



**LA METAMORFOSI DEI TERRITORI:  
COESIONE TERRITORIALE  
E COESIONE SOCIALE**



# Executive Summary

Il percorso di ricerca AAster si è articolato in oltre 50 interviste a testimoni privilegiati delle istituzioni locali, della dirigenza regionale, imprenditori, dirigenti delle rappresentanze economiche, della cooperazione, operatori della filiera turistica, dell'università. Un lavoro di taglio qualitativo che ha provato a comporre due tipi di informazioni: diagnosi e valutazioni sul percorso di crescita che ha portato l'Emilia-Romagna a posizionarsi in cima alle classifiche della crescita regionale italiana; segnali e suggestioni utili a definire le sfide che la regione ha davanti per mantenere un sentiero di qualificazione dello sviluppo in un contesto in veloce cambiamento. Senza eccessive pretese di sistematicità, e con una logica da bricolage. Insomma, quel "gran pezzo dell'Emilia" come la definiva Edmondo Berselli, è ancora un laboratorio territoriale per quanto sotto "stress"?

Per muoverci in questa complessità, sono state utilizzate due chiavi di lettura. La prima interpreta la corsa con cui l'Emilia-Romagna post-2008 è arrivata nelle posizioni di testa della nuova geografia della crescita industriale (il LOVER, Lombardia-Veneto-Emilia-Romagna), come una transizione dal "non più al non ancora", laddove il "non più" è

rappresentato dal mix di policy, modelli produttivi, forme di governance, capacità istituzionali di reinventarsi, accumulate nei cicli lunghi dello sviluppo, dagli anni '60 con i distretti industriali che si verticalizzano in filiere nel passaggio di secolo e poi dopo il 2008 con il rafforzarsi delle imprese leader (le attuali eccellenze) e le politiche regionali ad accompagnarne la crescita anche nelle traversie del terremoto. In Emilia non si è avuta deindustrializzazione e anche poca delocalizzazione: anzi, si è avuta neoindustrializzazione. Dunque, un "non più" che in realtà perdura e trascolora, orienta il processo in corso, facendo da ponte verso il "non ancora". Oggi nella visione degli attori, l'Emilia-Romagna è in una terra di mezzo tra questa eredità di accompagnamento all'eccellenza e il dispiegarsi di un "non ancora", composto da sfide, opportunità ma anche faglie sociali e contraddizioni della società che viene avanti, ma verso la quale si fatica ancora ad elaborare visioni che consentano di incidere sul suo divenire. Due sfide emergono in particolare: la necessità di un salto di scala nelle politiche regionali verso l'alto dei livelli nazionale ed europeo per far fronte ai nuovi assetti della globalizzazione; i limiti sociali e ambientali della corsa emiliano-romagnola, esemplificati dall'innalzamento dei costi della riproduzione sociale nella piattaforma urbano-industriale della Via Emilia, la fatica del rigenerare nuove forme di coesione sociale e coesione territoriale. Lavorare sulla dimensione del "non ancora" significa porsi il problema di come fare il salto dal modello delle "Valley" come politica industriale e rappresentazione iconica della varietà di specializzazioni forti, alle piattaforme territoriali come "nuova sintesi sociale" tra crescita e coesione.

La piattaforma è un concetto che indica nuove forme di organizzazione sociale e produttiva rispetto ai distretti e alle filiere: rispetto alle "Valley" la piattaforma territoriale incorpora le

intersezioni con gli ambiti della coesione sociale, delle reti infrastrutturali, dell'intreccio con il terziario dei saperi pregiati e quindi della trama con le città medie e tra le città medie e le città-distretto oltre che con Bologna, ragiona sul nesso tra sfera della produzione industriale e della riproduzione sociale puntando l'attenzione sull'esigenza di una nuova generazione di politiche, beni collettivi e economie fondamentali. Le piattaforme sono tali nella misura in cui acquisiscono il valore di geocomunità di area vasta dentro le quali conta il rigenerarsi della coscienza di luogo e della coesione sociale. Se oggi non si compete solo tra filiere o imprese ma per sistemi territoriali, le piattaforme sono un modo di leggere lo sviluppo in cui si integra la dimensione delle reti produttive con la dimensione delle infrastrutture e la dimensione della geocomunità che riguarda il rapporto tra le città, il welfare, le reti delle autonomie funzionali, le poliarchie territoriali. Le "Valley" hanno bisogno di essere innervate di "nuova coesione sociale", perché le interviste mostrano che il modello precedente fatica ad affrontare la scala delle sfide odierne e future: occorre ricostruire una nuova coesione sociale come dimensione delle piattaforme. Questa la sfida del "non ancora" che scaturisce dalle interviste.

Questo rapporto racconta dunque la metamorfosi dell'Emilia-Romagna verso il modello delle piattaforme ragionando su come si ridisegnano in stretta relazione due geografie e due tipi di filiera: la filiera industriale e la filiera dell'urbano-regionale e le risorse che le tengono assieme. La particolarità dell'Emilia-Romagna, il suo essere laboratorio territoriale, è che per storia, tradizione e sperimentazione si sono sviluppate contemporaneamente una coesione finalizzata al competere, le virtù civiche, un capitale sociale e cooperativo potente: funziona ancora questo mix? In tutte le aree sociali e territoriali?

# La piattaforma dei comuni polvere appenninici

Il racconto dei testimoni privilegiati si è concentrato su tre aspetti salienti della transizione che le aree interne emiliano-romagnole stanno vivendo. Il primo riguarda il crescere di quel modello sociale e territoriale di mezzo che è la metro-montagna, l'area liminale tra l'urbano in estensione e le terre alte in trasformazione, con lo scambio di funzioni e risorse tra la montagna e le terre basse delle città medie sulla Via Emilia. Con il caso emblematico della città metropolitana di Bologna che arriva fino a Lizzano in Belvedere con infrastrutture e scambi di risorse che tengono assieme l'urbano e l'Appennino e processi di risalita di alcune imprese eccellenti che stanno nelle terre alte, che non sono da considerarsi aree omogeneamente disconnesse o prive di dinamica: da Dallara a Varano De Melegari ad Amadori, a Piquadro a Elettroc80. Imprese che svolgono un ruolo fondamentale in queste aree, sia con interventi di welfare di comunità, imprese che hanno un approccio molto olivettiano sui loro territori, sia sul tema dei lavori e dell'eccellenza con la formazione di Dallara ma anche sull'attrazione di figure tecniche rinnovate come i profili professionali di tipo STEM che vengono dall'estero. Figure

che trovano nelle possibilità di qualità ambientale della vita che queste aree offrono un possibile incentivo a rimanere. Gli interventi sanitari delle grandi imprese durante la pandemia, oppure le collaborazioni con le utilities su sperimentazioni di nuove forme sostenibili di produzione energetica per il territorio. Anche nel contesto della metro-montagna si vede all'opera una trasformazione di alcune imprese in imprese-comunità, in imprese, cioè, che costruiscono i loro asili nido aperti al resto della comunità e momenti di socializzazione che coinvolgono le famiglie - allargate - dei loro dipendenti. Un secondo tema riguarda poi i servizi ecosistemici con il ruolo della montagna anche dal punto di vista delle politiche regionali che hanno iniziato a regolare questo tipo di relazioni funzionali tra città e terre alte. Infine, un ultimo tema riguardante l'imprenditorialità sia economica che sociale, guardando al ruolo delle imprese artigiane e turistiche e come si stanno trasformando, ma anche l'imprenditorialità sociale con l'esempio delle cooperative di comunità in cui il tema dell'imprenditorialità sociale è centrale.

# La piattaforma adriatica

Dal secondo dopoguerra fino agli anni '80 del secolo scorso, la riviera romagnola è stata il luogo elettivo del turismo di massa in cui il tempo libero era scandito dalla medesima ritualità del tempo del lavoro. Negli anni '80 le cose cominciano a cambiare. Cresce l'individualismo proprietario e cresce la voglia di differenziarsi, e il bisogno di un meritato riposo dalle fatiche del corpo al lavoro nella catena di montaggio lascia spazio al desiderio di distrazione e divertimento. La globalizzazione sfida questo sistema portando con sé nuovi paradigmi di creazione del valore per gli utenti-clienti, nuovi competitor, nuove criticità. La riviera si configura negli anni della crisi e fino al Covid come una piattaforma in costruzione del turismo postfordista. Oggi il tema centrale è rappresentato da un salto da «distretto» a «piattaforma», ovvero una crescita nei meccanismi di saperi e competenze, di formazione, di reti lunghe e di sostenibilità nell'impatto con l'ecosistema terra-mare-metropolizzazione diffusa. In altre parole, l'issue centrale è la creazione di nuove professionalità, di lavoro più strutturato, di una industrializzazione della filiera che diversifichi ulteriormente l'offerta per intercettare le nicchie turistiche oggi sospinte all'esplorazione dell'autenticità delle esperienze. La piattaforma adriatica è un sistema turistico che sta trasformando la propria offerta da distretto del piacere, forma distrettuale terziaria fondata sul capitalismo molecolare dell'impresa familiare e dell'ospita-

lità, ad una piattaforma industriale in cui l'impresa familiare si imprenditorializza e professionalizza, dall'ospitalità si passa ad una economia dell'intrattenimento e ad una filiera di trattamento neoindustriale del tempo e dell'esperienza di visita del turista, con una offerta che si allarga dal sistema costiero ad incorporare qualità e risorse del patrimonio ambientale e storico dell'entroterra.

La Regione Emilia-Romagna ha cercato di accrescere la coesione tra territori, enti locali e operatori con creazione del Clust-ER Turismo passando dall'idea dei club di prodotto alle cosiddette "valley". Due sono le parole chiave intorno alle quali orientare l'integrazione delle policies in materia turistica: "sovra-turismo e desertificazione", conseguenze negative sempre più evidenti di una dinamica "spontanea" dei flussi non governata. La digitalizzazione dell'offerta turistica ha accelerato la polarizzazione territoriale e la centralizzazione dei flussi sulle principali icone turistiche. Le politiche regionali in questo contesto, rispetto alla capacità di intermediazione messe in campo dalle piattaforme digitali (dei viaggiatori autonomi) e dalle grandi agenzie turistiche internazionali (dei viaggiatori organizzati), dovrebbero contribuire a spalmare sul territorio diffuso i flussi turistici che congestionano alcune aree promuovendo aree "minori". Un problema crescente è poi la scarsità di personale disponibile, in corrispondenza di un aumento della domanda ed un calo dell'offerta disponibile. A monte pesa la riduzione della base giovanile, importante soprattutto per il lavoro stagionale, la reputazione di lavori pesanti, con orari lunghi (ad esempio, favorita dalla liberalizzazione delle fasce orarie di ristorazione o per effetto della movida) e bassi salari.

# L'asse centrale della Via Emilia

L'asse centrale della Via Emilia rappresenta il motore produttivo e urbano della Regione, il territorio più infrastrutturato e più densamente popolato, dove la sfera della produzione manifatturiera, la "fabbrica", ha mantenuto un rapporto più integrato con la società, dove le città formano un corridoio di urbanizzazione, il lavoro ha condizioni di integrazione sociale migliori. Dove il "non più" è un processo che si spinge al "non ancora". Un motore che abbiamo cercato di cogliere nel suo duplice aspetto di filiera produttiva e di filiera delle città.

Sul piano produttivo e sociale, l'Emilia si è configurata come un modello di crescita basato sull'offerta trainato dall'export, un capitalismo intermedio parte di una Italia competitiva integrata nelle filiere "dell'Europa del burro" (LOVER), incentrata su manifattura di qualità, made in Italy, meccatronica, automotive, food. Tuttavia rispetto alle altre regioni l'Emilia si è caratterizzata per una maggiore capacità di intrecciare export e sviluppo della domanda interna, distribuzione del reddito più diffusa, "cetomedizzazione" e sviluppo (grazie anche al sistema cooperativo) di un'offerta "industriale" di servizi riproduttivi (consumi, abitare, assistenza, cibo), presenza di investimenti collettivi nell'abitare, nel welfare, nelle utilities, investimenti collettivi che hanno avuto nella regione o comunque nel campo pubblico un perno importante, fino agli investimenti più forti come Leonardo che già ci parlano del "non ancora",

con una capacità se non di guidare almeno di accompagnare le trasformazioni. Una crescita centrata sull'impresa medio-grande e un capitalismo intermedio autoctono più strutturato, con risalita della catena tecnologica e il passaggio dalle specializzazioni merceologiche ai sistemi per produrre, con al centro la meccatronica. Ma anche il welfare aziendale è più forte che altrove, così come la varietà delle specializzazioni distintive che trovano la loro rappresentazione iconica nel sistema delle Valley, esito dell'integrazione con il terziario dei saperi e quindi della trama con le città. Sul versante sociale, lo sviluppo di classi medie salariate sia nel settore privato (tecnici, professioni, ma anche operai specializzati ben remunerati) sia nel pubblico (anche con la presenza e diffusione di agenzie pubbliche e pubblico-private). Poi sul piano dei valori una forte cultura/antropologia "produttivistica" come collante sociale tra i ceti e le classi, rendendo più semplice la loro conciliazione attraverso le politiche regionali, e lo sviluppo di logiche "pattizie" e "coalizionali" con la disponibilità delle rappresentanze ad elaborare processi corali e condivisione di obiettivi.

Il punto è che proprio l'asse centrale della Via Emilia è anche l'area dove le sfide alla coesione sociale sono più evidenti, dove emergono indizi di incrinature e segnali di scricchiolii. In primo luogo, la cetomedizzazione diffusa non ha impedito il polarizzarsi dei lavori tra 2008 e 2020, per quanto forse in Emilia-Romagna meno che nelle altre regioni. In basso, nelle città-distretto terziarizzate, nelle reti della logistica, nella città metropolitana di Bologna o nelle filiere turistiche dell'Adriatico, emerge un "non ancora" di soggetti scivolati fuori dal lavoro strutturato, nel lavoro autonomo o nei lavori operai dei servizi a bassa qualificazione. Il problema della governance regionale è che si trova in mezzo a questa polarizzazione. Alle eccellenze va detto che devono guardare anche a chi sta indietro.

Secondo punto, oggi vediamo che vi sono fattori nuovi: nelle città della Via Emilia il "modello" è eroso nella capacità di rigenerare l'equilibrio tra salari e profitti per l'incunearsi della rendita nella forma specifica dell'innalzamento dei costi riproduttivi e soprattutto dell'abitare proprio nei sistemi urbani della Via Emilia. Da qui gli effetti perversi nell'indebolire l'attrattività rispetto alla forza lavoro soprattutto giovane, impiegata nel settore pubblico o nei servizi di prossimità, che avvicinano Bologna (e in prospettiva il resto del sistema delle città della Via Emilia?) al caso di Milano. Sul piano culturale l'erosione dell'etica lavorista, l'indebolimento del riconoscersi nel lavoro e nell'impresa come fattori strutturanti e stabilizzanti del mercato del lavoro anche per il rallentamento della mobilità sociale. C'è un cambio culturale importante nei più giovani, e lo stesso successo storico del modello emiliano forse ha posto le basi per un indebolimento nella capacità delle identità professionali di strutturare i comportamenti, crescendo invece il ruolo di culture di cittadinanza legate alla prevalenza di altre sfere personali, simboliche, legate ad altri interessi dell'individuo. La grande questione della Via Emilia è che le difficoltà e le incrinature nella riproduzione sociale costituiscono limiti (potremmo chiamarlo un "tetto di cristallo") anche per la capacità di riproduzione dell'economia.

Queste incrinature sono evidenti anche nelle interviste riguardanti la filiera dell'urbano-regionale, le reti delle città. La Via Emilia è attraversata da una polarizzazione territoriale tra corridoio urbano centrale, in cui si concentra il 70-80 per cento dell'industria e della popolazione, investimenti e infrastrutture di rete, che va da Parma a Forlì con due code, una logistica a Piacenza orbitante verso la regione logistica milanese e il turismo incentrato sul sistema costiero e Rimini, e le due possibili zone di rarefazione del tessuto nella bassa

padana orientale e nelle terre alte appenniniche. La dinamica stessa dello sviluppo ha portato ad un ricentraggio su quello che avviene fuori dalle mura dell'impresa, sul territorio e sulle città sia per le risorse della competitività basata su fattori non economici che la alimentano, sia verso le economie fondamentali e di riproduzione.

Quale ruolo svolgono dunque oggi città medie e città-distretto nella generazione di economie esterne e beni competitivi per la trasformazione delle filiere? Le interviste ai sindaci mostrano che le città si sono progettate pensandosi soprattutto in una logica di attrattività sia di imprese che di persone-lavoratori e poi spesso come centri di formazione e attrattività dei «talenti» e della forza-lavoro qualificata, ma le loro economie crescono molto su un terziario di consumo (turismo/eventi) e distribuzione, oltre che di servizio all'impresa. Sono città che stanno trasformando il loro modello di coesione e composizione sociale: livello di qualità della vita e dei servizi ancora molto alto, attrattività demografica, ma anche impatto turisticizzazione, crescita rendita immobiliare-finanziaria, desertificazione commerciale dei centri storici, fatica dei sistemi di welfare, qualità ambientale. Il modello di crescita demografica delle città-distretto si basa sull'attrazione di flussi migratori dalla città centrale per la qualità della vita e dalle altre regioni italiane per la disponibilità di lavoro, ma l'inverno demografico e l'invecchiamento crescono anche in queste città. Le testimonianze dei sindaci mostrano capacità di progettazione strategica, qualità amministrativa, ma allo stesso tempo una competizione tra città e un disagio per l'approssimarsi anche in queste città del crescere di costi di riproduzione sociale secondo un modello metropolitano per quanto ancora solo agli inizi. Il modello tradizionale di coesione fondato sulla capacità della città, su buona ammi-

nistrazione e su un ruolo rilevante del Terzo Settore, ovvero il municipalismo anni '90 e '2000, oggi fatica di più a governare l'entità delle sfide alla coesione che necessitano di una nuova visione dello sviluppo urbano. Anche Bologna si è sollevata rispetto al campo delle città medie emiliane per avvicinarsi alla scala «metropolitana» in cui gioca le sue carte Milano.

# I soggetti che sono già nel “non ancora”

Abbiamo poi individuato tre tipologie di attori: in primo luogo chi è già proiettato sulla dimensione del “non ancora”, ma per lo più in un’accezione tutta centrata sull’economia, essendo ancora debole un “non ancora” delle reti della coesione sociale. Vi è in alto nella scala sociale una prima società, il motore centrale composto da imprese eccellenti e internazionalizzate, soggetti della logistica alta strutturati come industria come le piattaforme digitali (Amazon, Yoox, ecc.), la dimensione d’eccellenza dei big data, dei talenti e delle eccellenze capitalistiche. In basso abbiamo visto come trapassare un «non ancora» di soggetti in scivolamento fuori dal welfare. Il problema del «non ancora» sul piano della governance è come evitare un distanziamento tra alto e basso.

## Le reti corte del sociale

Un secondo gruppo di orientamenti comprende gli attori delle reti corte del sociale, della prossimità sociale. Anche qui articolati in tre blocchi: un mondo delle grandi cooperative, organizzazioni pienamente industrializzate che lavorano sulla grande dimensione orientate all'innovazione tecnologica, manageriale; un mondo della cooperazione sociale ancorato alla prossimità anche se meno qualificato in termini di competenze alte (nuove cooperative comunità anche urbane); un mondo di micro-reti cooperative sia a Bologna che nelle altre città medie, che incarna esperienze di mutualismo su bisogni sociali delle città (socialità, sanità, abitare, conflitti ambientali). Sono emersi meccanismi di giuntura e dialogo tra questi tre mondi, con la grande dimensione che funziona anche nel sostenere la piccola cooperazione di prossimità grazie a meccanismi di mutualismo di sistema; grandi cooperative che si integrano bene con grandi utilities nella capacità di impatto, coinvolgendo grandi numeri di persone svantaggiate; a Bologna meccanismi di dialogo tra Terzo Settore, Comune e reti di mutualismo radicale.

# La Regione come intelletto sociale collettivo

Le interviste mostrano che il denso tessuto della Regione e dei corpi intermedi hanno capito la transizione: nei nostri termini sono, cioè, soggetti del "non più riflessivo". Il Patto per il Lavoro e per il Clima fa da ambito di coagulo con una funzione di accompagnamento. Con il patto la Regione ha lavorato con la società di mezzo in transizione al "non più riflessivo", ragionando sulla metamorfosi. Allo stesso tempo ha accompagnato le eccellenze: il problema di scenario è come si può trasformare questa capacità, nella creazione di nuovi schemi e politiche di coesione sociale. In questo caso la domanda che in tanti si sono posti è se questo non debba spingere anche le rappresentanze ad essere più sociali e meno lavoriste, più orientate alle condizioni della riproduzione sociale anche fuori dalla dimensione della fabbrica, anche perché sono cresciuti gli ambienti che sfuggono alle reti della rappresentanza. In questa situazione la tenuta del pubblico, inteso come le città, gli apparati amministrativi, le istituzioni locali, dei grandi servizi e degli annodi tra pubblico e privato, ha consentito di riequilibrare. Il problema della governance pubblica oggi è come accompagnare il salto nel "non ancora" delle reti lunghe e come rigenerare in basso coesione sociale.

In quest'ottica, oltre ai soggetti intermedi in transizione, potenziali alleati sul territorio per la Regione possono essere le città e quindi i sindaci, anch'essi quadri politici in transizione. I sindaci, ancor più di altri soggetti istituzionali, si trovano oggi a dover gestire i complessi problemi derivanti dal disagio sociale, dalla desertificazione commerciale, dalla turisticizzazione delle città, così come i processi d'innovazione e rigenerazione urbana. Nelle città-distretto e nelle città medie, si ragiona di una idea di città che costruisca la piattaforma redistribuendo i nuovi servizi, capendo come si costruiscono nuove alleanze con le altre città. La Regione in questo lungo ciclo di crescita ha lavorato coinvolgendo gli attori del non più riflessivo e del non ancora, nei prossimi anni occorrerà rilanciare sulla coesione sociale ripartendo da quelli che sono rimasti indietro, questo lavorando sulle due coesioni mantenendole strettamente intrecciate (coesione sociale e territoriale) insieme con le città.



