone privilegiato intervistato paragona questo fenomeno a una malattia endemica del territorio. L'unica possibilità per i terzisti per sfuggire al ricatto dei costi inferiori e garantire la regolarità dell'azienda sarebbe quella di rinunciare alle commesse. I sub-fornitori salentini segnalano due ordini di problemi: da un lato, la competizione dei tomaifici siti all'estero (dove il costo del lavoro è più basso) e di alcune aziende salentine che sopravvivono pochi anni ma accettano prezzi molto bassi in quanto, per esempio, non pagano i contributi ai lavoratori. Dall'altro, lo scarso potere contrattuale rispetto alle imprese a ciclo completo, sul costo delle materie prime o su altre fasi del processo produttivo.

Anche l'entità del sommerso nella forma di lavoro a domicilio sembra aver cambiato peso e forma, ed essere divenuto un fenomeno marginale. Il ricorso al lavoro a domicilio è spiegato con esigenze produttive relative ai tempi: per esempio, può essere collegato a lavorazioni che vengono esternalizzate per operazioni che rallenterebbero il ciclo produttivo. È il caso della applicazione manuale di elementi accessori quali borchie o strass che richiede tempi che possono rallentare la manovra: si preferisce affidare questa attività a lavoratori a domicilio. Alcune imprese hanno dichiarato di aver favorito l'allestimento di piccoli laboratori domestici che forniscono queste lavorazioni, ma nel pieno rispetto delle normative vigenti. L'offerta di lavoro a domicilio è presente soprattutto tra le donne alla ricerca di incarichi conciliabili più facilmente con gli impegni domestici o di cura.

Quello del lavoro a domicilio è comunque un ambito in cui le forme di irregolarità sono più difficilmente osservabili. Il sindacato non nasconde le difficoltà a svolgere il proprio ruolo di garanzia e tutela, poiché la contrattazione avviene perlopiù direttamente tra lavoratore e datore di lavoro; e solitamente si tratta non di retribuzione oraria ma di pagamento a cottimo sulla base del numero di capi prodotti. Lo stesso lavoratore a domicilio difficilmente si avvicina al sindacato. Oltre alla questione delle irregolarità retributive, emerge anche un possibile problema legato alla sicurezza e alla salute dei lavoratori, quando il lavoro a domicilio richiede l'uso di macchinari o di prodotti chimici.

1.4 Guardare avanti

"La crisi l'abbiamo subita, poi l'abbiamo cavalcata, oggi siamo in sella e dobbiamo porci il problema del domani." (Intervista con un imprenditore del settore calzaturiero svolta in data 02/11/2021)

1.4.1 Punti di forza del distretto salentino

Il distretto calzaturiero di Casarano è uno dei pochissimi in Italia che, dopo aver attraversato una crisi devastante, ha potuto ricominciare quasi da zero, riqualificandosi e riposizionandosi su un segmento diverso rispetto a quello su cui aveva operato per mezzo secolo. Un decennio fa il mondo del lusso conosceva a malapena questo territorio, oggi invece ne apprezza le capacità e le dinamiche. Gli imprenditori hanno cavalcato l'onda dell'importanza del marchio Made in Italy.

Il Salento possiede una serie di caratteristiche attrattive che contribuiscono a spiegarne il successo. Una di queste è la presenza di una cultura di lunga data nelle lavorazioni, sedimentatasi per decenni nel territorio. Tale cultura della scarpa è garanzia di qualità nel momento in cui viene applicata in catene di produzione industriale. Si tratta, tra l'altro, di competenze che è sempre più difficile reperire in altri distretti produttivi del Nord Italia, stando ai giudizi degli imprenditori. Altro attrattore è la capacità delle imprese salentine di collaborare all'industrializzazione di prodotti complessi garantendone i volumi richiesti nel rispetto dei tempi, ma al contempo preservandone le caratteristiche di qualità. Questa capacità si configura, a giudizio degli imprenditori, come un vantaggio competitivo del sistema Salento, non solo a confronto con le aree geografiche estere in cui da fine anni '90 gli stessi brand hanno indirizzato le proprie commesse, ma anche rispetto ad altri distretti calzaturieri italiani.

Se in passato i marchi del lusso facevano programmi a lungo termine e realizzavano solo un paio di collezioni l'anno, oggi il sistema moda impone un continuo ricambio di modelli che si traduce in tempi di campionato ridotti e nella necessità di una maggiore flessibilità e velocità di realizzazione del prodotto. Realizzando l'intero processo produttivo, le aziende a ciclo completo o comunque a ciclo produttivo localizzato nello stesso territorio riescono ad essere più rapide: in particolare, i tempi di risposta agli ordinativi in Asia sarebbero molto più lunghi. Dalle interviste con gli imprenditori emerge che in questo periodo storico i brand preferiscono accorciare i tempi, anche se questo comporta costi maggiori.

Nella percezione dei marchi del lusso, per quanto emerge dalle interviste, il Salento sembra essere un territorio dove ci sono gli spazi, tanto in aree industriali quanto fuori da esse, per allestire o ampliare le strutture aziendali, vi è un bacino di manodopera con competenze adeguate, giovani che si appassionano al mestiere e aziende locali interessate ad esercitare il controllo della filiera ai fini della trasparenza e della sostenibilità.

Gli imprenditori intervistati hanno spesso fatto confronti con il distretto calzaturiero marchigiano. Se, come si è detto, nel Salento molte aziende lavorano a ciclo completo, nelle Marche la maggior parte delle imprese sono molto specializzate in singole fasi del processo produttivo, e ciò può comportare problemi di controllo delle lavorazioni da parte del committente esterno e di allungamento dei tempi.

Un ulteriore elemento di attrattività dipende dal tipo di prodotto, le sneakers, estranee alla tradizione produttiva marchigiana, e su cui invece il distretto salentino ha ormai maturato una esperienza e know-how specializzato, a partire dalla cultura produttiva del vecchio mocassino tubolare. È interessante notare che lo scarto esistente tra il Salento e le Marche rispetto ai costi di produzione, che in una prima fase sembrerebbe essere stato uno dei motivi ad aver spinto i brand a spostare le produzioni al Sud, secondo un imprenditore intervistato, oggi si è del tutto annullato, se non invertito. Secondo questo imprenditore, produrre sneakers in Salento oggi è divenuto più costoso che farlo nelle Marche.

1.4.2 Possibili minacce

In generale vi è una diffusa fiducia tra l'imprenditoria locale che il Made in Italy rappresenterà una grande risorsa anche per il futuro. Uno dei principali timori riguarda la tenuta nel tempo delle commesse: la preoccupazione che esse possano essere dovute a una crescita reversibile della domanda; o la possibilità che le competenze distintive salentine possano essere sviluppate altrove, specie in aree a più basso costo del lavoro.

In generale, il rapporto "Esportare la dolce vita" di Confindustria (2021, p.14) menziona un possibile rischio di una concorrenza più aspra a partire da alcuni paesi asiatici come Cina, Giappone,

Thailandia e Corea del Sud. La Cina, in particolare, è uno dei principali esportatori di beni per la persona simili a quelli italiani e ha una capacità di apprendimento e miglioramento tecnologico notevoli, tali da poter contendere quote di mercato all'Italia anche nelle fasce più alte. Il governo cinese sta intraprendendo una politica interna di sostegno allo sviluppo di marchi del lusso nazionali e uno sforzo di comunicazione verso i propri cittadini per invitarli ad acquistare il "Made in China."⁵⁸ L'intenzione è quella di riqualificare l'immagine del "Made in China" come un'eccellenza, al pari del Made In Italy. Il percorso è naturalmente lungo e impervio; e tuttavia la Cina è forte del know-how appreso dai paesi industrializzati durante gli anni delle delocalizzazioni e ha le risorse per pagare a designer stranieri cifre altissime. Data la crescita dei consumi, i marchi del lusso stanno adottando strategie per assicurarsi la loro presenza in Cina (Deloitte, 2022, p.15). Il rischio dato dalla combinazione tra l'upgrading qualitativo della capacità produttiva cinese e la concentrazione della domanda finale di beni di lusso nella stessa area geografica potrebbe essere significativo.

Le imprese terziste condividono questi timori, ai quali aggiungono lo stato di incertezza relativo ai rapporti con le imprese a ciclo completo o con gli stessi marchi. Per loro le commesse si rinnovano volta per volta sulla base di una valutazione dei committenti sul rispetto dei tempi e degli standard di qualità. Lo stato di precarietà riguarda non solo la breve durata dei contratti, ma anche i cambiamenti repentini degli ordinativi, che generano talvolta diseconomie (perdita di produzione, sprechi ecc.). Questa condizione di incertezza rende più difficile per le aziende terziste fare investimenti a lungo termine.

Esse rappresentano l'anello più debole della filiera. Sono consapevoli che i loro committenti possono da un momento all'altro spostare altrove gli ordini. Il titolare dell'azienda Sud Salento, ad esempio, dovette affrontare nel 2005 la decisione del marchio con cui collaborava di delocalizzare la produzione in Vietnam. Il potere negoziale dei committenti deriva dalla possibilità sempre aperta di riallocare le commesse altrove, e quindi di trattare al ribasso sui prezzi. Secondo le imprese a ciclo completo, i tomaifici situati in Albania e in altri paesi dell'area balcanica garantiscono loro di realizzare le prime fasi del processo produttivo a costi notevolmente inferiori; essi possono disporre, per queste lavorazioni, di una forza lavoro che è divenuta più difficile da reperire in Salento. Nel giudizio delle imprese a ciclo completo, la competizione sarà sempre più sulle competenze dei lavoratori, sulla preparazione, qualificazione e know-how del personale. La carenza di manodopera specializzata emerge come una delle questioni più critiche che potrebbe ostacolare l'ulteriore sviluppo del distretto di Casarano. Il bacino latente di maestranze qualificate, che ha svolto un ruolo decisivo per la ripresa, è ormai esaurito, anche per motivi anagrafici. In particolare, secondo diversi imprenditori, le mansioni nel reparto giunteria e cucitura rappresentano oggi la criticità maggiore e la fase della realizzazione della tomaia è l'area in cui si giocherà la partita dei prossimi anni. La necessità urgente è quella di assicurare il ricambio generazionale del capitale umano già formato nella precedente fase storica, assicurare la formazione continua della manodopera e acquisire figure professionali di fascia alta.

Dalle interviste con gli imprenditori (2021) è emerso un clima di collaborazione informale e mutuo aiuto che riguarda principalmente il prestito di macchinari: in alcuni casi sono le imprese a ciclo completo a prestare macchinari per specifiche lavorazioni alle imprese terziste, in altri casi i prestiti di materie o macchinari avvengono tra queste ultime. La collaborazione formale tra le imprese si è concretizzata nell'esperienza del Politecnico del Made in Italy.

⁵⁸ "Il mondo della moda rappresenta una fotografia di come cambiano la contemporaneità e gli aspetti sociali, culturali e identitari di una società. Alcuni paesi hanno percepito l'importanza di questo settore per fini politici" (da un'intervista con un marchio del lusso svolta il 01/11/2021).

1.4.3 Tre diverse visioni a lungo termine

A fronte dei rischi analizzati, in alcune interviste sono emerse possibili visioni di lungo termine del rapporto con i committenti esterni del lusso, e quindi di un diverso ruolo assunto anche dalle imprese locali.

La prima visione è il rafforzamento delle partnership. Significa mostrare competenze distintive necessarie ai brand e scarsamente disponibili altrove, continuando a mantenere la propria autonomia (proprietà e direzione dell'azienda). Oggi le imprese a ciclo completo hanno un rapporto con i marchi del lusso che non si ferma alla semplice fornitura, sono dei partner dei brand a tutti gli effetti: una relazione di fiducia che va coltivata nel tempo. I marchi cercano partner con cui collaborare, specie quelli che non possiedono una propria capacità produttiva. Nell'ottica di ridurre l'asimmetria di potere ci sono almeno due processi che potrebbero incrementare il potere negoziale delle imprese locali. Il primo è continuare a investire sulle capacità distintive di industrializzazione di prodotti del lusso, con quel che ne deriva in termini di investimenti in innovazione e impianti e materiali avanzati: un passo in questo senso è la recente creazione da parte di Leo Shoes di uno stabilimento a servizio unicamente del brand Dior. Il secondo è affrontare la tradizionale carenza di cultura cooperativa tra le imprese locali, al fine di sviluppare azioni di rete che permettano di fare "massa critica" ed esercitare un potere contrattuale come "distretto".

La seconda visione è sviluppare un rapporto come soci: attrarre investimenti dei brand nelle aziende locali mediante acquisizioni di quote di capitale. La possibilità che in un prossimo futuro grandi marchi decidano di investire e acquisire quote minoritarie o maggioritarie di aziende del territorio emerge come una aspettativa o speranza di alcuni imprenditori locali. Per alcuni, riuscire a convincere un marchio del lusso a investire nel capitale della propria azienda corrisponde a un investimento sul futuro e sulla creazione di opportunità di lavoro continuative nel tempo. All'obiezione relativa al rischio di perdere il controllo dell'azienda, alcune imprese intervistate (2021) hanno contrapposto una certa fiducia nei vantaggi che comunque ne scaturirebbero, oltre a una maggiore stabilità dei volumi di produzione e dell'occupazione sul territorio. Potrebbe essere, si sostiene, un'ipotesi vantaggiosa per entrambe le parti, specie se le aziende continuassero a lavorare anche per altri brand, per ampliare le proprie competenze.

Queste due prime visioni possono essere proposte anche in prospettiva sequenziale. Potenziare il proprio ruolo di partner indipendente, ad esempio, può nel tempo incrementare il valore e la reputazione dell'azienda agli occhi del brand committente, fino a convincerlo a investire nel suo capitale.

Terza visione è la diversificazione strategica. Essere sì partner o soci del brand ma diversificando la produzione in termini di categoria merceologica o sviluppando al contempo una linea a marchio proprio. Alcuni imprenditori ipotizzano o auspicano una crescita delle imprese basata su linee di prodotto di fascia alta con marchio proprio, così da sganciarsi progressivamente dalla dipendenza dalle commesse esterne. Questo permetterebbe di avere una base di redditività grazie al conto terzi e, allo stesso tempo, poter sviluppare in modo incrementale sul mercato il proprio marchio, anche come un possibile "paracadute" nei periodi di contrazione delle commesse. Lavorare su questi due binari paralleli da un lato potrebbe generare opportunità (ad esempio, utilizzare le competenze sviluppate per il marchio per offrire servizi di maggiore qualità per i committenti), ma non sarebbe certo privo di rischi (ad esempio, incrinare il rapporto con il brand committente che inizierebbe a vedere l'impresa come futuro concorrente sullo stesso mercato). Un'altra strada ritenuta percorribile è la diversificazione di prodotto. Un esempio in questo senso è la recentissima apertura dello spazio "Manifattura Salento AF" della Leo Shoes dedicato alla produzione di borsetteria.

Gli imprenditori insistono sulla circostanza che il committente del lusso "ama vedere il bello" e richiamano al proprio ruolo le amministrazioni locali per creare un contesto migliore in termini di

viabilità, illuminazione, sicurezza: una rappresentazione di un territorio che vuole crescere. In tal senso, politiche indirette di marketing territoriale, come la sfilata Dior tenutasi a Lecce nell'estate del 2020,⁵⁹ sono forme di comunicazione potenzialmente efficace per dare visibilità al sistema produttivo locale della moda e incrementarne il valore. Questo può essere possibile mettendo in sinergia la storia, l'esperienza e le capacità delle imprese salentine, con il patrimonio culturale, storico e paesaggistico del territorio. Una simile politica di marketing territoriale può contribuire a fare del Salento un distretto produttivo nel settore moda riconoscibile nel suo valore.

1.5 Il fenomeno della ripresa

“Credo che questo territorio abbia dimostrato, con grandissime e drammatiche perdite di posti di lavoro, che dalle ceneri di una esperienza industriale possano risorgere esperienze virtuose.” (intervista con imprenditore del settore calzaturiero)

L'intreccio dell'analisi statistica e dell'interlocuzione diretta con gli attori locali ha permesso di focalizzare le determinanti che hanno contribuito al rilancio, ricostruite nei paragrafi precedenti. L'intento di questa sezione è quello di riorganizzare questi fattori secondo una sequenza logica e temporale che faciliti la ricostruzione del fenomeno della ripresa del distretto calzaturiero.

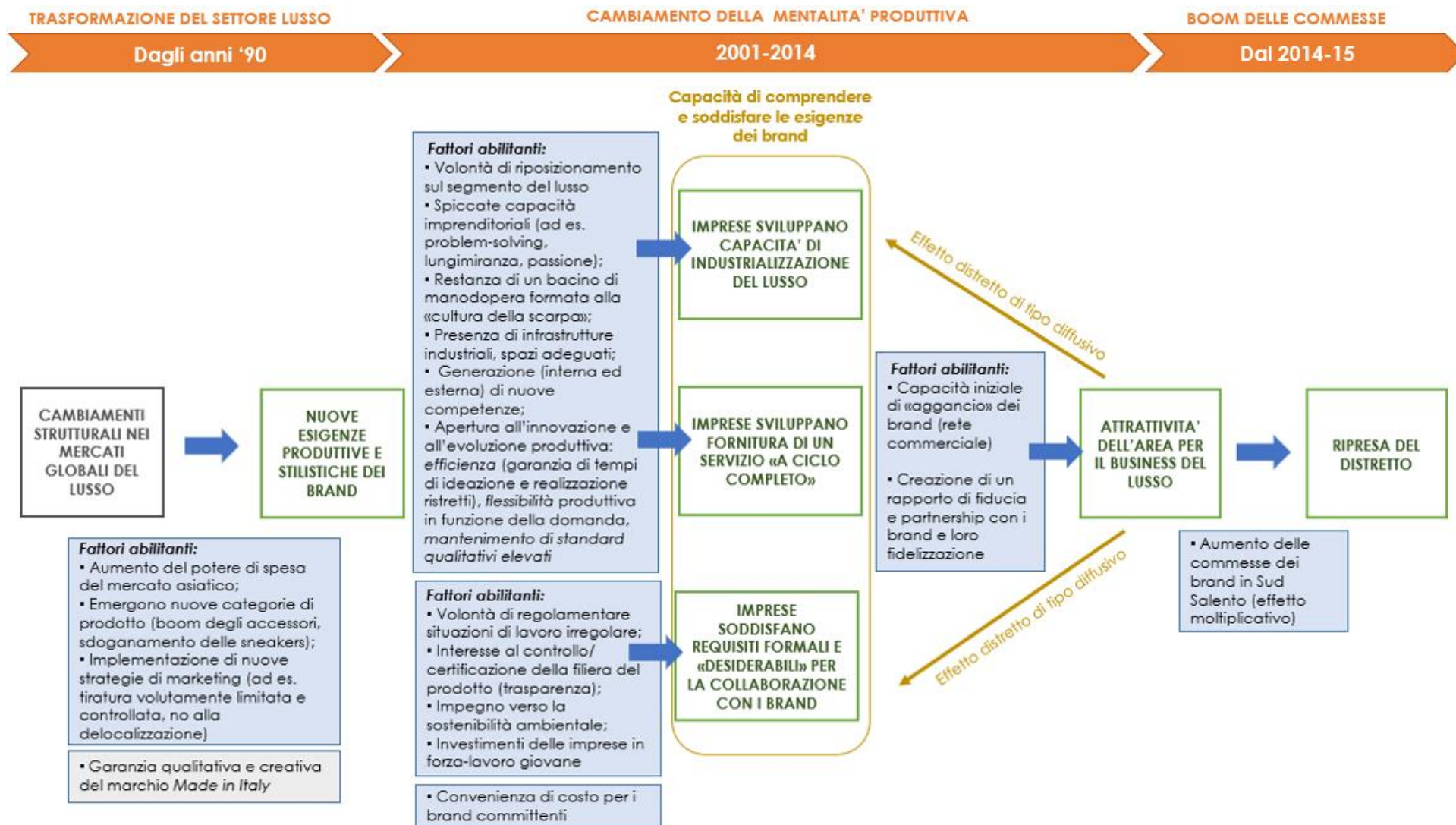
La spiegazione elaborata (Figura 26)⁶⁰ illustra come i cambiamenti strutturali nei mercati globali del lusso (paragrafo 1.3.1) rappresentino un fattore esogeno che ha innescato un riassetto del sistema produttivo moda attorno a nuove esigenze produttive e stilistiche. Il territorio salentino ha creduto nella possibilità di riposizionamento del distretto sul segmento del lusso. L'analisi mette a fuoco i fattori abilitanti più rilevanti che hanno giocato un ruolo significativo nel processo di transizione e cambiamento della mentalità produttiva (paragrafo 1.3.2).

I nuovi progetti di impresa sono stati avviati da una classe imprenditoriale locale già in possesso di esperienza nella produzione di calzature e abbigliamento e disponibile a dedicarsi alla produzione nel settore del lusso. Essi si sono relazionati con attori esterni all'area per l'acquisizione di nuovo know-how. A ciò si aggiungono aspetti caratteriali di intraprendenza, passione e capacità tecniche di alcune personalità imprenditoriali, essenziali per lavorare nel settore moda. Entrare in sintonia con la visione dei brand è fondamentale, e passa anche attraverso la capacità di instaurare un rapporto di fiducia ed empatia.

⁵⁹ L'evento fu organizzato su iniziativa e sotto la direzione di Maria Grazia Chiuri, direttrice creativa del brand di origini salentine. L'evento ebbe un grande risalto mediatico. Alla sfilata sono seguiti sia incrementi di nuove commesse da parte di Dior, sia un incremento dei flussi di visita dei siti web aziendali soprattutto dall'Asia.

⁶⁰ Partendo dallo studio dei partner e dalla analisi del territorio e degli attori locali attraverso indagini desk e di campo, il team di ricerca ha individuato il fenomeno rilevante che caratterizza il territorio e raccolto le possibili cause che hanno contribuito al manifestarsi di tale fenomeno. L'approccio di valutazione REVES suggerisce l'utilizzo dello strumento diagramma di Ishikawa per facilitare la ricostruzione e rappresentazione del quadro teorico di funzionamento di un fenomeno complesso. Lo schema elaborato è il risultato finale di un esercizio di confronto interno al team di ricerca partito con l'elaborazione di un diagramma di Ishikawa (a seguito di un brainstorming sui fattori abilitanti e determinati della ripresa del distretto tenutosi con il team di coordinamento) e poi evolutosi in uno schema più articolato che pone in sequenza logica e causale le determinanti che erano state individuate in precedenza. Le determinanti sono state oggetto di discussione con i partner locali durante un incontro intermedio di confronto sui primi risultati della ricerca tenutosi a Corsano il 3.12.2021. Per approfondimenti: Tagle, Celano et al. (2016) p.54.

Figura 26 - La ripresa del distretto: ricostruzione di alcune determinanti



Fonte: elaborazione degli autori

Un fattore rilevante per il rilancio del comparto risulta essere stata la disponibilità di un bacino di manodopera formata nel settore e disponibile a rientrare al lavoro aggiornando le proprie competenze. Un patrimonio sedimentato di relazioni e capacità di lavoro già sviluppato nell'industria calzaturiera e dell'abbigliamento nel Novecento è rimasto come insieme di risorse potenziali sottoutilizzate e disperse sul territorio.

La generazione di nuove competenze necessaria all'evoluzione verso l'alta qualità ha seguito diversi canali. Da un lato, gli imprenditori hanno saputo sfruttare le occasioni di apprendimento costituite dal confronto con realtà imprenditoriali esterne al territorio e dalla presenza dei tecnici dei committenti incaricati di esercitare le funzioni di controllo di qualità; dall'altro si sono adoperati nella ricerca di figure professionali esterne all'area (soprattutto per le fasi a più alto contenuto intellettuale e creativo), insieme all'investimento nella specializzazione continua del proprio personale presso agenzie formative prestigiose come l'Arsutoria School di Milano⁶¹ o presso imprese di altri distretti produttivi. L'attenzione delle imprese verso una formazione di alto livello ha contribuito a rinsaldare il senso di appartenenza all'azienda tra le figure professionali più strategiche.

L'apertura verso l'innovazione e l'evoluzione produttiva ha condotto l'imprenditoria locale all'"industrializzazione del lusso" e alla "fornitura di servizi a ciclo completo", risultato dello sviluppo di un know-how specifico che combina saperi artigianali (manualità, creatività) con competenze di replicazione in serie del prodotto, dalla fase di progettazione del prototipo sino al confezionamento e spedizione in negozio. Ciò avviene non solo mantenendo gli standard qualitativi elevati, ma anche la rapidità richiesta dal mercato. Gli imprenditori hanno risolto i colli di bottiglia del processo produttivo e investito sui macchinari. L'apertura riguarda anche la capacità degli imprenditori di mostrarsi ambiziosi e disponibili sperimentare percorsi produttivi innovativi da sviluppare insieme al brand committente.

Per essere competitive sul mercato del lusso le imprese salentine devono lavorare in un'ottica di continuo miglioramento ed efficientamento dei servizi offerti ma anche di soddisfacimento di requisiti formali. Periodici audit aziendali hanno spinto le imprese verso il rispetto dei livelli retributivi e delle altre norme previste a tutela dei diritti dei lavoratori assunti, con segnali di una nuova cultura di cooperazione tra sindacato e imprese. Oggi la certificazione della filiera e la sostenibilità ambientale e sociale sono diventati un aspetto centrale per i brand del lusso.

⁶¹Una scuola di formazione di eccellenza italiana sul design, la modelliera e la prototipia di scarpe e borse. Nata negli anni '40, questa scuola forma studenti che lavorano per i più importanti brand della moda internazionale.
<https://www.arsutoriaschool.com/>

2 OSSERVARE LE POLITICHE SOVRA-LOCALI

2.1 Introduzione ai gruppi di interventi analizzati

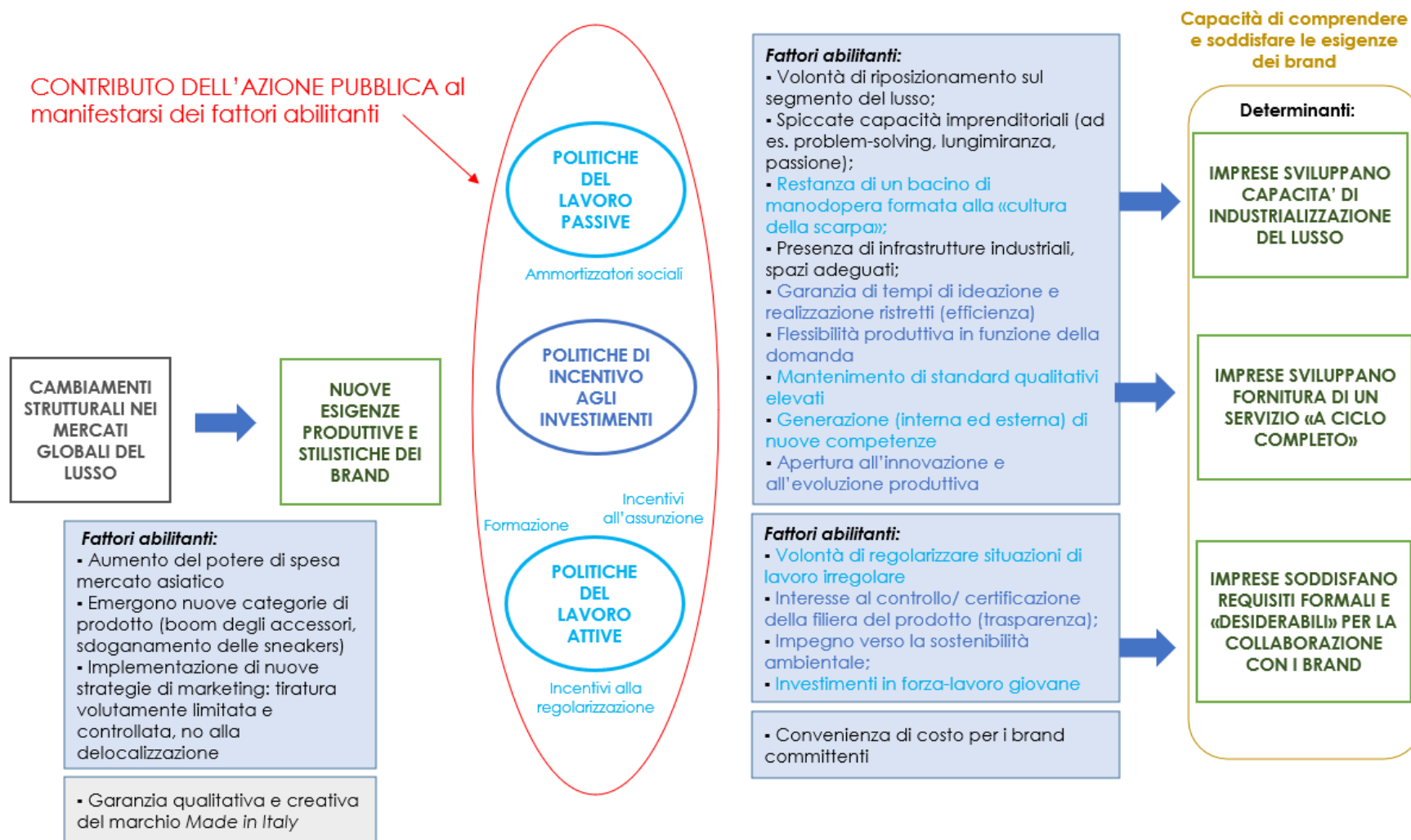
2.1.1 Le politiche nella spiegazione della ripresa

Come osservato fin qui, negli ultimi trenta anni il Sud Salento è stato interessato da importanti cambiamenti che hanno coinvolto il tessuto produttivo e in particolare il settore TAC, investito da una pesantissima crisi e poi da un'eccezionale ripresa. In questo lasso temporale, diverse politiche sono state messe in atto nel territorio: in questo capitolo si analizza il modo in cui hanno influenzato i fattori determinanti per la ripresa. In sintesi, il contributo dell'azione pubblica⁶² sui fattori abilitanti e di conseguenza le determinanti che hanno permesso la ripresa del settore in Sud Salento sembra sostanziarsi in tre insiemi di interventi riconducibili a tre gruppi di politiche, riportate nella Figura 27: politiche passive del lavoro, politiche di incentivo agli investimenti e politiche del lavoro (azioni formative e incentivi alla regolarizzazione e all'assunzione). Per meglio comprendere in che modo questi strumenti sono intervenuti influenzando il comportamento degli attori, la Figura 28 offre una descrizione della interazione tra gli strumenti disponibili e l'azione degli imprenditori, partner principali della ricerca, delineando le connessioni tra i principali gruppi di azioni pubbliche, le determinanti della ripresa e le azioni intraprese. Lo schema è suddiviso in tre fasi per illustrare cronologicamente il momento in cui le diverse politiche sono intervenute. La prima fase (1990-2000) comprende un periodo a cavallo tra il picco delle attività del settore e l'inizio della crisi, caratterizzato dal ricorso al lavoro irregolare. In quegli anni vengono messi a punto i primi strumenti di politica attiva (contratti di gradualità) volti alla riduzione del lavoro irregolare. Nei quattordici anni successivi, con l'avvento della competizione globale, le politiche passive del lavoro assumono un peso rilevante: in questa fase si osserva un ampio ricorso agli ammortizzatori sociali da parte delle aziende. Questi interventi, necessari all'epoca per scongiurare una crisi sociale sul territorio, si sono rivelati utili nel periodo successivo, quando il settore ha ripreso a produrre. L'ipotesi è che il sostegno al reddito garantito da questi strumenti abbia favorito la "restanza" di un bacino di manodopera qualificata disponibile nel momento in cui le aziende sono ripartite, come sarà illustrato meglio nel paragrafo 2.3.1. Parallelamente, altri strumenti di politica attiva del lavoro (piani di emersione, contratti di prossimità) e di incentivazione agli investimenti si rendono disponibili: ma intervengono "controtempo", in un momento di fermo sostanziale del settore. Il problema della sincronia rileva della difficoltà dell'azione pubblica nello stare al passo con gli accadimenti e le esigenze del settore; alcuni interventi sono stati adottati in momenti in cui non rispondevano alle esigenze del territorio.

A partire dal 2015 circa, con l'emergere delle nuove esigenze produttive, sono divenuti più rilevanti gli strumenti di incentivo agli investimenti, le iniziative di formazione e gli incentivi alle assunzioni. L'azione combinata di tali strumenti sembra aver facilitato alcune dinamiche nel momento della ripresa.

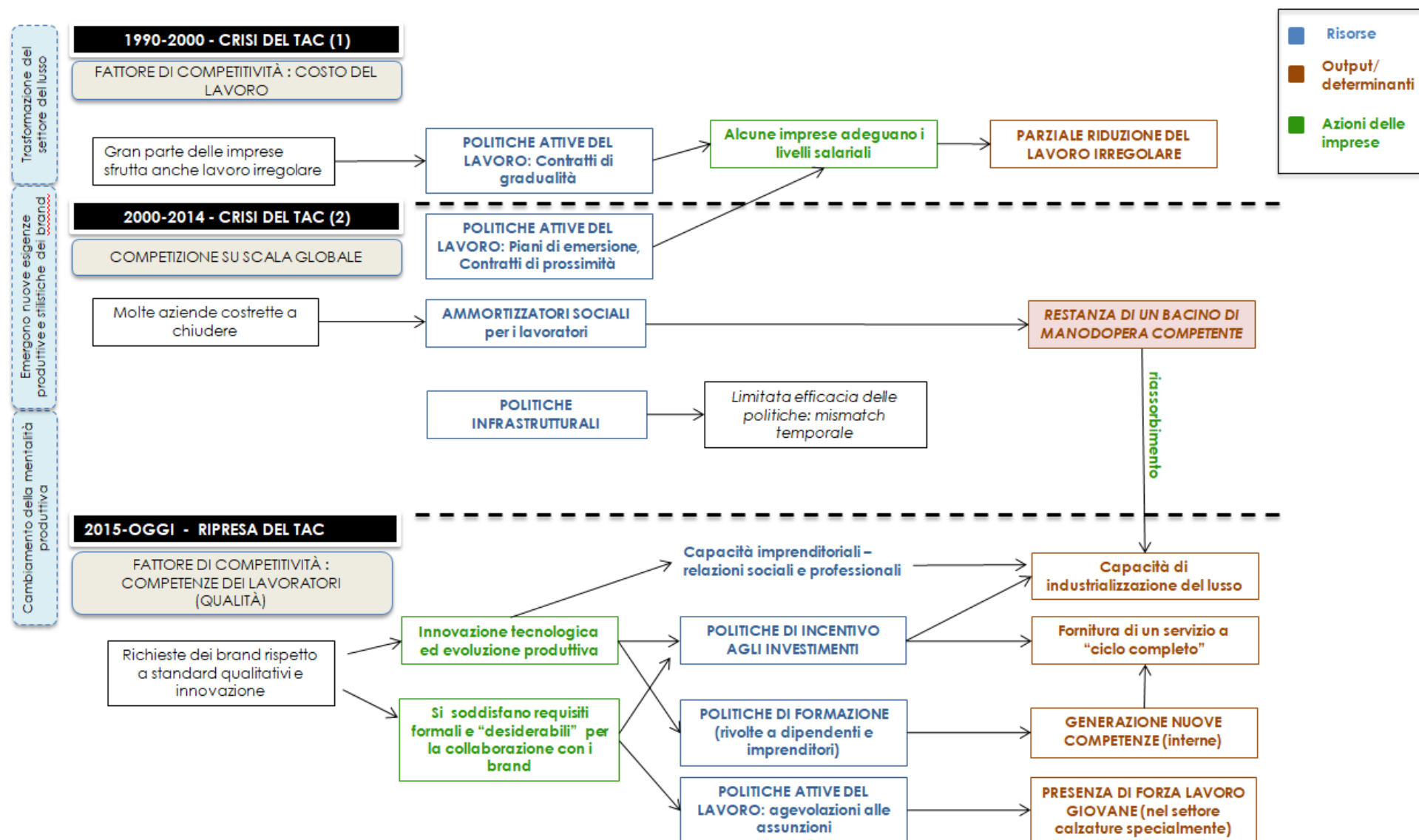
⁶² Nell'approccio REVES il fenomeno studiato è considerato come esito di un processo complesso in cui interagiscono processi spontanei e interventi pubblici, che operano singolarmente o intrecciandosi. Il passo successivo all'identificazione delle determinanti del fenomeno della ripresa del distretto è quello di ipotizzare dei nessi che le colleghino con gli interventi sovralocali che vi influiscono. Il procedimento logico è quello dell'abduzione. In questa fase quindi, l'attenzione si focalizza sull'identificare i contributi e le influenze delle policy che hanno operato sul territorio sul fenomeno/esito osservato.

Figura 27 - Contributo dell'azione pubblica nella spiegazione della ripresa



Fonte: elaborazione degli autori

Figura 28 - La spiegazione della ripresa dal punto di vista delle imprese



Fonte: elaborazione degli autori

2.1.2 Le politiche territoriali e di infrastrutturazione

Come già specificato, il lavoro di valutazione si è concentrato sugli interventi di azione pubblica riconducibili alle politiche del lavoro attive e passive e alle politiche di incentivo agli investimenti. Dall'analisi emerge che questi strumenti, ai quali sono dedicati i paragrafi successivi, sembrano aver giocato un ruolo rilevante nella ripresa produttiva. Naturalmente, altri interventi di politica economica hanno interessato il territorio. A giudizio del team di ricerca, confortato dalle opinioni raccolte durante le interviste, esse non sembrano aver inciso in maniera diretta e rilevante sulle dinamiche del distretto. Si tratta, nello specifico, degli strumenti di sviluppo territoriale integrato e delle politiche infrastrutturali, di cui si dà conto in questo paragrafo.

Per quanto concerne gli strumenti di programmazione negoziata, in particolare i Progetti Integrati Territoriali (PIT) e gli interventi di Area Vasta, non sembra emergere un legame causale diretto con la dinamica del settore imprenditoriale (Bianchi, 2011).

Le politiche infrastrutturali e in generale di dotazione di beni pubblici territoriali hanno naturalmente un impatto positivo sull'operare del tessuto imprenditoriale. Si tratta però di interventi che, per loro stessa natura, richiedono tempi di attuazione molto lunghi. Nel caso del Sud Salento, territorio in cui la ripresa del settore è avvenuta in tempi relativamente brevi, l'evidenza raccolta sembra mostrare che le dinamiche delle politiche infrastrutturali non siano state centrali nello spiegare la ripresa produttiva. Le condizioni infrastrutturali, come si vedrà non paiono essere significativamente mutate nell'arco di tempo qui analizzato.

Certamente, una delle condizioni che hanno favorito la ripresa del settore è stata la disponibilità di capannoni industriali e spazi attrezzati. In questo senso, l'infrastrutturazione esistente, e dunque le politiche messe in campo nel passato hanno avuto un ruolo certamente positivo.

PROGETTAZIONE INTEGRATA PER LO SVILUPPO LOCALE

I Progetti Integrati Territoriali (PIT) sono stati uno strumento introdotto nella politica di coesione nel periodo di programmazione 2000-2006 e, pertanto, in attuazione fino al 2009, mirato a utilizzare i fondi strutturali in maniera integrata attraverso la definizione di un insieme di interventi intersettoriali collegati tra loro e finalizzati al raggiungimento di un obiettivo comune di sviluppo del territorio. A tal fine, lo strumento prevedeva il coinvolgimento degli attori economici e sociali del territorio. Tra i dieci PIT della Regione Puglia, il PIT n.9 ha interessato il territorio Salentino-Leccese coinvolgendo nella sua programmazione 68 Comuni⁶³ riuniti nell'Assemblea dei Sindaci, la Provincia di Lecce, sindacati datoriali e dei lavoratori, Confindustria, Confartigianato, rappresentanze dei commercianti. Finanziato dal POR Puglia 2000-2006, il PIT n.9 venne avviato dal punto di vista operativo nel giugno del 2005 con la firma dell'accordo tra la Regione Puglia e il Comune capofila di Casarano con una dotazione finanziaria di circa 54 milioni.

⁶³ I comuni aderenti al PIT n.9 sono: Acquarica Del Capo, Alessano, Alezio, Alliste, Andrano, Aradeo, Bagnolo Del Salento, Botrugno, Calimera, Cannole, Casarano, Castrignano De' Greci, Castrignano Del Capo, Castro, Collepasso, Corigliano D'Otranto, Corsano, Cursi, Diso, Gagliano Del Capo, Galatone, Gallipoli, Giuggianello, Giurdignano, Maglie, Martano, Martignano, Matino, Melissano, Melpignano, Miggiano, Minervino Di Lecce, Montesano Salentino, Morciano Di Leuca, Muro Leccese, Nardò, Neviano, Nociglia, Ortelle, Otranto, Palmariggi, Parabita, Patù, Poggiardo, Porto Cesareo, Presicce, Racale, Ruffano, Salve, San Cassiano, Sanarica, Sannicola, Santa Cesarea Terme, Scorrano, Seclì, Soleto, Specchia, Spongano, Sternatia, Supersano, Surano, Taurisano, Taviano, Tiggiano, Tricase, Tuglie, Ugento, Uggiano La Chiesa, Zollino.

La dotazione finanziaria per il territorio Salentino-Leccese risultava piuttosto elevata, nonostante le decurtazioni subite nel passaggio dalla fase di programmazione a quella di attuazione: dall'Accordo con le Amministrazioni sono stati stanziati inizialmente 54,26 milioni di Euro (cfr. Programma PIT 9 pubblicato sul BUR n. 41 suppl. del 16-3-2005), di cui 47 milioni effettivamente impegnati (situazione a maggio 2011, Consorzio Metis, 2011, p.12). Tuttavia, i tempi dedicati alle negoziazioni tra gli attori in gioco in fase di programmazione e l'avvio delle strutture di gestione ritardarono l'avvio effettivo delle attività programmate. I primi bandi vennero pubblicati nel dicembre 2005 e l'attuazione degli interventi previsti venne condensata tra il 2006 e il 2009.

La strategia di intervento era finalizzata a rafforzare e diversificare la base industriale dell'area salentina, verso una struttura industriale più moderna e innovativa e meno incentrata su attività a basso valore aggiunto come quelle che allora caratterizzavano il comparto TAC, nella convinzione che questo settore tradizionale del Made in Italy difficilmente sarebbe potuto ritornare a generare livelli di occupazione come nel passato (Bianchi, 2011). Diversamente dagli altri PIT del Mezzogiorno, focalizzati prevalentemente sul potenziamento delle infrastrutture locali, il PIT n.9 ha lasciato ampio spazio al finanziamento della macrocategoria degli "interventi immateriali" (Bianchi, 2011, p.14), tra cui attività di diffusione tecnologica, di promozione dell'internazionalizzazione e progetti formativi.

In concomitanza con l'inizio della fase attuativa del PIT, furono varate le azioni a favore delle Aree Vaste previste della programmazione 2007-13, basate sulla predisposizione di piani strategici e sulla possibilità di dare vita a nuove alleanze territoriali. Questa sovrapposizione ha ridotto le aspettative sul futuro del PIT. Ciò ha in diversi casi improntato l'azione degli Uffici Unici alla realizzazione e chiusura degli interventi affidati, senza che venisse dedicata una particolare attenzione al consolidamento e prosecuzione di quei progetti oltre il termine dei finanziamenti comunitari.

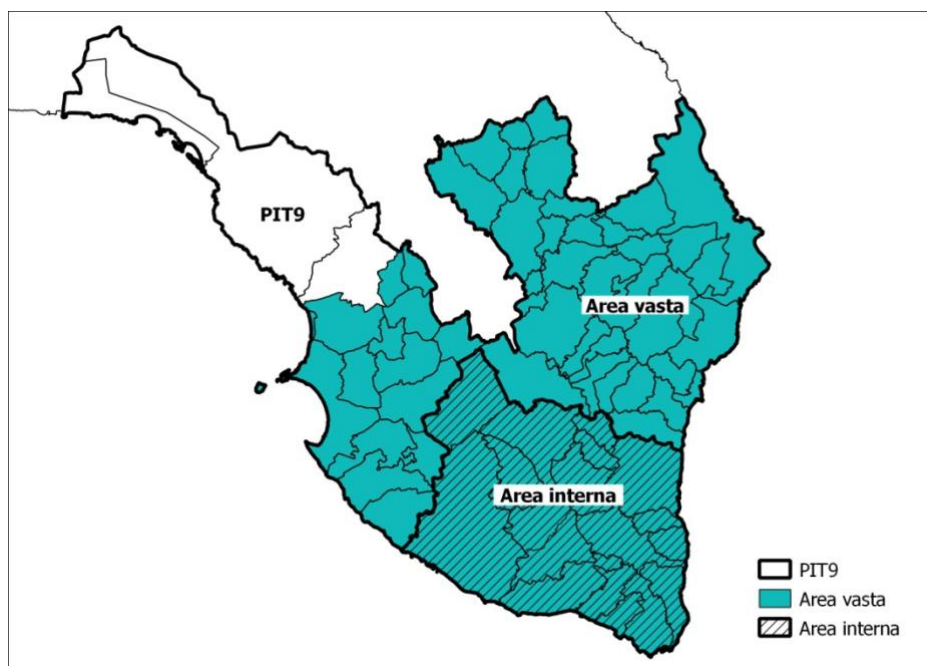
L'Area Vasta, definita come "un'area che si caratterizza per una interdipendenza economica, sociale e territoriale che non coincide necessariamente con un confine amministrativo" (dal sito di Sistema Puglia⁶⁴), era finalizzata a una più opportuna crescita dei territori seguendo l'esperienza di condivisione sulle scelte di governance dei PIT e riproponendo il ruolo attivo degli attori istituzionali locali nella progettazione di sviluppo territoriale. Con i piani strategici di Area Vasta si è cercato di ampliare le tematiche trattate, dato che il PIT aveva una dimensione più settoriale.

L'Area Vasta Sud Salento comprendeva 66 amministrazioni comunali.⁶⁵ La Figura 29 riporta i confini del territorio dei comuni aderenti a PIT n.9, Area Vasta e Area Interna. Con la Delibera n.2689 del dicembre 2009, la Giunta Regionale approvò il Programma stralcio dell'Area Vasta "Salento 2020" per un importo complessivo pari a 29,7 milioni di euro riferito a diverse linee di intervento. Gli interventi finanziati hanno riguardato quasi totalmente il patrimonio culturale, storico e naturalistico.

⁶⁴to https://www.sistema.puglia.it/portal/page/portal/SistemaPuglia/Aree_Vaste#:~:text=L'Area%20Vasta%20%C3%A8%20un,necessariamente%20con%20un%20confine%20amministrativo.

⁶⁵ I comuni aderenti ad Area vasta coincidevano con quelli facenti parte del PIT n.9 tranne Galatone, Nardò e Porto Cesareo.

Figura 29 - Confini amministrativi di PIT n.9, Area Vasta e Area Interna



PERIFERICITÀ, INFRASTRUTTURE E SERVIZI: TRASPORTO, LOGISTICA, SICUREZZA

Rispetto alla questione trasporti, la percezione che si trae dalle interviste è di isolamento e di svantaggio dei comuni del Sud Salento. Il tacco di Italia, a giudizio di molti intervistati, soffre di una grave carenza di collegamenti sotto il profilo tanto delle infrastrutture quanto dei servizi. La rete ferroviaria è ritenuta inadeguata alle esigenze delle imprese che sono costrette a ricorrere al trasporto su gomma per la movimentazione delle merci. Nel periodo più recente, le iniziative di potenziamento di infrastrutture e servizi si sono concentrate sull'ampliamento a quattro corsie della SS 275 Maglie-Leuca, l'elettificazione della rete ferroviaria Ferrovie Sud Est e la riattivazione dello Scalo di Surbo, in particolare per servizi di trasporto merci intermodale, come accennato nel paragrafo 1.2.2. Se lo scalo fosse rimesso in funzione, a giudizio di alcuni testimoni privilegiati intervistati in data 18/06/2021, i TIR potrebbero muoversi in treno (in modalità "autostrada viaggiante") verso Nord. Tuttavia, il bando di gara per il recupero e la riattivazione dello scalo merci è andato deserto.⁶⁶ Si tratta di progetti la cui attuazione ha sofferto di un grave ritardo.

Dall'interlocuzione con gli imprenditori emerge che, sebbene un potenziamento della logistica gioverebbe molto al settore, a oggi le imprese, grazie anche ai servizi offerti dai corrieri, hanno trovato modalità efficienti di movimentazione delle merci.

Il trasporto su TIR, d'altro canto, è soggetto al rischio di furti, considerando che il prodotto finale trasportato ha un altissimo valore. Negli ultimi tre anni la Leo Shoes ha subito tre furti e durante il periodo in cui è stata svolta la ricerca è giunta notizia⁶⁷ di un furto ai camion in partenza dal calzaturificio Sud Salento. Il titolare dell'impresa, durante l'intervista, aveva raccontato che, a seguito di due episodi durante i quali erano state rubate circa 5.000 paia di calzature, per 10 anni

⁶⁶ <https://www.lecceprima.it/politica/surbo-scalo-merci-bando-deserto-bellanova-non-demorde-22-dicembre-2021.html>

⁶⁷ https://bari.repubblica.it/cronaca/2022/07/19/news/settecento_scarpe_gucci_rubate_nella_notte_colpo_in_un_calzaturificio_cio_del_salento-358354390/

L'azienda aveva deciso di far viaggiare i camion solo di giorno e con la scorta armata. Il nodo della sicurezza risulta cruciale per gli imprenditori intervistati.

Per quanto riguarda le zone industriali, nel Sud Salento vi sono stati miglioramenti nelle dotazioni di servizi essenziali, sebbene gli imprenditori continuino a lamentare carenze: gas, rete idrica e depurazione. Con la ripresa della produzione, nuove esigenze si sono sommate a quelle storiche: connessioni a banda larga, che sono oggi fondamentali per la produzione, e una maggiore sostenibilità ambientale di queste aree industriali, localizzate a ridosso dei centri abitati.

Stando a uno degli imprenditori intervistato in data 20/10/2021, vi sono problemi anche per le recenti Zone Economiche Speciali (ZES), nelle quali imprese già operative o di nuovo insediamento possono beneficiare di agevolazioni fiscali e di semplificazioni amministrative (disciplinate dal Decreto-legge 20 giugno 2017 n. 91, convertito con modificazioni dalla L. 3 agosto 2017 n. 123). Secondo quanto emerge dall'intervista, l'utilizzo delle ZES comporta un esborso monetario troppo oneroso per le aziende, che nella maggior parte dei casi desistono dall'acquisto dei lotti. Questo può generare situazioni per cui si può trovare una zona ZES fornita di servizi ma vuota e una zona industriale limitrofa in cui operano le aziende sebbene manchi l'infrastrutturazione di base. Un discorso più ampio relativo alla centralità delle politiche di marketing territoriale riguarda quanto le aree industriali, così come le aziende, siano accoglienti nei confronti del mondo del lusso. Per alcuni imprenditori, si tratta di una forma di comunicazione potenzialmente efficace per dare visibilità al sistema produttivo locale della moda e incrementarne il valore.

2.2 Regolarizzazione del lavoro

2.2.1 Le politiche di sostegno al lavoro regolare

Lavoro sommerso e irregolare hanno caratterizzato il settore dell'abbigliamento e delle calzature per molti anni. Già a partire dagli anni '80 sono stati messi in campo strumenti normativi volti alla riduzione del fenomeno.

I contratti di riallineamento (o gradualità) salariale sono stati la prima esperienza volta a incentivare l'emersione del lavoro non regolare. Dopo i primi accordi stipulati tra le aziende e le parti sociali a livello locale in provincia di Lecce alla fine degli anni '80, la gradualità entra a regime negli anni '90 con la L. 210/90, poi modificata da una serie di successivi provvedimenti legislativi.⁶⁸ Il principale obiettivo dell'intervento era quello di salvaguardare i livelli occupazionali e consentire la regolarizzazione retributiva e contributiva attraverso alcune agevolazioni: deroga temporanea ai minimi retributivi previsti nel Contratto collettivo nazionale (CCNL), calcolo dei contributi previdenziali sul livello retributivo progressivamente riallineato rispetto ai CCNL, estinzione dei reati in materia contributiva, fiscale e di sicurezza sui luoghi di lavoro precedenti all'adesione alla gradualità, riconoscimento degli incentivi per nuova occupazione alla data della completa applicazione dei contratti collettivi. Tali strumenti dovevano permettere un graduale riallineamento retributivo rispetto ai livelli dei CCNL.

⁶⁸ L. 608/96, art. 23 della L. 196/97, art. 75 della L. 448/98 e art. 45 della L. 144/99.

Secondo uno studio del CENSIS (2004), rispetto ai suoi obiettivi, il percorso di riallineamento⁶⁹ si è rivelato utile nell'ottica della salvaguardia dei livelli occupazionali e meno efficace dal punto di vista della regolarizzazione contributiva. Nello specifico, l'azione di regolarizzazione ha funzionato nelle situazioni di semi-irregolarità mentre ha rivelato i suoi limiti nei casi di irregolarità più gravi. Inoltre, talvolta tali strumenti sono stati utilizzati da aziende che già rispettavano il CCNL come strumento di flessibilità di entrata nel mercato del lavoro, permettendo loro di assumere nuovo personale (CENSIS, 2004).

Nell'ambito della manifattura, il riallineamento ha interessato quasi 10 mila lavoratori, ricadenti interamente nei settori dell'abbigliamento e del calzaturiero (Svimez, 2003) rispetto ai quali la Puglia detiene il primato per numero di imprese e lavoratori, rispettivamente l'85% e il 77% sul totale nazionale. Tale strumento sembra essere stato efficace rispetto all'avvio di percorsi di regolarizzazione retributiva e contributiva di casi di sommerso parziale (Svimez, 2004, su dati IRES/INPS).

Con riferimento al tessile-abbigliamento-calzature (TAC), la Tabella 11 evidenzia il netto primato della provincia di Lecce, dove si trovava più della metà delle imprese e dei lavoratori italiani aderenti al riallineamento. Insieme a Brindisi, inoltre, Lecce è la provincia in cui si registravano i più alti tassi di incidenza dei lavoratori e delle imprese aderenti rispetto alla dimensione complessiva stimata del TAC.

Tabella 11 - Incidenza delle imprese e dei lavoratori aderenti al riallineamento rispetto al totale di imprese e lavoratori del TAC, anno 1999

Province	% in riallineamento sul totale imprese e lavoratori del TAC		% in riallineamento sul totale nazionale	
	Imprese	Lavoratori	Imprese	Lavoratori
Brindisi	51,96%	54,04%	13,06%	21,78%
Lecce	40,41%	80,76%	58,85%	58,44%
Frosinone	27,34%	28,35%	9,83%	5,64%
Avellino	6,27%	12,45%	4,63%	3,01%
Taranto	6,15%	7,44%	2,11%	1,01%
Matera	5,75%	12,77%	0,70%	0,81%
Caserta	4,58%	14,30%	2,81%	2,42%
Salerno	4,18%	9,11%	2,11%	0,81%
Latina	3,66%	8,54%	0,84%	0,81%
Messina	3,62%	20,64%	0,70%	1,01%
Cosenza	1,78%	5,14%	0,42%	0,40%
Chieti	1,44%	4,31%	0,70%	1,01%
Teramo	0,59%	1,40%	0,84%	0,81%
Bari	0,55%	2,00%	2,11%	1,85%
Napoli	0,05%	0,20%	0,28%	0,20%

Fonte: rielaborazione da Celentano, 2004, su dati INPS, Filta-Cisl, Filetea Cgil, Istat

⁶⁹ Si considerano anche i provvedimenti emanati con L.608/96 e L.196/97

La letteratura che si è occupata di questi interventi (in particolare Viesti, 1998) racconta di un percorso non lineare, reso difficoltoso sia dalla resistenza dell'INPS a calcolare i contributi previdenziali dovuti dalle imprese sulla percentuale di retribuzione fissata nelle diverse tappe progressive di riallineamento, sia dalla difficoltà delle imprese di raggiungere l'obiettivo finale del 100% del CCNL entro le scadenze fissate. Per una politica basata sul meccanismo del graduale riallineamento salariale è cruciale la capacità di agganciare gli incrementi salariali progressivi ai tempi necessari per l'impresa a raggiungere obiettivi di incremento di produttività che rendano i primi economicamente sostenibili (Viesti, 1998). In quest'ottica, si sottolinea un problema di flessibilità dello strumento proposto nel fissare la durata temporale dei percorsi di gradualità, questi ultimi scarsamente calibrati rispetto al tempo necessario alle singole imprese per recuperare produttività.

Cionondimeno, in Salento si è osservato un alto numero di adesioni da parte delle imprese ai contratti di gradualità, circostanza che potrebbe suggerire l'adeguatezza dello strumento alle peculiari condizioni del sommerso in Puglia. Inoltre, le agevolazioni del riallineamento (retributive e contributive) hanno contribuito al mantenimento dei livelli occupazionali e in diversi casi incentivato nuove assunzioni. Uno degli esponenti sindacali intervistato in data 14/05/2021 sottolinea come i primi contratti di gradualità avviati negli anni '80 abbiano permesso a diverse imprese tuttora operanti di allineare i livelli retributivi ai contratti collettivi nazionali. L'imprenditore di una grande impresa di abbigliamento del territorio ha dichiarato durante l'intervista del 01/06/2021 di aver usufruito dello strumento: rispondendo al questionario strutturato ha attribuito a questo fattore il livello di importanza più alto.

Questa forma di intervento aveva l'obiettivo di segnare almeno in linea teorica il passaggio da un approccio incentrato sulle politiche passive, focalizzate sul sostegno al reddito dei lavoratori, a un altro basato su politiche attive atte a promuovere l'occupazione e fondate sul presupposto di un legame tra crescita della produttività dell'impresa e possibilità di mantenimento (o anche di incremento) dei livelli occupazionali (Celentano, 2004; Stame, 2004). L'abbattimento temporaneo del costo del lavoro avrebbe dovuto incentivare percorsi di sviluppo dell'impresa, intervenendo su quella che era considerata la causa principale del sommerso, ovvero lo squilibrio tra la produttività del lavoro e il costo del lavoro previsto dalla contrattazione collettiva nazionale (Viesti, 1998). Per raggiungere questo obiettivo, le politiche basate sul graduale riallineamento retributivo avrebbero dovuto, in primis, integrarsi con altre politiche pubbliche volte a intervenire sulle cause che impedivano una crescita dei livelli di produttività delle imprese interessate. In particolare, la bassa produttività del lavoro dipendeva dal modello all'epoca prevalente di produzione per conto terzi, che generava l'esclusione dell'impresa dalla maggior parte del valore aggiunto del ciclo produttivo e uno squilibrio di potere contrattuale a favore dei committenti. Inoltre, come suggerito nel lavoro del Comitato per l'Emersione del Lavoro Irregolare, attivo all'inizio del nuovo secolo, l'azione pubblica avrebbe dovuto aiutare le imprese ad abbandonare strategie di competizione basate sul prezzo e adottare strategie di competizione basate sulla qualità, come poi hanno effettivamente fatto.

L'assenza di queste politiche e i limiti sopraelencati hanno depotenziato i contratti di riallineamento, e talvolta, a giudizio di alcuni intervistati di fonte sindacale (data 25/10/2021), hanno generato pratiche opportunistiche di uso distorto delle agevolazioni della gradualità, motivate più dalla possibilità di usufruire di un vantaggio temporaneo piuttosto che dalla volontà di avviare un vero percorso di regolarizzazione e, insieme, di sviluppo dell'impresa. In alcuni casi l'intervento ha permesso ad alcune imprese di resistere ma senza poi raggiungere gli standard della contrattazione collettiva nazionale. Soprattutto, come è stato riferito da una esponente sindacale intervistata in data 26/10/2021, lo strumento avrebbe perso efficacia già verso la fine degli anni '90, all'intensificarsi della concorrenza internazionale. In questa fase le aziende faticavano ad allinearsi ai livelli retributivi richiesti. L'inizio degli anni 2000 vede le imprese in riallineamento del TAC Salentino ferme all'80% del CCNL e alle prese con l'avvio della crisi del comparto.

La possibilità di stipulare contratti di gradualità è stata garantita fino al 2000; negli anni successivi è stato varato il cosiddetto Piano di emersione (disegno di legge n. 373/2001 “Norme per incentivare l'emersione dell'economia sommersa”, poi convertito nella L. 383/2001), che offriva agevolazioni rivolte alle singole imprese sulla falsariga della logica già adottata con i contratti di riallineamento, sebbene in questo caso limitata ad una serie di agevolazioni fiscali e previdenziali, escludendo la possibilità di un progressivo riallineamento salariale. A livello nazionale, l'adesione delle imprese a questa misura è stata abbastanza contenuta. Dei lavoratori coinvolti, più della metà (54%) operano però in aziende pugliesi; rispetto alle altre Regioni, dove i settori di provenienza sono prevalentemente il commercio e i servizi, in Puglia i lavoratori provengono in maggior parte dal settore industriale (64,6%) (dati INPS e Ministero del lavoro e delle Politiche sociali). Manca il dato provinciale, ma dalle interviste e dai questionari realizzati nell'ambito della ricerca, nessun imprenditore ha dichiarato di aver usufruito della misura.

Due delle imprese coinvolte, invece, hanno dichiarato, rispondendo al questionario online, di aver usufruito di un altro strumento: i contratti di prossimità, introdotti dal D.L. n. 138/2011 (convertito con modificazioni dalla L. 148/2011). Questo provvedimento riconosce la possibilità di stipulare contratti di prossimità che funzionavano come contratti collettivi di secondo livello in una o più imprese operanti in uno specifico ambito territoriale. I contratti di prossimità, stipulati a livello territoriale o aziendale e sottoscritti dalle organizzazioni sindacali, costituivano una base su cui riconoscere una serie di possibili deroghe rispetto ai contratti collettivi nazionali e alla normativa del lavoro.

Il titolare di una delle due imprese, una fasonista che lavora direttamente con un'impresa del lusso, ha raccontato, durante l'intervista del 26/07/2021, di aver iniziato un percorso di adeguamento dei livelli salariali che prevedeva diversi passi. Arrivati all'ultimo passaggio, quello più impegnativo che implicava l'adeguamento allo standard del CCNL, ha cercato la collaborazione del marchio committente accordandosi per un aumento del prezzo di vendita. La richiesta è stata accettata senza lunghe trattative.

2.2.2 Il rapporto con i brand e le spinte verso il lavoro regolare

Con la ripresa, anche la situazione del lavoro irregolare del distretto appare molto cambiata in virtù dei rapporti che si sono configurati tra le imprese committenti e quelle a ciclo completo. Con il passaggio a produzioni di alta qualità, si è assistito da una parte a una riduzione dei volumi produttivi rispetto agli anni '90 e, dall'altra, a un forte aumento del valore delle commesse. Parallelamente, i marchi del lusso, per questioni reputazionali e di immagine, pretendono non solo standard qualitativi molto alti, ma anche che le imprese salentine operino in condizioni di regolarità, e attuano un controllo diretto sulle aziende su entrambi questi fattori. Queste due circostanze hanno determinato una condizione per cui il ricorso a situazioni di lavoro irregolare è divenuto, come già ricordato, non solo sempre più difficile, ma anche poco conveniente per le aziende che hanno un rapporto diretto con i brand.

Come emerso da tutte le interviste alle imprese e dal questionario online somministrato alle imprese, le aziende committenti pongono in essere delle procedure di controllo (audit) periodico (semestrale o annuale) che possono avere a oggetto: i. la qualità dei processi produttivi; ii. la regolarità dei rapporti di lavoro con i dipendenti; iii. il controllo finanziario/di bilancio; iv. la sicurezza sul lavoro; v. lo smaltimento rifiuti; vi. la salubrità dell'ambiente di lavoro. Questi controlli vengono effettuati attraverso visite di tecnici in azienda, controllo della regolarità della documentazione e controlli incrociati di dati sulla produzione. Ovviamente, questi controlli riguardano le imprese che hanno un rapporto diretto con i brand. Le situazioni di irregolarità potrebbero essere dunque più diffuse tra i sub-fornitori delle aziende a ciclo completo, dove tale controllo non arriva. La disparità di trattamento dei lavoratori tra diverse aziende ha fatto sì che, soprattutto in fase di ripartenza, molti

addetti delle piccole realtà abbiano deciso di spostarsi nelle aziende in cui le condizioni lavorative sono migliori: in molti casi si tratta di giovani, come indicato da alcuni testimoni privilegiati.

Come già detto, tutti i rappresentanti dei sindacati confederali intervistati rilevano che, in generale, il fenomeno del lavoro irregolare è ridotto rispetto al passato e che esso riguarda nella gran parte dei casi le piccole imprese fasoniste. Un esponente sindacale intervistato, in un più ampio discorso di cambiamento nei rapporti con le imprese del settore, ha dichiarato di stare provando anche a innescare una collaborazione diretta con i brand, al fine di inserire negli audit ulteriori meccanismi di tutela dei lavoratori.

2.3 Offerta latente di un bacino di manodopera formato alla “cultura della scarpa”

2.3.1 Le politiche passive del lavoro

Come si è detto, la ripresa è stata facilitata dalla possibilità di reperire manodopera qualificata disponibile sul territorio. Si tratta di maestranze già impiegate nel settore, successivamente espulse a causa della crisi, e che non hanno trovato altra collocazione professionale stabile durante gli anni della crisi: questa condizione ha permesso loro di essere riassorbite velocemente dalle imprese in fase di ripresa delle commesse e di contribuirvi con le loro competenze professionali.

Il principale intervento pubblico che ha interessato il bacino di lavoratori espulsi dal settore durante gli anni di crisi, e che ha indirettamente favorito queste dinamiche, è stata la cassa integrazione guadagni (CIG). La cassa integrazione guadagni è un ammortizzatore sociale destinato al sostegno di imprese e lavoratori. Quella di tipo ordinario determina una integrazione salariale legata a fasi congiunturali negative di imprese che non versano in una situazione di crisi irreversibile. La cassa integrazione guadagni straordinaria, invece, viene erogata al verificarsi di eventi strutturali che mettono in difficoltà le attività produttive, al fine di scongiurare licenziamenti del personale o la chiusura di stabilimenti. La cassa integrazione guadagni in deroga, infine, rappresenta una misura di sostegno attivata in condizioni eccezionali, in deroga alla normativa vigente, e viene concessa a imprese che non possono accedere alle due tipologie precedenti. I tre diversi istituti sono stati ampiamente utilizzati dalle imprese salentine del TAC durante gli anni della crisi. In particolare, a partire dai primi anni del 2000, è stata concessa la possibilità di utilizzare trattamenti di integrazione salariale e dell'indennità in deroga alle normative vigenti per i lavoratori dei settori tessile, abbigliamento e calzature in Puglia.⁷⁰

All'inizio degli anni Dieci si è aggravata la situazione strutturale del settore e dunque è aumentato il ricorso agli ammortizzatori sociali. I dati INPS mostrano che la cassa integrazione guadagni è arrivata a livelli molto importanti, sfiorando nella provincia di Lecce i 3,5 milioni di ore autorizzate per il settore “pelle cuoio e calzature” nel 2011 e 1,5 milioni per il settore dell'abbigliamento nel 2010. In entrambi i settori l'intervento si è ridotto negli anni fino a quasi esaurirsi tra il 2015 e il 2016, anni della ripresa, salvo raggiungere di nuovo un picco nel 2020 per via della crisi dovuta all'emergenza Covid-19. È

⁷⁰ Il 23 luglio del 2004 viene siglato a Bari un Accordo di Programma per il rilancio del settore tessile abbigliamento e calzaturiero della Puglia sottoscritto da Governo, Regione Puglia, Confindustria e sindacati confederati che si poneva l'obiettivo di stimolare la competitività delle imprese del TAC attraverso il consolidamento e lo sviluppo delle realtà esistenti. Il testo dell'Accordo è consultabile al seguente link:

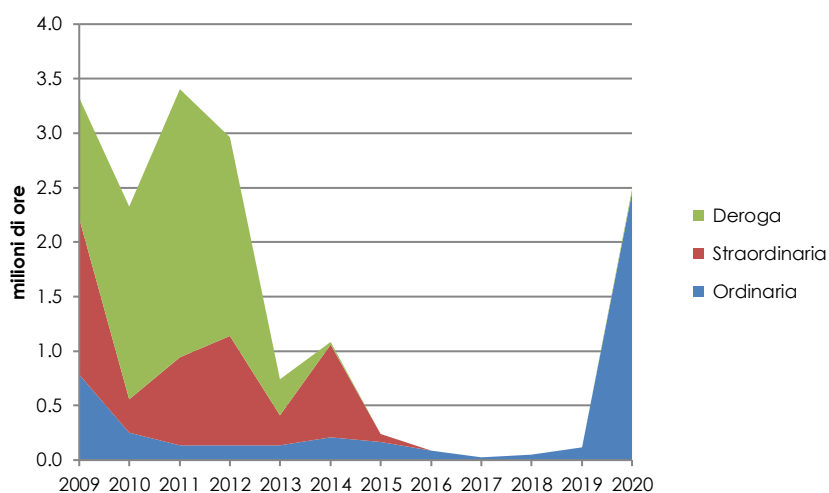
<https://servizi2.INPS.it/servizi/AttiUfficialiFE/Home/Dettaglio?year=2005&number=32®=1&typereg=2&act=2219>

[ultimo accesso aprile 2023].

interessante notare che per il settore “pelle cuoio e calzature”, come illustrato nella Figura 30, nel periodo dal 2009 al 2013 la cassa integrazione guadagni in deroga è stata utilizzata in maniera preponderante rispetto a quella straordinaria e ordinaria. Per l'abbigliamento, invece (Figura 31), la straordinaria ha avuto un ruolo importante. Il massiccio ricorso a queste tipologie di ammortizzatori sociali rende l'idea della gravità della crisi del settore e dello sforzo dell'azione pubblica teso a scongiurare pesanti ricadute sociali.

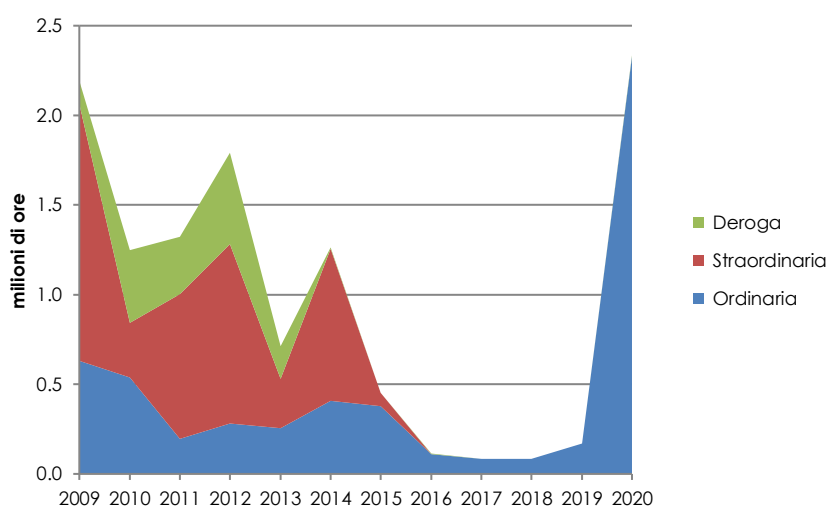
Questi ammortizzatori sociali hanno con tutta probabilità scongiurato l'esplosione di una crisi sociale. Secondo alcuni esponenti sindacali, hanno anche permesso poi di ricollocare velocemente parte degli operai nelle aziende.

Figura 30 - Numero di ore di cassa integrazione autorizzate, settore pelle cuoio e calzature, provincia di Lecce



Fonte: elaborazione su dati INPS

Figura 31- Numero di ore di cassa integrazione autorizzate, settore abbigliamento, provincia di Lecce



Fonte: elaborazione degli autori su dati INPS

2.3.2 Il ruolo delle politiche di welfare nei percorsi dei lavoratori durante la crisi

L'indagine (in Appendice) condotta su un gruppo di lavoratori del distretto calzaturiero aiuta a fornire informazioni utili a ricostruire i percorsi professionali e di vita degli addetti del settore durante il periodo di crisi e a comprendere in che modo l'intervento pubblico abbia supportato o ostacolato determinati processi.

I dati sono stati raccolti attraverso un questionario somministrato online, inviato a tutti i lavoratori della Leo Shoes, la più importante azienda del territorio. I lavoratori sono stati contattati tramite l'azienda ed è stato chiesto loro di compilare un questionario relativo al proprio percorso professionale. Complessivamente, i rispondenti sono 322 e, nonostante essi si siano auto selezionati, il campione finale corrisponde alla popolazione dell'azienda per caratteristiche demografiche e posizioni lavorative. Come illustrato in Tabella 12, esso si suddivide uniformemente tra donne e uomini, con un'età media di circa 36 anni; gli intervistati svolgono in maggioranza la mansione di operaio (70%), una quota inferiore del campione è inquadrato come apprendista (20%) e il 7% lavora da impiegato.

Tabella 12 - Composizione del campione di lavoratori intervistati per caratteristiche demografiche e mansione

Età	Media	Min	Max
	36	19	62
Genere	F	M	
	49%	51%	
Mansione	Apprendista	Impiegato	Operaio
	20%	8%	72%

Il campione include sia persone assunte per la prima volta in una azienda del TAC, sia addetti con esperienza anche quarantennale nel settore. Tra tutti gli intervistati, il 35% dichiara di aver precedentemente già lavorato in una azienda del TAC da cui è stato licenziato. Più di un terzo dei lavoratori coinvolti nell'indagine costituisce dunque manodopera precedentemente impiegata nel settore che è stata riassorbita dopo la crisi. Di questi, una stragrande maggioranza (80%) ha beneficiato di ammortizzatori sociali durante il periodo di crisi: nello specifico, più della metà ha usufruito della cassa integrazione e il restante di indennità di mobilità (19%) o di disoccupazione (8%). Nella metà dei casi la durata di percezione del sussidio è inferiore a un anno, il 35% dichiara di aver ricevuto sovvenzioni per un periodo di 1-3 anni e 11 addetti affermano di aver usufruito degli incentivi per un periodo superiore ai 4 anni. Per il 30% dei rispondenti che hanno dichiarato di aver lavorato nel passato in imprese operanti nel TAC il reddito derivante dagli ammortizzatori sociali è stato integrato con redditi provenienti da altre fonti, talvolta lavori in nero per arrotondare. Tra gli ambiti di lavoro menzionati rientrano l'edilizia, il turismo, l'industria agroalimentare e l'agricoltura.

Una ulteriore indagine di tipo qualitativo è stata condotta attraverso interviste qualitative ad alcuni dipendenti di tre aziende del territorio (Gruppo T.N.T, Leo Shoes, Italian Fashion Team) a complemento dei dati quantitativi. I partecipanti a questa fase di indagine sono stati selezionati dai titolari delle aziende tra quelli che già operavano nel settore.

Molti dei lavoratori intervistati hanno cominciato a lavorare in Filanto da giovanissimi (15-16 anni) e sono stati riassorbiti nelle attuali fabbriche appena queste sono ripartite con la produzione. In alcuni casi non hanno mai smesso di lavorare e, anche quando hanno usufruito di cassa integrazione, lo hanno fatto per periodi brevi. Si tratta di persone selezionate dall'azienda per partecipare alla ricerca, che, dunque, nella maggior parte dei casi hanno instaurato un buon rapporto con l'azienda, di reciproca fiducia. Eppure, dai racconti di tutti gli intervistati emerge forte il sentimento

della paura legata alla possibilità di perdere definitivamente il lavoro. Paura che ha accompagnato i lavoratori anche durante i primi anni della ripartenza, quando gli addetti e le manovre erano ancora in numero limitato e l'effettività e la durata della ripresa destavano incertezza.

2.3.3 Spinte migratorie dal territorio

Alla crisi del settore, che ha avuto dimensioni imponenti, non ha corrisposto, come sarebbe stato lecito attendersi, un movimento migratorio delle persone in cerca di nuove opportunità lavorative. Questo ha permesso che esse rimanessero sul territorio e che le loro competenze fossero messe successivamente agli anni di crisi a disposizione delle aziende, facilitando il processo di ripresa del settore. I fattori che potrebbero aver limitato l'emigrazione delle maestranze del TAC sono molteplici e, nella loro interazione, hanno probabilmente contribuito al fenomeno che può essere definito come "restanza" della manodopera qualificata.

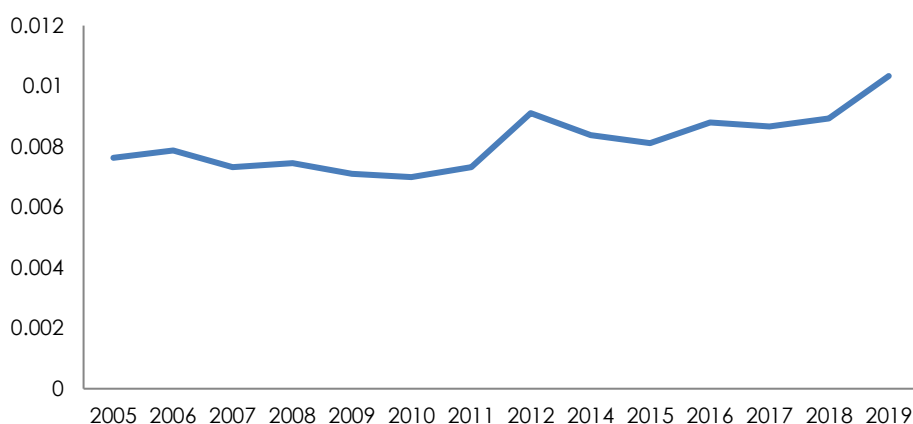
Una scarsa emigrazione potrebbe probabilmente dipendere anche dalla scarsa conoscenza di opportunità lavorative fuori area. Inoltre, il supporto degli ammortizzatori sociali e delle eventuali integrazioni al reddito derivanti da lavori saltuari, nella maggior parte dei casi svolti in provincia di Lecce, ha permesso di condurre un'esistenza almeno dignitosa negli anni in cui il lavoro mancava.

I lavoratori non si sono ricollocati in altri settori. Nonostante la carenza di offerte lavorative in ragione della sostanziale assenza di altre industrie sul territorio e della pessima congiuntura in quegli anni, emerge dalle interviste a un'esponente sindacale (svolta in data 25/10/2021) e ad alcuni operai un fattore culturale: l'attaccamento delle persone al proprio mestiere. All'epoca, infatti, gli addetti dimostravano una certa reticenza a svolgere un lavoro diverso da quello che avevano imparato e che erano abituati a fare. Alcuni dei lavoratori del calzaturiero intervistati dubitano di essere capaci di fare altro.

Ciò è vero in particolare per gli operai, mentre un discorso a parte va fatto per gli addetti con profili maggiormente qualificati. Alcuni ex modellisti della Filanto intervistati, per esempio, hanno raccontato di aver vissuto esperienze lavorative all'estero o fuori regione durante il periodo di crisi, salvo poi essere tornati in Salento quando richiamati dagli imprenditori della zona. In questo caso l'emigrazione è stata probabilmente facilitata sia dal maggior grado di specializzazione della qualifica professionale, sia dalle relazioni esistenti all'interno della vecchia azienda con colleghi o con i rappresentanti stranieri.

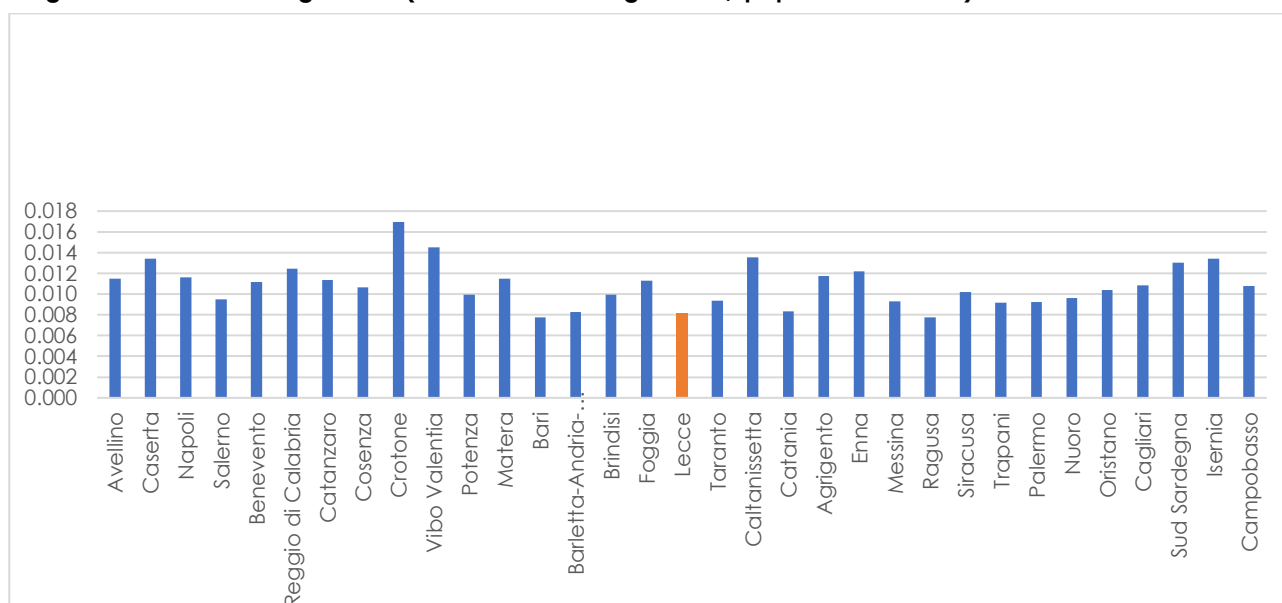
La scarsa propensione all'emigrazione sembra trovare riscontro anche nei dati demografici relativi alla provincia di Lecce. Sebbene in questa area il tasso di emigrazione, calcolato come il rapporto tra le cancellazioni anagrafiche e la popolazione totale, descriva un andamento tendenzialmente crescente nella seconda decade degli anni 2000 (Figura 32), osservando i valori medi relativi al numero di residenti che abbandonano la propria provincia, la prospettiva cambia. Il valore medio relativo alla provincia di Lecce è tra quelli più bassi se confrontato con le altre province del Mezzogiorno (Figura 33).

Figura 32 - Tasso di emigrazione (cancellazioni anagrafiche / popolazione totale), provincia di Lecce



Fonte: elaborazione degli autori su dati Istat

Figura 33 - Tasso di emigrazione (cancellazioni anagrafiche / popolazione totale) - valore medio 2005-2019

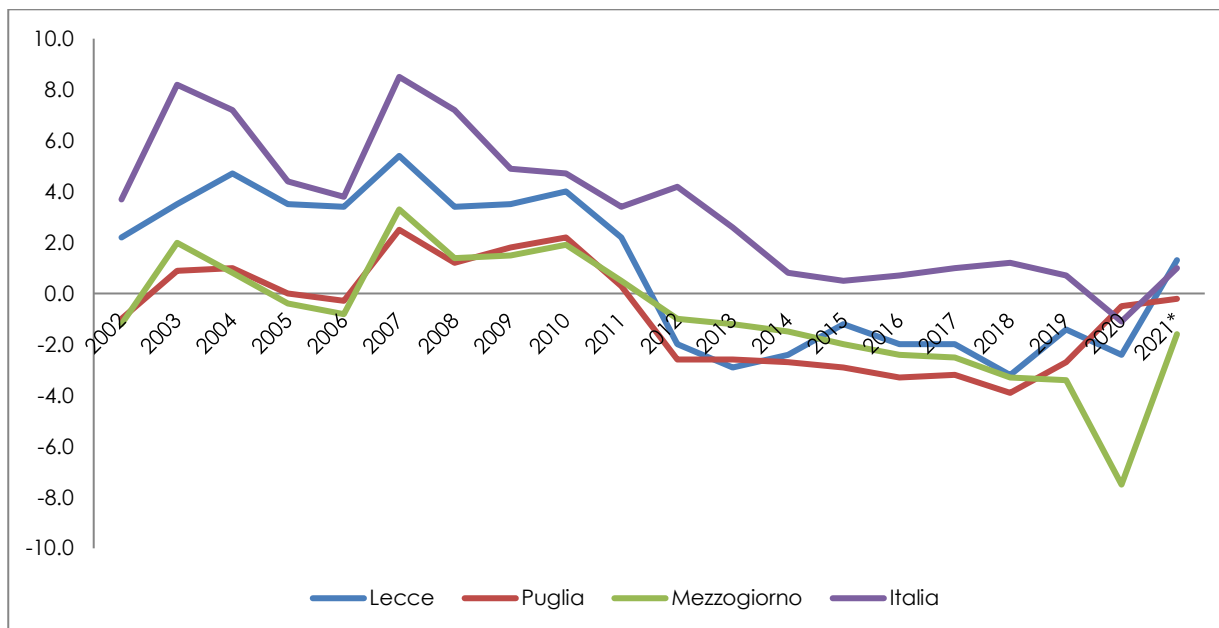


Fonte: elaborazione degli autori su dati Istat

Nella prima decade degli anni 2000 la provincia di Lecce registrava un saldo migratorio totale più positivo rispetto a quello regionale e meridionale (Figura 34). Nei successivi dieci anni invece il valore si è allineato a quello della Puglia e del Mezzogiorno. Primissime evidenze sul 2021⁷¹ potrebbero mostrare un risultato di nuovo maggiormente positivo rispetto al Mezzogiorno.

⁷¹ Il dato relativo al 2021 è provvisorio.

Figura 34 - Saldo migratorio totale: provincia di Lecce, Regione Puglia, Mezzogiorno, Italia – 2002 -2021



Fonte: elaborazione degli autori su dati Istat

Queste informazioni delineano un territorio dal quale, nonostante la carenza di servizi lamentata durante le interviste, le persone non tendono a fuggire. Ciò è probabilmente dovuto anche a un sentimento di *amor loci*. Dall'indagine svolta attraverso la somministrazione di questionari compilati online dai lavoratori, le valutazioni sulla percezione del territorio indicano un attaccamento dei residenti al comune in cui vivono che fa leva soprattutto sulle relazioni sociali esistenti e sul senso di sicurezza che il luogo infonde, come si illustra in Tabella 13. Metà delle persone intervistate è molto orgogliosa di indicare la propria provenienza quando è fuori. Meno marcatamente positivi, invece, ma comunque rivelanti un buon grado di soddisfazione per la gran parte dei rispondenti, sono i giudizi sui servizi e le opportunità offerte dal territorio.

Tabella 13 - Risposte ad alcune delle domande sulla percezione del territorio inserite nel questionario somministrato ai lavoratori

	Qui mi sento sicuro	Nel posto dove vivo ho numerose relazioni sociali	Mi sento soddisfatto della mia vita di relazione sociale	Quando sono in viaggio sono orgoglioso di dire agli altri dove vivo.	Mi sento soddisfatto dei servizi presenti nella provincia di Lecce	Questo Comune, o i Comuni vicini, offrono servizi in grado di soddisfare i miei bisogni.
completamente in disaccordo	4%	5%	2%	4%	10%	13%
abbastanza in disaccordo	11%	15%	10%	10%	34%	31%
abbastanza d'accordo	48%	51%	52%	37%	41%	38%
completamente d'accordo	38%	30%	35%	49%	15%	19%

Va tuttavia ricordato che il Sud Salento è caratterizzato da una miriade di piccoli centri poco distanti tra loro, il che garantisce una facilità di spostamento tra i paesi e la percezione che il proprio territorio vada oltre il comune dove si abita.

Quello della emigrazione giovanile, per motivi di studio o lavoro, invece, è un fenomeno rilevante, che esiste ed interessa la regione Puglia e il Salento, come emerso anche dalle interviste. Molti dei dipendenti intervistati si mostrano rassegnati all'idea che il futuro dei loro figli sarà al Nord Italia o all'estero.

2.4 Apertura all'innovazione e all'evoluzione produttiva

Dalla interlocuzione con i partner di ingresso e con le principali aziende appare che le politiche pubbliche abbiano rivestito un ruolo rilevante nel favorire gli investimenti delle imprese nella fase di ripresa del comparto. Ciò grazie all'esistenza di una serie di strumenti di incentivazione agli investimenti, specie a livello regionale.

Per quanto riguarda gli incentivi alle assunzioni, mancano dati puntuali, sebbene circa la metà delle imprese intervistate per la ricerca dichiara di averne usufruito. Alcuni esponenti sindacali affermano che, tra le misure di sostegno all'occupazione utilizzate durante la ripresa del comparto, non è da trascurare il sistema di sgravi contributivi e fiscali previsti per i neoassunti, soprattutto per i giovani (under 29), donne e apprendisti.

2.4.1 Strumenti di incentivazione nazionale

Gli strumenti che hanno avuto un impatto significativo sul comparto sono gli incentivi alle aree depresse a valere sulla L. 488/92, il Credito di imposta per investimenti nel Mezzogiorno del PON "Imprese e competitività" (cd. Bonus Sud), destinato all'acquisto di beni strumentali e l'incentivo Industria 4.0.⁷² Tutti gli strumenti sono gestiti dal Ministero per lo sviluppo economico (MISE).⁷³ La maggior parte delle imprese alle quali è stato somministrato, dopo le interviste, uno specifico questionario a riguardo⁷⁴ (in Allegato), ha usufruito degli incentivi nell'ambito del piano Industria 4.0. Alcune hanno ricevuto fondi della L. 488/92 e del Bonus Sud. Il giudizio sull'importanza di questi strumenti è complessivamente abbastanza positivo.

Meno utilizzati sono stati gli strumenti di incentivazione previsti a livello centrale dai fondi della L. 181/89 per il rilancio delle aree colpite da crisi industriale, a causa dell'iter di attuazione, giudicato tortuoso dagli operatori. Tale strumento finanzia iniziative imprenditoriali per rivitalizzare sistemi economici territoriali e creare nuova occupazione supportando progetti di ampliamento, ristrutturazione e riqualificazione. I fondi, inizialmente destinati al settore siderurgico, sono stati successivamente estesi ad altri settori industriali.

L'Accordo di Programma per "l'attuazione coordinata degli interventi nell'area di crisi industriale ad elevata specializzazione nei settori del tessile abbigliamento e calzaturiero nel territorio del Sud Salento", siglato il 1° aprile 2008, stabiliva lo stanziamento di 20 milioni da parte della Regione e 20 milioni da parte del MiSE per il sostegno alla crisi del settore, in particolare per programmi di rilancio industriale condizionato al mantenimento dei livelli occupazionali. Esso faceva leva sui fondi della L. 181/89. Nelle interviste non è emersa evidenza sull'utilizzo di tali risorse. Alcuni imprenditori intervistati

⁷² Il Piano Nazionale Industria 4.0 è un programma di interventi di sostegno all'innovazione tecnologica del tessuto imprenditoriale italiano. Non risulta un documento programmatico del Governo, ma solo delle slide di presentazione del Piano, accessibili al link https://www.mise.gov.it/images/stories/documenti/guida_industria_40.pdf. Gli interventi di incentivazione sono confluiti nella legge di bilancio 2017, come modificata dai successivi interventi normativi - ossia il D.L. n. 243/2016 (Interventi urgenti per la coesione sociale e territoriale, con particolare riferimento a situazioni critiche in alcune aree del Mezzogiorno), il D.L. 193/2016 (decreto-legge cd. "fiscale"), il D.L. n. 50/2017 (Disposizioni urgenti in materia finanziaria, iniziative a favore degli enti territoriali, ulteriori interventi per le zone colpite da eventi sismici e misure per lo sviluppo), il D.L. n. 91/2017 (Disposizioni urgenti per la crescita economica nel Mezzogiorno). La legge di bilancio del 2018 ha rafforzato gli strumenti già messi in campo a supporto della strategia, e quella del 2020 ha riformato le tipologie di incentivi fiscali. Per una ricostruzione puntuale si veda il documento del Servizio Studi della Camera dei Deputati, accessibile al link https://www.camera.it/temiap/documentazione/temi/pdf/1183233.pdf?_1582131056011.

⁷³ Il Ministero per lo sviluppo economico nel 2022 ha cambiato denominazione diventando Ministero delle imprese e Made in Italy (MIMIT).

⁷⁴ Sono dieci le imprese che hanno compilato il questionario online. Sebbene il numero sia molto ridotto, esse rappresentano una quota molto elevata del fatturato finale. La compilazione del questionario alle imprese è stata promossa sia tramite il canale di Confindustria Lecce, sia dal contatto diretto del team di ricerca con gli imprenditori precedentemente intervistati.

ritengono che rispetto a questi finanziamenti i tempi di programmazione e attuazione degli interventi non abbiano coinciso con quelli delle imprese. Le risorse sono state messe a disposizione nel momento di crisi del distretto; quando le imprese hanno ricominciato a produrre, invece, il finanziamento era fermo.

Con un nuovo accordo del 2018,⁷⁵ che ha sbloccato i fondi in perenzione amministrativa, si è tentato di riproporre l'intervento, sebbene con scarsi risultati. Attraverso tale accordo, il MiSE ha messo a disposizione 18,6 milioni riservati ai comuni ricadenti nelle aree di crisi settoriale ex L.51/2006 art. 37, con riferimento ai soli comuni del PIT n.9 Salentino-Leccese (Figura 29). L'Accordo finanzia progetti di investimento materiali (impianti, macchinari, fabbricati ecc.) e immateriali (ricerca, consulenza, soluzioni di e-business ecc.). Due bandi pubblicati nel 2019 a valere su questo Accordo sono andati completamente deserti.⁷⁶ Dalle interviste realizzate in data 19/07/2021 ad alcuni testimoni privilegiati emerge come il motivo principale sia legato alla soglia troppo alta di investimento richiesta dagli avvisi, inizialmente di 1,5 milioni, poi ridotta a 1 milione. Alcuni imprenditori sottolineano i ritardi accumulati nella pubblicazione del bando e alcuni testimoni privilegiati sollevano il dubbio che la L. 181/89, a cui sono agganciati questi avvisi, sia effettivamente lo strumento più adeguato a sostenere il processo di riposizionamento del TAC. La legge nasce infatti a seguito della crisi siderurgica per favorire processi di reindustrializzazione in aree di crisi attraverso l'attrazione di investimenti da parte di imprese esterne di taglia sufficiente per essere incisivi e dunque, per quanto l'area del TAC possa essere stata assimilata a una area di crisi, quel che invece è accaduto è che di fatto gli investimenti sono stati operati dalle stesse imprese del territorio in maniera incrementale.

2.4.2 Strumenti di incentivazione regionale

La gamma di misure di agevolazione agli investimenti offerti dalla regione Puglia è abbastanza ampia. Gli strumenti prevedono sostegno agli investimenti delle grandi imprese (contratti di programma), ai progetti integrati di piccole e medie imprese (PIA) e all'ampliamento dell'infrastruttura industriale o l'acquisto di macchinari e impianti (Titolo II - capo 3 del Regolamento generale dei regimi di aiuto in esenzione n. 17 del 2014, pubblicato sul Bollettino ufficiale della Regione Puglia – n. 139 suppl. del 06/10/2014). Sono inoltre previsti incentivi per sostenere iniziative di auto impiego e l'auto imprenditorialità (NIDI) nonché uno strumento destinato alle micro e piccole imprese di recente fondazione per gli investimenti a contenuto tecnologico (TecnoNidi). Gli strumenti di agevolazione sono descritti nella Tabella 14.

⁷⁵ Accordo di Programma di cui all'art. 15 della legge 7 agosto 1990 n. 241 e s.m.i. ed ai sensi e per gli effetti dell'art. 34 del Decreto Legislativo 18 agosto 2000 n. 267 tra Ministero dello Sviluppo Economico, Regione Puglia, Agenzia nazionale per l'attrazione degli investimenti e lo sviluppo d'impresa S.p.a. (INVITALIA) siglato in data 4 gennaio 2018.

⁷⁶ "TAC, un bando da 18,6 milioni. Ma le imprese: "non basta"", Quotidiano di Puglia, 11 settembre 2021.

Tabella 14 - Strumenti regionali di agevolazione alle imprese attivi per i cicli di programmazione 2007-2013 e 2014-2020

Strumenti regionali di agevolazione	Contenuto
Contratti di programma	<p>Si rivolge a grandi imprese singole e con grandi, piccole e medie imprese (Pmi) aderenti. Gli investimenti possono essere compresi tra i 5 e i 100 milioni di euro e riguardare attivi materiali (acquisto di suolo, macchinari e attrezzature, opere murarie e assimilabili), ricerca e sviluppo e, limitatamente alle Pmi, acquisizione di servizi per l'innovazione delle imprese, la tutela dell'ambiente, l'internazionalizzazione. Per le Pmi aderenti all'iniziativa l'importo complessivo degli investimenti deve partire da 1 milione di euro.</p> <p>L'intensità dell'aiuto va dal 15% al 65% (tenendo conto delle maggiorazioni concedibili in ricerca e sviluppo) e varia a seconda della dimensione dell'impresa per le PMI.</p>
Programmi Integrati di Agevolazione (PIA)	<p>Misure che finanziano progetti integrati: il complesso dei programmi di investimento finalizzati alla produzione di beni e/o servizi per la cui realizzazione sono previsti investimenti in attivi materiali, integrati con investimenti in ricerca e sviluppo e/o con investimenti in innovazione tecnologica dei processi e dell'organizzazione.</p>
PIA medie imprese	<p>Destinatari: medie imprese singole o con eventuali piccole e medie imprese aderenti.</p> <p>Ammontare di investimento: tra 1 e 40 milioni di euro.</p> <p>Importo complessivo degli investimenti deve partire da 1 milione di euro.</p> <p>Intensità dell'aiuto: dal 20% all'80% a seconda della dimensione dell'impresa.</p>
PIA piccole imprese	<p>Destinatari: imprese di piccole dimensioni</p> <p>Ammontare di investimento: tra 1 e 20 milioni di euro. Intensità dell'aiuto: dal 25% all'80%.</p>
Titolo II - Capo 3 "Aiuti agli investimenti delle piccole e medie imprese"	<p>Destinatari: imprese micro, piccole e medie</p> <p>Agevola l'acquisto di immobili, macchinari, impianti e attrezzature, la realizzazione di opere murarie, le spese di progettazione ingegneristica, l'acquisto di programmi informatici, brevetti e licenze.</p> <p>Intensità massima dell'aiuto: 35% dell'investimento ammissibile per PMI e 45% per le piccole e micro imprese.</p> <p>L'aiuto è erogato in forma di contributo in conto impianti determinato sul montante (cioè sul valore ad una determinata data) degli interessi di un finanziamento concesso da un istituto bancario. Le agevolazioni sono calcolate su un importo minimo di 30 mila Euro e un importo massimo finanziato di 4 milioni di euro per le medie imprese e 2 milioni per le micro e piccole imprese.</p>
NIDI (Nuove iniziative di impresa)	<p>Misura che permette di avviare una nuova impresa con un contributo a fondo perduto e un prestito rimborsabile.</p> <p>Ammontare di agevolazione: 120mila euro per gli investimenti e 10mila euro per le spese di funzionamento.</p>
TecnoNidi	<p>Misura che si rivolge alle micro e piccole imprese innovative iscritte al registro camerale al massimo da cinque anni che intendano avviare o sviluppare piani di investimento a contenuto tecnologico in una delle aree di innovazione (Manifattura sostenibile, Salute dell'uomo, Comunità digitali, creative e inclusive) e delle "tecnologie chiave" abilitanti individuate dalla Regione Puglia nel documento Smart Specialization Strategy.</p> <p>Ammontare di agevolazione: fino a 200mila euro per gli investimenti e 80mila euro per i costi di funzionamento.</p>

Con la programmazione 2014-2020, come si vede dalla Tabella 15, sono state erogate più risorse rispetto a quella del periodo precedente, attivando nuovi strumenti di agevolazione, e registrando un numero superiore di istanze presentate in tutti i comparti (dati forniti da Puglia Sviluppo). Nel complesso, la Programmazione 2007-2013 ha coinvolto complessivamente quasi 11.000 imprese, con investimenti ammessi per 3,87 miliardi (e agevolazioni che superano 1 miliardo) mentre la Programmazione 2014-2020 ha visto il coinvolgimento di quasi 15.500 imprese, investimenti per 6,323 miliardi ed agevolazioni per 2,587 miliardi. Tra queste, si considerano di seguito solo le iniziative e le agevolazioni stanziati attraverso gli strumenti precedentemente illustrati, a supporto delle imprese che operano nell'ambito del TAC pugliese.

Dalla documentazione fornita da Puglia Sviluppo sui finanziamenti alle imprese pugliesi, salta all'occhio in primo luogo la differenza esistente tra gli ultimi due cicli di programmazione, in termini di progetti ammessi a finanziamento e risorse stanziati nel settore.

Per il ciclo di programmazione 2007-13 nei settori abbigliamento e calzature considerati congiuntamente sono state finanziate 27 iniziative (22 con lo strumento Titolo II Capo 3 e 5 con lo strumento NIDI) per un totale di agevolazioni erogate inferiore a un milione (Tabella 15). In quel ciclo di programmazione sono stati finanziati anche 2 contratti di programma per un ammontare pari a 1,7 milioni di euro a favore di aziende del settore tessile.⁷⁷

Il ciclo di programmazione 2014-20⁷⁸ registra valori più alti rispetto al precedente, come illustrato sempre nella tabella 15. Se si considera l'intero settore TAC della provincia di Lecce, sono state ammesse a finanziamento 55 iniziative (su 215 della regione Puglia) per un ammontare di circa 6 milioni su un totale TAC regionale di 40,8. Di queste, solo 7 iniziative riguardano il settore tessile, mentre le restanti 42 finanziano imprese di calzature e abbigliamento, per circa 5,4 milioni di agevolazioni concedibili.

In questo ambito, lo strumento maggiormente utilizzato è il Titolo II capo 3, con 38 iniziative ammesse; un progetto ha usufruito dei fondi PIA piccole imprese e 3 dello strumento NIDI. L'utilità dello strumento relativo al Titolo II capo 3 emerge con chiarezza anche dagli attori coinvolti nella ricerca; la misura ha permesso, per esempio, a Italian Fashion Team di avviare la produzione e le risorse sono state utilizzate sia per l'infrastruttura industriale, sia per l'acquisto e l'adeguamento dei macchinari. La dimensione media delle agevolazioni è relativamente contenuta, utile ad accompagnare un processo di investimento incrementale, graduato nel tempo.

I responsabili regionali intervistati in data 10/06/2021 e 08/06/2022 sottolineano con enfasi come negli ultimi anni la Regione sia riuscita a mettere in campo una strumentazione adeguata alle esigenze del tessuto produttivo pugliese, offerta alle imprese tramite meccanismi di presentazione delle domande a sportello che hanno evitato la rincorsa alla scadenza del bando per la richiesta di finanziamenti, garantendo una maggiore coerenza dei progetti presentati con i percorsi di sviluppo delle imprese.

Tabella 15 - Iniziative finanziate e ammontare di risorse stanziati dalla regione Puglia nell'ambito degli strumenti di sostegno alle imprese operanti nel settore abbigliamento e calzature negli ultimi due cicli di programmazione (FESR)

	PROGRAMMAZIONE 2007-13	PROGRAMMAZIONE 2014-20
--	------------------------	------------------------

⁷⁷ Si tratta delle aziende Canepa spa e Tessitura del Salento, quest'ultima ceduta al gruppo GDA di Galatina, una delle principali aziende di abbigliamento del settore. <https://press.regione.puglia.it/-/tessitura-del-salento-raggiunto-l'accordo-tra-canepa-spa-e-gda-group-delli-noci-risultato-giunto-grazie-all'impegno-di-tutti->

⁷⁸ Il dato per la programmazione 14-20 è stato rilevato nel mese di luglio. Si tratta di un dato provvisorio in quanto la fase di valutazione dei progetti è ancora in corso.

Valutazioni locali - Sud Salento – Rapporto di valutazione

Numero iniziative ammesse - prov. Lecce	27	42
Ammontare finanziamento totale (concesso o concedibile) - prov. Lecce	975.500 €	5.400.000 €

Fonte: elaborazione a cura del gruppo di lavoro su dati Puglia Sviluppo

Effettivamente, le politiche regionali sembrano essere state maggiormente in grado di favorire e accompagnare il processo di ripresa rispetto a quelle nazionali. Sebbene non sia possibile verificare questa valutazione in mancanza di dati puntuali sugli strumenti di incentivazione nazionale, alcune interviste (effettuate in data 19/07/2021) indicano che gli interventi regionali hanno "spiazzato" quelli nazionali.

Un ulteriore approfondimento sugli aspetti di incentivazione regionale si è focalizzato sui dati del portale OpenCoesione, sebbene sia emersa una difficoltà di confronto con quelli precedentemente presentati. In data 20 maggio 2021 è stato estratto dal database l'elenco dei progetti finanziati nell'ambito dei cicli di programmazione 2007-13 e 2014-20 di cui hanno beneficiato imprese operanti in provincia di Lecce nel settore abbigliamento o calzature sul territorio.⁷⁹ Anche questa fonte mostra una prevalenza di progetti finanziati dai programmi regionali (78) piuttosto che da quelli nazionali (3). Tuttavia, le due fonti (OpenCoesione e Puglia Sviluppo) hanno natura differente e registrano dati diversi: per esempio, per lo strumento definito NIDI, OpenCoesione attribuisce l'ammontare totale del finanziamento a Puglia Sviluppo e non ai beneficiari finali.⁸⁰

⁷⁹ L'elenco delle imprese è stato redatto a partire dal database AIDA.

⁸⁰ Il fondo Nuove Iniziative di Impresa risulta come progetto singolo il cui beneficiario è Puglia Sviluppo s.r.l. per un ammontare totale di finanziamento di 27 milioni. Dal portale non è dunque possibile risalire ai singoli progetti che hanno usufruito del finanziamento. <https://opencoessione.gov.it/it/progetti/7pua03083/>

2.5 Generazione di nuove competenze

2.5.1 Il ruolo centrale della formazione

Se una delle circostanze che ha permesso la ripresa del distretto è stata la disponibilità di manodopera già qualificata, la sfida per il presente e il futuro del comparto riguarda la formazione del personale al fine di garantire il ricambio generazionale. Come già ricordato, la formazione è il tema centrale su cui le politiche dovrebbero concentrarsi secondo la maggior parte degli attori coinvolti nella ricerca. Le figure professionali richieste sono molteplici e spaziano da profili specializzati all'uso di macchinari ad elevata tecnologia a quelli con competenze manuali, soprattutto in fase di orlatura e giunteria, che al contempo siano anche in grado di usare efficacemente macchinari di ultima generazione.

Soprattutto nell'abbigliamento, si registra una difficoltà a trovare sarte (al momento si tratta di un lavoro svolto per la quasi totalità da donne). Mentre in passato le competenze sartoriali si acquisivano in famiglia ed erano molto diffuse tra le donne, adesso c'è carenza di personale qualificato e abituato a una manualità che si acquisisce con il tempo. Sebbene il processo produttivo nel settore calzaturiero sia più suscettibile di essere automatizzato rispetto a quello dell'abbigliamento, permangono mansioni che richiedono ancora un alto grado di maestria manuale per cui la formazione ha bisogno di tempi più lunghi.

Relativamente ai profili di livello più elevato, le necessità delle aziende riguardano gli ambiti di modelliera, prototipi, ingegneria e direzione tecnica, ovvero quelli legati ai processi di industrializzazione di prodotti complessi nel settore del lusso. Alcuni imprenditori intervistati sottolineano il paradosso per cui, sebbene grazie agli incentivi agli investimenti sia possibile avvalersi di macchinari di ultima generazione, si pone il problema di reperire personale qualificato in grado di utilizzare tali strumenti.

Tutte le aziende intervistate fanno formazione in azienda, affiancando personale con maggiore esperienza ai nuovi assunti. Alcune imprese si avvalgono della collaborazione di enti di formazione esterni per offrire corsi ai propri dipendenti, talvolta fuori regione o presso sedi del brand committente. Ovviamente, anche le esigenze formative cambiano a seconda della tipologia di azienda che si considera: le aziende a ciclo completo, occupandosi di tutto il processo produttivo, hanno bisogno di un numero maggiore di figure specializzate e di alto profilo, mentre le aziende fasoniste hanno bisogno perlopiù di addetti alle manovie.

Gli attuali livelli di istruzione dei lavoratori sono generalmente bassi. Poco meno della metà dei lavoratori intervistati per l'indagine con questionari online ha interrotto il proprio percorso di studi alla licenza media, mentre il 43% ha conseguito il diploma di scuola superiore. Peraltro, la grande maggioranza (75%) di quelli che hanno conseguito il diploma superiore o la qualifica professionale reputa il proprio percorso formativo poco o per niente utile al lavoro in azienda: nella maggior parte dei casi, i dipendenti dichiarano di essere stati formati sul posto di lavoro.

2.5.2 L'intervento pubblico a supporto della formazione

Dalle interviste emerge un giudizio decisamente negativo sull'efficacia dei fondi regionali per la formazione professionale rispetto ai bisogni del comparto. In generale, gli interlocutori hanno affermato che esiste un problema di *mis-matching* tra gli interventi finanziati dal Fondo Sociale Europeo (FSE) e il bisogno di competenze e figure professionali. Inoltre, anche quando un progetto formativo coerente rispetto ai bisogni del momento viene finanziato, ciò avviene dopo un iter di

valutazione eccessivamente lungo, con il rischio che quel progetto non sia più rilevante rispetto ai cambiamenti nel frattempo intervenuti.

In effetti, i progetti finanziati dal POR FSE alle aziende che operano nel settore delle calzature e dell'abbigliamento in provincia di Lecce per gli ultimi due cicli di programmazione sono 16 in totale, di cui solo 4 nel ciclo 2014-20 (dati OpenCoesione estratti in data 20 maggio 2021). Sei di essi finanziano Piani Formativi Aziendali, uno strumento della regione Puglia per sostenere lo sviluppo delle competenze e l'aggiornamento professionale di lavoratori e imprenditori. Vi è poi il Fondo Nuove Competenze,⁸¹ introdotto recentemente, che garantisce un incentivo alle imprese al fine di destinare parte dell'orario dei propri dipendenti alla formazione con l'obiettivo di adeguare le competenze dei lavoratori. Solo una delle imprese intervistate (in data 21/06/2021) dichiara di aver usufruito di questo strumento, lamentando la scarsa durata dei progetti formativi.

Un progetto fortemente sostenuto da alcuni dei partner della ricerca riguarda la creazione di un Istituto Tecnico Superiore (ITS) della Moda. Il progetto è stato parzialmente avviato ma con un iter assai lungo e complesso e con una struttura che interverrà su due contesti territoriali differenti (Valle d'Itria e Salento).

2.5.3 Processi di aggregazione intorno al Politecnico del Made in Italy

Una esperienza interessante è quella del Politecnico del Made in Italy, una agenzia formativa nata nel 2016 su iniziativa di alcuni imprenditori locali che ha ottenuto l'adesione di 54 soci, tra imprese, banche, enti di formazione, istituti di istruzione superiore, associazioni di categoria, enti locali. In controtendenza rispetto alla storica carenza di una cultura distrettuale volta allo sviluppo di servizi comuni in forma associata, il Politecnico appare essere il punto di arrivo di un processo di aggregazione e cooperazione sviluppatosi su iniziativa autonoma di un gruppo di imprenditori.

La sede del Politecnico si trova nell'area industriale di Casarano, all'interno di una struttura di proprietà di Puglia Sviluppo⁸² formata da 3 aule, una delle quali dedicata alla progettazione CAD. I corsi offerti sono a pagamento, sebbene alcuni di essi siano finanziati dai fondi FSE (nel 2021, al momento dell'intervista, 3 corsi: tecnico abbigliamento, tecnico calzature e tecnico produzione), in quanto il Politecnico è accreditato come ente di formazione dalla Regione Puglia.

Dalla fondazione, l'ente ha organizzato circa 40 corsi, per un totale di più di 400 allievi. Il catalogo formativo offre per lo più corsi per figure professionali specializzate, quali modellisti, Progettisti CAD, esperti in stile, organizzazione aziendale, marketing e altri a più alto contenuto artigianale e manuale: confezione capi, orlatura, sartoria, taglio pellami. Gli allievi del Politecnico trovano lavoro nelle aziende del territorio, non esclusivamente quelle associate all'ente. Nonostante gli esiti positivi di questo percorso formativo, sul numero di corsi relativamente contenuto influisce probabilmente un problema legato ai costi da affrontare per lo svolgimento delle attività.

Come evidenziato da alcuni titolari di imprese fasoniste, l'offerta formativa del Politecnico serve maggiormente alle imprese a ciclo completo. La progettazione dei corsi avviene provando ad

⁸¹ Si tratta di un intervento cofinanziato dal programma Recovery Assistance for Cohesion and the Territories of Europe/Pacchetto di Assistenza alla Ripresa per la Coesione e i Territori d'Europa (REACT-EU).

⁸² Puglia Sviluppo è una società finanziaria della Regione Puglia che opera come organismo intermedio per la gestione degli aiuti agli investimenti e all'innovazione delle imprese. Gestisce, inoltre, diversi strumenti finanziari per favorire l'accesso al credito e alla finanza innovativa. La società è parte della rete europea EBN Innovation Network e mette a disposizione di start-up e imprese innovative due incubatori, uno a Modugno (BA) e l'altro a Casarano (LE). (<https://www.pugliasviluppo.eu/>)

assecondare le esigenze espresse dalle aziende del territorio, per il momento attraverso un meccanismo informale. Stando alla interlocuzione con la direttrice della struttura, è allo studio un modello operativo di analisi continua dei bisogni formativi delle imprese socie e si pensa alla possibilità di coinvolgere direttamente i grandi marchi. Un'ulteriore opzione che si sta perseguendo è quella di specializzare risorse umane già impiegate in azienda, utilizzando i contributi dei fondi interprofessionali.

La presenza di una scuola di formazione, secondo alcuni imprenditori che evocano il paragone con la riviera del Brenta, è fondamentale per la sopravvivenza del distretto. Affinché il Politecnico possa esprimere in modo pieno le sue potenzialità, però, sottolineano la necessità di un supporto del settore pubblico attraverso un investimento consistente nell'acquisto di strumentazioni avanzate su cui svolgere la formazione, nonché una maggiore collaborazione con l'università.

Alcune delle aziende intervistate hanno in progetto di aprire delle scuole al loro interno, anche per esigenza di corsi di formazione più specializzati rispetto a quelli offerti dal Politecnico, che garantiscono una formazione di base. Se, da parte di alcuni imprenditori, la spinta per lo sviluppo e la crescita della scuola per il distretto è molto forte, da parte di altri si legge un atteggiamento più propenso alla soluzione individuale dei problemi. D'altronde negli anni precedenti era prassi abbastanza diffusa quella di accaparrarsi il personale specializzato, "sottraendolo" ai propri competitor; molte imprese oggi preferiscono formare il personale in azienda secondo le proprie necessità.

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

- Albanese G., Greco R., Lavecchia M., Manile M. (2021), Nuove evidenze sugli aiuti alle imprese in Italia, *Questioni di Economia e Finanza* 640, Banca d'Italia, Roma.
- Arrighetti A., Traù F. (2012), Nuove strategie delle imprese italiane. Competenze, differenziazione, crescita, Donzelli Editore, Roma.
- ARTI (2020a) TAC: Approfondimenti tematici di filiera (non pubblicato).
- ARTI (2020b) Filiera Tessile Abbigliamento e Calzaturiero in Puglia: Una nota del Tavolo della Statistica Territoriale (TST) – Puglia; AA.VV. Dicembre 2020.
- Bain & Co. (2020) Eight themes that are rewriting the future of luxury goods.
- Bain & Co. (2021) The future of Luxury: bouncing back from Covid-19.
- Bain & Co. (2022) From surging recovery to elegant advance: the evolving future of luxury.
- Bianchi, T. (2011) Equilibrismi a servizio del territorio: una valutazione ex-post del Progetto Integrato Territoriale Salentino-Leccese 2000-2006, *Materiali UVAL*, N.25.
- Biggiero L. (1999) Markets, Hierarchies, Networks, Districts: A Cybernetic Approach, *Human Systems Management*, Vol. 18, pp. 1–16.
- Brandolini A., Bugamelli M. (a cura di) (2009), Rapporto sulle tendenze del sistema produttivo italiano, in: Banca d'Italia, *Questioni di Economia e Finanza*, n. 45.
- Bugamelli M., Lotti F., Amici M., Ciapanna E., Colonna F. D'Amuri F., Giacomelli S., Linarello A., Manaresi F., Palumbo G., Scozzianti F., Sette E. (2018) Productivity growth in Italy: a tale of slow-motion change, *Questioni di Economia e Finanza* 422, Banca d'Italia, Roma.
- Busato, A., Corò G. (2011) I distretti nella crisi: declino, adattamento o innovazione?, *Argomenti*, vol. 32, pp.71-94.
- Capestro, M., Tarantino, E., Morgangni, F., Tricarico, E., & Guido, G. (2014) Distretti calzaturieri in crisi: cause del declino e strategie di rinnovamento. *Economia e Società Regionale*.
- Celentano, R. (2004) Due politiche di emersione a confronto: i contratti di riallineamento e la legge 383/01. In: L. Baculo, *Politiche di emersione e politiche di sviluppo locale*, Edizioni Scientifiche Italiane.
- CENSIS (2004) Capire il sommerso, http://bancadati.italialavoro.it/bdds/download?fileName=C_21_Strumento_4200_documenti_itemName_0_documento.pdf&uid=57b7890d-31db-4b95-b179-c2274db5d00e
- Chiarello, F. (2000) "Il TAC del tacco. Genesi ed evoluzione dei sistemi produttivi locali nel Salento", in: G. Viesti (a cura di), *Mezzogiorno dei distretti*, Donzelli Editore, Roma.
- Chiarello F. (2017) "Il Salento", pp. 226-229. In: *Viaggio in Italia: racconto di un paese difficile e bellissimo*, a cura di G. Viesti e B. Simili, Il Mulino.
- Codara, L., Morato, E. (2002) L'area sistema di Casarano: problemi ed opportunità per lo sviluppo del Mezzogiorno, in: *Le Istituzioni dello sviluppo. I distretti tra storia, sociologia ed economia*, (a cura di) G. Provasi, Donzelli Editore, Roma.
- Confindustria (2021) Esportare la dolce vita. Bello e ben fatto: il potenziale del Made in Italy nel panorama internazionale che cambia. Rapporto 2021.
- Consorzio Metis (2011) Valutazione ex-post del PIT della Regione Puglia 2000-06. Rapporto finale. 30 giugno 2011.

Deloitte (2021) Global powers of luxury goods 2021.

Deloitte (2022) Global fashion and luxury private equity and investors survey.

Di Giacinto V., Gomellini M., Micucci G., Pagnini M. (2012) Mapping local productivity advantages in Italy: industrial districts, cities or both? In: Banca d'Italia, Temi di discussione, n. 850.

FAIR e Centro nuovo modello di sviluppo (2017) "Il costo delle nostre scarpe: viaggio nelle filiere produttive di tre marchi globali delle calzature"

<http://www.abitipuliti.org/wp-content/uploads/sites/3/2017/04/Il-vero-costo-delle-nostre-scarpe-REPORT-LOW.pdf>

Foresti G., Guelpa F., Trenti S. (2009) Effetto distretto: esiste ancora? in: *Sviluppo Locale*, 31.

Formez (2007). L'internazionalizzazione dei sistemi produttivi del Mezzogiorno. *Quaderni Formez* n. 61. <http://focus.formez.it/sites/all/files/rossi%20q.%2061.pdf>

Gruppo Intesa Sanpaolo (2019) Monitor dei Distretti del Mezzogiorno.

Gruppo Intesa Sanpaolo (2020) Monitor dei Distretti del Mezzogiorno.

Infratel Italia (2021) Relazione sullo stato di avanzamento del Progetto nazionale banda ultralarga al 30 aprile 2021.

ISTAT (2015) 9° Censimento dell'industria e dei servizi e Censimento delle istituzioni non profit: I distretti industriali 2011, Istat, Roma.

Iuzzolino G., Menon C. (2011) Le agglomerazioni industriali del Nord Est: segnali di discontinuità negli anni duemila, in: Banca d'Italia, "L'economia del Nord Est", Seminari e Convegni, n.8, Roma.

Kapferer, J. N., and Bastien, V. (2012) *The luxury strategy: Break the rules of marketing to build luxury brands*. Kogan page publishers.

Openpolis (2021) Le mappe della povertà educativa in Puglia. https://www.openpolis.it/wp-content/uploads/2021/06/mappe_puglia.pdf

Pensa C., Traù F. (2021), L'articolazione territoriale della manifattura italiana. Sviluppo, diffusione, crisi, resilienza, *Scienze Regionali*, n.3.

Pinchera, V. (2021) Il lusso e la moda: dalla moda di lusso alla "moda del lusso". *Dimensioni e problemi della ricerca storica*, 2/2021, pp. 139-154. Doi: <https://doi.org/10.13133/2723-9489/745>

Prota, F., Viesti, G. (2010), International delocalization in the Italian fashion industry, *European Review of Industrial Economics and Policy*, 1, 2010.

Rabellotti, R., Carabelli, A., Hirsch, G. (2009), Italian industrial districts on the move: where are they going?, *European Planning Studies*, vol. 17, n. 1, pp. 19-41.

Regione Puglia (2006) Risorse infrastrutturali, di trasporto e comunicazione: regione Puglia e province, Scheda statistica di approfondimento, Assessorato allo sviluppo economico e innovazione tecnologica.

Stame, N. (2004), *Per la valutazione delle politiche di emersione*, Franco Angeli.

SVIMEZ (2003) Il sommerso nei contesti economici territoriali: produzione, lavoro, imprese. Quaderno n. 22 di "Informazioni SVIMEZ".

Tagle, L., Celano, S., Bonaduce, A., Gaeta, G.L., Spagnolo, F. (2016) Valutare dal locale per il locale. Un approccio valutativo per rafforzare le strategie locali e stimolare il dialogo sugli esiti delle politiche pubbliche, Formez PA, Rapporto di valutazione.

http://valutazioneinvestimenti.formez.it/sites/all/files/rapporto_progetto_pilota_reves_06_03_2017.pdf

Tagle, L., & Celano, S. (2018). Reverse Evaluation to Enhance Strategies (REVES): Place-based evaluation of central policies. *Evaluation*, 24(3), 267-283.

Viesti, G. (1998). Sommerso ed emersione nell'industria dell'abbigliamento e delle calzature nel Mezzogiorno. *Meridiana*, pp.37-81.

Viesti, G. (2000a) Come nascono i distretti industriali, Edizioni Laterza.

Viesti, G. (2000b). La proiezione internazionale dei distretti meridionali del made in Italy. Rapporto Istat-Ice 1999-2000.

Viesti, G. (2017). Resilienza e trasformazioni dei distretti industriali. In Franco Amatori (a cura di). L'approdo mancato. Economia, politica e società in Italia dopo il miracolo economico, Annale Fondazione Feltrinelli anno Cinquantunesimo, Feltrinelli ed. Milano, 2017

Viesti, G. (2021) Centri e periferie: Europa, Italia, mezzogiorno dal XX al XXI secolo, Edizioni Laterza.

Viesti G. (2022), L'industrializzazione del Mezzogiorno. Le dinamiche del XXI secolo, *Rivista Economica del Mezzogiorno*, 1

Viesti, G. Luongo, P. (2015) Distretti industriali e imprese nel Mezzogiorno, in M. Salvati, L. Sciolla (a cura di), L'Italia e le sue regioni (1945-2011). Volume II, Treccani, Roma.

APPENDICE

1. La squadra e la rotta

1.1 Il team locale

Gianfranco Viesti (coordinatore) è professore di Economia applicata presso il Dipartimento di scienze politiche dell'Università di Bari. Si occupa in particolare di economia internazionale, industriale e regionale e delle relative politiche. Negli ultimi anni ha attivamente partecipato alla discussione pubblica italiana su molti temi, dal federalismo all'università, dal Mezzogiorno alle questioni urbane e alle politiche industriali. Si è occupato del distretto del settore Tessile-Abbigliamento-Calzature in Puglia.

Veronica Notaro è laureata in economia dello sviluppo presso l'Università degli studi Roma Tre e ha conseguito un master di II livello in valutazione e management presso l'Institute of Development Policy (IOB). Si è occupata di studi esplorativi e analisi dati in ambito socioeconomico e di valutazioni di processo e di impatto di interventi di sviluppo, utilizzando strumenti d'indagine quali-quantitativi.

Benedetta Parenti è laureata in scienze politiche e ha conseguito il dottorato di ricerca in economia delle istituzioni presso l'Università degli studi di Napoli L'Orientale. Si è occupata prevalentemente di economia dei beni culturali e ha partecipato ad alcuni progetti di valutazione economica, integrando approcci di ricerca basati su analisi qualitativa e quantitativa.

1.2 Il piano di lavoro seguito e l'approccio REVES

Il gruppo di ricerca ha lavorato da gennaio 2021 a luglio 2022, data in cui è stata finalizzata la stesura del rapporto, sottoposto nei mesi successivi a modifiche marginali. Il team locale ha lavorato in coordinamento con quello centrale, principalmente da remoto. A causa della emergenza pandemica, le prime interviste sono state effettuate online. Solo a partire da luglio 2021 è stato possibile incontrare personalmente gli attori locali.

Durante la prima fase del lavoro il team locale si è concentrato sulla costruzione dello schema di configurazione locale utile a inquadrare il fenomeno e descrivere il territorio. In particolare, questo è stato possibile attraverso lo studio di testi di letteratura scientifica e la lettura di articoli di giornale che si sono occupati del distretto di Casarano e più in generale del settore TAC in Salento. A valle di questa analisi conoscitiva è stato definito il perimetro del territorio oggetto di analisi che arriva a comprendere, oltre al distretto calzaturiero, l'intero Sud Salento ad eccezione della provincia di Lecce. In tal modo si è voluto non escludere dall'analisi le produzioni industriali di abbigliamento la cui evoluzione ha seguito dinamiche molto simili a quella delle calzature. Sulla base della perimetrazione così definita è stata effettuata una ricerca di dati secondari quantitativi relativi a una serie di indicatori al fine di descrivere le caratteristiche del territorio oggetto di studio.

L'incontro di presentazione del lavoro e del gruppo di ricerca tenutosi online in data 29 marzo 2021 ha rappresentato l'occasione per un primo contatto con i partner locali. All'incontro, organizzato dal G.A.L. Capo di Leuca, hanno partecipato sindaci dei comuni coinvolti nella SNAI e imprenditori della zona.

Nel periodo aprile-luglio 2021 sono state pianificate e condotte 28 interviste semi-strutturate con imprenditori locali e testimoni privilegiati, la maggior parte da remoto e le ultime 9 in presenza durante la prima missione sul campo svoltasi a luglio. La missione ha previsto anche l'osservazione diretta dell'ambiente lavorativo e produttivo, avvenuta mediante la visita degli stabilimenti e

l'illustrazione in loco delle varie fasi produttive da parte dei titolari. Successivamente, sono state effettuate altre 5 interviste online.

Quanto emerso dal lavoro di ricerca desk e soprattutto dall'interlocuzione con gli attori locali che sono stati intervistati ha permesso di individuare e definire il fenomeno rilevante oggetto del lavoro: la ripresa del settore calzaturiero e dell'abbigliamento dopo la profonda crisi dei primi anni 2000. A partire da questo, il team locale, durante un incontro di brainstorming con i componenti del team centrale, ha ragionato sulle determinanti del fenomeno della ripresa proponendo una rappresentazione schematica attraverso il diagramma di Ishikawa.

Una volta individuate le determinanti e consolidata la riflessione circa il loro impatto sul fenomeno rilevante per lo studio, il focus della ricerca si è orientato sull'individuazione delle politiche pubbliche intervenute sul territorio in quegli anni. Il lavoro di analisi degli strumenti di policy ha preso le mosse dal materiale raccolto fino a quel momento e da quanto emerso dalle interviste agli attori locali. In primo luogo, sono stati individuati una serie di strumenti di policy che possono aver avuto un impatto sul territorio, influenzando sul fenomeno della ripresa delle produzioni di calzature e abbigliamento in Sud Salento. Sulla base dei nuovi elementi emersi, il diagramma di Ishikawa è stato riformulato in uno schema che riporta, seguendo una linea temporale che va dagli anni '90 al 2015 circa, i fattori che hanno facilitato l'azione degli attori locali e permesso i cambiamenti avvenuti nel territorio e dunque la ripresa del settore. Nello schema è stato inserito successivamente anche il contributo dell'azione pubblica sui fattori già illustrati.

Il gruppo di ricerca ha deciso di concentrarsi sugli strumenti di policy che sembrano aver influenzato in maniera più rilevante il fenomeno e che fanno riferimento a tre gruppi di politiche: politiche del lavoro passive e di welfare, politiche del lavoro attive e politiche di incentivo agli investimenti.

Al fine di approfondire la questione della "restanza" di un bacino di manodopera, individuato come una delle determinanti della ripresa, e del ruolo delle politiche pubbliche, a febbraio 2022 si è svolto un incontro con studiosi ed esperti che a vario titolo si sono occupati del Sud Salento: alcuni studiosi del settore TAC negli anni precedenti alla crisi (prof. Franco Chiarello e prof. Stefano De Rubertis), altri esperti in materia di urbanistica e pianificazione territoriale (prof.ssa Angela Barbanente, prof. Nicola Martinelli), sociologia del lavoro (prof. Angelo Salento e il ricercatore Marco Marrone) e economia del turismo e gestione delle imprese (prof. Pierfelice Rosato). La discussione ha dato nuovi e interessanti spunti di riflessione per il prosieguo del lavoro.

L'ultima fase della ricerca ha riguardato la costruzione delle due indagini condotte su imprese e lavoratori, nate dall'esigenza di raccogliere dati sull'impatto degli strumenti di policy oggetto della valutazione. Attraverso la somministrazione di due questionari, uno dedicato alle imprese e uno ai lavoratori, si è tentato di indagare gli effetti della attivazione degli strumenti di policy messi in campo dal decisore pubblico, aldilà dell'intenzionalità degli stessi. I questionari sono stati somministrati online durante la primavera 2022.

A complemento di questa analisi, si è deciso di effettuare degli affondi qualitativi con i dipendenti di alcune imprese per approfondire il punto di vista dei lavoratori e delle lavoratrici del calzaturiero che hanno avuto un ruolo centrale nella ripresa del distretto. In particolare, gli incontri di persona (19 interviste) avvenuti a giugno 2022 durante l'ultima missione sul campo sono serviti a delineare i diversi percorsi di vita e professionali intrapresi dalle persone fuoriuscite dal TAC negli anni della crisi e che sono poi state riassorbite dalle aziende quando il settore è ripartito.

1.3 La restituzione ai partner locali

La collaborazione con i partner locali è stata costante durante tutto il periodo di ricerca. Essi hanno partecipato attivamente durante la prima fase delle interviste e gli imprenditori hanno supportato la diffusione dei questionari tra i lavoratori. Il primo momento di restituzione ai partner è stato l'incontro di validazione intermedio, svoltosi il 3 dicembre 2021 a Corsano, che ha visto la partecipazione di imprenditori e amministratori locali. L'incontro ha rappresentato una occasione di confronto molto importante; inoltre, dalla discussione scaturita a valle della presentazione dei ricercatori, sono emersi alcuni spunti di riflessione per il prosieguo della ricerca.

2. Interviste e survey

Come illustrato nel precedente paragrafo, la ricerca ha utilizzato diversi strumenti di indagine: nella prima fase sono state svolte le interviste semi-strutturate con imprenditori e testimoni privilegiati, successivamente sono state definite due survey, una rivolta alle imprese e una ai lavoratori. Di seguito si riportano alcune informazioni sulla costruzione delle indagini, in allegato il testo dei questionari e la lista delle interviste.

Indagine sugli imprenditori del distretto

L'indagine condotta su un gruppo di imprenditori del settore delle calzature e dell'abbigliamento si pone i seguenti obiettivi:

- i. censire le diverse tipologie di imprese operanti sul territorio;
- ii. verificare quali tra gli strumenti di azione pubblica individuati dalla ricerca come più rilevanti per il fenomeno della ripresa siano stati effettivamente utilizzati dalle aziende del territorio e quanto siano stati valutati utili dagli imprenditori;
- iii. indagare il punto di vista degli imprenditori intervistati su alcune questioni, tra cui: collaborazioni tra imprese, adeguatezza degli strumenti di incentivazione pubblica, e rilevare indicazioni utili sulle loro attuali necessità al fine di orientare eventuali interventi di policy.

L'indagine ha previsto la compilazione online di questionari composti prevalentemente da domande a risposta multipla e strutturati nelle seguenti sezioni: i. Informazioni sull'azienda; ii. collaborazione e reti; iii. incentivi per l'occupazione e per l'acquisto di macchinari; iv. formazione dei lavoratori; v. territorio e brand del lusso; vi. informazioni sul titolare dell'azienda o sull'amministratore se diverso dal titolare. Il questionario è allegato al presente rapporto.

Il gruppo di ricerca ha organizzato incontri singoli con gli imprenditori precedentemente intervistati durante i quali è stata illustrata la strategia di indagine e il questionario. Inoltre, la ricerca si è avvalsa della collaborazione di Confindustria Lecce, che ha inviato il questionario ai propri consociati operanti nel settore TAC.

Nel complesso, le imprese che hanno compilato e finalizzato il questionario online sono dieci, di cui tre lavorano nel settore dell'abbigliamento (Fashion Academy, GDA, Luciano Barbetta) e sette nel settore delle calzature (Calzaturificio MGM Shoes, Calzaturificio Sud Salento, Gruppo T.N.T, Gianel Shoes, Italian Fashion Team, Leo Shoes, SRL LAB). Pur trattandosi di un campione limitato e non rappresentativo dell'intero comparto industriale di abbigliamento e calzature nel Sud Salento, esso include otto tra le principali aziende del territorio per fatturato nel 2019 (dati AIDA). Inoltre, il campione comprende tutte le tipologie di imprese operanti sul territorio: imprese a ciclo completo (che si occupano solo di produzione in conto terzi o anche di prodotti a marchio proprio), imprese terziste di imprese locali e imprese terziste dei brand del lusso.

Indagine sui lavoratori del distretto

L'indagine condotta su un gruppo di lavoratori del distretto calzaturiero di Casarano si pone l'obiettivo di delineare il percorso professionale degli occupati nel settore calzaturiero salentino al fine di stimare l'effettivo utilizzo di strumenti di incentivazione pubblica nell'ambito delle politiche del lavoro, quali sussidi e indennità per coloro che erano già impiegati nel settore prima della crisi o altri strumenti per la formazione del personale. L'indagine ha previsto la compilazione online di un questionario composto prevalentemente da domande a risposta multipla e allegato al presente rapporto.

I questionari, presentati agli imprenditori durante gli incontri svolti con il gruppo di ricerca, sono stati trasmessi ai lavoratori tramite mail inviata dalla direzione delle aziende in cui si chiedeva la partecipazione all'indagine. Per questioni di numerosità e rappresentatività del campione, sono state prese in considerazione solo le risposte dei lavoratori impiegati nell'azienda Leo Shoes. Complessivamente i rispondenti sono 322 lavoratori, di cui 158 donne e 164 uomini, di età media di circa 36 anni. Nonostante l'autoselezione dei rispondenti, il campione corrisponde alla popolazione dell'azienda Leo Shoes per caratteristiche sociodemografiche di base e per posizioni lavorative: il 70% del campione è composto da operai, il 20% da apprendisti e il 7% da impiegati in ufficio.

Per gli affondi qualitativi sono state poi condotte 19 interviste con dipendenti di 3 aziende: 5 lavoratrici dell'azienda Gruppo TNT, 9 dipendenti della Leo Shoes e 5 dipendenti di Italian Fashion Team. Il team di ricerca ha chiesto alla direzione delle aziende di indicare lavoratori e lavoratrici tra quelli che lavorano nel settore fin da prima della crisi, sia nella stessa azienda, sia in altre aziende del calzaturiero.

3. Dati

Tipo di dato impiegato	Fonte
Caratteristiche degli SLL distretto fi Casarano	I dati sono forniti da Istat e accessibili al link https://www.istat.it/it/informazioni-territoriali-e-cartografiche/sistemi-locali-del-lavoro/dimensione-e-ambito-territoriale
	File:dimensione SLL 01.01.2020
Dati sulla popolazione	I dati sono forniti da Istat e accessibili al link http://dati.istat.it
	Sezione: popolazione e famiglie
Indicatori di istruzione e formazione	I dati sono forniti da Istat e accessibili al link https://www.istat.it/it/benessere-e-sostenibilit%C3%A0/la-misurazione-del-benessere-(bes)-/il-bes-dei-territori
	File: Dati 2022
Valore aggiunto	I dati sono forniti da Istat e accessibili al link http://dati.istat.it
	Sezione: Principali aggregati territoriali di Contabilità Nazionale/Valore aggiunto
Numero addetti e Unità locali	I dati sono forniti da Istat - registro statistico delle imprese attive ASIA
Tasso di occupazione	I dati sono forniti da Istat e accessibili al link http://dati.istat.it
	Sezione: Lavoro e retribuzioni/Offerta di lavoro
Famiglie potenzialmente raggiunte da banda larga ultraveloce (100 Mbps o superiore) su rete fissa	I dati sono forniti da AGCOM e accessibili al link https://maps.agcom.it/
Addetti e valore aggiunto per SLL	I dati sono forniti da Istat e accessibili al link https://www.istat.it/it/archivio/252159

File: Tavole 2018

Classi di addetti	I dati sono forniti dalla Camera di Commercio di Lecce e accessibili al link http://dati.comune.lecce.it/dataset/le-imprese-della-provincia-di-lecce-anno-2020
Esportazioni	I dati sono forniti da Istat e accessibili al link https://www.coeweb.istat.it/
Aziende	I dati sono forniti dal database: Analisi Informatizzata delle Aziende Italiane (AIDA)
Dati cassa integrazione	I dati sono forniti da INPS e accessibili al link https://www.INPS.it/osservatoristatistici/5
Cancellazioni e trasferimenti	I dati sono forniti da Istat e accessibili al link https://demo.istat.it/altridati/trasferimenti/index.php
Progetti i cui beneficiari sono le imprese del calzaturiero e abbigliamento in Provincia di Lecce	I dati sono forniti dal database OpenCoesione e accessibili al seguente link https://opencoessione.gov.it/it/opendata/#!progetti_section Il database è stato scaricato dal sito ufficiale Opencoesione in data 20 maggio 2021 e comprende tutti i progetti finanziati nella regione Puglia durante i cicli di programmazione 2007-2013 e 2014.
Strumenti agevolativi gestiti da Puglia Sviluppo	I dati sono forniti da Puglia Sviluppo

Lista muta soggetti intervistati

I codici che seguono sono così composti:

Prima lettera: indica il tipo di organizzazione di appartenenza dell'intervistato

(IM = Impresa, S = Sindacato, IS = Istituzione, Q = Quotidiano, A = Altro)

Seconda lettera indica il tipo di mansione dell'intervistato

(D = Dirigente, T = Titolare, F = Funzionario/collaboratore, A = Altro)

Seguite da un numero di codice progressivo di identificazione

AA01 intervistato in data 07/05/2021

AA02 intervistato in data 13/05/2021

AA03 intervistato in data 13/05/2021

AA04 intervistato in data 17/06/2021

AA05 intervistato in data 15/07/2021

AA06 intervistato in data 27/07/2021

AA07 intervistato in data 01/11/2021

IMT01 intervistato in data 01/06/2021 e in data 26/07/2021

IMT02 intervistato in data 01/06/2021 e in data 27/07/2021

IMT03 intervistato in data 10/06/2021

IMT04 intervistato in data 11/06/2021

IMT05 intervistato in data 18/06/2021

IMT06 intervistato in data 21/06/2021

IMT07 intervistato in data 01/07/2021

IMT08 intervistato in data 16/07/2021

IMT09 intervistato in data 26/07/2021

IMT10 intervistato in data 26/07/2021

IMT11 intervistati in data 26/07/2021

IMT12 intervistato in data 27/07/2021

IMT13 intervistato in data 28/07/2021

IMT14 intervistato in data 28/07/2021

IMT15 intervistato in data 20/10/2021

IMT16 intervistato in data 02/11/2021

ISD01 intervistato in data 10/06/2021

ISD02 intervistato in data 19/07/2021

ISD03 intervistati in data 08/06/2022

QF01 intervistato in data 18/06/2021

QT02 intervistato in data 05/07/2021

SD01 intervistato in data 14/05/2021

SD02 intervistato in data 22/07/2021

SD03 intervistato in data 25/10/2021

ALLEGATI

Questionario per le imprese

Questo questionario rientra nell'ambito di una ricerca condotta per il Dipartimento per le Politiche di Coesione che mira ad indagare le condizioni che hanno facilitato la ripresa economica del settore (Tessile, Abbigliamento, Calzature) nel Sud Salento e a formulare suggerimenti per le politiche di sostegno del settore. La invitiamo pertanto a rispondere con completezza alle seguenti domande: i dati saranno trattati in forma aggregata e conservati nel rispetto della normativa vigente. La compilazione del questionario richiede circa 10 minuti. Grazie per la collaborazione.

SEZIONE 1 - INFORMAZIONI SULL'AZIENDA

1.1 Denominazione dell'azienda

risposta aperta

1.2 In che anno è stata fondata l'azienda?

risposta aperta (numero)

1.3 L'azienda origina da un'altra azienda preesistente (es. Attraverso una modifica della ragione sociale)?

- Sì
- No

1.4 In quale settore opera l'azienda?

risposta multipla (sono possibili più risposte)

- Calzature
- Tessile
- Abbigliamento
- Altro (specificare).....

1.5 Quale è la forma giuridica dell'azienda?

risposta multipla

- Società a responsabilità limitata (S.R.L.)
- Società per Azioni (S.P.A.)
- Altro (specificare)....

1.6 È un'azienda:

risposta multipla

- Posseduta e gestita da un imprenditore individuale
- Posseduta e gestita da più soci
- Posseduta da più soci ma gestita solo da una persona

1.7 Nel caso di presenza di più soci, si tratta di parenti?

risposta multipla

- Sì, tutti
- Sì, alcuni
- No

1.8 Nel caso di presenza di più soci, quanti sono?

risposta aperta (numero)

1.9 In quale Comune è ubicato lo stabilimento produttivo?

risposta aperta

1.10 Quanti sono i dipendenti dell'azienda?

risposta aperta (numero)

1.11 Può dire indicativamente fra di loro quale è la percentuale di uomini e di donne?

Donne (indicare percentuale)

Uomini (indicare percentuale)

1.12 Può dire indicativamente fra di loro quale è la percentuale di:

- Dipendenti con meno di 30 anni (*indicare percentuale*)
- Dipendenti dai 30 ai 50 anni (*indicare percentuale*)
- Dipendenti con più di 50 anni (*indicare percentuale*)

1.13 Può dire indicativamente quanti dipendenti occupano ciascuna posizione lavorativa all'interno dell'azienda?

- Quadri dirigenziali (*indicare numero*)
- Impiegati (*indicare numero*)
- Operai (*indicare numero*)

- Apprendisti (*indicare numero*)
- Altro (*indicare numero*)

1.14 Quale è il fatturato conseguito negli ultimi 3 anni?

risposta aperta (milioni)

Fatturato 2019 (*specificare*)

Fatturato 2020 (*specificare*)

Fatturato 2021 (*specificare*)

1.15 In quale delle seguenti categorie rientra prevalentemente la sua azienda?

risposta multipla

a -Azienda che si occupa prevalentemente di tutte le fasi del processo produttivo, dalla progettazione alla realizzazione di prodotti finiti commissionati da uno o più brand del lusso → **vai a gruppo A (Impresa a ciclo completo)**

b -Azienda che si occupa prevalentemente di specifiche fasi del processo produttivo o della realizzazione di specifici componenti per conto di una o più imprese operanti in provincia di Lecce → **vai a gruppo B (Impresa fasonista di altre imprese locali)**

c - Azienda che si occupa prevalentemente di specifiche fasi del processo produttivo o della realizzazione di specifici componenti sulla base di un rapporto di committenza diretta con uno o più brand del lusso i quali forniscono all'azienda modelli e materiali per la realizzazione del prodotto finito → **vai a gruppo C (impresa fasonista di committenti del lusso)**

Gruppo A - domande da porre a chi risponde "a" – IMPRESA A CICLO COMPLETO

A1 Quanti sono i committenti per cui lavora l'azienda?

risposta aperta (numero)

A2 Chi sono i committenti dell'azienda? (sono possibili più risposte)

risposta multipla (sono possibili più risposte)

- Brand del lusso italiani
- Brand del lusso stranieri
- Altro (*specificare*)

A3 Se l'azienda ha diverse tipologie di committenti, ci può dire indicativamente come si ripartisce il fatturato dell'azienda (nella media degli ultimi tre anni) fra di essi?

- Brand del lusso italiani (*indicare percentuale*)
- Brand del lusso stranieri (*indicare percentuale*)
- Altro (*indicare percentuale*)

A4 Da quando è cominciata, la collaborazione con i committenti dell'azienda è stata continuativa?

risposta multipla

- Sì, con tutti i committenti
- Sì, con la maggior parte
- Sì, ma solo con alcuni
- No, in prevalenza collaborazioni discontinue

A5 Il/i committente/i dell'azienda pongono in essere procedure periodiche di controllo (audit)?

- Sì
- No

A6 Se sì, di che tipo di controllo si tratta? (sono possibili più risposte)

risposta multipla (sono possibili più risposte)

- Controllo finanziario/di bilancio
- Controllo sulla qualità dei processi produttivi
- Controllo sulla regolarità dei rapporti di lavoro con i dipendenti
- Altro tipo di controllo (*specificare*).....

A7 Quanti MESI dura in media una commessa? (indicare il numero di mesi)

risposta aperta (numero)

A8 Secondo lei, in che misura la collaborazione e lo scambio con il personale dei brand del lusso contribuisce alla crescita della sua azienda?

1 (per niente) - 2 - 3 - 4 - 5 (molto)

A9 L'azienda produce anche prodotti con marchio proprio?

- Sì
- No

A10 Se sì, come si ripartisce indicativamente il fatturato dell'azienda (nella media degli ultimi tre anni) fra prodotti con marchio proprio e prodotti con marchi di committenti?

Prodotti con marchio proprio (*indicare percentuale*)

Prodotti con marchi di committenti (*indicare percentuale*)

A11 L'azienda decentra una o più fasi produttive ad altre aziende (es. produzione di componenti e semi-lavorati, assemblaggio di componenti)?

- Sì
- No

A12 Se sì, potrebbe indicare il numero di imprese che lavorano in subfornitura per la sua azienda?

- In provincia di Lecce (*indicare numero*)
- Altrove, in Italia (*indicare numero*)
- Altrove, all'estero (*indicare numero*)

A13 L'azienda ha forme di collaborazione con altre aziende "a ciclo completo" della zona?(sono possibili più risposte)

risposta multipla (sono possibili più risposte)

- Sì, per prestito di macchinari
- Sì, per prestito di manodopera
- Sì, per altro (*specificare altro tipo di collaborazione*)
- No

Gruppo B - domande da porre solo a chi risponde "b" – IMPRESA FASONISTA DI ALTRE IMPRESE LOCALI

B1 Di cosa si occupa l'azienda? (sono possibili più risposte)

risposta multipla (sono possibili più risposte)

- Produzione di semi-lavorati
- Assemblaggio di parti
- Altro (*specificare*)

B2 Per quante aziende committenti della provincia di Lecce lavora l'azienda?

risposta aperta (numero)

B3 Quanti MESI dura in media una commessa? (specificare il numero di mesi)

risposta aperta (numero)

B4 L'azienda ha contratti di esclusiva con i committenti?

risposta multipla

- Sì, con tutti
- Sì, con alcuni
- No

B5 Le aziende salentine committenti (o i brand per cui esse lavorano) pongono in essere procedure periodiche di controllo (audit)?

risposta multipla

- Sì, la/e azienda/e committenti
- Sì, uno o più brand
- Sì, entrambi
- No

B6 Se sì, di che tipo di controllo si tratta? (sono possibili più risposte)

risposta multipla (sono possibili più risposte)

- Controllo finanziario/di bilancio
- Controllo sulla qualità dei processi produttivi
- Controllo sulla regolarità dei rapporti di lavoro con i dipendenti
- Altro tipo di controllo (*specificare*).....

Gruppo C - domande da porre solo a chi risponde "c" – IMPRESA FASONISTA DI COMMITTENTI DEL LUSO

C1 Di cosa si occupa l'azienda? (sono possibili più risposte)

risposta multipla (sono possibili più risposte)

- Produzione di semi-lavorati
- Assemblaggio di parti
- Altro (*specificare*)

C2 Per quanti committenti del settore del lusso lavora l'azienda?

risposta aperta (numero)

C3 Quanti MESI dura in media una commessa? (specificare il numero di mesi)

risposta aperta (numero)

C4 L'azienda ha stipulato contratti di esclusiva?

- Sì
- No

C5 Le aziende che gestiscono i brand del lusso pongono in essere procedure periodiche di controllo (audit)?

- Sì
- No

C6 Se sì, di che tipo di controllo si tratta? (sono possibili più risposte)

risposta multipla (sono possibili più risposte)

- Controllo finanziario/di bilancio
- Controllo sulla qualità dei processi produttivi
- Controllo sulla regolarità dei rapporti di lavoro con i dipendenti
- Altro tipo di controllo (*specificare*),.....

C7 L'azienda collabora con altre aziende della zona? (sono possibili più risposte)

risposta multipla (sono possibili più risposte)

- Sì, per prestito di macchinari
- Sì, per prestito di manodopera
- Sì, per altro (*specificare* altro tipo di collaborazione)
- No

SEZIONE 2 - COLLABORAZIONE E RETI

2.1 L'azienda è iscritta ad associazioni di imprese o di categoria o di settore?

- Sì
- No

2.2 Se sì, quali sono?

risposta aperta

2.3 Negli ultimi 12 mesi, il titolare o chi per lui, ha partecipato alle attività della/e associazione/i cui è iscritto?

risposta multipla

- Mai
- Raramente
- Occasionalmente
- Spesso
- Regolarmente

2.4 Quanto sono utili per l'azienda le attività delle associazioni?

1 (per niente utili) - 2 - 3 - 4 - 5 (molto utili)

2.5 Il titolare o chi per lui, con che frequenza incontra informalmente altri imprenditori del territorio?

risposta multipla

- Mai
- Raramente
- Occasionalmente
- Spesso
- Regolarmente

2.6 Quanto sono utili per l'azienda questi incontri informali?

1 (per niente) - 2 - 3 - 4 - 5 (molto)

SEZIONE 3 - INCENTIVI OCCUPAZIONE E MACCHINARI

3.1 Per le assunzioni di personale, potrebbe indicare se la sua azienda ha usufruito di uno o più dei seguenti incentivi e in che misura?

risposta multipla

Categorie di incentivo	Frequenza di utilizzo
Incentivi per l'assunzione di lavoratori disoccupati, in cassa integrazione o in mobilità	1 (per niente) - 2 - 3 - 4 - 5 (molto)
Incentivi per l'assunzione di donne	1 (per niente) - 2 - 3 - 4 - 5 (molto)
Incentivi per l'assunzione di giovani	1 (per niente) - 2 - 3 - 4 - 5 (molto)
Altri incentivi (<i>specificare</i>)	1 (per niente) - 2 - 3 - 4 - 5 (molto)

3.2 La sua azienda ha assunto lavoratori/lavoratrici precedentemente impiegati in altre imprese salentine dell'abbigliamento/calzature che avevano perso il lavoro a causa della crisi del settore?

- Sì

- No

3.3 **Se sì, potrebbe specificare orientativamente quanti di questi lavoratori/lavoratrici ha assunto?**

risposta aperta (numero)

3.4 **Per l'assunzione di questi lavoratori/lavoratrici, quanto è stata importante la loro esperienza pregressa nel settore?**

1 (per niente) - 2 - 3 - 4 - 5 (molto)

3.5 **La sua azienda ha mai applicato i contratti di riallineamento (o gradualità) o di prossimità?**

risposta multipla

- Sì, contratti di riallineamento/gradualità
- Sì, contratti di prossimità
- Sì, sia contratti di riallineamento/gradualità che di prossimità
- No

3.6 **Quanto ritiene che l'applicazione dei contratti di riallineamento/gradualità/prossimità sia stata importante per il successo della sua impresa?**

1 (per niente) - 2 - 3 - 4 - 5 (molto)

3.7 **La sua azienda ha mai usufruito di fondi pubblici per la formazione del personale?**

- Sì
- No

3.8 **Se sì, quanto sono stati importanti tali fondi per la sua azienda?**

1 (per niente importanti) - 2 - 3 - 4 - 5 (molto importanti)

MACCHINARI

3.9 **La sua azienda utilizza capannoni o macchinari precedentemente impiegati in altre aziende?**

- Sì
- No

3.10 **Indichi se ha usufruito di uno o più dei seguenti incentivi per l'apertura dell'azienda, l'ampliamento dell'infrastruttura industriale (capannoni) o per l'acquisto o l'adeguamento dei macchinari**

risposta multipla (sono possibili più risposte)

barrare la casella

Nome incentivo	per l'apertura dell'azienda attuale	per l'ampliamento dell'infrastruttura industriale (capannoni)	per l'acquisto o l'adeguamento dei macchinari	mai utilizzato
Incentivi alle attività produttive della legge n. 488/1992				
Agevolazioni previste dalla L. 181/89 (APQ 2008)				
Incentivi nell'ambito del Piano Industria 4.0				
Programmi Integrati di Agevolazione (PIA)				
Aiuto ai programmi di investimento delle grandi, piccole e medie imprese (Titolo II)				
Altro (specificare)				

3.11 **Quanto sono stati importanti questi incentivi per il successo della sua azienda?**

1 (per niente importanti) - 2 - 3 - 4 - 5 (molto importanti)

3.12 **Indichi se la sua azienda ha mai usufruito di uno o più incentivi per la ricerca e l'innovazione tecnologica.**

risposta multipla (sono possibili più risposte)

barrare la casella relativa agli incentivi utilizzati

Incentivi nell'ambito del Piano INDUSTRIA 4.0	
Azione Made in Italy	
Aiuti ai servizi di consulenza per l'Innovazione Tecnologica delle PMI	
TECNOIDI. Aiuti alle piccole imprese innovative	
INNOAID " Sostegno per l'acquisto di servizi per l'innovazione tecnologica, strategica, organizzativa e commerciale delle imprese	
INNOPROCESS	
INNONETWORK	
MANUNET 2017	
Altro (specificare)	

3.13 Indichi se la sua azienda ha mai usufruito di uno o più incentivi per l'internazionalizzazione.

risposta multipla (sono possibili più risposte)

barrare la casella relativa agli incentivi utilizzati

Temporary Export Manager	
Contributi ICE	
Altro (specificare)	

SEZIONE 4 - FORMAZIONE DEI LAVORATORI

4.1 Nella sua azienda, la formazione dei dipendenti avviene:(sono possibili più risposte)

risposta multipla (sono possibili più risposte)

- In azienda durante il lavoro
- Presso una scuola di formazione interna all'azienda
- Presso enti pubblici al di fuori dell'azienda
- Presso enti privati al di fuori dell'azienda
- Presso aziende dei committenti

4.2 Quanto reputa importante la formazione dei dipendenti per il successo dell'azienda?

1 (per niente importante) - 2 - 3 - 4 - 5 (molto importante)

4.3 Ci sono dipendenti della sua azienda che hanno partecipato a percorsi formativi fuori regione?

- Sì
- No

4.4 L'azienda impiega, o ha impiegato, personale specializzato proveniente da fuori regione?

- Sì
- No

4.5 Il/i committente/i garantisce percorsi formativi specifici per il personale?

- Sì
- No

SEZIONE 5- TERRITORIO E BRAND DEL LUSSO

5.1 Potrebbe indicare quanto, secondo lei, i fattori di seguito elencati abbiano incentivato i brand del lusso ad incrementare negli ultimi anni le commesse alle aziende salentine?

Capacità di industrializzazione di prodotti del settore del lusso (efficienza e flessibilità produttiva)	1 (per niente) - 2 - 3 - 4 - 5 (molto)
--	--

Capacità di alcune aziende di fornire un servizio a ciclo completo	1 (per niente) - 2 - 3 - 4 - 5 (molto)
Affidabilità delle imprese salentine	1 (per niente) - 2 - 3 - 4 - 5 (molto)
Alto livello di competenze specifiche dei lavoratori maturate nel settore	1 (per niente) - 2 - 3 - 4 - 5 (molto)
Propensione all'innovazione	1 (per niente) - 2 - 3 - 4 - 5 (molto)
Altro (specificare)	1 (per niente) - 2 - 3 - 4 - 5 (molto)

5.2 Secondo lei quanto ha pesato l'attrattività del territorio salentino (legata al patrimonio culturale e ambientale, alla qualità della vita) nella scelta dei marchi del lusso di stabilire delle collaborazioni con le imprese dell'area?

1 (per niente) - 2 - 3 - 4 - 5 (molto)

5.3 Secondo lei, quali sono i principali problemi dell'area in cui lavora?

risposta aperta (elencare massimo 3 problemi)

5.4 Secondo lei, su cosa dovrebbero concentrarsi le politiche pubbliche per contribuire al rafforzamento delle imprese salentine operanti nel settore del Tessile, Abbigliamento e Calzature?

risposta aperta

SEZIONE 6 - INFORMAZIONI SUL TITOLARE DELL'AZIENDA O SULL'AMMINISTRATORE SE DIVERSO DAL TITOLARE

6.1 Età

risposta aperta (numero)

6.2 Genere

- F
- M

6.3 Titolo di studio conseguito

- Licenza elementare
- Licenza media inferiore
- Qualifica professionale
- Diploma scuola superiore
- Laurea triennale
- Laurea specialistica o Magistrale
- Specializzazione post-laurea

6.4 Lei viene da una famiglia di imprenditori?

risposta multipla

- Sì, nello stesso settore
- Sì, in altri settori
- No

6.5 Da quanto tempo lavora in azienda? (specificare il numero di anni)

risposta aperta (numero)

6.6 Da quanto tempo lavora in questo settore? (specificare il numero di anni)

risposta aperta (numero)

6.7 Ha parenti che hanno lavorato o lavorano in questo settore?

- Sì
- No

6.8 Ha mai partecipato a percorsi formativi specifici di supporto al lavoro di imprenditore?

- Sì
- No

6.9 Se sì, quanto sono stati utili?

1 (per niente utili) - 2 - 3 - 4 - 5 (molto utili)

6.10 I corsi erano:

risposta multipla (sono possibili più risposte)

- Gratuiti
- A pagamento

6.11 I corsi si tenevano:

risposta multipla (sono possibili più risposte)

- Nella regione Puglia
- In Italia, fuori regione
- All'estero

Questionario per i lavoratori

Questo questionario rientra nell'ambito di una ricerca condotta per il Dipartimento per le Politiche di Coesione che mira ad indagare le condizioni che hanno facilitato la ripresa economica del settore Tessile, Abbigliamento, Calzature nel Sud Salento. La invitiamo a rispondere con sincerità alle seguenti domande. Le garantiamo che le informazioni fornite resteranno anonime: i dati saranno trattati in forma aggregata e conservati nel rispetto della normativa vigente. La compilazione del questionario richiede circa **5** minuti. Grazie per la collaborazione.

Sezione 1. Alcune informazioni su di Lei

1. Genere	<input type="checkbox"/> M <input type="checkbox"/> F
2. Quanti anni ha?	<i>inserire anni compiuti- risposta aperta con range numerico condizionale</i>
3. In quale Comune vive?	<i>Risposta aperta</i>
4. Dove è nato/a?	<input type="checkbox"/> In Provincia di Lecce <input type="checkbox"/> In altre provincie pugliesi <input type="checkbox"/> In altre regioni italiane <input type="checkbox"/> All'estero
5. In quale azienda lavora?	<i>inserire nome dell'azienda – risposta aperta</i>
6. In quale settore produttivo?	<input type="checkbox"/> Calzature e componenti <input type="checkbox"/> Abbigliamento e componenti <input type="checkbox"/> Tessile
7. Quale è la sua posizione lavorativa?	<input type="checkbox"/> quadro dirigenziale <input type="checkbox"/> impiegato <input type="checkbox"/> operaio <input type="checkbox"/> apprendista <input type="checkbox"/> altro (specificare) <i>con risposta aperta</i>
8. In quale reparto aziendale lavora?	<input type="checkbox"/> Progettazione, prototipia, modelliera. <input type="checkbox"/> Tranceria, giunteria, assemblaggio. <input type="checkbox"/> Sartoria <input type="checkbox"/> Finitura e confezionamento <input type="checkbox"/> Logistica <input type="checkbox"/> Controllo qualità <input type="checkbox"/> Ufficio commerciale/marketing <input type="checkbox"/> Ufficio Risorse Umane <input type="checkbox"/> Altro (specificare) - <i>con risposta aperta</i>
9. In quale anno ha iniziato a lavorare per l'azienda in cui attualmente si trova?	<i>risposta aperta (anno)</i>

Sezione 2. Il suo percorso lavorativo

10. Oltre al suo luogo di lavoro attuale, in quali altri luoghi ha lavorato nella sua vita?	<p><i>(più di una risposta possibile)</i></p> <input type="checkbox"/> Ho sempre lavorato in provincia di Lecce <input type="checkbox"/> Ho lavorato in Puglia, ma non in provincia di Lecce <input type="checkbox"/> Ho lavorato in altre regioni italiane <input type="checkbox"/> Ho lavorato all'estero
11. Prima di lavorare per la attuale azienda, ha avuto altre esperienze lavorative?	<input type="checkbox"/> Sì, nello stesso settore (Tessile, Abbigliamento, Calzature)

	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Sì, in altri settori ▫ No
12. In che anno ha iniziato a lavorare per la prima volta nel settore Tessile, Abbigliamento, Calzature?	<i>Risposta aperta (anno)</i>
13. In particolare, in passato ha mai lavorato in un'azienda del settore Tessile, Abbigliamento, Calzature da cui poi è stato/a licenziato/a causa della crisi dell'azienda?	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Sì, una volta ▫ Sì, più volte ▫ No

Sezione 2.1 Storia lavorativa durante la crisi del settore

14. Può indicarci in quale anno è avvenuto (l'ultimo) licenziamento?	<i>Indicare anno</i>
15. Durante il periodo di crisi dell'azienda per cui lavorava in precedenza ha usufruito di qualcuno dei seguenti aiuti/sussidi?	<p><i>(più di una risposta possibile)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▫ Sì, Cassa Integrazione ordinaria ▫ Sì, Cassa integrazione straordinaria ▫ Sì, Cassa integrazione in deroga ▫ Sì, indennità di mobilità ▫ Sì, altro (specificare)- <i>risposta aperta</i> ▫ No
16. Se ha ricevuto degli aiuti/sussidi, potrebbe indicarci la loro durata complessiva?	<ul style="list-style-type: none"> ▫ meno di 1 anno ▫ da 1 a 3 anni ▫ da 4 a 10 anni ▫ più di 10 anni
17. Durante questo periodo ha trovato un altro lavoro - anche saltuario o senza contratto? Se sì, in quale settore?	<p><i>(più di una risposta possibile)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▫ No ▫ Turismo ▫ Industria agro-alimentare ▫ Edilizia ▫ Agricoltura ▫ Call center ▫ Attività commerciale ▫ Altro (specificare)- <i>risposta aperta</i>
18. Dove ha trovato un altro o altri lavori?	<ul style="list-style-type: none"> ▫ In provincia di Lecce ▫ Fuori provincia di Lecce ▫ Alcuni in provincia, altri fuori.
19. Tramite quali canali ha trovato questo/il lavoro/i?	<p><i>(più di una risposta possibile)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▫ invio di curriculum ▫ tramite conoscenze ▫ tramite i servizi per l'impiego ▫ tramite l'aiuto di un sindacato/ente di formazione professionale ▫ Altro (specificare) – <i>risposta aperta</i>

Sezione 3. La sua formazione scolastica

20. Qual è il suo titolo di studio?	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Licenza elementare ▫ Licenza media inferiore ▫ Qualifica professionale ▫ Diploma di scuola superiore ▫ Laurea triennale ▫ Laurea magistrale o specialistica
-------------------------------------	--

	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Specializzazione post-laurea o dottorato
21. In quale località si trova la scuola superiore o l'istituto professionale che ha frequentato?	<ul style="list-style-type: none"> ▫ In provincia di Lecce (specificare il Comune) - <i>con risp. aperta</i> ▫ Fuori dalla Provincia di Lecce
22. Può indicarci il nome della scuola dove ha conseguito il titolo di studio indicato?	<i>Risposta aperta</i>
23. Ai fini dell'inserimento lavorativo nel settore Tessile, Abbigliamento, Calzature, ha trovato utile la formazione acquisita nella scuola secondaria superiore o l'istituto professionale che ha frequentato?	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Per niente utile ▫ Poco utile ▫ Abbastanza utile ▫ Molto utile

Sezione 4. La sua formazione professionale

24. Negli ultimi 10 anni, ha partecipato a corsi di formazione/specializzazione per il settore Tessile, Abbigliamento, Calzature aggiuntivi rispetto agli studi scolastici?	<p>(più di una risposta possibile)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▫ Sì, presso il Politecnico del Made in Italy di Casarano ▫ Sì, presso altri enti di formazione nella provincia di Lecce (specificare quale ente <i>con risposta aperta</i>) ▫ Sì, altrove ▫ No, ho fatto formazione on the job direttamente in azienda ▫ No, non ho frequentato corsi di formazione/specializzazione aggiuntivi.
25. A quanti corsi di formazione/specializzazione ha partecipato?	<ul style="list-style-type: none"> ▫ uno ▫ due ▫ tre ▫ più di tre
26. Quando ha frequentato il corso/idi formazione/specializzazione? <i>Se danno più di una risposta alla 24 (quindi che hanno frequentato più di un corso), dare possibilità per inserire info per corso 1 e corso 2</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Prima di essere assunto dall'attuale azienda ▫ Dopo esser stato assunto dall'attuale azienda ▫ Sia prima che dopo
27. Come è venuto a conoscenza del corso/idi formazione/specializzazione?	<ul style="list-style-type: none"> ▫ tramite internet, giornali, social media ▫ tramite i servizi per l'impiego ▫ tramite conoscenze ▫ Mi è stato indicato dall'azienda ▫ Altro (specificare) – <i>risposta aperta</i> <p>(più di una risposta possibile, se hanno frequentato più di un corso)</p>
28. Chi ha sostenuto il costo del corso/i di formazione/specializzazione a cui ha partecipato?	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Il settore pubblico (Regione Puglia, ecc.) ▫ L'azienda per cui lavoro/lavoravo ▫ Ho frequentato il corso a mie spese <p>(più di una risposta possibile, se hanno frequentato più di un corso)</p>
29. Può indicarci la denominazione o l'oggetto del corso/i a cui ha partecipato?	<i>Risposta aperta</i>

30. Quali considerazioni l'hanno spinto a venire a lavorare in Salento?	<i>Risposta aperta</i>
---	------------------------

Sezione 5. L'area in cui vive: senso di appartenenza e qualità della vita

<p>31. Questa domanda è relativa al suo giudizio sul Comune - e più in generale l'area - in cui vive. Esprima il suo grado di accordo con le seguenti affermazioni mettendo una crocetta sulla scala da 1 a 4 tenendo presente che:</p> <p>1 = completamente in disaccordo 2 = abbastanza in disaccordo 3 = abbastanza d'accordo 4 = completamente d'accordo.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Il Comune in cui vivo mi piace. 2. La gente dove vivo è gentile e cortese, disponibile ad aiutarmi se ne ho bisogno. 3. Nel posto dove vivo ho numerose relazioni sociali. 4. Qui mi sento sicuro. 5. In questo Comune c'è la possibilità, volendolo, di contribuire alla politica locale. 6. Se la gente qui si organizza ha buone speranze di raggiungere gli obiettivi che desidera. 7. Questo Comune, o i Comuni vicini, offrono servizi in grado di soddisfare i miei bisogni. 8. Questo posto mi offre l'opportunità di fare molte cose. 9. Mi costerebbe andare via in un'altra provincia o Regione. 10. Quando sono in viaggio sono orgoglioso di dire agli altri dove vivo.
<p>32. Esprima il suo grado di soddisfazione sui seguenti aspetti mettendo una crocetta su una scala da 1 a 4, tenendo presente che:</p> <p>1. Per niente soddisfatto 2. Poco soddisfatto 3. Abbastanza soddisfatto 4. Molto soddisfatto</p>	<p>Quanto si sente soddisfatto:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▫ Del suo lavoro ▫ Del suo reddito ▫ Della sua vita di relazione sociale ▫ Dei servizi presenti nella provincia di Lecce
<p>33. Grazie molte del tempo che ci ha dedicato. Sarebbe disponibile ad essere eventualmente contattato per una breve conversazione sulla sua storia e sul Suo percorso lavorativo?</p>	<p><i>Può lasciarci qui il suo contatto mail e/o numero di telefono</i></p>