



CARTOLINE

sul futuro

RAPPORTO SULL'ECONOMIA

Santarcangelo di Romagna

Posizionamento competitivo e scenari futuri

Guido Caselli

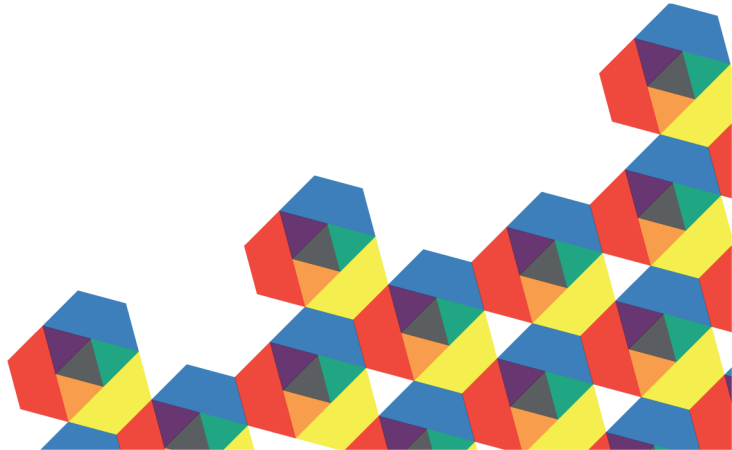
Unioncamere Emilia-Romagna



Comune di
Santarcangelo
di Romagna



Unioncamere
Emilia-Romagna





Comune di Santarcangelo di Romagna

Santarcangelo di Romagna. Posizionamento competitivo e scenari futuri

realizzato da **Guido Caselli**, Centro studi e ricerche di Unioncamere Emilia-Romagna



Lo studio è stato chiuso il 16 maggio 2018

Sommar

Sommar	3
Premessa	5
1. Il posizionamento competitivo di Santarcangelo di Romagna	7
1.1 Introduzione	7
1.2 Demografia	7
1.3. Indicatori di ricchezza	10
1.4. La struttura economica	14
1.5. Alcune caratteristiche dell'occupazione	21
1.6. La competitività delle imprese	24
2. Scenari futuri. Dal "non più" al "non ancora"	31
2.1 Il contesto di riferimento	31
2.2 Dal modello del "non più" al modello del "non ancora"	33
2.2.1 Riconoscere la complessità	33
2.2.2 Fine di un modello. Il "non più"	34
2.2.3 L'equilibrio della bicicletta. Verso il "non ancora"	38
2.3 Cartoline dal futuro. Cosa ci aspetta nel "non ancora"?	39
2.4 Le platfirm. Co-creatori di futuro	45
2.5. Ripartire dal territorio. La città resiliente	48
2.6. Ripartire dalle competenze distintive.	50
2.7. Ripartire da Santarcangelo di Romagna	51

Premessa

Mark Twain sosteneva che esistono tre tipi di bugie, le piccole bugie, le grandi bugie e le statistiche. Una delle leggi di Murphy recita che se si raccolgono abbastanza dati qualsiasi cosa può essere dimostrata con metodi statistici. Charles Bukowski diffidava delle statistiche in quanto *“un uomo con la testa nel forno e i piedi nel congelatore statisticamente ha una temperatura media”*. L’*“Economist”* afferma che l’economia è la scienza che studia perché le sue previsioni non si sono avverate.

Si potrebbe proseguire a lungo nel citare aforismi che mettono in dubbio la capacità della statistica di fotografare la realtà, una sfiducia verso i numeri che è diventata ancora più tangibile negli ultimi anni quando – per certi aspetti paradossalmente - di fronte ad una maggiore disponibilità di informazione economica e statistica, anche a livello territoriale, è diminuita la capacità di interpretare le dinamiche in atto.

Poter contare su più dati non si è tradotto in maggior conoscenza, un’equazione mancata le cui ragioni sono da ascrivere principalmente alla crescente complessità del sistema e all’incapacità di abbandonare gli abituali schemi dell’analisi dei dati.

È una difficoltà attribuibile a ragioni culturali, ma anche ad una inadeguatezza dei filtri che si è soliti utilizzare per fotografare l’economia, la canonica distinzione per classe dimensionale, settore di attività e territorio sembra aver perso gran parte del suo potere esplicativo.

Siamo un sistema complesso e, in quanto tale, non esistono spiegazioni semplici. Nell’analisi dei sistemi economici territoriali un sistema si definisce complesso quando le interazioni fra le componenti del sistema e fra queste ed il loro ambiente esterno non possono essere comprese analizzando le singole componenti. In un sistema complesso, in altre parole, le relazioni fra componenti sono l’aspetto più importante e determinante del sistema stesso. Una rete relazionale la cui rappresentazione non è identificabile in una struttura, non è classificabile e riproducibile attraverso un modello.

D’altro canto, è reale l’esigenza di disporre di strumenti analitici che, sebbene non esaustivi, siano in grado di fare emergere le principali traiettorie seguite dall’economia di un territorio nel suo percorso di sviluppo e di restituire elementi utili all’elaborazione di chiavi interpretative. Servono strumenti che siano capaci di andare oltre alla semplice rappresentazione statistica, nella consapevolezza che una volta scattata la fotografia la realtà sarà già differente da quella riprodotta nell’immagine, ma i fattori socio-economici e soprattutto i valori sottostanti che ne determinano i cambiamenti sono stati colti e fotografati.

Mutuando l’espressione dalla sociologia, si potrebbe affermare che occorre riuscire a cogliere gli elementi che definiscono l’identità del territorio, un’identità che non è immutabile, bensì una *“aggregazione liquida”* come sostiene Bauman, un’identità che nasce da valori condivisi. Ed è sull’abilità nel creare consenso sui valori che, in ultima analisi, si gioca la capacità di un territorio di evolvere verso una forma di sviluppo sostenibile, in grado di coniugare crescita e benessere diffuso. In questa ottica, la ricerca delle determinanti dello sviluppo non deve tradursi in un

perpetuo processo di aggiornamento di paradigmi o di schemi interpretativi, ma piuttosto nell'individuazione di ciò che sta alla base dell'identità di un territorio, di quei valori condivisi che governano la direzione e l'intensità delle trasformazioni.

Sulla base di queste considerazioni ho tentato di affrontare l'analisi dello sviluppo economico del comune Santarcangelo di Romagna. Il contenuto delle pagine successive rappresenta il tentativo di collegare e interpretare all'interno di un unico racconto i tanti numeri con i quali quotidianamente mi confronto. Una "massa informe di numeri", affiorata elaborazione dopo elaborazione, a cui ho cercato di dare ordine seguendo le suggestioni evocate dai numeri e provando di dare risposta alle domande che essi sollevavano. Risposte che a loro volta introducevano nuovi numeri e nuovi interrogativi.

Il primo capitolo del libro racconta il tentativo di trasformare la "massa informe" dei numeri socio-economici di Santarcangelo in un flusso ordinato di informazioni alla ricerca di quegli elementi identitari, di quelle competenze distintive, capaci di dare loro un senso. Senso inteso come significato, ma anche come sinonimo di direzione di marcia, del dove stiamo andando. E del dove vogliamo andare.

Il secondo capitolo trae origine dai dati e dalle statistiche internazionali e regionali, una descrizione del contesto sociale ed economico che stiamo attraversando e delle sue possibili traiettorie future. In questo caso il tentativo è quello di leggere le competenze distintive di Santarcangelo alla luce delle trasformazioni globali in atto.

Una narrazione che ancora una volta prende le mosse dai dati, ma fatta di pochi numeri, preferendo privilegiare un racconto ricco di suggestioni e chiavi interpretative. Riflessioni personali e, in quanto tali, opinabili.

Nell'introdurre entrambi i capitoli ho utilizzato la parola tentativo. Questo studio, in definitiva, è esattamente questo, il tentativo di trasformare i miliardi di numeri che oggi abbiamo a disposizione in poche informazioni con una forte valenza strategica.

Informazioni utili per comprendere quanto sta avvenendo, di supporto per plasmare il dove vogliamo andare.

1. Il posizionamento competitivo di Santarcangelo di Romagna

1.1 Introduzione

Come anticipato in premessa, questo primo capitolo è un racconto il cui filo conduttore è tracciato da numeri. Sono i numeri con i quali, da oltre vent'anni, quotidianamente mi confronto, numeri che ho raccolto all'interno di un unico sistema informativo, Pablo. Pablo - acronimo di Popolazione, Addetti, Bilanci per Localizzazione – comprende al suo interno tutte (...o quasi) le informazioni disponibili a livello comunale per ciascuno dei 7.960 comuni italiani.

Le statistiche vanno da quelle demografiche a quelle sui redditi, da quelle sulla struttura produttiva a quelle sulla competitività. Migliaia di indicatori provenienti da fonti differenti (Istat, Camere di commercio, Ministeri, Inps, Agenzia delle entrate,...) ed elaborati cercando di affiancare alle analisi tradizionali percorsi di studio alternativi e chiavi interpretative innovative.

In questo studio i dati di Santarcangelo sono stati messi a confronto con quelli relativi all'intera provincia di Rimini e a quelli riferiti al totale dell'Emilia-Romagna. In alcune elaborazioni è stato riportato anche il posizionamento del comune di Santarcangelo nella graduatoria dei 331 comuni regionali.

Un racconto alla ricerca di quei numeri che segnano una differenza rispetto al resto del territorio, numeri che meglio di altri possono raccontare l'identità del territorio, le sue competenze distintive.

L'antropologo Gregory Bateson si domanda: *“Quali sono le parti del territorio che sono riportate sulla mappa? Ora se il territorio fosse uniforme, nulla verrebbe riportato sulla mappa se non i suoi confini, che sono i punti ove la sua uniformità cessa di contro ad una più vasta matrice. Ciò che si trasferisce sulla mappa, di fatto, è la differenza, si tratti di una differenza di quota, o di vegetazione, o di struttura demografica, o di superficie. Le differenze sono le cose che sono riportate sulla mappa”*.

La riflessione di Bateson può essere sintetizzata con la suggestione *“il ponte tra mappa e territorio è la differenza”*, dove la differenza è intesa come ciò che esce dagli schemi, si comporta con modalità eteroschedastiche, porta informazione, novità, evoluzione creativa. Quindi come ciò che non è pianificabile, identificabile, definibile a priori.

È una identificazione del territorio che esce dagli schemi tradizionali e apre il campo a infinite considerazioni. Procediamo un passo alla volta partendo dai numeri di Santarcangelo.

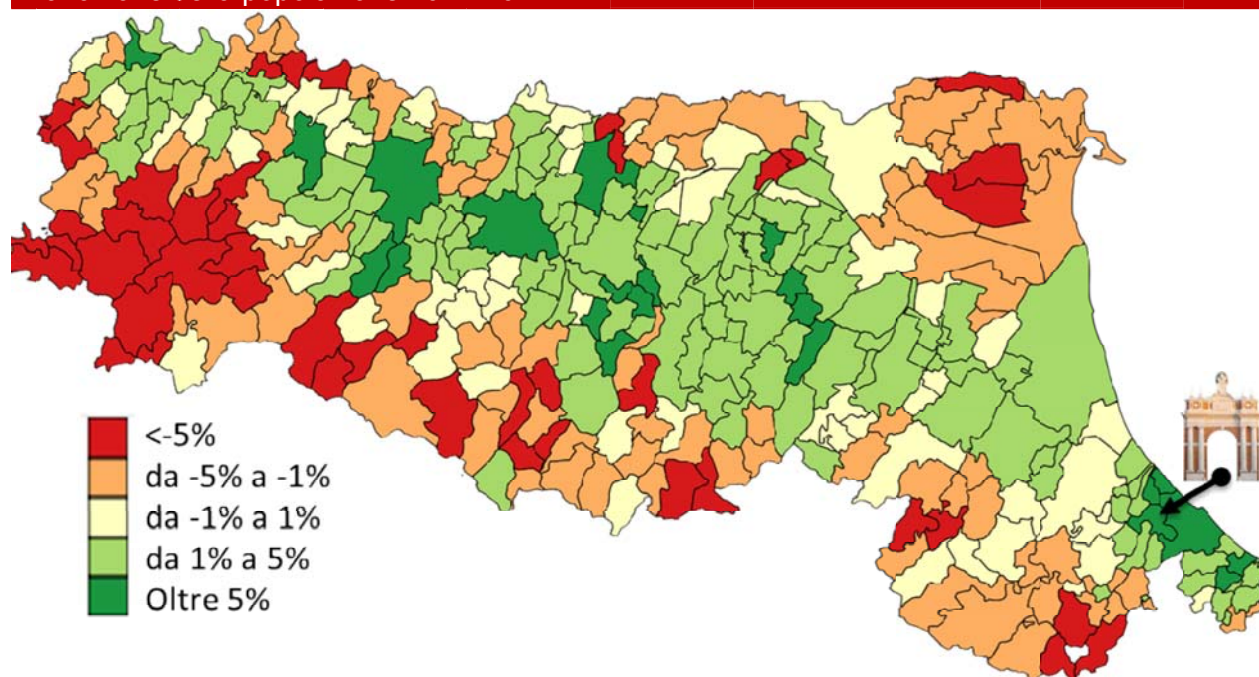
1.2 Demografia

C'è un primo aspetto che caratterizza Santarcangelo rispetto al resto della regione ed è relativo alla dinamica demografica. Prendiamo in esame gli ultimi cinquant'anni (più precisamente dal 1971 al 2017) e dividiamo il periodo in due archi temporali, uno di lungo periodo che va dal 1971 al 2011 e uno di più breve periodo che considera gli ultimi 6 anni.

Nell'arco temporale che va dal 1971 al 2011 la popolazione dell'Emilia-Romagna è cresciuta del 12 per cento, una dinamica che tiene insieme comportamenti differenti. Da un lato lo spopolamento che ha riguardato l'area appenninica, da Piacenza a Forlì-Cesena, larga parte del ferrarese e i grandi centri urbani, in particolare Bologna. Dall'altro lato la popolazione è aumentata nei comuni emiliani più prossimi ai capoluoghi di provincia e nel riminese. In provincia di Rimini gli abitanti sono aumentati del 30 per cento, a Santarcangelo di Romagna del 42 per cento.

La maggior capacità attrattiva di Santarcangelo appare ancora più evidente se si considerano gli ultimi 6 anni. A livello regionale è proseguito il fenomeno che vede la popolazione lasciare le aree più periferiche della regione per concentrarsi nei comuni che si snodano lungo la via Emilia, da Piacenza a Rimini.

Variazione della popolazione 2011-2017



Fonte: elaborazione centro studi Unioncamere Emilia-Romagna su dati Istat

Con una crescita del 6,4 per cento Santarcangelo è stato il settimo comune della regione (sui 331 che attualmente formano l'Emilia-Romagna) per crescita, in provincia di Rimini solo il comune capoluogo (6,6 per cento) e Misano (7,6 per cento) hanno fatto meglio.

Considerando l'intero periodo dal 1971 al 2017 117 comuni della regione hanno diminuito il numero degli abitanti, 80 hanno registrato una crescita superiore al 50 per cento. Tra i comuni che guidano la crescita demografica rientra anche Santarcangelo che con oltre 22mila abitanti rappresenta la 32esima città più grande della regione, la 455esima a livello nazionale (sui 7.960 comuni).

La maggior dinamica demografica determina cambiamenti nella struttura della popolazione, a partire dalla composizione per età. È noto come l'Emilia-Romagna sia tra le regioni più vecchie d'Italia e d'Europa, ogni 100 bambini vi sono 178 anziani, un rapporto che in alcuni comuni appenninici del piacentino e del parmense supera abbondantemente quota 400. Va meglio nella

provincia riminese, dove il valore si ferma a quota 165, mentre a Santarcangelo scende ulteriormente a 152, vale a dire 152 abitanti con oltre 64 anni ogni 100 abitanti con età inferiore ai 15 anni. Solo a San Clemente e a Montescudo-Montecolombo, entrambi in provincia di Rimini, il rapporto è inferiore a 100, quindi i bambini sono più numerosi degli anziani, Santarcangelo si posiziona al 101esimo posto tra i comuni più giovani.

La popolazione con oltre 80 anni rappresenta il 6,4 per cento del totale e, in questa graduatoria, Santarcangelo è l'84esimo comune con la quota minore di ultraottantenni.

Un altro indicatore importante è il ricambio strutturale, calcolato come rapporto tra la popolazione in età non attiva - formata da bambini e anziani - e quella attiva, con età compresa tra i 15 e 64 anni. È evidente che maggiore è questo rapporto minore è la capacità del territorio di sostenersi economicamente. Anche in questo caso Santarcangelo presenta un indice inferiore alla media provinciale e regionale (81esimo nella graduatoria dei 331 comuni emiliano romagnoli).

Indicatori della struttura demografica. Anno 2017

INDICI	Santarcangelo	Prov.Rimini	Emilia-Romagna
Vecchiaia (>64/<15)	1,52	1,65	1,78
Strutturale (>64+<15)/(da 15 a 64)	0,56	0,57	0,59
Ricambio pop. Attiva (55-64)/(15-24)	1,35	1,43	1,51

Fonte: elaborazione centro studi Unioncamere Emilia-Romagna su dati Istat

Generalmente nei comuni dove è maggiore la presenza di popolazione più giovane, in particolare in quelli localizzati lungo la via Emilia, si associa una quota più elevata di abitanti stranieri. Santarcangelo sembra fuoriuscire da questo schema, la quota di popolazione straniera è dell'8,5 per cento, nettamente inferiore alla media provinciale e regionale, 216esima in regione.

A Santarcangelo gli stranieri provengono da 77 Paesi differenti. La comunità più presente è quella cinese con quasi il 20 per cento, una quota solo leggermente superiore rispetto a quella relativa alla comunità albanese. Al terzo posto per provenienza c'è il Marocco, seguito da Romania e Ucraina. Il 56 per cento degli stranieri è costituito da donne, una percentuale maggiore rispetto al dato riminese e regionale.

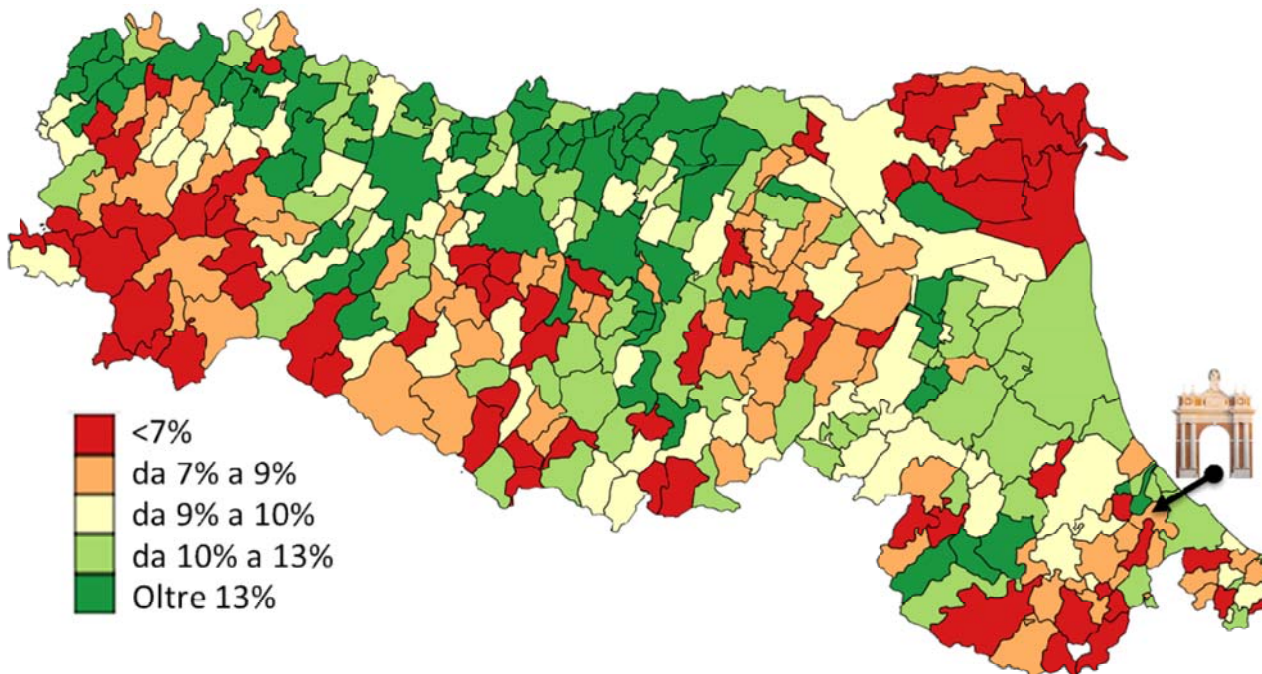
Santarcangelo. Popolazione straniera per provenienza.

Paese	Numero	Quota	Variazione	Quota popolazione straniera su totale popolazione	
Cina	375	19,8%	8,7%		
Albania	368	19,5%	4,8%		
Marocco	230	12,2%	-0,4%		
Romania	195	10,3%	10,8%		
Ucraina	156	8,2%	0,0%		
Macedonia	72	3,8%	-16,3%		
Senegal	46	2,4%	0,0%		
Moldova	34	1,8%	-22,7%		
Bulgaria	33	1,7%	10,0%		
Russia	31	1,6%	-3,1%		

Fonte: elaborazione centro studi Unioncamere Emilia-Romagna su dati Istat

Sono tre i comuni in regione con una quota di popolazione straniera superiore al 20 per cento: Galeata, in provincia di Forlì e caratterizzato dall'industria avicola, Castel San Giovanni a Piacenza e polo della logistica (Amazon e non solo), Langhirano a Parma e patria del prosciutto.

Percentuale di popolazione straniera



Fonte: elaborazione centro studi Unioncamere Emilia-Romagna su dati Istat

Questa prima rassegna di numeri sulla struttura e sull'evoluzione demografica porta alla luce alcune differenze che portano Santarcangelo ad emergere nella mappa regionale.

Se volessimo segnare sulla mappa queste differenze con delle bandierine le corrispondenti etichette sarebbero "più dinamica", "più giovane", "meno stranieri". È una differenza di non poco conto in una regione destinata ad essere una delle più vecchie d'Europa.

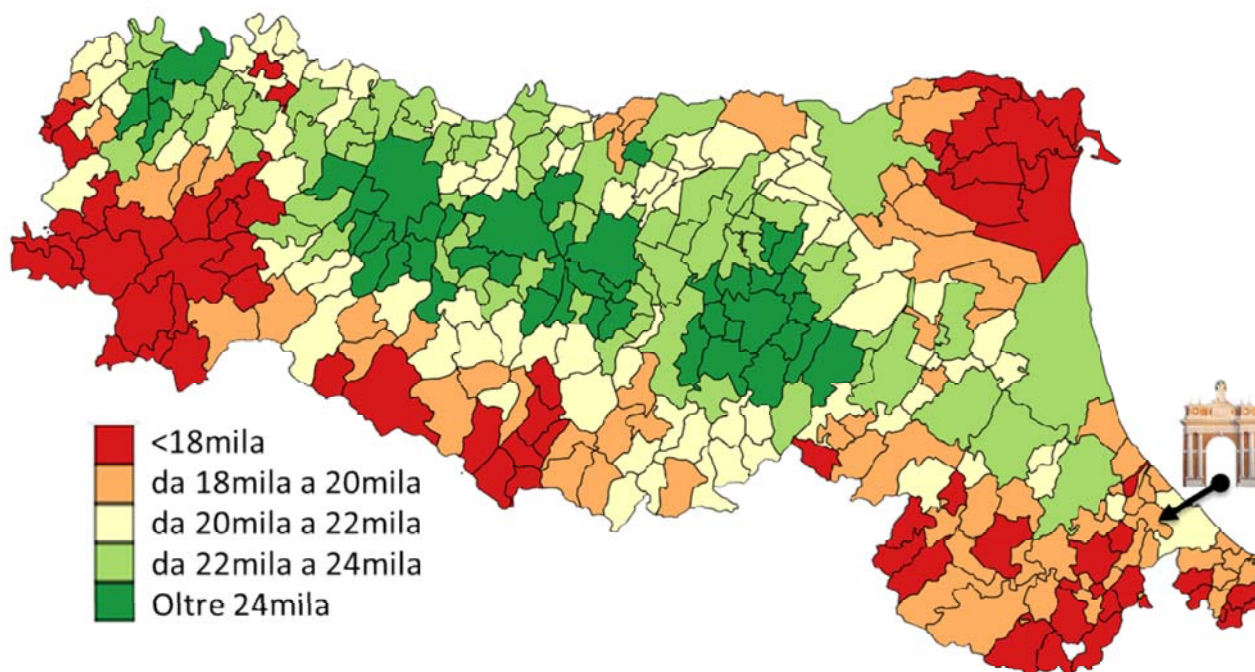
Tra vent'anni l'Emilia-Romagna conterà 265 anziani ogni 100 bambini (dai 178 attuali), gli stranieri rappresenteranno il 22 per cento della popolazione regionale (oggi 12 per cento). Previsioni che portano il tema del welfare e della coesione sociale al vertice delle priorità da affrontare. Il welfare sarà necessariamente tra i primi punti anche dell'agenda di Santarcangelo dei prossimi anni, certamente poterlo affrontare partendo da queste differenze consente di poter pianificare senza dover agire nell'emergenza.

1.3. Indicatori di ricchezza

Un primo indicatore per misurare il livello di ricchezza della popolazione è dato dal reddito dichiarato ai fini fiscali, una misura che sconta tutti i limiti noti. Sulla base delle dichiarazioni 2017, quindi riferiti all'anno 2016, il reddito medio dichiarato dai santarcangiolesi è stato di poco inferiore ai 19.800 euro, superiore di circa 250 euro a quanto dichiarato dai residenti nella provincia di Rimini, inferiore di quasi 3.400 euro dalla media regionale. Sulla base delle dichiarazioni Irpef un abitante di Santarcangelo ha un reddito di quasi un quinto inferiore a quanto percepisce un contribuente della regione, valore che lo colloca al 212esimo posto nella graduatoria regionale. A guidare la classifica Albinea in provincia di Reggio Emilia con oltre

30mila euro, il primo comune romagnolo è Ravenna e si posiziona al 92esimo posto. Il primo della provincia di Rimini è il comune capoluogo che con 20.324 euro vale il 198esimo posto, a seguire San Giovanni in Marignano (206esima) e al terzo posto Santarcangelo.

Reddito medio per contribuente. Dichiarazioni 2017 riferite all'anno 2016



Fonte: elaborazione centro studi Unioncamere Emilia-Romagna su dati Agenzia delle Entrate

Contribuenti per classe di reddito e reddito medio. Anno 2016 (dich.2017), confronto territoriale

	Santarcangelo		Prov.Rimini		Emilia-Romagna	
	Contrib.	reddito	Contrib.	reddito	Contrib.	reddito
zero o meno di zero	64	-10.864	1.208	-12.005	10.112	-10.881
da 0 a 10.000	4.650	4.947	77.899	4.925	748.849	4.883
da 10.000 a 15.000	2.501	12.454	38.665	12.450	450.227	12.562
da 15.000 a 26.000	5.265	20.123	75.746	20.127	1.134.682	20.312
da 26.000 a 55.000	2.977	34.367	44.791	34.387	779.879	34.528
da 55.000 a 75.000	293	63.289	4.491	63.631	82.151	63.627
da 75.000 a 120.000	184	91.801	3.074	91.838	57.770	91.647
oltre 120.000	85	206.783	1.448	211.143	27.921	217.914
TOTALE (redd.>0)	15.955	19.769	246.114	19.518	3.281.479	23.128
da 0 a 15mila	44,8%	17,2%	47,4%	18,0%	36,5%	12,3%
oltre 75mila	1,7%	10,9%	1,8%	12,2%	2,6%	15,0%

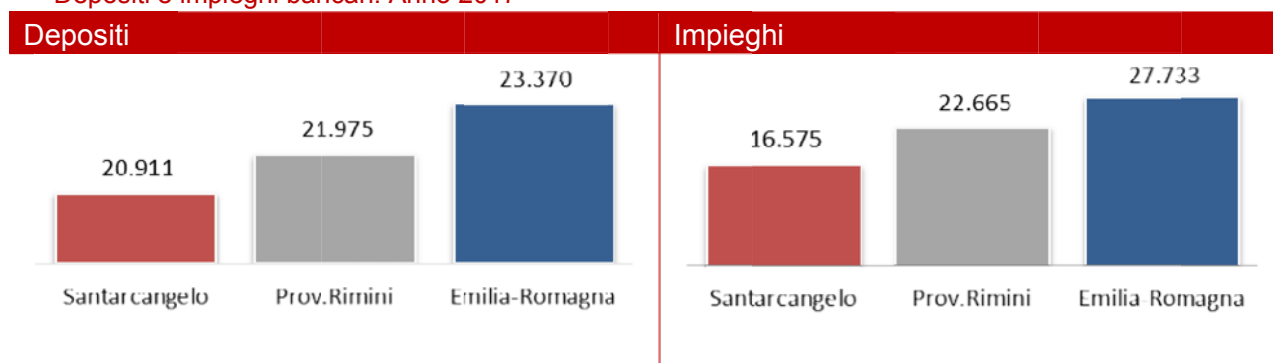
Fonte: elaborazione centro studi Unioncamere Emilia-Romagna su dati Agenzia delle Entrate

Quasi il 45 per cento dei contribuenti di Santarcangelo percepisce un reddito inferiore ai 15mila euro, l'1,7 per cento ha un reddito superiore ai 75mila euro e contribuisce all'ammontare complessivo per il 10,9 per cento. Ogni cento percettori di reddito con meno di 15mila euro ve ne sono quasi 8 (7,9) che percepiscono oltre 75mila euro, un valore che posiziona Santarcangelo nelle posizioni mediane della classifica regionale. L'indice di Gini, indicatore che misura il grado di disuguaglianza nella distribuzione dei redditi è inferiore sia a quello medio

della provincia che a quello regionale, a evidenziare una distribuzione meno sperequata rispetto alle altre realtà.

Un altro indicatore di ricchezza è rappresentato dal valore dei depositi bancari. Nell'esaminarlo occorre tenere conto che il dato si riferisce ai depositi effettuati dalle famiglie residenti sul territorio ma anche dalle imprese. Qui la distribuzione territoriale risulta differente rispetto a quella relativa al reddito, la distinzione tra Emilia e Romagna risulta completamente annullata. Santarcangelo con quasi 21mila euro occupa il 56esimo posto in classifica, nonostante un valore inferiore sia alla media provinciale che regionale. Da sottolineare come i depositi dei santarcangiolesi stiano crescendo a un ritmo superiore alla media provinciale e regionale.

Depositi e impieghi bancari. Anno 2017



Fonte: elaborazione centro studi Unioncamere Emilia-Romagna su dati Banca d'Italia

Le statistiche della Banca d'Italia consentono anche di analizzare gli impieghi bancari, vale a dire i prestiti concessi dalle banche alle famiglie e alle imprese del territorio. Il valore di Santarcangelo, 96esima in graduatoria, è inferiore a quello della provincia e della regione e sta diminuendo in misura superiore. Il dato si presta a una duplice spiegazione, può essere determinato da una minor necessità da parte delle persone e delle imprese di Santarcangelo di accedere al credito bancario, oppure può essere causato da una stretta creditizia delle banche del territorio superiore a quanto riscontrato nel resto della regione.

Va anche sottolineato come i depositi siano superiori agli impieghi, dinamica che non si verifica né a livello provinciale né regionale. Le banche investono sul territorio meno di quanto raccolgono attraverso i depositi. Anche in questo caso vale la duplice lettura, da un lato quella positiva che racconta una maggior capacità di persone e imprese di finanziarsi attraverso mezzi propri o canali alternativi a quelli bancari, dall'altro quella negativa che vuole un sistema bancario particolarmente ingessato. Oppure il numero è l'esito di una combinazione di entrambi gli aspetti.

Depositi e impieghi bancari, variaz. 2017 su 2016 e numero di abitanti servito da uno sportello

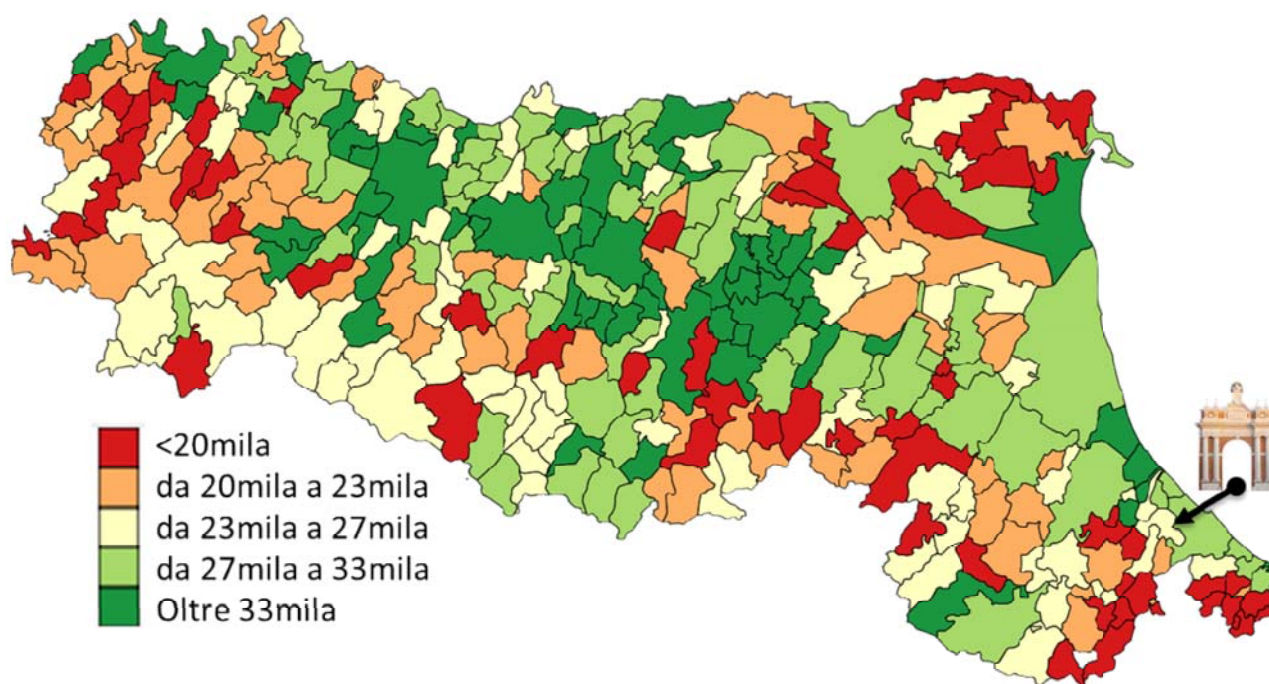
	Santarcangelo	Prov. Rimini	Emilia-Romagna
Depositi	6,2%	2,9%	5,7%
Impieghi	-18,6%	-11,8%	-3,5%
ab.sportello	1.706	1.580	2.117

Fonte: elaborazione centro studi Unioncamere Emilia-Romagna su dati Banca d'Italia

La ricchezza di un territorio può essere misurata anche attraverso il valore aggiunto creato dal sistema produttivo locale. Secondo le stime realizzate dal Centro studi di Unioncamere Emilia-Romagna il valore aggiunto a Santarcangelo vale 531 milioni di euro, 46esimo comune in regione. Se misuriamo il valore aggiunto afferente a ciascun abitante il dato di Santarcangelo è di 23.930 euro, 190esimo comune in regione. Può sembrare un piazzamento non soddisfacente, ma, come si vedrà successivamente, deve essere contestualizzato con la struttura produttiva del territorio. Il valore aggiunto per abitante è realizzato nei capoluoghi dell'Emilia e nei territori che ne compongono la prima cintura, comuni che si caratterizzano per una forte presenza di imprese operanti nel terziario avanzato e nel manifatturiero a maggior contenuto tecnologico. In Romagna i valori maggiori si trovano a Cesenatico, Longiano e Cervia. Nella provincia di Rimini alla classe dei comuni "più ricchi" appartengono Cattolica e Riccione. Sopra i 27mila euro si trovano San Giovanni Marignano, Bellaria, Misano, Rimini e Coriano.

Nell'esaminare i dati del valore aggiunto a livello comunale va considerato che il processo di stima è particolarmente complesso e sono sufficienti significative variazioni di poche imprese di dimensioni medio-grandi per determinare forti scostamenti del valore aggiunto da un anno all'altro.

Valore aggiunto per abitante. Anno 2017



Fonte: elaborazione centro studi Unioncamere Emilia-Romagna su fonti varie

Rispetto ai numeri della demografia gli indicatori di ricchezza faticano a far emergere le differenze territoriali. Tuttavia, anche in questo caso, alcune bandierine si possono piantare in corrispondenza di Santarcangelo. La prima è una ricchezza per abitante inferiore alla media regionale, un aspetto emerso dall'analisi dei redditi dichiarati e che ha trovato conferma nei depositi bancari e nel valore aggiunto per abitante. Il fatto che indicatori differenti conducano alla stessa conclusione – concordanza che non avviene in tutti i comuni - avvalorata la tesi che le ragioni siano da ricercarsi principalmente nella struttura produttiva del territorio. Come racconteranno i numeri successivi, la forte incidenza di attività terziarie e manifatturiere a basso valore aggiunto determina a una ricchezza per abitante più modesta. A questo dato vanno però

associate altre due bandierine, la prima che segnala una crescita della ricchezza pro capite più robusta, la seconda che ci ricorda come la distribuzione dei redditi sia più omogenea rispetto ad altri territori.

1.4. La struttura economica

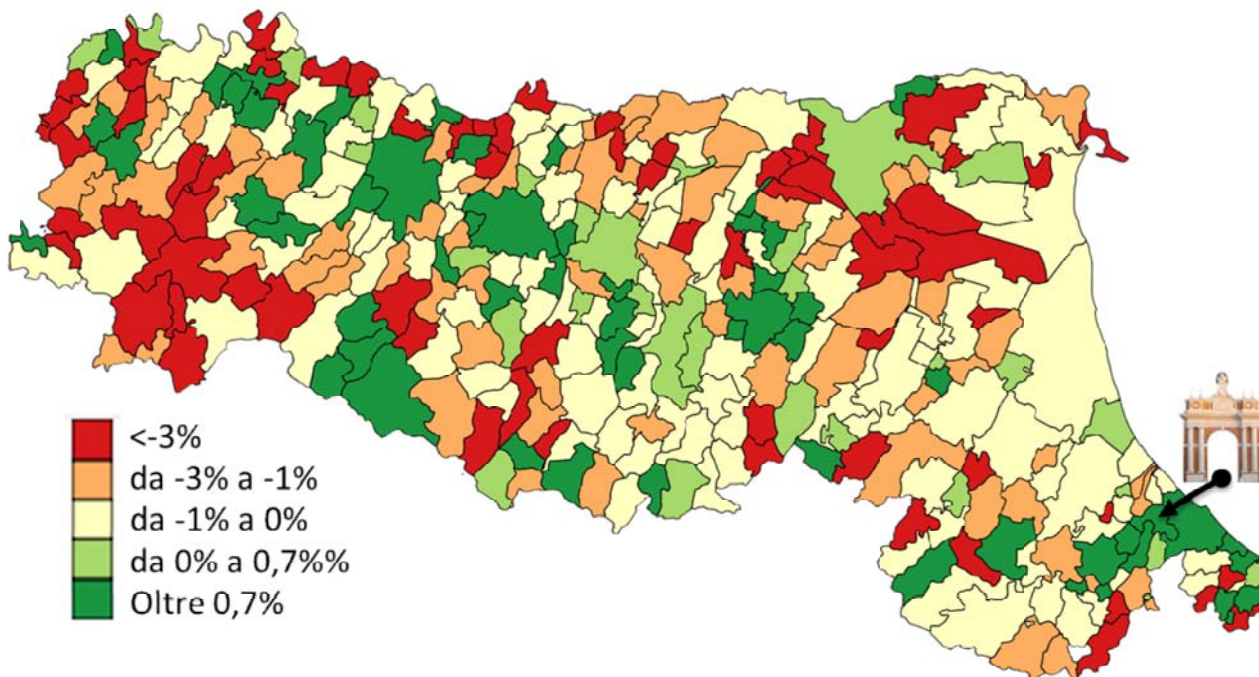
Il valore aggiunto di Santarcangelo è per quasi tre quarti realizzato dal settore terziario, una percentuale che si colloca a metà tra quella più elevata della provincia di Rimini e quella più bassa rappresentata dalla media regionale. Santarcangelo è un po' più manifatturiera rispetto alla provincia, ma molto meno rispetto alla regione, e presenta un'incidenza sul valore aggiunto del comparto agricolo e di quello delle costruzioni più elevato rispetto alla media dell'Emilia-Romagna.

Valore aggiunto 2017. Ripartizione per macrosettore

	Santarcangelo		Prov.Rimini		Emilia-Romagna	
	Valore	Quota	Valore	Quota	Valore	Quota
Agricoltura	17	3,3%	106	1,2%	3.481	2,5%
Industria in senso stretto	96	18,0%	1.312	14,7%	37.236	26,3%
Costruzioni	23	4,4%	377	4,2%	5.916	4,2%
Servizi	394	74,3%	7.143	79,9%	95.056	67,1%
Totale	531	100,0%	8.939	100,0%	141.689	100,0%

Fonte: elaborazione centro studi Unioncamere Emilia-Romagna su fonti varie

Variazione delle unità locali. Anno 2017 rispetto al 2016



Fonte: elaborazione centro studi Unioncamere Emilia-Romagna su fonti varie

Il maggior peso di comparti come agricoltura e costruzioni, che si caratterizzano per un basso valore aggiunto, e una specializzazione terziaria spesso non ad alta intensità di conoscenza,

sono le ragioni del minor valore aggiunto per abitante del territorio. Per incidenza del terziario sul valore aggiunto complessivo Santarcangelo è 25esima nella classifica regionale.

Nel 2017, secondo i dati del Registro delle imprese, le unità locali attive nel comune di Santarcangelo sono state 2.562, gli addetti registrati dall'Inps sono risultati 7.911 (dato medio dei quattro trimestri e relativo all'occupazione nelle imprese). Prosegue il calo delle unità locali a livello regionale, un andamento che sembra essere in controtendenza nella provincia di Rimini e a Santarcangelo. Nell'ultimo anno solo 88 comuni della regione hanno aumentato il numero di unità locali, Santarcangelo si colloca al 57esimo posto.

Le aree che incrementano il numero delle imprese sono quelle attorno ai comuni capoluogo dell'Emilia, il territorio appenninico parmense e quello che parte da Sogliano al Rubicone per arrivare a Cattolica, passando da Santarcangelo.

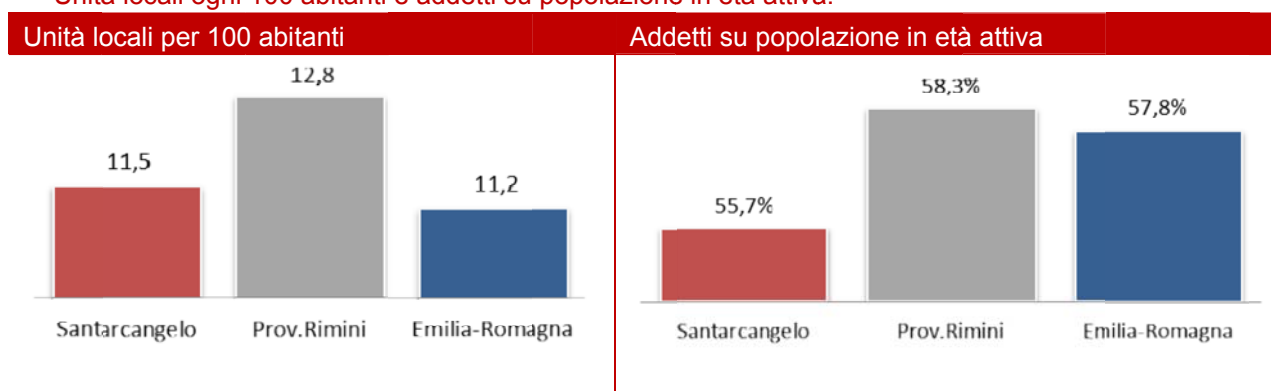
Sono molti i santarcangiolesi che decidono di aprire un'attività, vi sono 11,5 unità locali ogni 100 abitanti, un valore inferiore a quello provinciale ma superiore a quello regionale.

Unità locali e addetti. Valore 2017 e variazione rispetto all'anno precedente

	Santarcangelo		Prov.Rimini		Emilia-Romagna	
	2017	Var.2017/2016	2017	Var.2017/2016	2017	Var.2017/2016
Unità locali	2.562	0,7%	43.128	0,5%	499.301	-0,4%
Addetti	7.911	6,1%	125.507	7,0%	1.617.364	5,7%

Fonte: elaborazione centro studi Unioncamere Emilia-Romagna su fonti varie

Unità locali ogni 100 abitanti e addetti su popolazione in età attiva.



Fonte: elaborazione centro studi Unioncamere Emilia-Romagna su dati Registro imprese, Inps; Istat

A livello comunale non sono disponibili statistiche sul tasso di occupazione, se non il numero di addetti che trova lavoro nelle imprese del territorio. Va ricordato, al fine di evitare interpretazioni errate, che il dato degli addetti è relativo alla sola occupazione generata dalle imprese, quindi non comprensivo del totale degli addetti del territorio (per esempio i lavoratori autonomi e partite iva non iscritte alla Camera di commercio, oppure i dipendenti della Pubblica Amministrazione).

Partendo da questa premessa, se si rapporta il numero degli addetti per la popolazione in età attiva si ottiene un indice che misura la capacità del territorio di offrire occupazione dipendente all'interno delle imprese. Maggiore è il valore superiore è l'attrattività del territorio relativamente a questo aspetto. Percentuali molto elevate si trovano in corrispondenza di comuni con importanti insediamenti produttivi (come avviene in alcune aree del bolognese). Il valore di

Santarcangelo, pur inferiore alla media provinciale e regionale, è abbastanza elevato, il 91esimo nella classifica regionale, il nono in provincia.

I quasi 8mila addetti presenti sul territorio operano per il 9 per cento nel comparto agricolo, il 19 per cento trova occupazione nell'industria, il 7,5 per cento nelle costruzioni e i quasi due terzi lavora nel comparto terziario. Il 2017 è stato un anno positivo per l'occupazione in regione, il numero degli addetti è aumentato del 5,7 per cento, una crescita trainata dai servizi ma estesa anche a industria e agricoltura. Solo le costruzioni hanno continuato a perdere addetti.

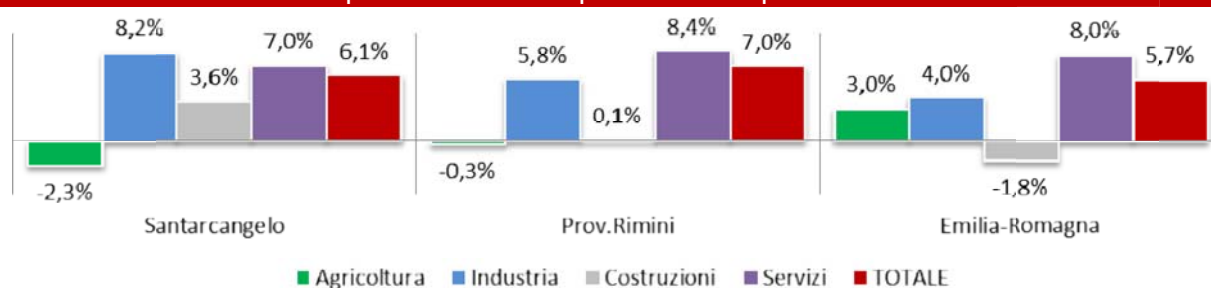
Addetti 2017. Ripartizione per macrosettore

	Santarcangelo		Prov.Rimini		Emilia-Romagna	
	Valore	Quota	Valore	Quota	Valore	Quota
Agricoltura	683	8,6%	3.511	2,8%	75.006	4,6%
Industria in senso stretto	1.507	19,0%	21.115	16,8%	479.335	29,6%
Costruzioni	594	7,5%	9.837	7,8%	129.571	8,0%
Servizi	5.127	64,8%	91.045	72,5%	933.452	57,7%
Totale	7.911	100,0%	125.507	100,0%	1.617.364	100,0%

Fonte: elaborazione centro studi Unioncamere Emilia-Romagna su dati Registro delle imprese e Inps

L'incremento occupazionale ha riguardato larga parte dei comuni della regione, anche se 100 di essi hanno presentato un saldo di segno negativo. Bene il riminese e apprezzabile la crescita di Santarcangelo (centesima in regione per variazione dell'occupazione): complessivamente gli addetti sono aumentati del 6,1 per cento, risultato determinato dalla forte crescita dell'industria, del terziario e dalla ripresa delle costruzioni, incrementi che hanno compensato la lieve flessione del comparto agricolo.

Variazione addetti nelle imprese nel 2017 rispetto all'anno precedente



Fonte: elaborazione centro studi Unioncamere Emilia-Romagna su dati Registro delle imprese e Inps

È possibile scendere ad un maggior dettaglio. Con riferimento al terziario, il commercio con 747 attività e quasi 1.800 addetti ha aumentato unità locali e occupazione. Molto bene alloggio e ristorazione che incrementa i posti di lavoro del 20 per cento. Tra i servizi destinati alle imprese cresce il comparto della logistica, prosegue il trend positivo degli altri servizi (attività a basso valore aggiunto come i servizi di pulizia, ma anche comparti a maggior valore aggiunto come studi di consulenza professionale). In forte flessione dal punto di vista occupazionale il settore delle attività finanziarie e assicurative.

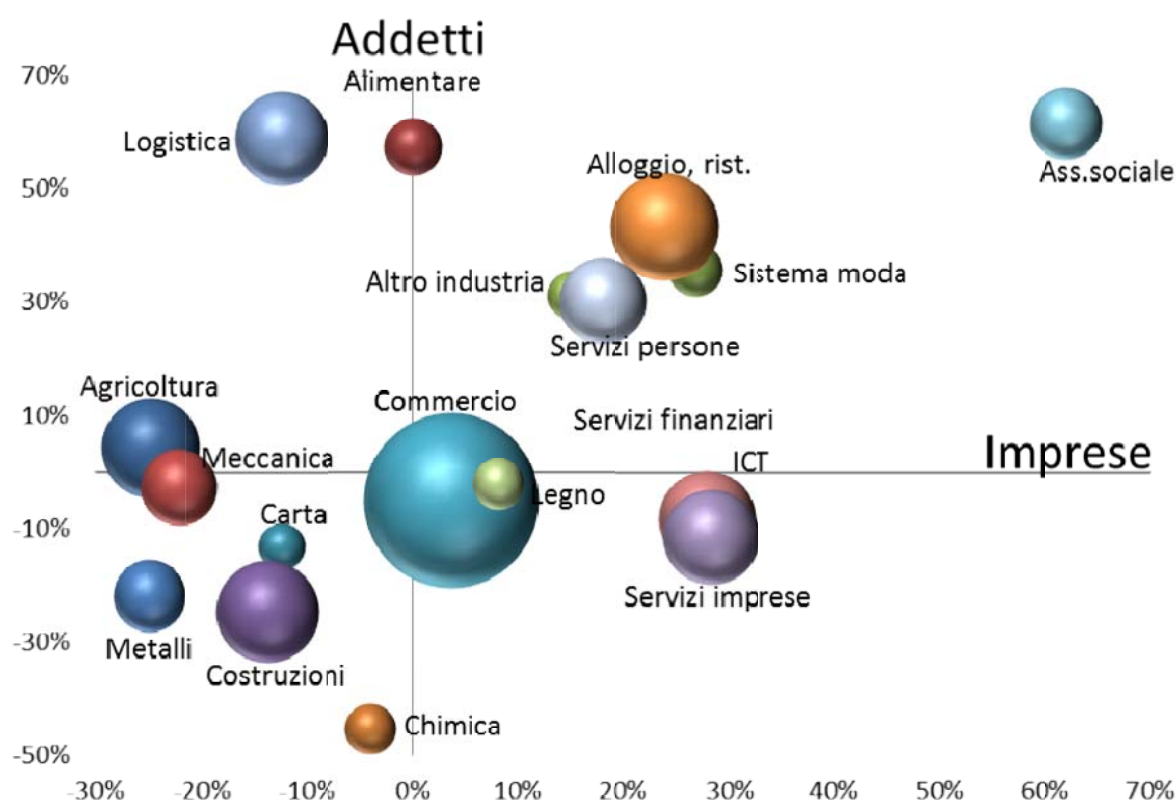
Analogamente a quanto avviene in regione i servizi alle imprese sono in grande espansione, in particolare quelli rivolti all'assistenza sociale. Tra gli altri servizi alle persone si registra un aumento consistente delle attività culturali, sportive e di intrattenimento.

Santarcangelo. Unità locali e addetti 2017. Ripartizione per settore e variazione 2017 su 2016

	Unità locali	Addetti	Var. unità locali	Var. addetti
Agricoltura	273	683	-5,8%	-2,3%
Industria in senso stretto	274	1.507	-0,2%	8,2%
Costruzioni	346	594	-2,8%	3,6%
Commercio	747	1.792	1,4%	3,2%
Trasporto e magazzinaggio	117	393	5,7%	19,8%
Alloggio e ristorazione	163	631	4,2%	20,2%
Serv. informazione e comunicazione	68	608	10,2%	-0,5%
Attività finanziarie e assicurative	70	198	6,5%	-44,0%
Attività immobiliari	172	115	-1,4%	16,2%
Altri servizi alle imprese	149	799	8,6%	22,8%
Sanità e assistenza sociale	32	205	25,5%	42,5%
Altri servizi alle persone	153	388	-2,5%	12,7%

Fonte: elaborazione centro studi Unioncamere Emilia-Romagna su dati Registro delle imprese e Inps

Santarcangelo. Unità locali e addetti. Variazione 2008-2017. La dimensione della bolla rappresenta l'incidenza in termini di occupazione 2017



Fonte: elaborazione centro studi Unioncamere Emilia-Romagna su dati Registro delle imprese e Inps

Possiamo allargare il periodo di riferimento per cercare di capire come Santarcangelo abbia attraversato gli anni della crisi. Consideriamo le imprese con almeno un addetto. Il numero delle unità locali è rimasto pressoché invariato dal 2008 al 2017 - oggi ve ne sono 10 in meno rispetto all'inizio della crisi - così come è rimasta sostanzialmente stabile l'occupazione - 108 addetti in più rispetto al 2008.

Se i numeri complessivi sono rimasti uguali non può dirsi altrettanto per la composizione settoriale. Vi sono settori che in questi anni hanno perso imprese e occupazione - chimica,

costruzioni, metalli, carta, meccanica – altri che hanno incrementato le imprese a fronte di un calo degli addetti – servizi alle imprese, information and communication technology – altri ancora come la logistica si sono ristrutturati riducendo il numero delle imprese e aumentando l'occupazione.

Infine, vi sono settori che escono dalla crisi irrobustiti nel numero delle imprese e nell'occupazione: su tutti il comparto della sanità e dell'assistenza sociale cresciuto di oltre il 60 per cento sia come numero di unità locali che addetti, molto bene anche l'alloggio e la ristorazione, i servizi alle persone (anche in questo caso con un forte incremento delle attività legate alla cultura, allo sport e all'intrattenimento), la filiera della moda.

È possibile misurare i cambiamenti della struttura produttiva di Santarcangelo da un'altra prospettiva prendendo come criterio di classificazione i settori S3. La Commissione europea ha introdotto nella programmazione dei Fondi 2014-2020 la S3 - Smart Specialisation Strategy (S3), strategia di specializzazione intelligente che ogni regione attua facendo leva sui propri vantaggi competitivi per specializzarsi in ambiti di eccellenza e priorità strategiche.

L'Emilia-Romagna ha individuato tre sistemi produttivi che costituiscono i pilastri dell'economia regionale – agroalimentare, edilizia e costruzioni, meccatronica e motoristica – due sistemi produttivi ad alto potenziale di crescita – industria della salute e del benessere, industrie culturali e creative, e un sistema terziario caratterizzato da servizi ad alta intensità di conoscenza.

A Santarcangelo il sistema produttivo S3 più rilevante è quello agroalimentare con quasi 2mila addetti, una filiera che negli anni della crisi si è ristrutturata riducendo il numero delle imprese e incrementando l'occupazione. La seconda filiera per capacità di creare occupazione è quella dell'edilizia, in forte contrazione come avviene nella quasi totalità della regione. Perde occupazione la terza filiera più rilevante, quella delle industrie culturali e creative: se si scompone questa filiera nelle singole attività si evidenzia una tenuta della componente manifatturiera, una diminuzione dei settori legati al commercio, una crescita dei servizi culturali e di intrattenimento. Da sottolineare la forte crescita dell'industria della salute e del benessere e di quella dei servizi ad alta intensità di conoscenza.

Santarcangelo. Unità locali e addetti. Variazione 2008-2017

	Unità locali	Addetti	Var. unità locali	Var. addetti
Agroalimentare	648	1.932	-7,8%	22,8%
Industria della salute e del benessere	96	474	31,5%	49,5%
Industrie culturali e creative	311	1.243	16,9%	-13,6%
Meccatronica e motoristica	189	898	-1,6%	3,0%
Servizi ad alta intensità di conoscenza	132	321	46,7%	15,1%
Sistema edilizia e costruzioni	502	1.411	-10,2%	-25,3%
TOTALE SETTORI S3	1.878	6.279	-0,3%	-1,4%

Fonte: elaborazione centro studi Unioncamere Emilia-Romagna su dati Registro delle imprese e Inps

Oltre la metà delle imprese con addetti operanti a Santarcangelo ha un solo addetto, il 93 per cento ha meno di 10 addetti. Una forte concentrazione verso la piccola dimensione, analogamente quanto avviene a Rimini e nel resto della regione. Le imprese con oltre 100 addetti rappresentano lo 0,3 per cento del totale delle società e quasi il 18 per cento dell'occupazione complessiva, la stessa distribuzione della provincia riminese. In regione le imprese con oltre 100 addetti rappresentano lo 0,4 per cento e contribuiscono alla creazione di occupazione per il 34 per cento.

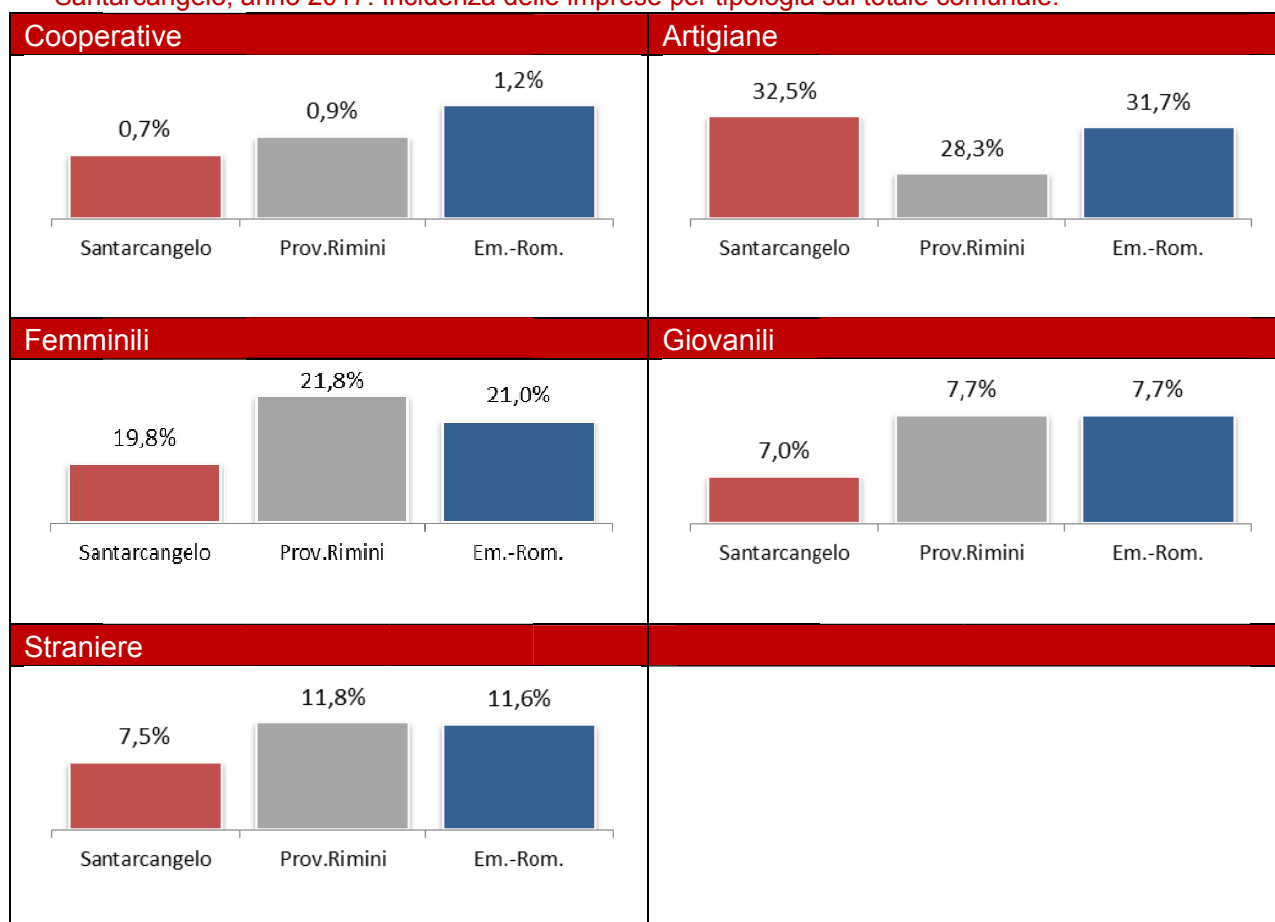
Imprese e addetti per classe dimensionale d'impresa. Anno 2017, imprese con almeno un addetto

	Santarcangelo		Prov.Rimini		Emilia-Romagna	
	Quota imprese	Quota addetti	Quota imprese	Quota addetti	Quota imprese	Quota addetti
1 addetto	50,6%	12,9%	48,9%	11,5%	54,4%	11,7%
da 2 a 5 addetti	33,3%	24,4%	33,3%	23,0%	31,0%	19,1%
da 6 a 9 addetti	8,7%	15,6%	8,5%	14,5%	6,2%	9,7%
da 10 a 19 addetti	4,8%	16,0%	6,4%	19,5%	4,5%	13,1%
da 20 a 49 addetti	1,9%	13,3%	2,0%	13,6%	1,8%	12,1%
da 50 a 99 addetti	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
da 100 a 249 addetti	0,2%	6,0%	0,2%	6,7%	0,3%	8,6%
250 addetti e oltre	0,1%	11,9%	0,1%	11,2%	0,1%	25,7%

Fonte: elaborazione centro studi Unioncamere Emilia-Romagna su dati Registro delle imprese e Inps

Altri dati di struttura. Le cooperative a Santarcangelo costituiscono lo 0,7 per cento del totale delle imprese e contribuiscono all'occupazione del territorio per il 4,3 per cento, distanti dal valore regionale dove la cooperazione dà lavoro ad oltre il 14 per cento. Le aziende artigiane rappresentano quasi un terzo del tessuto produttivo santarcangiolese, femminili, giovanili e straniere sono presenti in misura meno consistente rispetto alla media provinciale e a quella regionale.

Santarcangelo, anno 2017. Incidenza delle imprese per tipologia sul totale comunale.



Fonte: elaborazione centro studi Unioncamere Emilia-Romagna su dati Registro delle imprese e Inps

Dopo aver analizzato la struttura produttiva del territorio attraverso l'incrocio dei dati comunali con quelli regionali tentiamo di individuare le attività che caratterizzano maggiormente Santarcangelo, cioè quelle attività che presentano una quota di addetti sul totale occupati del comune significativamente differente da quella regionale, tenendo conto anche della dimensione di ciascun settore in termini di unità locali e di addetti.

Nel comparto industriale il settore “distintivo” del territorio è quello della stampa e riproduzione di supporti registrati. Si distinguono anche, seppur in misura inferiore, la fabbricazione di prodotti in metallo, fabbricazione di macchinari, di apparecchiature elettriche.

Nel settore dei servizi le attività distintive del territorio sono la produzione di software, consulenza informatica e la logistica (trasporto terrestre).

Santarcangelo. I settori distintivi

Core competence index. Agricoltura e industria		Core competence index. Servizi	
C 18 Stampa e riproduzione di supporti registrati		J 62 Produzione di software, consulenza informatica	
A 01 Colture agricole e produzione di prodotti animali		H 49 Trasporto terrestre e mediante condotte	
C 25 Fabbricazione di prodotti in metallo		G 46 Commercio all'ingrosso (escluso quello di autoveicoli)	
C 28 Fabbricazione di macchinari ed apparecchiature nca		G 45 Commercio e riparazione di autoveicoli	
C 27 Fabbricazione di apparecchiature elettriche		N 82 Attività di supporto per le funzioni d'ufficio e altri se...	
C 23 Fabbricazione prodotti lavorazione di minerali non metalliferi		K 66 Attività ausiliarie dei servizi finanziari	
C 16 Industria del legno e dei prodotti in legno e sughero		L 68 Attività immobiliari	
C 31 Fabbricazione di mobili		N 81 Attività di servizi per edifici e paesaggio	
F 43 Lavori di costruzione specializzati		S 96 Altre attività di servizi per la persona	
C 15 Fabbricazione di articoli in pelle e simili			

Fonte: elaborazione centro studi Unioncamere Emilia-Romagna su dati Registro delle imprese e Inps

Un altro percorso per individuare le attività distintive di Santarcangelo è quello di calcolare per ciascun comune della regione l'incidenza di ogni attività sul totale degli addetti del comune. Ordinando le quote così calcolate si può verificare il posizionamento del comune di Santarcangelo nella graduatoria dei 331 comuni regionali.

Questa analisi, per semplicità espositiva, può essere condotta per filiera. Nella filiera agroalimentare di Santarcangelo opera poco più del 10 per cento degli addetti attivi nel comune, una percentuale che lo colloca al 191esimo posto nella graduatoria regionale. Percentuali superiori al 65 per cento a Ziano Piacentino, Goro (Fe), Besenzone (PC), Piozzano (PC) e Santa Sofia (FC). La filiera della moda vede Santarcangelo al 96esimo posto, al vertice San Mauro Pascoli (Fc), Soragna (Pr) e Carpi (Mo).

Quali sono le altre filiere dove Santarcangelo è tra le prime cento città della regione? Innanzitutto la filiera dell'Information e Communication Technology, come già era emerso

nell'analisi precedente. In questa filiera Santarcangelo occupa il quinto posto, preceduta da Collecchio (Pr), Casalecchio di Reno (Bo), Gragnano Trebbiense (Pc) e San Lazzaro di Savena (Bo). Santarcangelo è dodicesima nei servizi alle imprese, prima con riferimento ai comuni della Romagna. Nel commercio Santarcangelo si piazza al 26esimo posto, sesta in Romagna. Anche nei servizi alle persone Santarcangelo rientra nella top 100, al 96esimo posto.

Santarcangelo. Il posizionamento competitivo per filiera.

Filiera	Rating	Posizione
Agroalimentare		191
Moda		96
Costruire-abitare		222
Chimico		176
Metalmeccanica		219
Mezzi di trasporto		106
Logistica		121
ICT		5
Commercio		26
Alloggio-ristorazione		135
Servizi imprese		12
Servizi persone		95

Fonte: elaborazione centro studi Unioncamere Emilia-Romagna su dati Registro delle imprese e Inps

Quali sono le bandierine piantate in questa terza analisi sulla struttura produttiva? Innanzitutto una riguarda ancora una volta la crescita. In controtendenza al dato regionale le imprese continuano a crescere, così come aumenta l'occupazione (l'incremento degli addetti si verifica anche in regione, seppur con variazioni meno marcate). La distribuzione settoriale evidenzia la rilevanza del settore terziario e, all'interno di esso, dei comparti dell'ICT, del commercio e dei servizi alle imprese. È interessante osservare come i settori distintivi del territorio siano quelli che negli anni della crisi hanno aumentato il numero delle imprese riducendo l'occupazione, un processo di frammentazione che ha portato nuovi attori e, al tempo stesso, un ridimensionamento di quelli già presenti sul mercato. A crescere sono soprattutto i comparti riconducibili alla filiera della cura e del benessere delle persone, dinamica che accomuna Santarcangelo al resto del mondo.

1.5. Alcune caratteristiche dell'occupazione

I dati raccolti dall'Inps e rielaborati attraverso il sistema informativo SMAIL consentono di analizzare in maggior dettaglio le caratteristiche dell'occupazione nelle imprese del comune di Santarcangelo. Quasi due terzi degli occupati risulta alle dipendenze, percentuale che tocca i valori più alti nel manifatturiero e nel terziario, mentre nell'agricoltura e nelle costruzioni i lavoratori indipendenti superano quelli dipendenti.

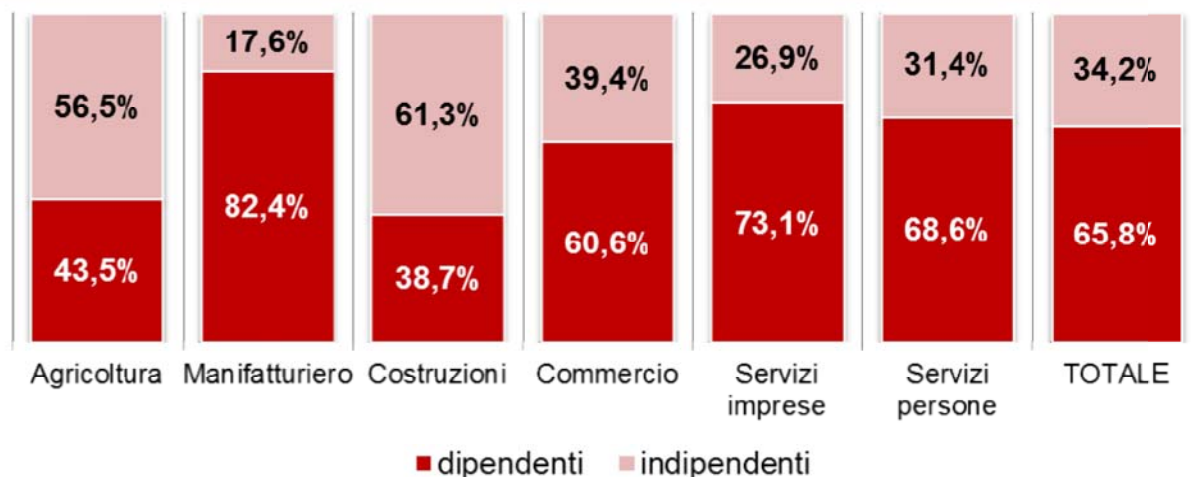
Il 78 per cento dei dipendenti ha un contratto a tempo indeterminato. Al settore dei servizi alle imprese spetta la quota più alta di assunzioni a tempo indeterminato, l'88 per cento, all'agricoltura la percentuale più bassa, il 15 per cento.

Ogni 10 dipendenti 6 sono di genere maschile, percentuale che raggiunge il suo massimo nel settore delle costruzioni. Nel commercio la percentuale di donne si avvicina a quella degli

uomini, mentre il sorpasso del genere femminile su quello maschile si riscontra nei servizi alle persone.

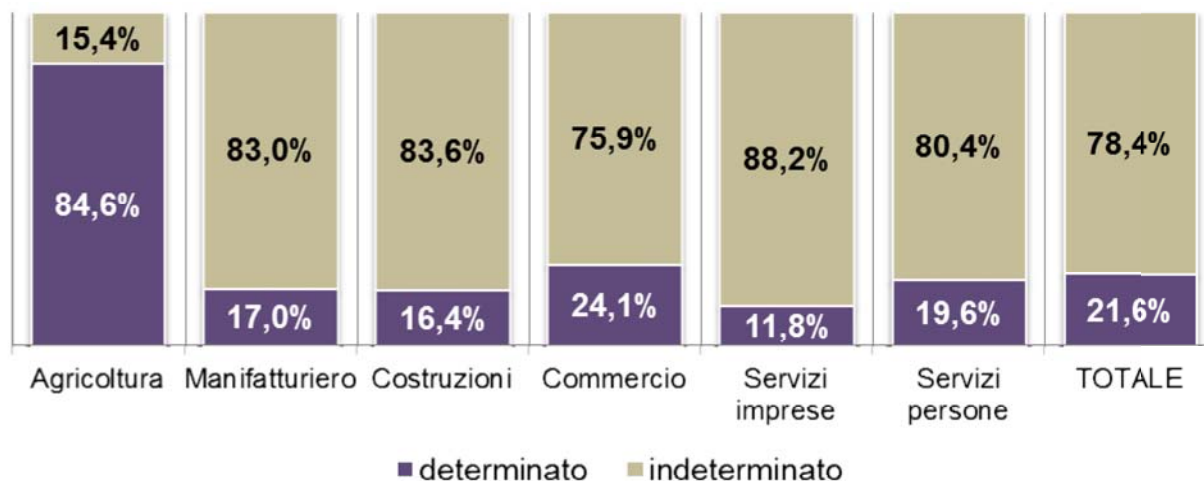
I dipendenti con meno di 34 anni rappresentano poco meno di un terzo del totale, un valore medio che spazia dal 24 per cento del manifatturiero al 38 per cento del commercio. Nei servizi alle persone il 3 per cento degli occupati ha oltre 65 anni, il 15 per cento ha un'età superiore ai 55 anni.

Occupati per settore e suddivisi tra dipendenti e indipendenti



Fonte: elaborazione centro studi Unioncamere Emilia-Romagna su dati sistema informativo SMAIL

Dipendenti per tipologia contrattuale e settore

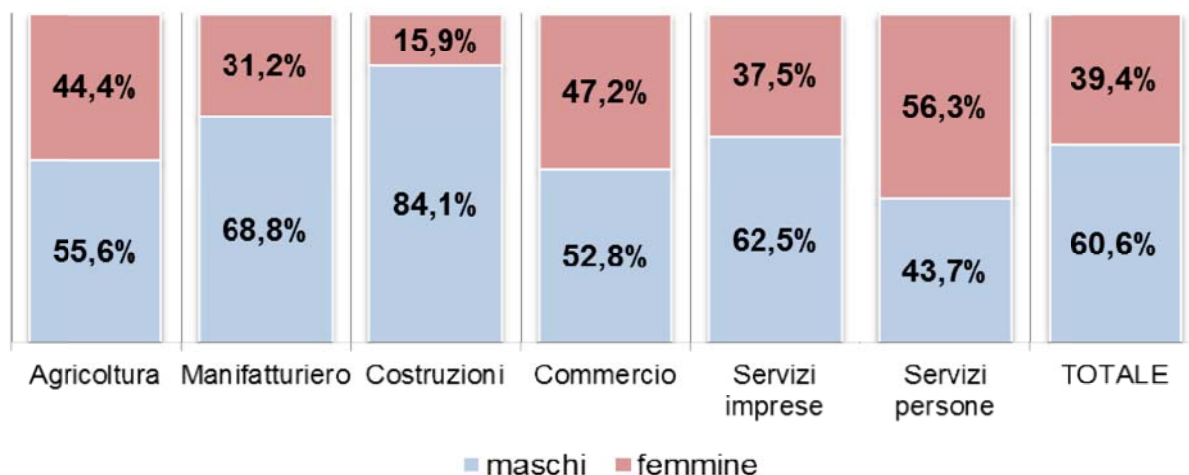


Fonte: elaborazione centro studi Unioncamere Emilia-Romagna su dati sistema informativo SMAIL

Un'ultima disaggregazione riguarda i dipendenti per nazionalità. Gli stranieri incidono sul totale per il 18,5 per cento con percentuali settoriali molto differenti. In agricoltura i lavoratori stranieri sono la maggioranza, il 56 per cento, con prevalenza di marocchini (il 22 per cento dei lavoratori stranieri) e albanesi (18 per cento). Nelle costruzioni i dipendenti provenienti dall'estero sono il 36 per cento con forte prevalenza di rumeni, nel manifatturiero il 30 per cento degli stranieri provengono dalla Cina.

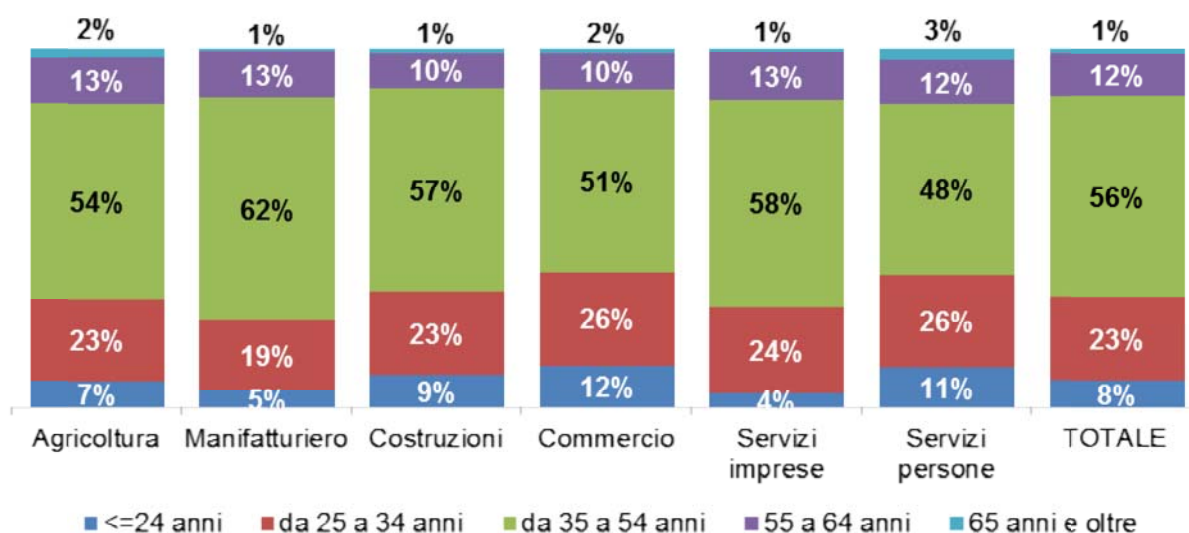
Guardando al dato complessivo la comunità di lavoratori stranieri più numerosa è quella rumena (20 per cento), seguita dalla cinese (13 per cento) e albanese (10 per cento).

Dipendenti per genere e settore



Fonte: elaborazione centro studi Unioncamere Emilia-Romagna su dati sistema informativo SMAIL

Dipendenti per classe di età e settore



Fonte: elaborazione centro studi Unioncamere Emilia-Romagna su dati sistema informativo SMAIL

Dipendenti per nazionalità e settore



Fonte: elaborazione centro studi Unioncamere Emilia-Romagna su dati sistema informativo SMAIL

1.6. La competitività delle imprese

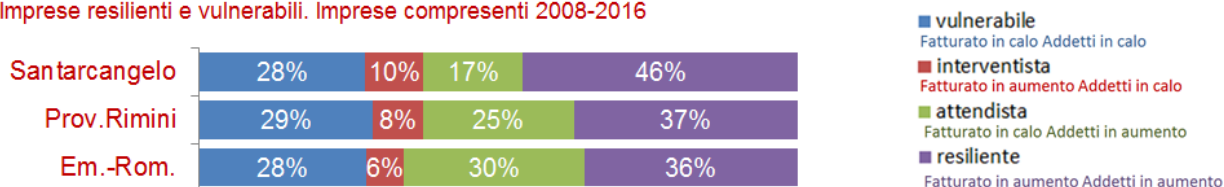
L'ultimo tassello dell'analisi sui dati di Santarcangelo riguarda gli indicatori della competitività delle imprese e del sistema territoriale.

RESILIENTI E VULNERABILI. Una prima elaborazione riguarda le società di capitali. Sono circa 350 le società di capitali operanti a Santarcangelo che nel 2016 hanno depositato il bilancio d'esercizio. Di queste poco più della metà erano presenti anche nel 2008, anno di inizio della crisi economica. Significa che il 47 per cento circa delle imprese che erano attive nel 2008 non lo sono più nel 2016, percentuale analoga a quella provinciale e di poco superiore a quella regionale.

Se consideriamo le imprese rimanenti, quelle che hanno attraversato tutta la fase della crisi, c'è un dato che differenzia Santarcangelo dal resto di Rimini e dall'Emilia-Romagna ed è la percentuale di imprese resilienti, vale a dire quelle società che hanno ripreso a crescere sia in termini di addetti che di fatturato.

A Santarcangelo le resilienti valgono il 46 per cento del totale, Rimini e la regione si fermano rispettivamente al 37 per cento e al 36 per cento.

Imprese resilienti e vulnerabili. Imprese compresenti 2008-2016



Fonte: elaborazione centro studi Unioncamere Emilia-Romagna su dati Aida

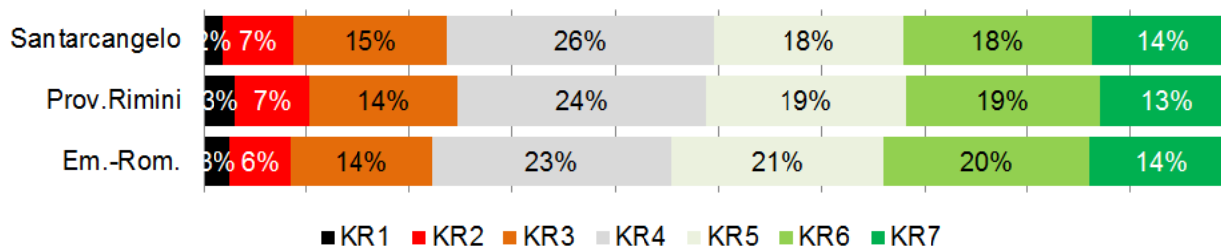
La differenza tra Santarcangelo e gli altri non va cercata tra le vulnerabili, corrispondenti a quelle che nel periodo 2008-2016 hanno perso ricavi e addetti, pari al 28 per cento analogamente a quanto riscontrato in regione e in provincia.

La differenza va ricercata tra le imprese attendiste, vale a dire a quelle società che hanno reagito alla crisi con un comportamento difensivo in attesa di tempi migliori, mantenendo i livelli occupazionali ma sacrificando il fatturato. A Santarcangelo le attendiste sono solo il 17 per cento, valore che la posiziona molto lontana dal 36/37 per cento della provincia e della regione.

La maggior proattività di Santarcangelo la leggiamo anche nel dato delle interventiste, cioè di quelle imprese che hanno scelto di contrastare la congiuntura negativa seguendo percorsi di innovazione e di internazionalizzazione, una scelta che ha premiato dal punto di vista dei risultati economici ma non da quello occupazionale. A Santarcangelo le interventiste sono il 10 per cento, un po' di più rispetto a Rimini (8 per cento) e all'Emilia-Romagna (6 per cento).

Considerando tutte le società di capitale attive nel 2017, lo stato di salute delle imprese di Santarcangelo è positivo, le imprese a rischio di fallimento sono il 2 per cento, quelle con una situazione economica e finanziaria critica rappresentano il 7 per cento, quasi un terzo delle società gode di ottima salute.

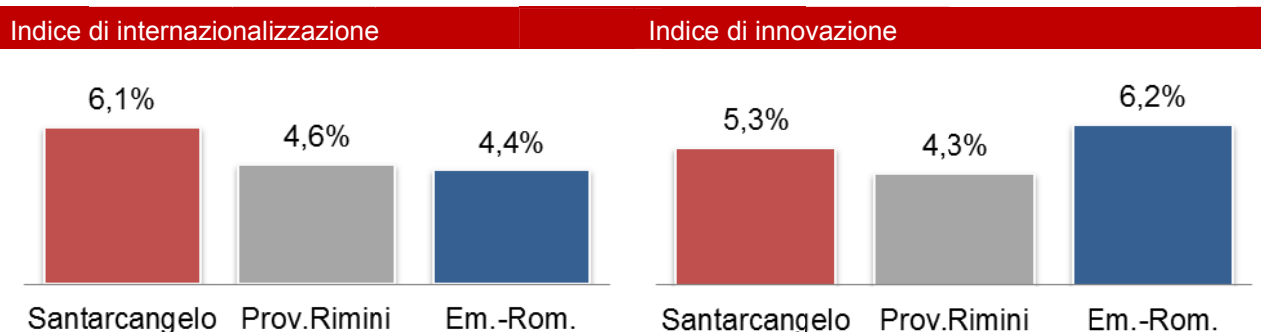
Stato di salute delle imprese. Società di capitale per classe di rating.



Fonte: elaborazione centro studi Unioncamere Emilia-Romagna su dati Istat e altre fonti

INTERNAZIONALIZZAZIONE E INNOVAZIONE. In questi anni si è spesso ripetuto, correttamente, che la capacità di competere è legata alla presenza sui mercati esteri e alla propensione all'innovazione. E su questi aspetti Santarcangelo risulta ben posizionata. L'indice di internazionalizzazione tiene conto sia del grado di attrattività del territorio in termini di capacità di accogliere investimenti provenienti dall'estero, sia della presenza strutturata, attraverso acquisizioni di partecipazioni di controllo, all'estero. Sono circa una ventina le società santarcangiolesi che hanno un azionista di riferimento straniero e/o hanno partecipazioni di controllo all'estero, in termini percentuali l'internazionalizzazione del comune è superiore sia a quella provinciale che regionale.

L'indice di innovazione misura le imprese che hanno depositato marchi o brevetti, sicuramente un indicatore parziale del fenomeno dell'innovazione, ma utile per avere indicazioni sulla propensione ad innovare di un territorio. Santarcangelo si colloca a metà tra Rimini e l'Emilia-Romagna, una posizione coerente con la struttura economica del territorio. Sono 23 le imprese che hanno depositato marchi e/o brevetti.



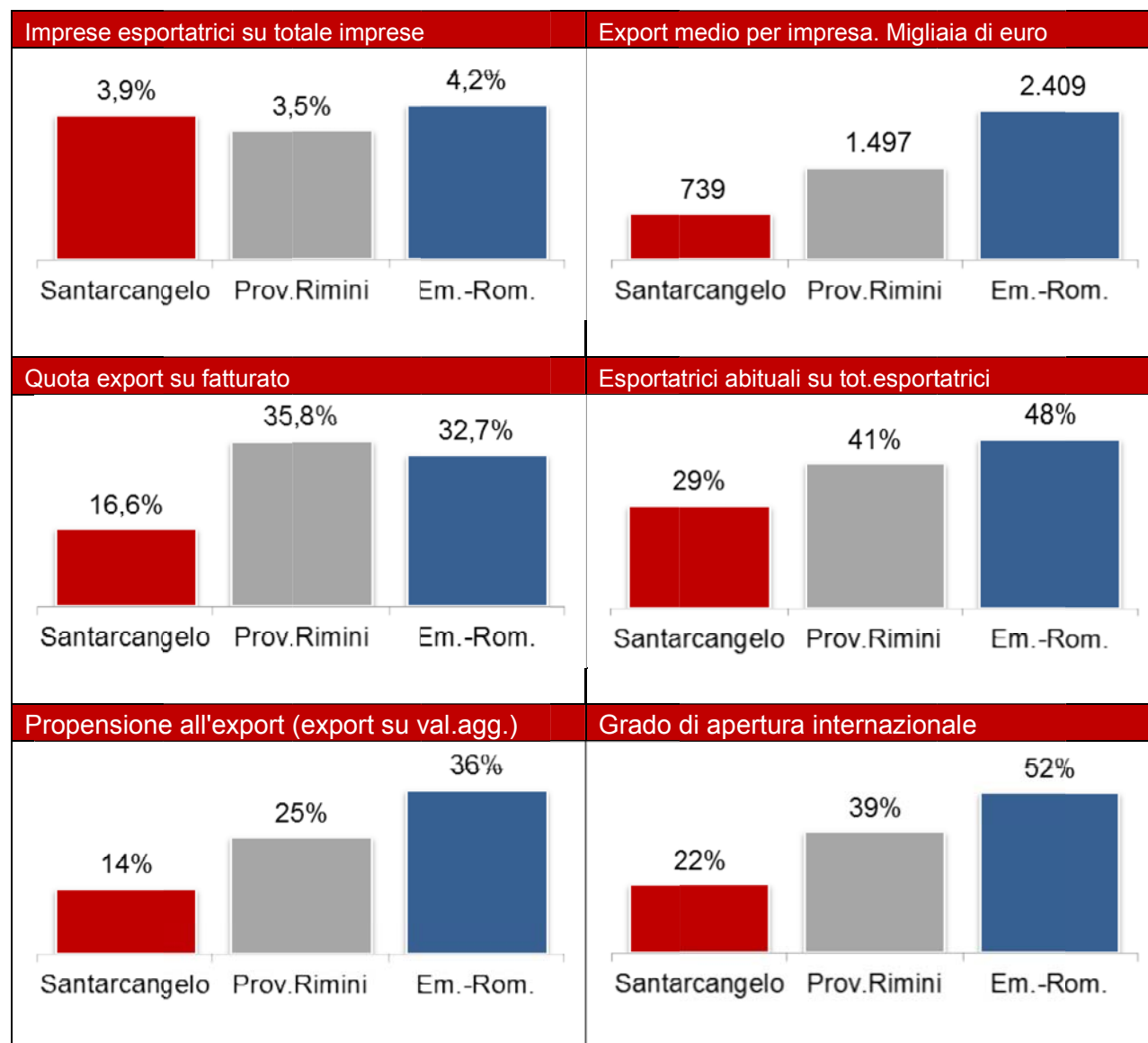
Fonte: elaborazione centro studi Unioncamere Emilia-Romagna su dati Istat e altre fonti

COMMERCIO CON L'ESTERO. Un altro fattore di competitività è legato alle esportazioni. Sono 100 le imprese di Santarcangelo che nel corso del triennio 2014-2016 hanno esportato almeno una volta, per un valore export che nel 2016 ha raggiunto 74 milioni, il 10 per cento in più rispetto all'anno precedente.

Il tasso di crescita dell'export nel triennio considerato è superiore a quello della provincia riminese e a quello regionale.

Complessivamente la quota di esportatrici sul totale imprese è in linea con il resto della regione, Santarcangelo presenta quote inferiori per quanto riguarda l'incidenza dell'export sul fatturato e sulla percentuale di esportatrici abituali, cioè quelle che hanno esportato in tutti e tre gli anni del periodo considerato.

Delle 100 imprese esportatrici solo 22 commercializzano con l'estero abitualmente, le altre lo fanno occasionalmente. A Rimini le esportatrici abituali superano il 40 per cento, in regione sfiorano il 50 per cento. Il dato sull'incidenza dell'export sul volume d'affari complessivo di ciascuna società esportatrice mostra come la quota di fatturato realizzata all'estero dalle imprese di Santarcangelo sia la metà rispetto alla media provinciale e regionale.



Fonte: elaborazione centro studi Unioncamere Emilia-Romagna su dati Istat e altre fonti

Da un lato alcuni numeri ci raccontano come l'export a Santarcangelo stia crescendo a ritmi sostenuti, dall'altro lato altri numeri evidenziano le potenzialità ancora inesprese dal territorio, non tanto nel coinvolgimento di nuove imprese nei percorsi di internazionalizzazione, quanto nel consolidare e rafforzare i rapporti commerciali con l'estero per le imprese che già li hanno in essere.

I prodotti esportati dalle società santarcangiolesi riguardano in larga parte la metalmeccanica, oltre un terzo del valore export è attribuibile alla commercializzazione di macchinari, il 31 per cento la vendita di prodotti in metallo. Importante anche la voce relativa ai prodotti

dell'elettronica; nel portafoglio export del comune anche la filiera della moda, del mobile-legno, dell'agroalimentare.

Santarcangelo. Le esportazioni per settore nel 2016. Quota sul totale e variazione 2016-2015

	Quota	Variazione
fabbricazione di macchinari ed apparecchiature nca	35,0%	10%
fabbricazione di prodotti in metallo (esclusi macchinari e attrezzature)	30,8%	7%
fabbricazione di apparecchiature elettriche ed apparecchiature per uso domestico non elettriche	11,9%	23%
fabbricazione di computer e prodotti di elettronica e ottica; apparecchi elettromedicali, apparecchi di misurazione e di orologi	7,1%	11%
confezione di articoli di abbigliamento; confezione di articoli in pelle e pelliccia	6,1%	2%
industria del legno e dei prodotti in legno e sughero (esclusi i mobili); fabbricazione di articoli in paglia e materiali da intreccio	2,8%	46%
attività editoriali	1,2%	46%
industrie alimentari	1,0%	61%
altre industrie manifatturiere	0,9%	57%
fabbricazione di mobili	0,7%	-31%

Fonte: elaborazione centro studi Unioncamere Emilia-Romagna su dati Aida

TURISMO. Tra i fattori di competitività di un territorio rientra anche l'industria turistica. Leggere il dato di Santarcangelo non è semplice per la vicinanza di Rimini e delle località della costa. Gli indicatori tradizionali per misurare la domanda turistica si basa sugli arrivi e sulle presenze, mancano le informazioni sugli escursionisti, vale a dire chi decide di visitare Santarcangelo nell'arco di una giornata senza pernottare nel comune ma preferendo alloggiare sulla costa.

Con questa premessa proviamo ad analizzare i dati sul turismo a partire dalle statistiche sull'offerta. I dati del registro delle imprese, quindi delle strutture iscritte alla Camera di commercio, indicano in 81 le attività turistiche presenti sul territorio per un totale di addetti superiore a 300. In termini percentuali gli addetti che operano nell'industria turistica sono poco meno del 4 per cento, valore più basso rispetto al 5,8 per cento regionale e, ovviamente, nettamente inferiore al 19 per cento della provincia riminese.

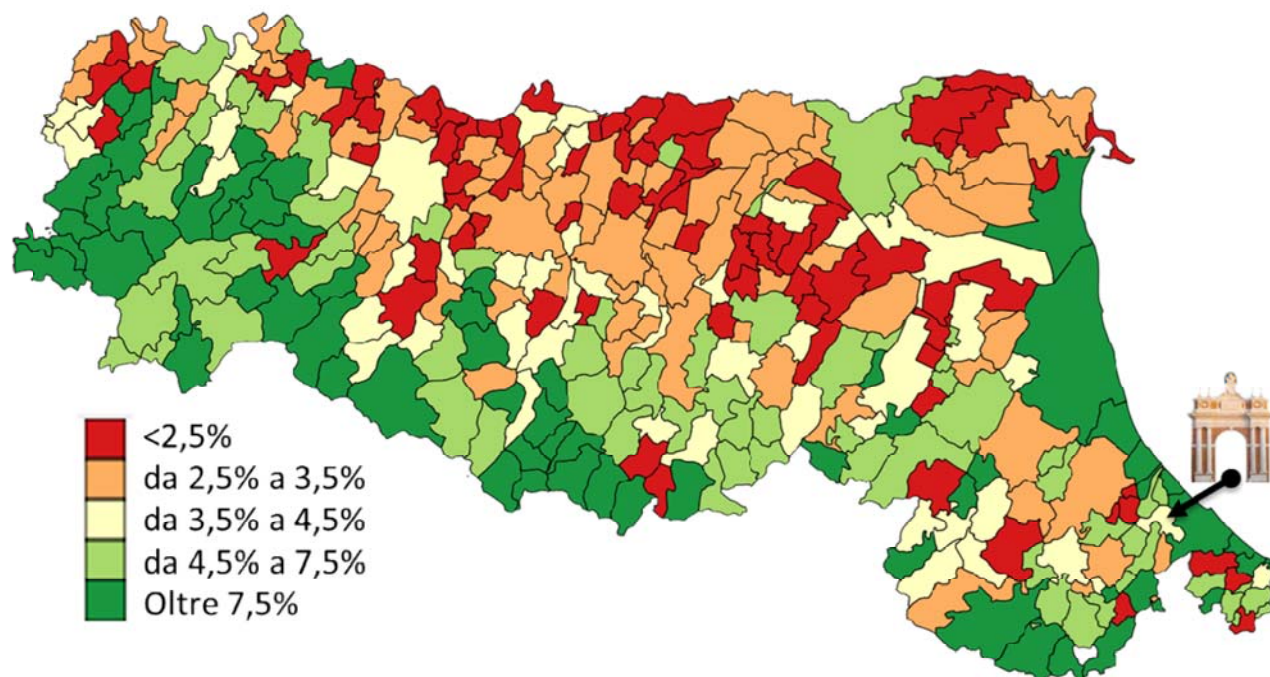
Santarcangelo. L'industria turistica, unità locali e addetti.

	Santarcangelo		Prov.Rimini		Emilia-Romagna	
	Unità locali	Addetti	Unità locali	Addetti	Unità locali	Addetti
Alloggio	16	38	2.860	14.725	6.673	31.064
Ristorazione	52	255	1.237	6.332	10.786	51.872
Altre attività turistiche	13	10	1.050	2.774	3.432	10.310
TOTALE INDUSTRIA TURISTICA	81	304	5.147	23.831	20.891	93.246
Incidenza industria turistica su tot.	3,2%	3,8%	11,9%	19,0%	4,2%	5,8%
Arrivi per addetto ind.turistica		45		145		110
Presenze per addetto ind.turistica		79		653		404

Fonte: elaborazione centro studi Unioncamere Emilia-Romagna su dati Istat, Registro delle imprese, Inps

Va considerato che questi dati si riferiscono alle attività direttamente riconducibili al turismo (alloggio, ristorazione, agenzie viaggi,...) e non tengono conto di tutti gli effetti che il turismo produce indirettamente su altre attività, dai trasporti al commercio. Una recente pubblicazione di Unioncamere Emilia-Romagna e Regione Emilia-Romagna, *"il turismo invisibile"*, ha evidenziato come ogni cento euro di valore aggiunto realizzati direttamente dall'industria turistica se ne producano altri 84 nelle attività indirette.

Incidenza degli addetti nell'industria turistica sul totale addetti



Fonte: elaborazione centro studi Unioncamere Emilia-Romagna su dati Istat, Registro delle imprese, Inps

Le statistiche dell'Istat sull'offerta turistica relative al 2016 (ultimo dato disponibile per un confronto con il dato provinciale e regionale) indicano in 31 le strutture alberghiere e non per un totale di 300 posti letto. Va sottolineato che le statistiche Istat restituiscono una fotografia parziale della domanda e dell'offerta turistica in quanto ampiamente incomplete per quanto riguarda i dati extra-alberghieri (per esempio tutto il fenomeno Airbnb viene intercettato solo in minima parte). A Santarcangelo prevale l'offerta extra-alberghiera, complessivamente vi sono 1,4 posti letto ogni cento abitanti, valore molto distante da quello regionale (10,6) e non comparabile con quello provinciale (51,8).

I numeri dell'offerta indicano Santarcangelo come un territorio con capacità di accogliere turisti inferiore alla media. I numeri della domanda sembrano confermare una vocazione turistica più bassa rispetto alla regione, anche se con trend di crescita superiori. Nel 2016 gli arrivi sono stati poco meno di 14mila per oltre 24mila presenze, sia gli arrivi che le presenze mostrano incrementi più elevati di quelli provinciali e regionali. È un turismo che per l'80 per cento circa è costituito da italiani.

L'offerta turistica sembra essere adeguata alla domanda, le presenze per posto letto non differiscono significativamente da quelle provinciali e regionali.

Gli arrivi e le presenze per abitante sono decisamente inferiori al resto della regione, un dato che porterebbe ad affermare la scarsa vocazione turistica del territorio. Un'affermazione che

sarebbe di diverso tenore se, come ricordato, ci fosse la possibilità di conteggiare gli escursionisti e il loro impatto sul territorio. Pur non supportati dai numeri credo sia corretto comprendere il turismo tra le competenze distintive del territorio, il patrimonio artistico e l'offerta culturale che vede nel Festival di Santarcangelo il principale evento, rappresentano alcuni attrattori turistici e fattori di crescita per l'intera economia locale.

Santarcangelo. L'industria turistica, unità locali e addetti.

	Santarcangelo	Prov.Rimini	Emilia-Romagna
Numero	31	2.727	10.283
Letti	300	174.400	473.092
Offerta alberghiera (letti) sul totale	30,0%	42,9%	31,7%
Posti letto per cento abitanti	1,4	51,8	10,6

Fonte: elaborazione centro studi Unioncamere Emilia-Romagna su dati Istat,

Santarcangelo. L'industria turistica, unità locali e addetti.

	Santarcangelo	Prov.Rimini	Emilia-Romagna
Arrivi	13.627	3.449.524	10.257.552
Presenze	24.081	15.572.123	37.702.683
Var.arrivi	4,3%	3,2%	6,3%
Var.presenze	8,6%	1,7%	3,7%
% arrivi non residenti	17,9%	20,6%	26,9%
% presenze non residenti	21,3%	23,4%	26,7%
Presenze per posto letto	80,27	89,29	79,69
Arrivi per abitante	0,6	10,2	2,3
Presenze per abitante	1,1	46,2	8,5

Fonte: elaborazione centro studi Unioncamere Emilia-Romagna su dati Istat

Come già visto precedentemente, anche per i fattori di competitività il tratto distintivo sembra essere prima di tutto quello della crescita. Santarcangelo cresce di più nell'export, nel turismo, a conferma di una maggior dinamicità che investe tutti gli ambiti, sociali ed economici. Una dinamicità che si è tradotta anche in una maggiore capacità di reazione alla crisi.

La differenza con il resto della regione non è così ampia da farne un fattore di distintività, tuttavia anche l'internazionalizzazione rappresenta un elemento caratterizzante il territorio di Santarcangelo. Sia per quanto riguarda la capacità di attrarre capitali dall'estero, sia per la propensione delle imprese locali ad acquisire società straniere.

L'export e il turismo presentano caratteristiche analoghe, dati positivi e in crescita, eppure rimane la sensazione, per molti aspetti confortata dai numeri, di leve competitive agite solo in parte, di risultati che potrebbero essere ancora migliori di quelli conseguiti.

Se allarghiamo la riflessione fino a comprendere tutti gli indicatori visti in questo capitolo i segni particolari che possiamo leggere nella carta d'identità di Santarcangelo sono dinamicità e resilienza. Una città che cresce in abitanti, imprese, nella capacità di stare sul mercato, un sistema territoriale che negli anni più difficili meglio di altri ha saputo reagire proattivamente, rinnovarsi e ritrovare competitività.

C'è un altro segno particolare che si può annotare sulla carta d'identità e riguarda la compattezza, intesa come uniformità sociale ed economica. Una struttura per età meno sbilanciata rispetto alla regione, una distribuzione del reddito non sperequata, una struttura economica abbastanza omogenea dal punto di vista dimensionale e settoriale.

Questo il racconto dei numeri di Santarcangelo. Appare evidente come tale racconto, seppur integrato con il confronto provinciale e regionale, debba essere contestualizzato in uno scenario più ampio, che non può che essere quello globale.

In questa ottica lo stesso territorio dovrebbe essere reinterpretato e identificato secondo nuove logiche, da luogo delle appartenenze date a oggetto di relazioni contrattuali e contingenti in cui abitanti e imprese costruiscono consapevolmente il loro ambiente. Logiche che raramente coincidono con quelle amministrative, ma rispondono ad un'effettiva comunanza tra aziende e cittadini basata sulla condivisione di obiettivi e valori.

Se nella globalizzazione si compete non più tanto per singole imprese e persone quanto per sistemi territoriali, oggi la vecchia dimensione localista del territorio delimitato dai confini amministrativi o del distretto non è più sufficiente.

Per reggere l'urto della competizione globale diventa fondamentale pensare il territorio con logiche differenti, immaginare sistemi territoriali in cui lo sviluppo locale acquisisce una dimensione più pesante. Nuove aree intese come sistemi economici che pur connettendosi alla rete dei flussi globali mantengono nel contempo una dimensione locale che investe un territorio di raggio relativamente ampio nella quale convergono diverse soggettività. Territori i cui confini, essendo connessi alle dinamiche economiche e alla globalizzazione, seguono percorsi che fuoriescono dai perimetri tradizionali disegnando aree in perenne riconfigurazione. Una riconfigurazione non solo nel tempo, ma anche in funzione dei connettori, di ciò che tiene unite aree differenti, specializzazioni produttive, vocazioni turistiche, dinamiche sociali e demografiche.

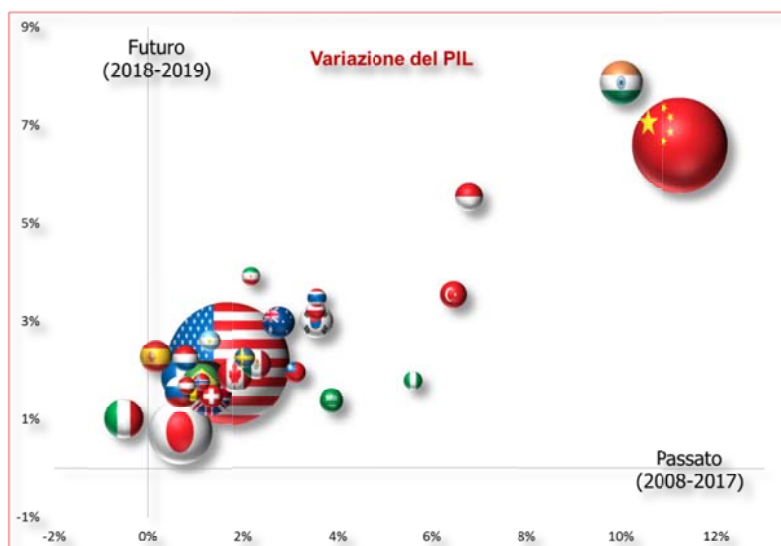
Aree vaste, geocomunità sono solo alcune delle etichette utilizzate per tentare di definire queste aggregazioni territoriali. Per Santarcangelo significa saper giocare le proprie competenze distintive su perimetri territoriali differenti, talvolta guardando verso la via Emilia, in altri casi verso la costa, in altri ancora fuoriuscendo dai confini regionali e nazionali e collegandosi al mondo.

Nel prossimo capitolo cercherò di raccontare come potrebbe avvenire la connessione tra luogo (Santarcangelo) e flussi globali.

2. Scenari futuri. Dal “non più” al “non ancora”

2.1 Il contesto di riferimento

C'è un dato da cui occorre partire. Se si considerano le prime 30 economie mondiali, negli ultimi dieci anni – coincidenti con l'inizio della crisi ad oggi – nessuna di esse ha fatto peggio dell'Italia, vale a dire tutti i Paesi hanno registrato un tasso di crescita del prodotto interno lordo superiore a quello italiano. Se si getta lo sguardo al futuro le stime per il prossimo triennio formulate dal Fondo Monetario Internazionale delineano uno scenario nel quale la crescita dell'economia italiana sarà superiore solamente a quella del Giappone.



Ci si potrebbe fermare qui, sono sufficienti questi numeri per restituire la fotografia di un Paese che da almeno vent'anni ha smesso di crescere e che davanti a sé non vede prospettive che vadano oltre alla semplice sopravvivenza dettata dalla navigazione a vista.

Possiamo raccontarla in altro modo. Se nel prossimo triennio l'Italia viaggerà ad una velocità di 20 km. orari Germania e Francia andranno ai 30 km.

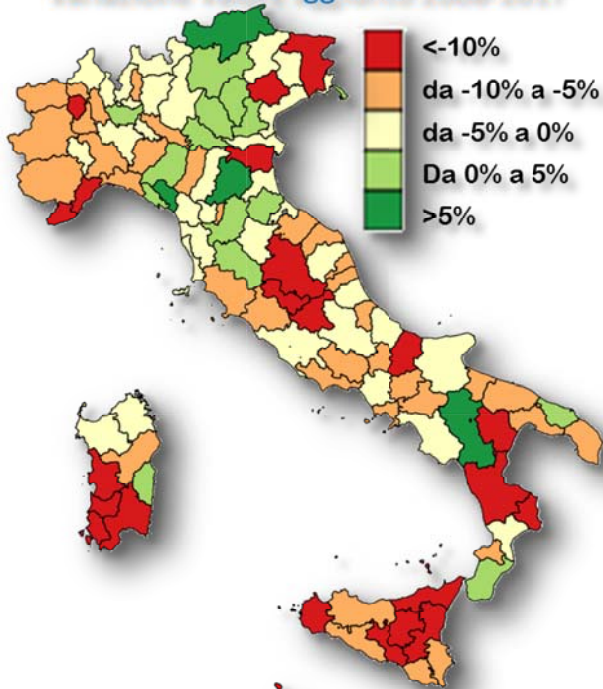
orari, gli Stati Uniti ai 45, il mondo ai 105, Cina ed India oltre i 150 chilometri orari. Se fosse una gara di velocità ci troveremmo ad affrontarla in bicicletta contro moto, auto e bolidi da formula uno. Una competizione impari, senza possibilità di successo.

Certamente non conta solo la velocità con la quale si corre, ancora più importanti sono le condizioni con le quali ci si avvicina al traguardo. Fuor di metafora, la variazione del prodotto interno lordo - pur rimanendo un termometro fondamentale per misurare lo stato di salute di un'economia - non riesce a cogliere tutti gli aspetti del percorso di sviluppo di un Paese, non è in grado di dirci se la crescita si realizza secondo modalità “sane” e sostenibili, senza lasciare vittime e feriti lungo il cammino.

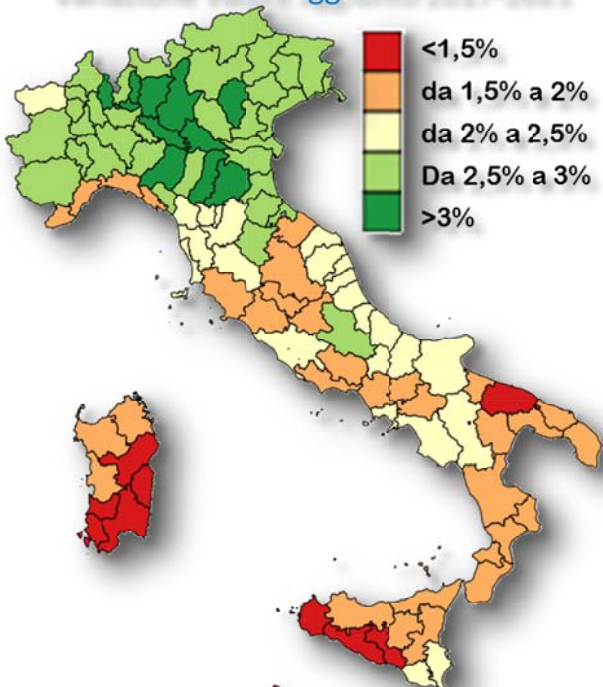
Purtroppo, anche guardando ai numeri della sostenibilità da questa differente prospettiva, la fotografia dell'Italia resta immutata rispetto a quella scattata utilizzando come filtri i dati della velocità. Le statistiche sulla disoccupazione, sulla distribuzione della ricchezza, sui nuovi poveri analizzate nel lungo periodo ritraggono un Paese che ha smarrito il senso, senso inteso non solo come direzione di marcia, ma anche nella sua accezione di significato dell'essere e dell'agire.

È il ritratto di una crisi entropica, di un sistema che sta collassando per implosione.

Variazione Valore aggiunto 2008-2017



Variazione Valore aggiunto 2017-2021



In realtà l'immagine dell'Italia che arranca sui pedali della bicicletta all'inseguimento di Paesi che si muovono in macchina non è del tutto corretta, come sempre capita quando si propongono delle medie statistiche, l'eccessiva semplificazione nasconde le differenze. L'immagine della bicicletta tiene insieme aree del Paese che si muovono con la retromarcia inserita con altre che viaggiano su mezzi motorizzati.

Negli ultimi dieci anni solo 17 delle 110 province italiane hanno viaggiato nella direzione giusta, recuperando e superando i livelli pre-crisi. Tra queste solo quattro hanno aumentato il valore aggiunto del 5 per cento, Massa Carrara, Bologna, Potenza (la cui crescita è attribuibile quasi totalmente a un importante stabilimento automobilistico) e Bolzano.

Rimini rientra nella categoria delle province alle quali manca poco per raggiungere i livelli del 2007, aggancio che dovrebbe avvenire nel 2018.

A livello comunale, i dati in serie storica non sono disponibili, tuttavia confrontando le dinamiche delle principali variabili economiche (unità locali, addetti, fatturato delle imprese,...) di Santarcangelo di Romagna con quelle della provincia di Rimini emerge una maggior capacità di tenuta negli anni della crisi. È plausibile ipotizzare che Santarcangelo abbia già recuperato i

livelli di valore aggiunto toccati nel 2007.

Le previsioni per i prossimi cinque anni raccontano di un'Italia sempre più spaccata in due, un sud Italia che si muoverà a passo d'uomo, un nord Italia più dinamico, ma ancora troppo lento per tenere il passo dei principali competitor internazionali.

Una decina di province guiderà la ripresa, se di ripresa si può parlare, considerando che la variazione media annua sarà di poco superiore all'uno per cento. Le province “driver della crescita” sono tutte localizzate nell’area “Lover” (Lombardia, Veneto, Emilia-Romagna).

Se nell'ultimo decennio è stato il terziario a reggere maggiormente l'urto della crisi, i prossimi anni dovrebbero caratterizzarsi per un risveglio del comparto manifatturiero e, in particolare, lungo la direttrice che muove attorno alla via Emilia.

Come avvenuto negli ultimi anni, anche nel 2017 e in questa prima parte del 2018 Santarcangelo sembra viaggiare a una velocità superiore rispetto a quella di Rimini. I tanti numeri analizzati nel primo capitolo prefigurano una crescita di Santarcangelo che nei prossimi anni si collocherà un po' sopra a quella delle altre province della Romagna, un po' sotto a quella delle grandi aree manifatturiere emiliane.

2.2 Dal modello del “non più” al modello del “non ancora”

2.2.1 Riconoscere la complessità



Da decenni la teoria è alla ricerca di nuovi paradigmi e sperimenta differenti modelli nel tentativo di trovare chiavi interpretative delle dinamiche economiche dei nostri sistemi territoriali. Archiviato il distretto industriale di tipo tradizionale, si è affermato che la dimensione d'impresa non basta più a spiegare la strategia, abbiamo visto venire meno il valore esplicativo delle analisi basate sulle

suddivisioni settoriali, così come il poco più evoluto concetto di filiera - esaurito il suo compito di spiegare logistica e distribuzione del valore aggiunto per un prodotto - ci appare insufficiente per interpretare il funzionamento di un'economia territoriale.

La discussione degli economisti del territorio si è quindi concentrata su dimensioni che sono al di fuori di esso: la globalizzazione, la competizione astratta dalla dimensione territoriale stessa, l'internazionalizzazione come strumento di crescita o di salvaguardia dei risultati raggiunti nel passato sul mercato interno.

Ciò che l'analisi dei numeri ci riporta sono solo pezzi di un “qualcosa” che nella sua interezza non si riesce a cogliere, la scienza economica sembra incapace di produrre una teoria dal forte potere esplicativo in grado di raccogliere tutti i frammenti e ricomporli in una visione d'insieme.

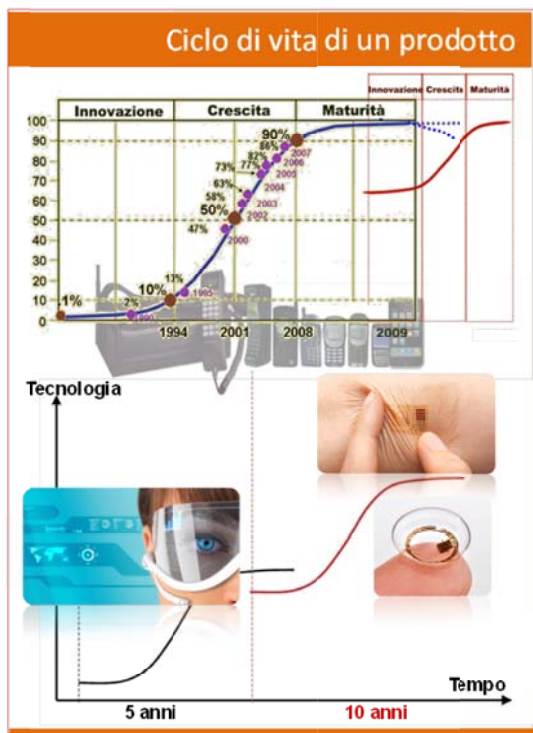
Ciò che a noi appare è una perdita di coesione dell'intero sistema economico: settori che prima parevano muoversi in maniera sincronica ora sono legati a differenti dinamiche di sviluppo che trovano in altre parti del mondo i loro principali moventi; il contenuto di professioni e mestieri cambia così rapidamente da rendere necessario un radicale ripensamento di tutto il sistema formativo; la componente immateriale di molti prodotti assorbe una quota tanto grande del loro valore aggiunto da rendere anacronistica la catena di creazione del valore studiata nei

vecchi manuali di economia; l'internet delle cose e il cambio di paradigma “dal possesso all'accesso” stanno frantumando qualsiasi tentativo di modellizzare le traiettorie della crescita.

Non è solo l'economia a perdere coesione, è anche la società ad essersi disunita e smarrita. L'impatto dell'immigrazione e il conflitto fra generazioni innescato da squilibri demografici ed economici che minano la stabilità dei sistemi di welfare ne sono tracce evidenti. Una società frangibile, fatta da una generazione di anziani sempre più anziani - e quindi dipendenti - e una generazione di giovani economicamente non autonomi e quindi a loro volta dipendenti. La conseguenza è che la famiglia di oggi deve provvedere oltre a sé stessa ad altre due generazioni. La cura, come ricorda Heidegger, non è più il prendersi cura di qualcuno, ma nei casi più fortunati, nel semplice pro-curare qualcosa a qualcuno. L'indebolimento economico della famiglia e della sua appartenenza a una comunità ha creato un vuoto culturale che è stato riempito – per chi può permetterselo - dal mercato, un impoverimento emotivo ed affettivo destinato inevitabilmente a segnare in profondità il nostro modello sociale.



Possiamo dare un nome a questo “qualcosa” che non riusciamo a cogliere se non solamente per frammenti, chiamiamolo complessità. Tutti i sistemi economici e sociali locali sono sistemi complessi. Non è una novità, lo erano anche in passato, di certo i cambiamenti degli ultimi due decenni ne hanno amplificato la visibilità, hanno reso l'instabilità una norma, una deviazione irreversibile da uno stato di crescita lineare, ammesso che mai ne sia esistito uno in un'idealizzata iconografia storica.



2.2.2 Fine di un modello. Il “non più”

Se osservassimo l'evoluzione del nostro modello sociale ed economico con i filtri con i quali si fotografa un ciclo biologico o il ciclo di vita di un prodotto – per esempio il telefono cellulare – gli effetti della complessità risulterebbero più chiari. Come è noto il ciclo di vita di un prodotto prevede tre fasi principali che vanno dalla nascita alla maturità passando per la crescita.

Il cellulare nacque nel 1973 da un'idea di un ingegnere americano della Motorola, Martin Cooper, che inventò un prodotto radicalmente innovativo, capace di creare una forte discontinuità con il passato. Solo nel 1985 il telefono portatile iniziò a

essere commercializzato. Progressivamente il cellulare si affermò e conquistò quote di mercato, per oltre vent'anni per aumentare le vendite fu sufficiente apportare piccole modifiche al prodotto, innovazioni di tipo incrementale e non radicale: il design, lo sportellino, la vibrazione, la fotocamera...

Tuttavia, inevitabilmente, si arrivò a un punto in cui non si riuscì più a conquistare nuovi clienti, anzi si faticava a mantenere quelli esistenti. Allora fu necessario inventarsi qualcosa di nuovo, creare una nuova discontinuità con il passato. Nel 2007 Steve Jobs presentò il primo iPhone, un prodotto radicalmente innovativo rispetto al telefono cellulare.

In questo arco temporale, le vendite – l'indicatore dello stato di salute del prodotto – delineano un andamento graficamente rappresentabile attraverso una curva a forma di S: una crescita lenta nello stadio iniziale, un incremento sempre più accelerato nel periodo di affermazione, un rallentamento se non una flessione in quello di maturità.

Anche l'iPhone sta seguendo la sua curva a forma di S, secondo le previsioni è destinato in breve tempo ad essere sostituito da qualcosa di radicalmente innovativo. Alcuni ipotizzano che nei prossimi 5 anni il mercato sarà dominato dai Google Glass, gli occhiali commercializzati da Google, dove i tasti saranno completamente sostituiti dai comandi vocali e si navigherà su internet attraverso le lenti degli occhiali. Altri ancora affermano che entro dieci anni il cellulare sarà fatto di sensori che applicheremo direttamente sulla pelle, il video sarà incorporato all'interno di lenti a contatto... E così via, ognuno di questi prodotti percorrerà la sua curva ad S.

La stessa curva ad S la potremmo disegnare ripercorrendo le traiettorie seguite dalle imprese per conquistare la propria posizione strategica. Dai primi anni del Novecento fino agli anni settanta le società di successo perseguivano le economie di scala e di scopo attraverso la produzione di massa. La classifica Fortune 500 del 1970 era guidata da colossi industriali americani come General Motors, General Electric, Exxon Mobil e Union Carbide.

Negli anni settanta, con l'avvento dell'informatica, la strategia delle economie di scala entra nella sua fase di maturità e lascia il posto all'information technology per fornire servizi. In questo periodo hanno successo le aziende capaci di valorizzare l'utilizzo delle informazioni in aggiunta alle caratteristiche e alle funzioni dei prodotti. A metà degli anni novanta alle aziende leader si aggiungono società come Walmart, Aig, Enron e Citigroup.

Oggi le dinamiche del vantaggio competitivo si sono modificate ancora una volta, le aziende si procurano il vantaggio tramite l'accesso agli asset, anziché tramite la loro proprietà, dal “possesso all'accesso”, come racconta Rifkin. Sono anni caratterizzati dalle aziende “piattaforma”, come Google, Apple e Facebook, dove la dimensione del network che riescono a creare ne rappresenta il valore strategico.

Come racconta McGrath¹ ogni teoria, ogni prodotto o strategia competitiva ha dei vincoli determinati dalle condizioni circostanti, vincoli che non possono essere applicati al mutare delle condizioni. “Funziona finché non smette di funzionare”, quando la curva ad S entra nella sua fase di maturità è il segnale che le condizioni sono cambiate.

Se guardiamo a molte delle nostre variabili economiche ci accorgiamo che riproducono esattamente la curva a forma di S e oggi sembrano trovarsi nella parte terminale del grafico, quella della fase di maturità.

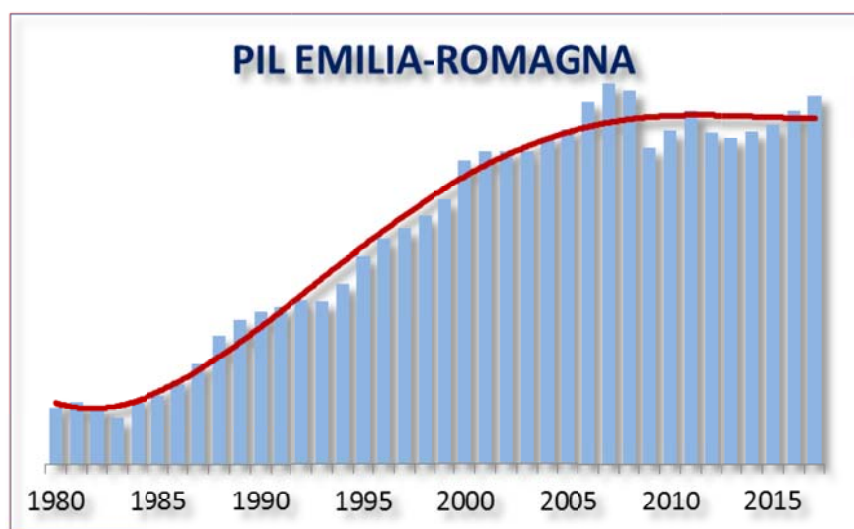
Ne è un esempio la ricchezza creata per abitante dal dopoguerra ad oggi. La crescita fu lenta nella fase di fermento e di discontinuità con il passato, riconducibile agli anni che fecero seguito

¹ “Funziona finché non smette di funzionare”, Rita Gunther McGrath, *Harvard Business Review*, gennaio-febbraio 2017

alla seconda guerra mondiale. Nel periodo successivo iniziò ad affermarsi il modello distrettuale caratterizzato dalla vicinanza di processo e di prodotto e dalla presenza di imprese di medie e grandi dimensioni che facevano da traino ad un insieme più vasto di piccole aziende che con esse operavano in un rapporto di committenza-subfornitura. Sono anni nei quali la curva a forma di S è cresciuta rapidamente, il mercato era in grado di accogliere tutto ciò che veniva prodotto, le imprese maggiormente strutturate commercializzavano all'estero generando ricchezza tra le aziende subfornitrici e benessere diffuso tra gli abitanti del territorio.

Nei decenni successivi il modello distrettuale non richiese grandi innovazioni, solo piccoli aggiustamenti per garantirsi la competitività e continuare ad alimentare il circolo virtuoso tra crescita economica e benessere. In questa fase, la vicinanza di processo e di prodotto non fu più l'elemento caratterizzante, il modello pose al centro altri fattori aggreganti, prima le strategie orientate al consumatore, successivamente l'innovazione e l'internazionalizzazione. Indipendentemente dal fattore aggregante, nel processo di lenta ma costante trasformazione il fulcro del modello rimase la presenza di imprese più strutturate a fungere da driver per quelle di piccole dimensioni.

Dalla seconda metà degli anni novanta la curva sembra aver raggiunto la sua fase di maturità, le variabili che descrivono e misurano il nostro modello hanno iniziato prima a rallentare e poi a declinare. Ciò che sta venendo meno è il fulcro del modello, il circolo virtuoso tra imprese, e tra queste e il territorio, non produce più benessere e ricchezza diffusa. Quanto meno non con la stessa misura e capillarità raggiunta in passato.



Se circoscriviamo il periodo d'analisi agli ultimi quarant'anni e all'Emilia-Romagna, la stessa curva a forma di S è disegnata dalla dinamica del PIL regionale nel suo complesso. Senza voler entrare in discussioni tecniche sulla durata del ciclo economico che esulano dall'obiettivo di queste pagine mi limito a

un paio di osservazioni. Gli anni che finiscono per 3 non portano particolarmente bene all'Emilia-Romagna, il PIL regionale è calato nel 1983, nel 1993, nel 2003 e nel 2013 (per il 2023 qualsiasi rito scaramantico è ammesso). La seconda osservazione è che ogni volta ci riprendiamo con maggior fatica, ne usciamo con una velocità sempre minore e ricorrendo a forme di doping: il doping aumento della spesa pubblica, il doping svalutazione della lira, il doping quantitative easing...

È un modello economico paragonabile a un vecchio cellulare che non riusciamo più ad aggiornare e rendere efficiente con piccoli cambiamenti, con innovazioni incrementali. Certo, funziona ancora e possiamo proseguire con l'utilizzare il nostro cellulare/modello economico, ma non sarà più aggiornato, al passo con le trasformazioni che avvengono nella società e

produrrà risultati sempre più deludenti. A beneficiarne saranno sempre meno imprese e sempre meno persone.

Riprendendo quanto affermato precedentemente, è un modello che ha smarrito il senso, che ha esaurito la sua capacità di garantire crescita economica e coesione sociale, la sua ragion d'essere. Necessita di una discontinuità, su questo vi è ampio consenso. Però, a differenza del cellulare, non è così semplice quando si parla di modello economico, non c'è un rivenditore pronto a rottamare il nostro vecchio modello di Motorola per sostituirlo con un nuovo Google Glass già pronto all'uso. È un processo che richiede tempo e, come spesso capita, viene innescato non dalla politica ma da trasformazioni radicali in alcune delle componenti del modello, cambiamenti che a loro volta modificano profondamente ciò che collega e mette in relazione tutte le sue parti.

È lo stesso termine "modello" con riferimento allo sviluppo ad apparire sempre più inappropriato, perché esso evoca l'immagine di un qualcosa di meccanico, di un sistema che, nel rispetto di regole prefissate, si muove attraverso automatismi. Funzionava in passato quando i cambiamenti avvenivano gradualmente, quando era sufficiente rivedere qualche regola ogni tanto – i piccoli aggiustamenti – per ripristinare l'equilibrio. In un sistema in perenne riconfigurazione come è diventato il nostro, anche le regole dovrebbero essere in perenne riconfigurazione, altrimenti il rischio è quello di dare vita ad effetti distorsivi. L'esempio più evidente riguarda il funzionamento del mercato e le degenerazioni che ha prodotto.

Il mancato equilibrio del nostro modello non lo scopriamo solo oggi. Pier Paolo Pasolini già nel 1973, in piena crisi petrolifera, denunciava il disequilibrio tra sviluppo e progresso, lo scollamento tra interesse individuale e quello collettivo.

Nei suoi "scritti corsari" Pasolini avvertiva che senza una metamorfosi antropologica non poteva esserci salvezza per la collettività, ma solo quella individuale. E, in questo caso, il sopravvissuto sarebbe stato un naufrago immerso in un mare di petrolio.

Non è avvenuta nessuna metamorfosi antropologica, tuttavia il modello per almeno altri due decenni dopo l'ammonimento di Pasolini, ha continuato a produrre ricchezza. Questo perché negli anni settanta e ottanta gli obiettivi delle imprese – massima profittabilità e massimizzazione dell'efficienza delle risorse a disposizione – non confliggevano con le ambizioni delle persone – sia nel loro ruolo di lavoratori, sia nella loro veste di cittadini.

È bene essere chiari, la spinta individualistica e volta all'arricchimento è sempre esistita, solo che in passato era accettata ed incentivata perché assicurava equilibrio, cioè crescita economica, ricchezza e benessere diffuso su larga parte del territorio. Oggi non più, da qui la necessità di creare una discontinuità per ritrovare un equilibrio su basi differenti.

Anche il termine "equilibrio" va profondamente rivisto. La nostra società sembra essere entrata in una fase che si manifesta come di instabilità strutturale permanente e – se



ricogliamo la sua complessità – essa è destinata ad operare lontana da condizioni di equilibrio perché, come afferma Paul Cilliers in *“Complexity and Postmodernism”*, *“in un sistema complesso equilibrio, simmetria e stabilità significano crisi”*.

2.2.3 L'equilibrio della bicicletta. Verso il “non ancora”

Riconoscere la complessità implica dal punto di vista dell'analisi economica e sociale – e, ovviamente delle politiche conseguenti - un salto culturale non indifferente. Il percorso logico con il quale affrontiamo i cambiamenti va alla ricerca e dà valore all'equilibrio, ha come modello ideale lo stato di stabilità. Non è un caso che da decenni oramai ci affanniamo nel rincorrere, attraverso modalità non più efficaci, condizioni economiche e sociali raggiunte in passato e progressivamente smarrite.



Tentiamo faticosamente di ristabilire quell'equilibrio tra crescita economica e coesione sociale senza aver compreso che è il concetto stesso di equilibrio a essere radicalmente cambiato. Parafrasando Jan Ardui, possiamo immaginare il nostro sistema sociale e economico come se fosse una bicicletta. Per mantenere l'equilibrio in bicicletta è necessario combinare due polarità apparentemente impossibili da mettere assieme, il movimento e la stabilità. Si è stabili perché ci si muove, eppure le due

cose sono viste come opposte. La stessa cosa accade nel nostro sistema. La globalizzazione – ma potremmo dire lo stesso per l'evoluzione tecnologica spinta dall'industria 4.0 – determina cambiamenti così rapidi e profondi che sembrano inconciliabili con uno stato di stabilità. Non è così, semplicemente occorre guardare all'equilibrio da una prospettiva differente, quella della bicicletta, dunque un equilibrio instabile e, al tempo stesso, proficuo, un equilibrio in movimento.

Lo stesso equilibrio in movimento che ritroviamo nei nostri comportamenti di persone “sistemi complessi”. Coerentemente con la nostra visione ed i nostri valori ci poniamo degli obiettivi di equilibrio che mirano a conciliare aspetti tra loro apparentemente contrastanti, per esempio famiglia e lavoro. È un equilibrio per natura instabile e in perenne riconfigurazione, in quanto cambiamo noi, cambiano gli altri, muta l'ambiente nel quale viviamo. Per riuscire a mantenerlo occorre cercarlo e rinnovarlo continuamente, perché se non fossimo in grado di farlo evolvere parallelamente ai cambiamenti e rimanessimo ancorati al concetto di equilibrio che avevamo in passato, probabilmente, come afferma la teoria della complessità, vivremmo uno stato di crisi.

Se queste considerazioni sono corrette, ci troviamo nella fase terminale di un modello, davanti a noi la necessità di creare una discontinuità e, al tempo stesso, di trovare nuove forme di equilibri, instabili e in perenne riconfigurazione.

Come direbbe il sociologo Aldo Bonomi stiamo vivendo una transizione da un modello del “non più”, dove i vecchi modi di agire non sono più validi, ad un modello del “non ancora”, di cui non conosciamo ancora le modalità per accedervi.

Concordare sull'imprescindibilità del dare vita al “non ancora” è condizione necessaria ma non sufficiente per realizzarlo. Il sociologo polacco Zygmunt Bauman, recentemente scomparso, ricorda come la globalizzazione abbia sancito il divorzio tra potere e politica. Il potere è la capacità di fare le cose, la politica è la facoltà di decidere quali cose vanno fatte. Per molto tempo si è dato per scontato che ci fosse un legame indissolubile tra il potere e la politica, si viveva nello stesso posto, nello stesso nucleo familiare, e lo Stato era lo Stato-nazione.

Lo Stato-nazione aveva il potere di fare le cose. A causa della globalizzazione la situazione è cambiata: il potere è evaporato nell'iper-spazio, nello spazio globale, nello “spazio dei flussi”. La politica è rimasta immobile, locale, ferma allo Stato-nazione, incapace di gestire le dinamiche globali. Oggi il governo locale è chiamato a trovare soluzioni a problemi di cui non è la causa, che arrivano dallo spazio globale.

Se in passato il grande interrogativo era: “*cosa dobbiamo fare?*”, oggi, nella contrapposizione tra luoghi e flussi, se ne aggiunge un altro: “*chi farà qualcosa?*”.

2.3 Cartoline dal futuro. Cosa ci aspetta nel “non ancora”?



Nel raccontare gli anni della crisi gli economisti hanno fatto spesso ricorso alla metafora del tunnel. Gli ottimisti ogni anno ci annunciavano la luce in fondo al tunnel, i pessimisti ci spiegavano che effettivamente si vedeva della luce, ma erano i fari di un treno proveniente in senso contrario.

Altri ancora, e io tra questi, non scorgendo alcuna luce hanno sempre preferito raccontare di un tunnel da arredare, da rendere confortevole, perché sarebbe stato la nostra casa ancora a lungo.

La ricerca della nostra posizione all'interno del tunnel prosegue ancora oggi, su un punto però c'è una concordanza nelle opinioni, ciò che ci aspetta all'uscita è (sarà) profondamente differente dal paesaggio lasciato all'entrata. Non sappiamo se migliore o peggiore, sicuramente differente.

Fra le trasformazioni che riusciamo a cogliere, ma di cui ci sfugge la portata, ve ne sono almeno tre destinate a modificare profondamente lo scenario che ci accompagnerà nei prossimi anni: quella climatica, quella demografica e quella tecnologica.

I cambiamenti climatici sembrano essere la priorità da affrontare in occasione dei grandi convegni internazionali, diventano materia per ambientalisti fanatici appena si spengono le luci dei riflettori. Tutti i principali Istituti di ricerca convergono sulla necessità di ridurre l'emissione di gas serra per contenere l'aumento della temperatura globale e gli effetti devastanti che ne conseguirebbero.



Tra le conseguenze più drastiche che colpiranno l'Italia – secondo i ricercatori dell'Enea – vi è sicuramente l'innalzamento del livello del mare che toccherà i 25/30 centimetri entro il 2050 a cui seguirà un aumento del rischio di inondazione. Sono 33 le aree italiane ad alta vulnerabilità che rischiano di essere sommerse dal mare, tra queste il delta del Po.

Immaginare il mare nella piazza di Santarcangelo di Romagna, come

nell'immagine, è, probabilmente, uno scenario esagerato che mai troverà conferma nella realtà, al tempo stesso è un'iperbole provocatoria per lanciare un allarme sul prossimo futuro. Alcuni ricercatori si sono avventurati nell'immaginare l'Italia al 2100 proiettando nel futuro le tendenze attuali e la simulazione restituita dalle previsioni vede cancellata la pianura Padana, completamente sommersa dalle acque.

Si può discutere a lungo sulla validità di queste simulazioni, quello che è certo è che l'Italia va verso un clima nord-africano e dovrà attendersi un forte incremento della frequenza degli eventi estremi, come ad esempio alluvioni nella stagione invernale e periodi prolungati di siccità, incendi, ondate di calore e scarsità di risorse idriche nei mesi estivi.

A fine 2015 a Parigi, tutti i Paesi si sono impegnati in modo attivo per ridurre le emissioni di gas serra e contenere l'aumento della temperatura entro 1,5 gradi. Speriamo che tale proposito trovi concreta attuazione, purtroppo i primi passi e le più recenti vicende politiche non sembrano segnare alcun cambio di rotta verso la sostenibilità ambientale.



Secondo le previsioni continuerà ad aumentare la popolazione a livello mondiale, in particolare in alcune aree del pianeta. Nel 2030 il 35 per cento della popolazione sarà concentrata in Cina e in India e in quei Paesi si realizzerà il 25 per cento della ricchezza mondiale. Cambierà radicalmente la forza lavoro, basti pensare che per i prossimi vent'anni ogni mese un milione di giovani indiani comincerà a cercare lavoro.

Aumenteranno anche le persone anziane, un aspetto che diventerà particolarmente rilevante in Italia, uno dei primi Paesi al mondo per incidenza della popolazione con più di 65 anni.

Le previsioni più recenti elaborate dall'Istat nel maggio 2018 dipingono un Paese che tra vent'anni avrà 755mila abitanti in meno, il 31 per cento sarà composto da anziani (oggi siamo al 22 per cento), ci saranno 264 anziani ogni 100 bambini (oggi 169), un dato che sarebbe ben peggiore se non ci fossero gli stranieri ad alimentare le nascite.



Aumenterà anche la popolazione straniera, in Italia nel 2037 la percentuale di stranieri toccherà il 15 per cento (oggi 8,5 per cento), in alcune regioni la presenza straniera arriverà a sfiorare il 30 per cento.

L'Emilia-Romagna sarà una regione dove quasi un terzo della popolazione sarà anziana (oggi 24 per cento). Gli stranieri conteranno per oltre il 22 per cento della popolazione regionale, quasi il doppio rispetto al 12 per cento attuale,

una percentuale che nella classe più giovane, quella con età inferiore ai 45 anni, arriverà a toccare il 30 per cento.

I numeri del 2017 segnalano come il 24 per cento dei nati durante l'anno sia di nazionalità straniera, tra i bambini con età inferiore ai cinque anni uno ogni cinque è straniero, rapporto che diventa uno su quattro tra i giovani con età compresa tra i 25 e i 35 anni. Numeri che rendono del tutto anacronistico il dibattito sul diritto di cittadinanza, tutte le previsioni demografiche ed economiche evidenziano come l'Emilia-Romagna, come molte altre aree del nostro Paese, senza l'apporto degli stranieri non abbia futuro, anche ipotizzando una massiccia automazione del lavoro.

Emilia-Romagna anziana e multietnica è una buona notizia, indica una città capace di accogliere e con un'elevata qualità della vita. Al tempo stesso una notizia che ci avverte che dobbiamo prepararci a un modello economico e sociale destinato a cambiare radicalmente. L'Emilia-Romagna è tra le aree maggiormente interessate a questi cambiamenti demografici, ma anche il resto dell'Italia dovrà fare i conti con trasformazioni epocali.

I numeri del primo capitolo hanno mostrato come Santarcangelo di Romagna differisca dalla media regionale per struttura e dinamica demografica: popolazione più giovane e in crescita soprattutto per l'arrivo di nuovi cittadini non dall'estero ma da altre parti del Paese. Se in regione una nascita ogni quattro riguarda bambini stranieri, a Santarcangelo la percentuale scende a uno ogni sei. Questo non significa che Santarcangelo non debba guardare con attenzione ai movimenti demografici, già oggi il saldo naturale, differenza tra nascite e morti, è di segno negativo. La trasformazione demografica che sta avvenendo in regione probabilmente avverrà a Santarcangelo nei prossimi anni, esserne consapevoli è già un ottimo punto di partenza per essere pronti ad affrontare i cambiamenti portati dai nuovi scenari.



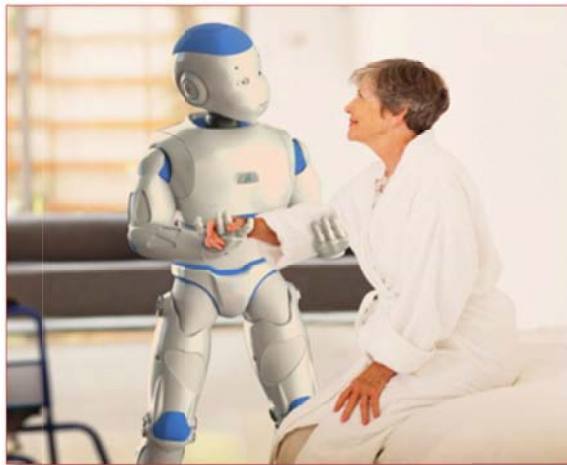
Siamo all'inizio dell'Industria 4.0, la fabbrica dove le macchine sono interconnesse attraverso l'Internet delle cose, imparano dai big data, dove si usano la realtà aumentata e la stampa 3D. Cambierà il modo di produrre, ma non solo quello, cambierà il nostro modo di vivere.

Non sappiamo cosa avverrà nell'economia dei prossimi anni, non riusciamo a prevedere da un anno all'altro figuriamoci nel lungo periodo. Però quello che è certo è che internet sarà ovunque, miliardi e miliardi di sensori che collegheranno gli oggetti tra di loro. L'internet

delle cose, un fenomeno che stiamo già sperimentando anche nelle piccole cose quotidiane, dal frigorifero che ordina il latte quando sta per finire, alla sveglia che prima di suonare accende la macchina del caffè, scalda l'acqua della doccia e, se c'è traffico, suona qualche minuto prima.

Sulla base delle sperimentazioni che già oggi sono in fase avanzata, possiamo provare a immaginare delle “cartoline dal futuro”, delle immagini che ci raccontano come cambierà la nostra vita nei prossimi anni.

Invecchiamento della popolazione e tecnologia viaggeranno a stretto contatto, molte delle nuove tecnologie e delle nuove professioni saranno destinate a migliorare la vita degli anziani. Per esempio i robot, oltre a compiere le faccende domestiche e a cucinare, saranno in grado di leggere il linguaggio del corpo e svolgeranno attività di assistenza e cura della persona. Romeo, Maya, Kury, Yumi, sono solo alcuni dei nomi dei robot domestici con in quali dovremo familiarizzare presto, biorobotica e roboetica saranno nuove parole con le quali dovremo fare i conti.



Anche il settore della sanità sarà sconvolto dalla tecnologia, già oggi si stanno sperimentando dei tatuaggi fatti di sensori in grado di monitorare i valori vitali ed inviarli direttamente al proprio medico. Sono già in commercio i primi esoscheletri, “armature high tech” capaci di restituire il movimento ai paraplegici. Alla base del loro funzionamento un formidabile mix di tecnologia e scienza medica. Quando muoviamo gambe e braccia a deciderlo è il cervello che invia dei segnali bioelettrici ai muscoli attraverso il midollo spinale, se non funzionano le gambe, a essere responsabili sono in genere disturbi del sistema muscolare e nervoso centrale. Questi disturbi impediscono al cervello di ordinare agli arti inferiori di muoversi. Il nostro cervello e le nostre gambe (nel caso della paraplegia) non riescono più a comunicare. L'esoscheletro intercetta i segnali bioelettrici e capisce che la persona che lo indossa vuole muovere le gambe. Quindi agisce di conseguenza consentendo a questa persona di spostarsi realmente. È solo un esempio di come l'innovazione tecnologica stia rendendo il confine tra scienza e fantascienza sempre più labile.



In agricoltura sono già realtà i mezzi agricoli senza pilota, assistiti attraverso gli strumenti satellitari e in grado di fare agricoltura di precisione attraverso l'analisi chimica del terreno. Lo stesso avverrà tramite droni oppure con sistemi di precisione montati a terra, in grado di mappare e distribuire acqua e nutrienti contemporaneamente, con un notevole risparmio di tempo e materiali. Nelle praterie statunitensi si

può già vedere all'opera Swagbot, il robot cowboy, perfetto per sorvegliare le mandrie.



Nelle nostre città iniziano a sorgere grattacieli verdi, orti e giardini verticali coltivati attraverso le nuove tecnologie idroponiche. Al tempo stesso si stanno diffondendo i rewilder, tecnici che hanno come compito quello di riportare allo stato naturale i luoghi messi in pericolo dall'uomo.

Anche le auto senza pilota sono già realtà, Audi, Mercedes, Google e altri sono pronti a lanciare sul mercato le loro auto che non necessitano di pilota.

Lo stesso avverrà per i mezzi di trasporto pesanti, c'è chi ipotizza che entro vent'anni la professione dell'autotrasportatore verrà sostituita dalla guida automatica.

Le stampanti 3D cambieranno radicalmente il modo di produrre beni, così come il mercato del lavoro manifatturiero. Nasceranno nuove professioni, altre scompariranno, altre ancora dovranno cambiare radicalmente. Per esempio chi disegna moda oltre che con le stampanti 3D dovrà fare i conti con i nuovi filati in grado di condurre energia, che si caricano con il movimento e – oltre a tenere in carica lo smartphone – possono monitorare i valori vitali, regolare la temperatura e altro ancora.



Le stampanti 3D incideranno anche nel settore delle costruzioni, già oggi ci sono stampanti in grado di costruire delle piccole abitazioni in 20 ore. Si parlerà sempre di più di rigenerazione urbana, cioè la capacità di reinventare l'uso degli spazi esistenti. La città – il luogo che si abita – diventerà sempre più centrale e nasceranno figure per progettare centri urbani che sappiano tenere insieme cambiamenti demografici, sostenibilità ambientale e disponibilità economica dei



cittadini. Così come nasceranno altre figure legate al nuovo rapporto con la città, dall'amministratore di cohousing al designer di rifiuti. Anche se la globalizzazione sarà sempre più evidente, le singole comunità diventeranno autonome dal punto di vista produttivo ed energetico, così come diventerà sempre più stringente il legame tra imprese e territorio d'appartenenza.

E cambierà radicalmente il mondo del lavoro, già oggi si stima che oltre il 10 per cento delle professioni attuali siano sostituibili dalle macchine, alcuni arrivano a stimare che il tasso di sostituzione sia prossimo al 50 per cento. Sarà un mondo dominato dalle macchine, Carl Bass amministratore delegato di Autodesk, un'importante società informatica statunitense ha affermato: *“Nella fabbrica del futuro ci saranno solo un uomo e un cane. L'uomo per dare il cibo al cane, il cane per impedire all'uomo di toccare le macchine”*. Solo una battuta? Forse no.

Va sottolineato come altri siano più ottimisti sul futuro del lavoro, alcuni sostengono che, come in ogni rivoluzione tecnologica, di fronte alla distruzione di posti di lavoro se ne creeranno

altri nuovi e in misura superiore. Altri ancora affermano che il 65 per cento degli studenti di oggi svolgerà delle professioni che allo stato attuale non siamo nemmeno in grado di immaginare.

Credo ci sia del vero in queste due ultime affermazioni, ma temo che il saldo occupazionale portato dalla tecnologia e dall'industria 4.0 sarà di segno negativo.



Non solo industria 4.0, siamo nell'era del capitalismo delle piattaforme, dei «network orchestrator», di chi sa progettare piattaforme per identificare e connettere efficacemente domanda e offerta, i fabbisogni e le capacità presenti nella società. Airbnb, Uber, Alibaba, ... Ogni giorno si allunga l'elenco delle aziende che individuano nel marketplace lo strumento più efficace per organizzare la società attorno a necessità e capacità.

Il tema del capitalismo delle piattaforme offre numerosi spunti di discussione, due in particolare. Il primo legato all'occupazione. Si stanno diffondendo forme lavorative on demand, dove il lavoratore viene chiamato secondo necessità, un'attività con tutele scarse o nulle. Per molti il nuovo lavoro che avanza ricorda molto da vicino quello del diciannovesimo secolo, quando i lavoratori affollavano il molo in attesa della chiamata per poter scaricare le navi arrivate al porto. L'unica differenza è che oggi si attende la chiamata fissando lo schermo del proprio smartphone.

Un secondo aspetto legato al capitalismo delle piattaforme riguarda il ribaltamento del rischio d'impresa. Un'impresa «tradizionale» è responsabile della soddisfazione del cliente e deve pagare e tutelare i suoi lavoratori indipendentemente dall'attività svolta.

Le piattaforme scaricano integralmente sul lavoratore il compito di soddisfare il cliente e pagano i lavoratori, privi di alcuna tutela, solo in base all'attività effettivamente svolta. L'unico compito dei «network orchestrator» è l'aggiornamento e la manutenzione della piattaforma. Ad eccezione dei costi fissi, le uscite sono direttamente proporzionali all'andamento della propria impresa. Ad assumersi tutti i rischi è il lavoratore.

Si potrebbe proseguire a lungo nel raccontare i cambiamenti che vivremo nel prossimo futuro, sono sufficienti queste poche righe per comprendere come ci attenda un mondo completamente diverso. Alcuni di questi cambiamenti porteranno benefici, altri si riveleranno dannosi se non ricondotti in un percorso di Senso. Senso ancora una volta inteso come direzione di marcia ma anche nel suo significato dell'essere, dell'agire, del perché si fanno le cose.

Un esempio: ad inizio 2017 Amazon ha lanciato AmazonGo, un supermercato dove si entra, si sceglie quel che si vuole e si esce senza fare la fila. Ci pensa la tecnologia a fare i conti e ad addebitare la spesa sulla propria carta. Questo significa nessuna fila, nessuna attesa alla cassa. Significa anche nessun commesso, nessun addetto alla cassa. Quanto siamo disposti a rinunciare ad un nostro beneficio a favore di un interesse collettivo, per esempio la comodità di non fare la fila per poter salvaguardare dei posti di lavoro? Credo che la risposta a questa domanda – e alle tante come questa che già oggi si vanno profilando – darà una forma precisa al “non ancora”.

Ciò non significa rinunciare né rallentare nella corsa all'innovazione tecnologica, non vi è alcun dubbio che l'innovazione rappresenti, oggi ancor più che in passato, una delle leve strategiche fondamentali e irrinunciabili per lo sviluppo delle imprese e, più in generale, del sistema economico e sociale. Tuttavia, non va dimenticato che in questi anni si sta affermando un fattore di competitività altrettanto fondamentale, la reputazione. Un'impresa così come un sistema territoriale per essere competitivo (attrattivo) nel lungo periodo non può prescindere da una buona reputazione, vale a dire da comportamenti volti alla sostenibilità ambientale, alla responsabilità sociale, alla cura di tutti coloro che abitano l'impresa, dai clienti/consumatori, ai dipendenti, agli stakeholder.

Non sempre innovazione e reputazione marcano allineate, ridare un Senso significa costruire un percorso dove le traiettorie dell'innovazione e della reputazione – così come le altre leve strategiche che attengono alla coesione sociale e alla crescita economica – siano rivolte verso la stessa direzione. Significa immaginare un mondo diverso, caratterizzato dall'innovazione tecnologica costruita attorno ad una visione, quello di uno sviluppo sostenibile. Un'innovazione tecnologica che si sviluppa e trae forza da un altro tipo di innovazione, quella relazionale o sociale. Il motore di tutto è la capacità delle persone con competenze diverse di condividere spazi, idee e collaborare su progetti comuni. Ibridazione e contaminazione sono tra le parole chiave che stanno caratterizzando questi anni e, probabilmente, continueranno a farlo anche nei prossimi. A sua volta l'innovazione relazionale di questi anni discende da un'altra innovazione, quella culturale sintetizzabile nel cambiamento di paradigma “dal possesso all'accesso”. Non è più importante avere la proprietà delle cose o delle idee, quello che importa è potervi accedere.

Airbnb, Uber, BlaBlaCar, Amazon e TaskRabbit sono solo alcune tra le piattaforme che fanno dell'economia della condivisione il loro motore di sviluppo. Allo stesso tempo, per quanto visto prima, il capitalismo delle piattaforme esemplifica gli effetti negativi che si creano quando - non sempre e non per tutti è così - l'innovazione tecnologica viene utilizzata per percorrere strade che vanno in direzione contraria a quelle che portano alla costruzione di un sistema territoriale coesivo e con benessere diffuso.

Ciò che è importante sottolineare è che alla base delle piattaforme c'è un modello organizzativo completamente differente da quello tradizionale, un modello che nei prossimi anni potrebbe rivoluzionare la nostra società. Meglio capirne di più.

2.4 Le platform. Co-creatori di futuro.

Nelle pagine precedenti si è raccontato dell'importanza dell'arredare il tunnel e in questi anni alcune imprese lo hanno fatto sicuramente meglio di altre, quelle che negli anni della crisi hanno continuato a creare occupazione e fatturato. Sono le imprese che nel primo capitolo sono state definite resilienti e, come si è visto, a Santarcangelo sono presenti in misura significativamente superiore a quanto avviene a Rimini e nel resto della regione.

Le imprese resilienti hanno alcuni comportamenti che le accomunano. Innanzitutto l'aver continuato a investire, soprattutto in macchinari, attrezzature e sui propri dipendenti. Cercare di competere abbassando il costo del lavoro non funziona, anzi. Le imprese che crescono mantengono un forte legame con il territorio, con la comunità d'appartenenza, pur seguendo traiettorie di sviluppo globali. Sono all'interno di filiere, filiere che integrano attività manifatturiere con quelle terziarie, che sono fortemente attive sui mercati esteri. All'interno delle filiere mantengono un ruolo strategicamente rilevante hanno competenze distintive che le rendono

difficilmente sostituibili. Una cosa che questi anni ci hanno insegnato è che se qualcuno è sostituibile, prima o poi verrà sostituito.

La domanda è: sarà sufficiente questo percorso per rimanere competitivi anche di fronte alle sfide dell'industria 4.0? Si è visto come la tecnologia nei prossimi anni cambierà radicalmente il nostro modo di produrre, di lavorare, di consumare. Di vivere. E si è visto come si stiano affermando sul mercato delle imprese anomale, Uber, Airbnb solo per citare i più famosi, anomale perché si basano su modelli organizzativi completamente diversi rispetto a quelli tradizionali.

Tutti sappiamo come funziona un'impresa tradizionale. C'è una struttura fisica, che può essere la fabbrica piuttosto che il negozio o l'albergo, ci sono dipendenti, c'è una catena del valore che va dall'acquisizione dei fattori produttivi fino alla vendita del prodotto o del servizio.

Nelle piattaforme non c'è nulla di tutto questo. Sono spazi virtuali di interazione tra le persone, dove produttori e clienti o consumatori si incontrano per trarre un reciproco vantaggio. La piattaforma non produce nulla, ma vende la transazione tra produttore e cliente. Uber non ha macchine, mette in collegamento chi offre il servizio con chi ne ha bisogno. Airbnb non possiede camere, mette in collegamento chi offre una sistemazione con chi la cerca.

L'effetto è dirompente. Uber, per valore ha già superato la General Motors. Airbnb è nata nel 2008 e oggi è valutata 25 miliardi di dollari. Per avere un termine di paragone, Hilton, la catena alberghiera più importante al mondo, vale 19 di miliardi. Ancora, Marriott, la società con maggior capacità ricettiva al mondo, per arrivare a un milione di camere ha impiegato 58 anni, Airbnb ce ne ha messi 7.



Secondo le previsioni formulate da Morgan Stanley relativamente a quattro mercati (Stati Uniti, Regno Unito, Germania e Francia) nel corso del 2017 il 25 per cento di chi viaggia per piacere e il 23 per cento di chi viaggia per affari sceglieranno una sistemazione Airbnb.

Sono numeri che raccontano come alcune filiere e interi comparti saranno completamente ridisegnati da questo nuovo modello. Qualcuno potrà obiettare che sono mercati particolari, che mettono a rischio alcune attività come quelle alberghiere, ma che le imprese manifatturiere sono escluse da queste dinamiche. Non ne sarei così sicuro.

Nel 2007 il 90 per cento dei profitti della telefonia mobile era ripartito tra cinque società: Nokia, Samsung, Motorola, Sony e LG. Il primo iPhone venne messo in commercio quell'anno, la sua quota di profitti era del 4 per cento.

Negli anni successivi le cinque imprese per guadagnare quote di mercato seguirono le strategie riportate in tutti i manuali, puntando sulla differenziazione del prodotto, sul marchio, sulla logistica, sulle economie di scala, investirono quote rilevanti del loro fatturato in ricerca e sviluppo.

Apple invece sviluppò un solo prodotto - dal design accattivante e con nuove capacità - e puntò tutto su un sistema operativo rivoluzionario, che gli stessi consumatori potevano arricchire attraverso le loro applicazioni, le "App", ma che soprattutto commercializzavano ad altri consumatori attraverso un mercato virtuale l'App store.

Si venne a creare una rete di consumatori e sviluppatori di App, dove spesso i due ruoli si sovrapponevano, che crebbe in misura esponenziale. Dopo meno di 8 anni dalla nascita

nell'App store si trovavano già 1,4 milioni di App, un mercato virtuale che ha generato oltre 25 miliardi di dollari reali per gli sviluppatori.

Nel 2015 il 92 per cento dei profitti della telefonia mobile era detenuta dall'iPhone, agli altri, quelli sopravvissuti, solo l'8 per cento.

L'esperienza dell'iPhone dimostra come essere digitali non sia sufficiente, non basta investire in tecnologia e industria 4.0 per essere competitivi, bisogna pensare digitale. Apple rappresenta un'impresa tradizionale, per quanto innovativa, l'App store rappresenta un mercato virtuale, la loro combinazione costituisce la piattaforma.

Tutte le principali società americane, anche quelle che operano in settori tradizionali, si stanno spostando in questa direzione, far evolvere l'impresa seguendo la logica delle piattaforme, affiancando agli investimenti tradizionali altri volti a costruire un rapporto differente con i clienti/consumatori. Per definire queste imprese viene utilizzato il termine "Platfirm", crasi delle parole Platform e Firm.

Come è facile immaginare non si tratta di un processo semplice, richiede innanzitutto un salto culturale non indifferente, significa mettere in discussione schemi tradizionali, come la catena di valore lineare dall'alto verso il basso, oppure la visione dell'azienda attiva nel proporre il prodotto o servizio e il cliente passivo nell'acquistarlo, basata sul modello "io produco tu consumi". Nella logica della piattaforma le parole chiave diventano community e co-creazione, riuscire a far interagire in un rapporto alla pari persone interne ed esterne all'azienda come i clienti e i consumatori per combinare in modo nuovo le risorse e creare valore.



Si tratta di un cambiamento epocale che, forse, può essere compreso meglio ricorrendo a un esempio.

Parliamo di salto in alto². Fino alla fine del 1900 si saltava a forbice, in particolare un irlandese emigrato negli Stati Uniti, Michael Sweeney, aveva perfezionato la tecnica con una ricorsa molto lunga e veloce che nel finale piegava a destra per poi saltare l'asticella con un movimento delle gambe a forbice. Arrivò a saltare un metro e novantasette centimetri nel 1895.

Nei primi anni del 1900 un giovane californiano, George Horine, grande appassionato di atletica ma non particolarmente talentuoso, era alla ricerca di un nuovo modo di saltare l'asticella, in quanto il salto a forbice non gli riusciva particolarmente bene.

La ricerca di nuova tecnica era legata anche al fatto che, nel giardino di casa, Horine disponeva di poco spazio per la rincorsa. Così, anziché in una posizione frontale rispetto all'asticella, il suo punto di avvio era tutto spostato a sinistra; l'altro elemento nuovo era la posizione del corpo, che appariva quasi coricato su un fianco nell'attimo dello scavalcamento. Fu il primo a superare i due metri.



² Questa breve nota sulla storia del salto in alto è stata realizzata consultando il sito della Treccani [http://www.treccani.it/enciclopedia/atletica-le-specialita-i-salti_\(Enciclopedia-dello-Sport\)/](http://www.treccani.it/enciclopedia/atletica-le-specialita-i-salti_(Enciclopedia-dello-Sport)/)

Negli anni successivi altri lo imiteranno adottando il suo stile ventrale, spesso con risultati superiori ai suoi.



Arriviamo a Città del Messico, 20 ottobre 1968. Nel salto in alto un 21enne americano di Portland, Oregon, lascia tutti a bocca aperta vincendo l'oro con un nuovo stile di salto. Non supera più l'asticella saltando con le gambe a forbice, o piegandosi sul ventre, ma girando le spalle e oltrepassando la sbarra di schiena. È una rivoluzione copernicana. Quel ragazzo si chiama Dick Fosbury, e dal quel giorno quel salto sarà il "salto alla Fosbury". Dietro questa “rivoluzione copernicana” c'è una spiegazione ben precisa, la nuova tecnica era stata resa possibile dalle modifiche intervenute negli impianti e, in particolare, dalla sostituzione nella zona di ricaduta della sabbia con blocchi di gommapiuma. Infatti, senza materasso, l'atterraggio di schiena da un'altezza ben

superiore ai due metri sarebbe stato assolutamente impossibile.

Il parallelismo tra piattaforme e salto in alto comincia ad essere chiaro, quando si è in presenza di un'innovazione abilitante – la tecnologia sta alle piattaforme come il materasso al salto alla Fosbury – si possono fare cose fino ad allora inimmaginabili. E quando si diventa familiari con questa innovazione il processo è irreversibile. Chi impara il salto alla Fosbury non prova a saltare a forbice o ventralmente. Salterebbe meno alto. Chi impara a progettare utilizzando i nuovi paradigmi della co-creazione attraverso piattaforme non torna indietro. Crescerebbe meno. O uscirebbe dal mercato.

Pensare digitale, adottare il modello della piattaforma, saltare alla Fosbury non riguarda solo le grandi imprese. Uno degli aspetti più rilevanti di questo processo è che non servono grandi investimenti iniziali, servono soprattutto idee.

Fino a poco tempo fa ci raccontavamo che era impossibile immaginare che la somma di tante piccole imprese potesse dare come risultato totale una grande impresa. Siamo certi che sia ancora così? Adesso che abbiamo il materasso e possiamo saltare alla Fosbury, oggi che abbiamo tecnologie che stanno cambiando radicalmente il nostro modo di fare impresa, non è possibile immaginare una piattaforma manifatturiera, una platform, che riprenda alcune delle logiche che stanno alla base di Uber o Airbnb adattandole al mondo industriale?

2.5. Ripartire dal territorio. La città resiliente

Uno degli effetti della globalizzazione è quello di aver reso manifesta la ri-territorializzazione come passaggio obbligato per perseguire lo sviluppo. Bonomi afferma *“nell'antropologia della globalizzazione sostanziata da spazi aperti per produrre per competere, da una società dell'incertezza ove ogni cosa sembra in rapido mutamento e allo stato liquido e gassoso, tutto sembra fare condensa nell'unico spazio che sembra solido e certo: il territorio. Questo diviene uno spazio di posizione - e a volte anche un spazio di rappresentazione - nella dinamica ipermoderna caratterizzata dal conflitto tra flussi che sorvolano e atterrano e mutano i luoghi in cui si vive”*.

Dunque, il territorio – così inteso, come ambiente di incontro tra luogo e flussi – diviene il luogo dove mettere in campo azioni in grado di portare a valore al proprio interno i cambiamenti dettati dai flussi esterni, così come costituisce il luogo dove adottare comportamenti volti ad accompagnare imprese e persone verso i flussi abbassando l'incertezza dello spazio aperto.

Per anni abbiamo sostenuto che imprese competitive fanno il territorio competitivo. Lo abbiamo sostenuto perché in passato era vero, la competitività delle imprese garantiva un elevato e diffuso benessere sul territorio.

Oggi, alla luce di quanto affermato, questo paradigma va ribaltato. Si è competitivi come persone e come imprese se si è inseriti all'interno di un sistema territoriale competitivo. Non è un gioco di parole ma è un cambiamento di paradigma che introduce differenze sostanziali, a partire dalla logica con la quale pensare le politiche per lo sviluppo (industriali e sociali, tenere distinti questi due mondi è sempre più privo di senso).

Ribaltare il paradigma significa che di fronte ad alcuni vincoli allo sviluppo, le imprese non vanno lasciate sole, ma accompagnate dal sistema territoriale, socializzando gli ostacoli e trovando insieme le soluzioni. Se si vuole portare l'impresa sulla via alta dello sviluppo è necessario accompagnarla nella logica di sistema territoriale, innanzitutto pensando a nuove modalità per consentire alle imprese di accedere alle competenze mancanti.

Ribaltare il paradigma significa iniziare a pensare il welfare non come un costo ma come una risorsa. I problemi connessi ai cambiamenti che stiamo vivendo stanno ridisegnando a fondo le modalità attraverso le quali le famiglie organizzano il loro funzionamento quotidiano. Le politiche di coesione sociale devono avere tra gli obiettivi la socializzazione dei rischi individuali, come quelli legati alla prima infanzia e all'invecchiamento, ma allo stesso tempo devono porsi come *modus operandi* l'identificazione e la realizzazione di un dividendo sociale, cioè di un insieme di vantaggi dei quali beneficiano tutti gli attori del territorio.

Ribaltare il paradigma richiede anche una differente visione da parte delle imprese, così come sostengono i principali “guru” di strategie aziendali. Porter afferma che nel lungo periodo ciò che crea valore per l'impresa lo crea anche per la società. E viceversa. Da qui il suo principio della “creazione di valore condiviso”, che pone i bisogni della società al centro delle strategie aziendali (a differenza della responsabilità sociale che li colloca in periferia). Una scelta dettata non da un approccio filantropico, ma perché far crescere la società in cui l'impresa opera è funzionale alla crescita dell'impresa stessa, alla pari di altre leve competitive.

Il “capitalismo costruttivo”, come lo definisce Haque, va ancora oltre e trasforma lo sviluppo sostenibile nella nuova incarnazione del capitalismo. Le strategie aziendali devono passare dall'efficienza operativa – che minimizza i costi contabili – all'efficienza sociale – che ha come obiettivo la minimizzazione di tutti i costi generati dalla produzione, non solo quelli contabili ma anche quelli sulla comunità, sull'ambiente, sulle future generazioni.

Ribaltare il paradigma richiede una governance. Nessun risultato è raggiungibile se non vi è compresenza di un insieme di istituzioni formali ed informali che consentano a persone ed imprese di perseguire i propri obiettivi individuali interagendo e contribuendo collettivamente al benessere generale. Dunque serve un governo del territorio capace di superare la dicotomia economia-sociale attraverso nuove forme di progettazione e gestione delle politiche. Esso deve essere rappresentanza dei bisogni del territorio, deve essere la giusta mediazione tra interessi

individuali e collettivi, tra mercato e democrazia. E, soprattutto, necessita una governance che sappia riconoscere come prioritaria la centralità della dimensione relazionale e del senso.

Ribaltare il paradigma significa anche far saltare il territorio alla Fosbury. Possiamo immaginare la città, il nostro territorio, come una piattaforma? Negli Stati Uniti lo stanno facendo e la discussione è già in fase avanzata. Recentemente l'Aspen Institute ha reso disponibile un documento che riporta le considerazioni di numerosi sindaci, imprenditori e studiosi sul rapporto tra governo della città e nuove tecnologie.



L'idea è quella di andare oltre il concetto di smart city, non solo una città fatta di collegamenti e sensori che consentono di attivare nuovi servizi, ma una vera e propria visione di una città amministrata in co-creazione con i cittadini.

Dove è capitato il risultato è stato eccellente, per esempio la città di Los Angeles ha reso disponibili i dati dei propri trasporti pubblici, corse, numero passeggeri, tempi. Attraverso il contributo di esterni all'amministrazione sono riusciti a migliorare il servizio e a ridurre i costi. A New York ci sono 300mila dipendenti pubblici – dall'impiegato al pompiere – e oltre 8milioni di cittadini, è impossibile che i dipendenti conoscano la città meglio di chi la vive tutti i giorni, perché non trovare il modo di avvalersi della loro esperienza? Una riflessione che stanno facendo a New York ma ha valenza per qualunque città. Ci sono molte attività delle quali l'amministrazione pubblica non riesce ad occuparsi, allo stesso tempo vi sono molti cittadini che vorrebbero occuparsene ma non possono.

È evidente che anche nel caso delle città, come per le imprese, c'è un salto culturale prima ancora che tecnologico. Noi siamo portati a pensare l'amministrazione come quella che fa le cose. Dovremmo pensare l'amministrazione come quella che crea le condizioni affinché le cose siano fatte.

In una situazione ottimale dovremmo vedere la città come uno spazio dove l'amministrazione ha solo un piccolo ruolo ma fondamentale, quello di regolare questo spazio.

Una nota di merito a Bologna. Nel documento redatto dall'Aspen Institute vengono citati molti esempi virtuosi relativi a città statunitensi, alcune esperienze europee, nulla riguardo all'Italia. Tranne un caso, il comune di Bologna citato come best practice per aver attivato dei patti di collaborazione tra cittadini e Amministrazione pubblica per la rigenerazione dei beni comuni urbani, con progetti che riguardano beni materiali come strade o parchi, e toccano i temi che vanno dall'inclusione sociale, all'educazione e all'alfabetizzazione digitale. Tutto nella logica della co-creazione.

2.6. Ripartire dalle competenze distintive.

Cosa ci rende competitivi? L'essere originali, avere delle caratteristiche distintive che ci differenziano dalla media, che ci rendono difficilmente sostituibili. Vale per un lavoratore, il suo potere contrattuale è tanto più forte quanto più riesce a rendersi insostituibile. Vale per l'impresa, i risultati economici sono strettamente correlati alla capacità di riuscire a produrre beni o a erogare servizi a condizioni più vantaggiose oppure con caratteristiche difficilmente

replicabili dalle imprese concorrenti. Vale anche per il territorio, si preferisce un territorio ad un altro – per viverci, per investirci, per visitarlo – perché offre una combinazione di fattori attrattivi e di condizioni economico-sociali giudicate migliori.

La regola che abbiamo appreso in questi anni di globalizzazione è che chi – persona, impresa o territorio – offre beni o servizi che vengono già proposti da altri, se non riesce ad apportare conoscenze o competenze distintive, è a forte rischio di esclusione.

Con riferimento alle imprese manifatturiere vi è una vasta letteratura in proposito. Nel lungo termine la competitività – e, prima ancora, la sopravvivenza – di un'impresa è frutto dell'abilità di sviluppare a costi minori e più velocemente dei propri concorrenti delle competenze distintive. Partendo da questa affermazione due economisti esperti in strategie aziendali, Prahalad e Hamel, hanno sviluppato un modello (*“core competences”*) volto a dimostrare la centralità delle competenze distintive come fattore strategico di crescita. Le competenze distintive possono essere definite come una combinazione di conoscenze, attitudini, abilità configurabili come “qualità speciali” che attengono alla singola impresa, un saper fare trasferito sui beni prodotti o sui servizi erogati.

Quali sono le nostre competenze distintive? Se guardiamo al manifatturiero tra le possibili competenze distintive escludiamo il minor costo – che, in molti casi, rappresentava un fattore di successo prima della globalizzazione. Inseguire i concorrenti lungo la strada della riduzione dei costi oppure rincorrerli sulla via della produttività sarebbe una gara che ci vedrebbe sicuramente sconfitti (a eccezione delle poche imprese che riescono a essere competitive anche su questi aspetti).

Il vantaggio competitivo della maggioranza delle nostre aziende non risiede nemmeno nel fatto di possedere tecniche e conoscenze più avanzate degli altri. Sono tanti i numeri che ci dicono che le imprese italiane non sono più innovative delle altre, né sembra plausibile fare della ricerca e dell'innovazione il punto di forza nei prossimi anni, sarebbe un obiettivo poco credibile alla luce della struttura produttiva e di quanto poco si investe sulla formazione del capitale umano.

Ciò che è presente – e che può essere sviluppato ulteriormente – sono tecniche e conoscenze originali difficilmente imitabili e trasferibili fuori dal territorio. Affinché questo capitale distintivo di tecniche e conoscenze possa essere un fattore di vantaggio è necessario che non sia incorporato in macchinari che possono essere venduti/localizzati in ogni parte del mondo, ma che sia legato alle capacità specifiche di certe persone, di certi territori, di certi contesti sociali.

Possiamo sintetizzare queste competenze in flessibilità (organizzativa e nel sistema relazionale), estetica, creatività. Sono caratteristiche trasversali ai settori, consentono l'accesso a più mercati, contribuiscono in maniera sostanziale a differenziare il prodotto, sono difficilmente imitabili dalla concorrenza.

2.7. Ripartire da Santarcangelo di Romagna

Ripercorrendo i numeri di Santarcangelo del primo capitolo e le riflessioni più generali di questa seconda parte, ho maturato la convinzione che nel perpetuo processo di metamorfosi strutturale ed organizzativa di un sistema territoriale alla ricerca della competitività vi siano due punti fermi, due fili rossi che ricorrono costantemente.

Il primo filo rosso è che il successo del territorio nel corso dei decenni è sempre correlato alla emersione di imprese leader capaci di orientare sotto il profilo direzionale e strategico l'agire di un gran numero di imprese di minori dimensioni. Le imprese leader e un sistema di piccole imprese collegate in rete hanno consentito di ovviare alle limitazioni imposte dalla dimensione, hanno dato la possibilità – seppur indirettamente attraverso il legame con le imprese più strutturate – a larga parte delle aziende di essere presenti sui mercati esteri e di essere in prima linea sulla frontiera dell'innovazione. Possiamo leggerlo come una sorta di capitalismo territoriale all'interno del quale alcune imprese assumono una funzione di leadership, facendosi interpreti della proiezione internazionale e dei processi innovativi delle piccole aziende locali.

Il secondo filo rosso riguarda un'altra tipologia di rete, quella sociale. Ripercorrendo l'esperienza dei sistemi locali emerge che si è avuta crescita economica, coesione sociale e qualità della vita elevata dove si è riuscito a creare consenso, dove gli obiettivi e i valori sono stati condivisi. In questi territori si è realizzato un circolo virtuoso tra imprese, lavoratori e cittadini, la competitività delle prime assicurava il benessere sul territorio, l'elevata qualità della vita degli abitanti garantiva le condizioni più favorevoli per la creazione e la condivisione della conoscenza che, a sua volta, alimentava la crescita economica. Un circolo virtuoso completato da una buona amministrazione del territorio ed un sistema di welfare efficiente.

Sono tanti i numeri di Santarcangelo che raccontano come questi due fili rossi siano presenti sul territorio e tra loro fortemente intrecciati. Filiere che si sono sviluppate attorno alle imprese locali driver, un sistema economico che si apre all'estero e innova senza recidere le radici territoriali, un benessere economico diffuso – benché i dati di ricchezza siano inferiori alla media regionale – un rapporto virtuoso tra imprese, cittadini e amministrazione locale.

Il vero valore aggiunto del cosiddetto “modello socio economico emiliano-romagnolo” è da ricercarsi nella diffusione della rete di relazioni formali e informali tra le imprese, le loro forme associative e gli enti locali, ma anche all'apporto di “esternalità positive” generate dai comportamenti altruistici tra persone, organizzazioni e collettività. Un sistema relazionale che attraversa tutto il territorio di Santarcangelo collegando imprese e cittadini.

La crisi economica di questi anni e le tante trasformazioni raccontate in questo capitolo sembrano minare seriamente questo modello di sviluppo. Allargando lo sguardo all'intero sistema regionale si è visto che la crisi ha coinvolto anche molte imprese leader. La flessione di queste aziende che fungono da traino a larga parte del sistema ha determinato in prima battuta un calo complessivo della competitività di tutte le imprese ad esse collegate. Molte delle imprese leader per rimanere sul mercato hanno operato una selezione ancora più rigida dei subfornitori (nonché una revisione delle condizioni economiche), alcune di esse stanno spostando la produzione fuori dai confini locali, altre stanno aprendo ad aziende subfornitrici localizzate all'estero. Altre ancora, infine, hanno attraversato indenni gli anni della crisi, mantenendo un forte legame con il territorio e, in alcuni casi, rafforzando il proprio ruolo nell'attivazione del sistema relazionale locale.

Non è solo la rete tra imprese ad indebolirsi, la loro minor competitività associata alla trasformazione demografica sta riducendo la capacità di assicurare benessere diffuso sul territorio. Anche la rete sociale appare sempre meno capace di unire, l'economia segue strade sempre più lontane dalle istanze sociali, vi è uno smarrimento generale dovuto ad un'assenza di valori, ad un sistema di rappresentanza che fatica a rappresentare.

Sono sempre i numeri a dirci che questo processo di indebolimento, sia economico che sociale, a Santarcangelo si avverta meno che da altre parti. Da un lato l'alta percentuale di imprese resilienti e la capacità di attrarre investimenti dall'estero, dall'altro un minor impatto della trasformazione demografica sembrano proteggere i due fili rossi e tutto il sistema relazionale che li unisce.

Tuttavia, come già sottolineato più volte, questo non esime Santarcangelo dall'interrogarsi sul prossimo futuro. E, per quanto visto gli interrogativi sono tanti. Il primo riguarda il modello di sviluppo. I due fili rossi saranno ancora validi? È possibile assistere ad una nuova metamorfosi del sistema territoriale mantenendo come punti cardinali le imprese leader – traino di una moltitudine di imprese ad esse collegate – e la qualità del sistema relazionale?

La domanda può essere posta diversamente focalizzando l'analisi sul pilastro fondante del modello. La condivisione di obiettivi e di valori esiste ancora? Vi sono ancora quegli elementi che ci consentono di parlare di un'identità territoriale?

Un'ulteriore riflessione può aiutare nella comprensione di quanto sta avvenendo. Un elemento caratteristico del rinnovamento che il sistema territoriale ha vissuto in questi anni riguarda le trasformazioni nel capitalismo e nella composizione sociale. Sono cambiati i fattori che determinano la concorrenzialità dei territori e conseguentemente sono emerse nuove figure detentrici dei beni competitivi. Accanto al capitalismo tradizionale – il management delle medie e grandi imprese manifatturiere e delle banche – si fa strada un'altra forma di capitalismo composto dai “possessori” delle reti - fisiche e virtuali – dalle multiutility, dalle società della logistica e del terziario avanzato. Ad un “capitalismo manifatturiero” si affianca, come afferma Bonomi, un “capitalismo delle reti”. Parallelamente si moltiplicano i possessori di partita IVA, i lavoratori atipici e altre figure lavorative che faticano a trovare voce e rappresentanza.

Interrogarsi sulla tenuta dei fili rossi significa domandarsi quanto sia ancora saldo il rapporto tra capitalismo e territorio. Insistere sull'importanza del legame tra territorio ed impresa può sembrare pleonastico in una regione che su questo elemento ha costruito un “modello di sviluppo” studiato in ogni parte del mondo. In passato questo rapporto si è basato su un equilibrio di reciproca convenienza. Per le piccole imprese l'essere in relazione con le medie e grandi società ha costituito il tramite per connettersi con le reti lunghe. Per le società leader il forte legame territoriale e la cooperazione con le imprese del sistema territoriale hanno rappresentato un importante fattore strategico. Il radicamento delle filiere locali fino ad oggi sperimentato deriva dunque non da particolari obblighi sociali delle forme capitalistiche verso il territorio, ma dalla presenza – in questo territorio più che altrove – di altre risorse complementari, quelle legate alla capacità di generare un differenziale competitivo in termini di conoscenze originali ed esclusive.

Se ne conclude che il legame tra capitalismo e territorio – o, se si preferisce, tra i due fili rossi – è stato tanto più stringente quanto è stata maggiore la capacità di far evolvere la componente su cui il territorio può agire direttamente, il capitale della conoscenza.

Nelle pagine precedenti si è parlato di saltare alla Fosbury, di ribaltare molti dei paradigmi che ci hanno accompagnato in questi anni. Tutto questo va fatto senza mai perdere di vista l'obiettivo finale, senza mai smarrire il Senso. E l'obiettivo non può che essere quello di tenere sempre ben saldi i legami tra i due fili rossi, con modalità diverse rispetto al passato ma agendo sul capitale della conoscenza, su ciò che origina il differenziale competitivo.

Ma qual è la componente che genera il differenziale competitivo, cosa sostanzia il patrimonio che rende differente Santarcangelo di Romagna? La risposta non è semplice, da quanto visto nel primo capitolo vi sono aspetti economici e sociali che differenziano Santarcangelo dal resto della regione, quelle differenze che fuoriescono dalla mappa e ne definiscono il territorio, per tornare a quanto affermato nella premessa.

Tuttavia guardare alle singole competenze distintive se per alcuni aspetti è utile, da un differente punto di vista può essere fuorviante. In realtà ciò che differenzia Santarcangelo dagli altri sistemi locali è attribuibile ad un patrimonio proprio del territorio che non sappiamo scomporre con precisione chirurgica nelle sue parti elementari. Un patrimonio la cui proprietà è diffusa, composita, identificabile con il territorio stesso.

Nella premessa si è definita la differenza come ciò che esce dagli schemi, come ciò che non è identificabile, definibile a priori. Secondo il noto costituzionalista Zagrebelsky ci sono parole indefinibili che possono essere mostrate solo nella loro assenza, come libertà e giustizia. Ciò vale nell'ambito della poesia (l'indicibile di Rilke), della logica matematica (l'indecidibile di Godel), dell'economia (benessere e sviluppo).

Allora la leggibilità di un discorso sulla differenza dipende dal potere evocativo dei valori mostrati, dalla capacità di attrarre significato per parti di un organismo sociale dinamico.

Dunque, è nei valori o, più correttamente, nel loro potere evocativo che va ricercato ciò che determina diverse dotazioni di capitale relazionale nei territori.

E, in definitiva, il diverso posizionamento di Santarcangelo di Romagna.

