

*Nomisma*



Dipartimento di Economia  
Marco Biagi

# Talenti e mercato del lavoro in Emilia-Romagna

Territori, filiere, capitale umano



Cofinanziato  
dall'Unione europea



La presente pubblicazione raccoglie tre ricerche elaborate nel 2024 nell'ambito di una collaborazione finalizzata a individuare i fattori che incidono sullo sviluppo e la coesione del territorio, sull'attrattività del sistema produttivo e di quello del lavoro, in coerenza con la legge regionale 2/2023 Attrazione, permanenza e valorizzazione dei talenti a elevata specializzazione in Emilia-Romagna.

Temi, questioni e valutazioni messe in luce dalle tre ricerche si possono collegare a quanto evidenziato nella pubblicazione “Demografia e mercato del lavoro in Emilia-Romagna. Lavoro, società, percorsi di vita”.

Le ricerche sono state commissionate dalla Regione Emilia-Romagna e finanziate grazie alle risorse del Programma regionale Attività produttive 2023-2025 e del Programma regionale Fondo sociale europeo Plus 2021-2027.

Ricerche a cura di

Consorzio AASTER

Nomisma-Società di studi economici

Dipartimento di Economia Marco Biagi - Università degli studi di Modena e Reggio Emilia

Coordinamento della pubblicazione

Morena Diazzi, Direttore generale della Direzione Conoscenza, ricerca, lavoro, imprese

Regione Emilia-Romagna

*Pubblicazione terminata a giugno 2025*

## Prefazione

Per progettare il futuro dobbiamo analizzare il presente e dirci, senza sconti, dove è il momento di intervenire, come migliorare o come agire nuove politiche che permettano all'Emilia-Romagna di continuare a crescere ed essere un riferimento economico e sociale.

Perché non basta più celebrare i primati nazionali: il quadro è spostato in Europa ed è lì che l'Emilia-Romagna si deve confrontare con le migliori esperienze regionali.

Tutto ciò presuppone di riprendere in mano l'agenda territoriale e lavorare con tutti i soggetti di rappresentanza per una strategia comune: esattamente quello che il presidente de Pascale e la nuova Giunta si sono ripromessi di fare con il nuovo aggiornamento del Patto per il Lavoro e per il Clima.

Se è vero che possiamo contare su un bagaglio esperienziale di anni di studi, dati, risultati, è anche vero che una nuova elaborazione prospettica diventa fondamentale per guardare con occhi nuovi un ecosistema regionale che deve affrontare nuove sfide in un mondo che cambia a una velocità mai vista.

Diventa allora prezioso lo sguardo suggerito dal consorzio AASTER, che intende aggiornare il "modello Emilia" su una impostazione in grado di integrare l'orizzontalità infrastrutturale abilitante con la verticalità della coesione economica e sociale. Un nuovo modello basato sul concetto di "piattaforma", che attraverso una riorganizzazione e reintegrazione riesca a tenere insieme il territorio, superando per quanto possibile i gap tecnologico-digitali, di competenza, sociali, di area geografica, di qualità urbana, di genere, generazionali, culturali.

L'elaborazione di Nomisma sul mercato del lavoro si concentra invece sul lavoro in Emilia-Romagna, analizzando in modo quantitativo, qualitativo e comparativo il contesto in cui operano le filiere produttive regionali. Sono state esaminate le loro caratteristiche, il ruolo dei fattori che influenzano la produttività e il valore aggiunto delle imprese, nonché le politiche aziendali per la valorizzazione del capitale umano, allo scopo di supportare l'elaborazione di azioni strategiche in grado di rendere il contesto regionale più competitivo e attrattivo, sia per le imprese che per i talenti.

Ed è proprio sui talenti che ha lavorato il Dipartimento di Economia "Marco Biagi" dell'Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia, individuando i fattori che influiscono sulle scelte di mobilità delle laureate e dei laureati emiliano-romagnoli.

Oggi dobbiamo ribaltare lo schema ed essere noi, istituzioni, imprese, società, a convincere i giovani che l'Emilia-Romagna è ancora il posto migliore dove vivere, crescere, sviluppare le proprie competenze, assecondare le proprie passioni. Per questo è nata la legge regionale 2 del 2023 "Attrazione, permanenza e valorizzazione dei talenti a elevata specializzazione in Emilia-Romagna", prima in Italia. Da allora abbiamo favorito l'istituzione di uffici informazione in ogni Comune capoluogo, abbiamo premiato i progetti attrattivi di Comuni, Università e imprese e abbiamo studiato interventi che consentano l'accesso a un abitare economicamente sostenibile. C'è ancora molto da fare, ma i primi risultati stanno arrivando. Sapendo che sulle competenze si giocherà la partita della nostra tenuta economica e sociale. Perché non c'è manufatto, non c'è ricerca, non c'è sviluppo, non ci sono sanità e servizi di qualità, se prima non ci sono le teste.

**Vincenzo Colla**  
Vicepresidente Regione Emilia-Romagna

# Introduzione

Gentilissime e gentilissimi,

è con piacere che introduco la lettura degli approfondimenti realizzati dal Consorzio AASTER, da Nomisma e dal Dipartimento di Economia Marco Biagi dell'Università degli studi di Modena e Reggio Emilia per focalizzare il contesto, l'attrattività, le sfide e le prospettive del sistema territoriale, produttivo e del lavoro dell'Emilia-Romagna.

Il 21 febbraio 2023 l'Assemblea Legislativa della Regione Emilia-Romagna ha approvato la legge n. 2 per *l'Attrazione, permanenza e valorizzazione dei talenti ad elevata specializzazione in Emilia-Romagna*. Un provvedimento innovativo a livello nazionale che incrocia l'esteso dibattito sulle prospettive demografiche con l'analisi dei sistemi produttivi e del mercato del lavoro per assicurare sviluppo e innovazione attraverso intelligenze, creatività, conoscenze e nuovi Talenti.

Ma chi sono i cosiddetti "Talenti"? La legislazione regionale a conclusione di un lungo dibattito ha scelto come destinatari delle proprie misure "coloro che hanno maturato (o che stanno maturando) conoscenze ed esperienze di particolare rilevanza, in particolare connesse agli ambiti della Strategia Regionale di Specializzazione Intelligente". E specializzazione intelligente è oggi un ampio ambito di ricerca e innovazione che spazia dalle nostre grandi industrie manifatturiere al mondo del Turismo e dell'Economia Urbana, della Creatività, delle Scienze della Vita, delle grandi transizioni Green e Digitali.

È inoltre opportuno ricordare l'interesse della Regione Emilia-Romagna a promuovere una costante apertura dei territori e delle filiere produttive all'innovazione anche attraverso l'attuazione delle misure previste nella legge regionale n. 14 del 2014 *Promozione degli investimenti in Emilia-Romagna*. La legge regionale n. 2 del 2023 sull'attrazione dei Talenti estende l'obiettivo dell'attrattività dell'Emilia-Romagna rivolgendo l'attenzione verso le persone ed i giovani, condividendo la programmazione delle misure con il Comitato regionale per l'attrazione e la valorizzazione dei talenti, un organismo con funzioni di programmazione e monitoraggio delle misure e delle azioni costituito da una estesa rappresentanza dei Comuni, delle Università e delle AFAM, dei Sindacati, delle Associazioni Imprenditoriali, dei professionisti.

A circa due anni e mezzo dall'emanazione della legge regionale sui Talenti molte iniziative e attività sono state avviate e sono ora in pieno svolgimento, sostenute con risorse del bilancio regionale e dei fondi strutturali europei.

La prima operazione avviata nel 2023 ha riguardato l'infrastrutturazione degli sportelli di accoglienza dei talenti e dei loro familiari presso i comuni di Piacenza, Parma, Reggio Emilia, Modena, Ferrara, Ravenna, Forlì, Cesena, Rimini e la Città Metropolitana di Bologna. Con risorse pari a circa 1,8 milioni di euro del bilancio regionale è stato infatti cofinanziato l'avvio degli sportelli progettati da questi enti locali, attraverso i quali viene fornito un accompagnamento personalizzato per l'accesso ai servizi del territorio come sanità, trasporto pubblico locale, residenzialità, scuola, formazione, occupazionali. Ma non solo, anche proposte di promozione culturale, partecipazione alla vita di comunità, percorsi per accrescere la conoscenza della lingua italiana. Un'attività di accoglienza ed accompagnamento che a tutt'oggi ha toccato complessivamente oltre 17.000 persone, talenti e loro familiari, e coinvolto quasi 1.100 soggetti tra imprese, enti ed associazioni.

Nel 2024, a seguito di uno specifico avviso pubblico, la Regione ha finanziato con oltre 5 milioni di euro del Programma FSE+ undici interventi proposti dagli Atenei pubblici con sede nel territorio regionale e dagli

istituti regionali per l'Alta Formazione Artistica, Musicale e coreutica (AFAM). Interventi finalizzati alla realizzazione di azioni di sistema per consolidare la collaborazione tra i soggetti dell'ecosistema dell'innovazione e della ricerca, le imprese e le autonomie formative e migliorare i processi di transizione tra istruzione e formazione e lavoro, nonché di servizi di placement lavorativo, career-matching, career-days verticali con specifiche imprese del settore manifatturiero o del terziario avanzato e promozione dell'autoimprenditorialità, rivolti a studenti, ex studenti, dottorandi, ricercatori. Interventi avviati negli ultimi mesi del 2024 e di cui stiamo progressivamente cogliendo l'impatto nei diversi ambiti territoriali.

Un ulteriore punto importante per la crescita e la valorizzazione delle alte professionalità riguarda il sostegno all'avvio di due nuovi corsi di laurea nell'Anno Accademico 2025-2026 connessi con i fabbisogni dei sistemi produttivi locali ed in coerenza con la Strategia regionale di specializzazione intelligente, nonché il continuo supporto ai percorsi di dottorato di ricerca.

Nel primo caso si tratta del cofinanziamento per complessivi 3 milioni di euro del bilancio regionale al corso di laurea magistrale in Ingegneria nautica proposto dell'Università di Bologna ed al corso di laurea magistrale di Ingegneria per l'Innovazione in medicina proposto dall'Università di Modena e Reggio Emilia, entrambi sostenuti a seguito di un avviso pubblico emanato nel 2024.

Nel secondo caso, e risalendo dal 2023 ai percorsi relativi al biennio 2025-2026, di 125 borse di dottorato triennali e/o quadriennali con risorse del programma FSE+, indirizzate agli ambiti della sostenibilità e della resilienza dei territori e delle comunità, alle tematiche della Strategia di specializzazione intelligente, alle aree di ricerca funzionali alla transizione tecnologica, culturale, economica e sociale, alla formazione di esperti nel contrasto al cambiamento climatico, nella gestione coordinata delle emergenze, nella prevenzione e messa in sicurezza del territorio.

Interventi che si affiancano ad altri di respiro ecosistemico ma sempre orientati a valorizzare i talenti, dare visibilità alle eccellenze regionali, attrarre i giovani, incrementare l'imprenditorialità. Mi riferisco alle misure di sostegno ai servizi di accelerazione e di incubazione d'impresa, specializzati nelle tematiche della Strategia di specializzazione intelligente regionale e complementari alle attività di alta formazione. Al finanziamento a dieci progetti sviluppati in ambito universitario e condotti da team di studenti dediti alla realizzazione di prototipi, dimostratori e soluzioni tecnologiche, anche con il fine di partecipare a competizioni nazionali ed internazionali. All'offerta di formazione permanente destinata a studenti universitari e degli istituti AFAM, a neolaureati e neodiplomati AFAM, a dottorandi e dottori di ricerca, finalizzata ad acquisire ed arricchire il proprio profilo disciplinare di conoscenze e competenze manageriali e gestionali. Da ultimo, partecipazione dei dottorandi ad EXPO OSAKA 2025, insieme alla Regione Emilia-Romagna, per fare conoscere la nostra Regione e la sua attrattività internazionale.

Queste politiche sono fondamentali per rendere protagonisti i nuovi Talenti e ancora più innovativo l'intero sistema regionale, dal mondo produttivo, al mercato del lavoro, alla qualità sociale e delle istituzioni.

**Morena Diazzi**  
Direttore generale Conoscenza, ricerca, lavoro, imprese  
Regione Emilia-Romagna

## Ricerche

La metamorfosi dei territori:  
coesione territoriale e coesione sociale



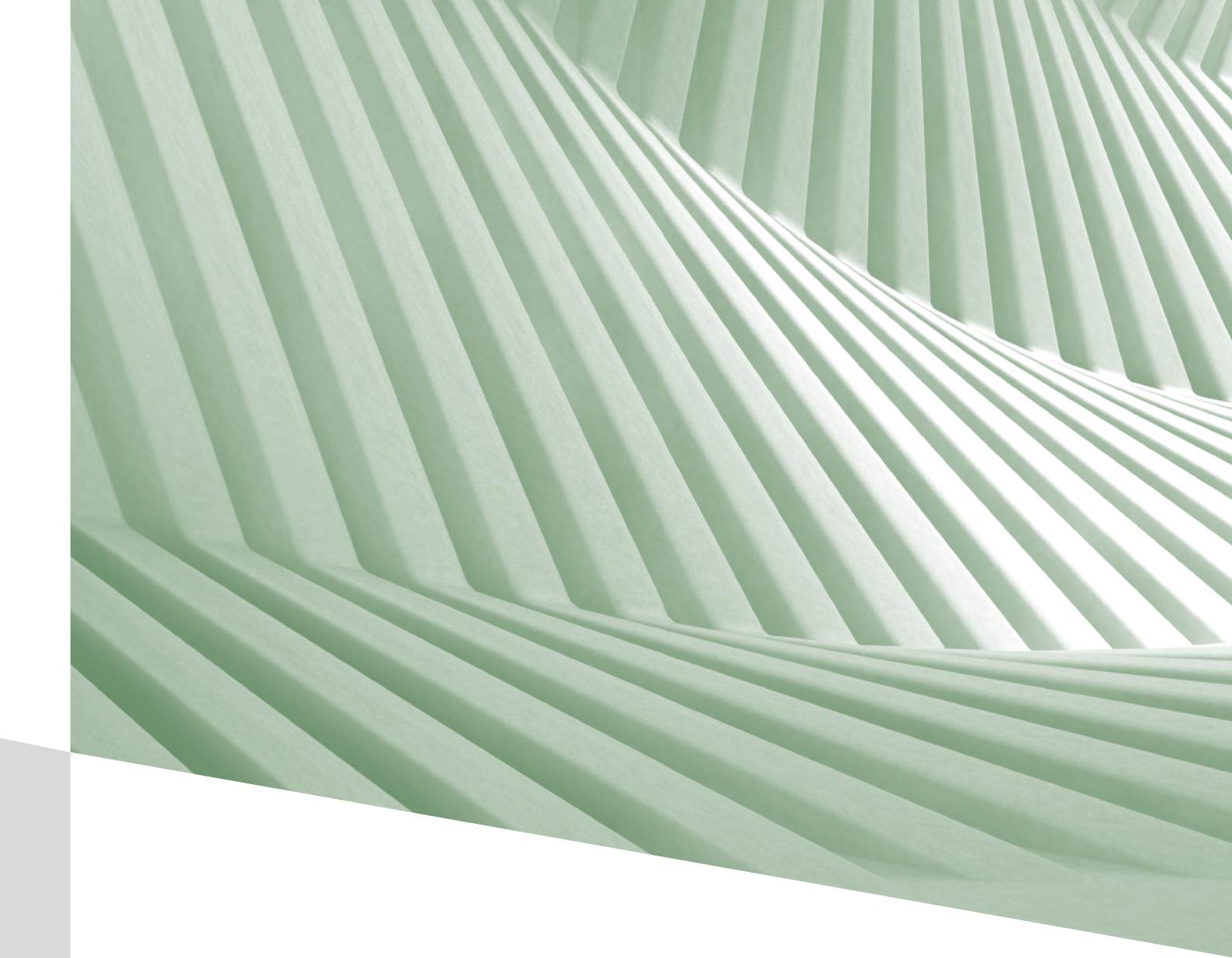
Il mercato del lavoro nelle filiere  
produttive regionali dell'Emilia-Romagna

*Nomisma*

Attrattività del sistema  
del lavoro regionale verso i talenti



Dipartimento di Economia  
Marco Biagi



# **La metamorfosi dei territori: coesione territoriale e coesione sociale**



## **Executive summary. La metamorfosi dei territori: coesione territoriale e coesione sociale.**

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 neo-industrializzazione. 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 eccellenze 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 Elettric80. 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 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 famigliare e dell'ospitalità, ad una piattaforma industriale in cui l'impresa famigliare 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 trainata 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 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 distinctive 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 turistizzazione, 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 amministrazione 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, Yooux, ecc.), la dimensione d’eccellenza dei big data, dei talenti e delle eccellenze capitalistiche. In basso abbiamo visto come traspare 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 nodi 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.

[Torna a elenco ricerche](#)



## **La metamorfosi dei territori: coesione territoriale e coesione sociale.**

Consorzio AASTER - ottobre 2024

Coordinamento scientifico Aldo Bonomi - Team di ricerca: Simone Bertolino, Salvatore Cominu, Anna Curcio, Albino Gusmeroli, Sergio Remi.

## Sommario

L'ancora/non più del “modello emiliano”.....	11
Capitalismo emiliano.....	13
L'articolazione territoriale del modello.....	14
La transizione dai distretti alle piattaforme.....	14
Alcuni tratti del “modello emiliano”.....	16
Una regolazione distintiva.....	19
Il transito del “modello emiliano”.....	21
Il rinnovamento nel modello.....	22
Rinnovamento <i>del</i> modello. Verso la Data Valley.....	24
Il salto di scala delle politiche industriali regionali.....	25
I punti di crisi del “modello emiliano”.....	27
I lavori della transizione e la transizione del lavoro.....	30
Dalla polarizzazione dei lavori al ritorno delle professioni intermedie? .....	31
Il grande escluso.....	33
L'esaurirsi della riserva industriale.....	35
Una nuova rigidità dell'offerta? .....	36
Le città emiliane e i dilemmi della crescita.....	38
La traiettoria delle città-distretto.....	41
Punti di debolezza nelle traiettorie di crescita urbana.....	45
Il salto di scala di Bologna.....	49
La metamorfosi di Bologna.....	50
La piattaforma in divenire del turismo Emiliano Romagnolo.....	55
Genesi e sviluppo dell'industria turistica: dal distretto alla piattaforma.....	56
Bologna e le economie del <i>leisure</i> urbano.....	58
La riviera adriatica da distretto del piacere a piattaforma dell'intrattenimento.....	61
L'evoluzione del modello imprenditoriale.....	64
Ricadute sulla coesione sociale dello sviluppo turistico.....	65
Il ruolo della Regione.....	68
Il difficile rapporto tra crescita e coesione sociale: il posto della società nelle dinamiche di sviluppo.....	71
Il problema dell'abitare nella scomposizione/ricomposizione sociale dei luoghi.....	76

<b>Le giunture sociali terra-territorio.....</b>	78
<b>La salute tra industrializzazione e forme della cura di prossimità.....</b>	80
<b>La scala delle sfide alla coesione sociale.....</b>	84
<b>Cooperazione Vs «società spaccata».....</b>	84
<b>Attrattività, costi riproduttivi e qualità della vita.....</b>	87
<b>Abitare.....</b>	89
<b>Mobilità.....</b>	91
<b>Servizi sociali e consumi culturali.....</b>	92
<b>Commercio di prossimità.....</b>	93
<b>Comunità in itinere, cooperazione e piattaforme del sociale.....</b>	94
<b>La piattaforma dell’Appennino Emiliano Romagnolo tra luoghi e flussi: dove il margine si fa centro.....</b>	98
<b>Il “non più” e il “non ancora” dell’Appennino Emiliano Romagnolo.....</b>	98
<b>Le dimensioni metro montane.....</b>	100
<b>Radure hi-tech.....</b>	104
<b>Fare micro impresa in montagna.....</b>	109
<b>Agricoltura.....</b>	110
<b>Turismo.....</b>	112
<b>Artigianato.....</b>	114
<b>Commercio.....</b>	116
<b>La montagna come avanguardia del cambiamento climatico nell’urbano regionale.....</b>	118
<b>Il ruolo del “capitalismo delle reti” nello sviluppo della montagna.....</b>	119
<b>Costruzioni sociali in itinere.....</b>	122
<b>Provvisorie conclusioni: il “non ancora”. Tre agende compresenti (concorrenti?).....</b>	127
<b>Le sfide/faglie del “non ancora”.....</b>	127
<b>Tre agende per lo sviluppo.....</b>	129
<b>Il territorio conteso e il posto della politica.....</b>	133
<b>Considerazioni per provare a guardare oltre.....</b>	135



## L'ancora/non più del “modello emiliano”.

L'infinita transizione del capitalismo “di territorio” dalle sue origini distrettuali all'attuale configurazione imperniata su piattaforme integrate di manifattura e servizi, che ha nel triangolo Lombardia-Veneto-Emilia-Romagna (LOVER) la maggiore concentrazione e frontiera competitiva, ha subito negli ultimi anni un'accelerazione che promette di scomporre e ricomporre in nuovi assemblaggi la composizione dei player e degli altri partecipanti al gioco. Ciò che in questo documento chiamiamo il “non più”, a dare enfasi a questa trasformazione, è però un campo materiale e simbolico in cui gli attori sono tuttora immersi e che orienta la rappresentazione che forniscono della società e dell'economia regionale. L'Emilia-Romagna, di un paese che gli assetti globali pongono ai margini del centro ovvero in una “semi-periferia” di incerto e declinante benessere, è uno dei benchmark competitivi da cui progettare una “uscita alta” dalla transizione, oltre il soffitto di cristallo che imprigiona le prospettive di crescita del nostro sistema. Allo scopo di delineare la “scena” è utile richiamare per sommi capi i passaggi che hanno concorso a trasformare lavori ed economia lungo l'asse “medio padano”.

Ciascuna delle vie con cui la letteratura socioeconomica aveva stilizzato lo sviluppo industriale del Novecento, la produzione di massa e l'economia specializzata e flessibile, aveva un suo agente modale e un tipo egemonico di coordinamento. Aderiva alla prima via la grande impresa verticalmente integrata, che assunse un ruolo guida in quasi tutti i paesi

industrializzati, con forme di coordinamento (per velocità) di tipo gerarchico; alla seconda i sistemi flessibili di PMI, che potevano contare su manodopera fidelizzata, abilità «artigianali» riprodotte per apprendimento e forme di coordinamento (per velocità) più «di mercato». Nella crisi della grande impresa nel Nord-Ovest e dei sistemi flessibili di PMI posti sotto stress dalla globalizzazione, dunque nella metamorfosi di entrambe queste traiettorie, secondo un'ampia letteratura ha preso forma una struttura guidata da medie e medio-grandi imprese in cui i lasciti della originaria matrice territoriale sono esplicativi, tanto come modello basato sull'imprenditorialità - alternativo, nella classica analisi di Chandler (1962) al *big firm capitalism* - innovazioni prevalentemente incrementali e market-pull. La convergenza verso questo “capitalismo intermedio” ha favorito l'emergere di una popolazione di imprese più evolute sotto il profilo tecnologico, in grado di agganciare nuovi segmenti del valore, che hanno mobilitato leve inaccessibili agli operatori minori e si sono specializzate in settori a superiore complessità.

In secondo luogo, sebbene - soprattutto dopo le crisi di inizio secolo - il dibattito abbia enfatizzato il dualismo tra spazio urbano e periferie territoriali, anche a seguito dell'affermarsi di una sfera metropolitana dopo fordista orientata verso l'economia della conoscenza, il Nord non è riducibile al dualismo tra spazi urbani che concentrano innovazione e crescita e luoghi «che non contano», perdenti nella competizione per attrarre capitali e risorse. Al contrario, il cuore del Nord, nel farsi “piattaforma” dei vecchi distretti, risiede proprio nella dimensione intermedia, nell'intreccio urbano-territoriale che sfugge alla dicotomia tra metropoli e ciò che metropoli non è (Bonomi et al., 2021)<sup>1</sup>. Questo Nord intermedio non era infatti il residuo del ciclo distrettuale, ma la forma attraverso cui negli anni Duemila si è verificato il salto adattivo di imprese, filiere e territori produttivi verso i meccanismi dell'economia-mondo, secondo una prospettiva multi-spaziale ben descritta, ad esempio, da economisti come Enzo Rullani (Bonomi et al., 2021).

Questo Nord intermedio, nei primi decenni del nuovo secolo, è stato teatro di rinnovati processi neo-industriali, intesi non come ritorno manifatturiero, ma come sua trasformazione mediante l'incorporazione e la messa al lavoro, nella sua logica e habitus (processi definiti da taluni anche iper-industriali) delle forme di vita sociale ed economica in grado di rivitalizzarne l'offerta. Era una economia che aveva una forma-impresa modale, di volta in volta descritta come media impresa a rete, leader di nicchie di prodotto a rilevanza mondiale, fornitura pregiata all'interno di catene del valore originate dai poli forti dell'industria europea, testa di filiera localizzata o snodo centrale di cluster territoriali che incorporano supply chain brevi, dipartimenti universitari e altri organismi/agenzie di ricerca e innovazione, fornitori di servizi pregiati, partner più ingaggiati nei processi estrattivi e distributivi di valore. Un processo che non è stato “un pranzo di gala”, poiché ha significato selezione darwiniana per una parte cospicua del tessuto di micro-impresa non in grado di reggere la pressione, e nel medesimo tempo l'avvio di una ristrutturazione che ha sospinto la polarizzazione tra buone occupazioni e lavoro povero. Tuttavia, le regioni o i territori in cui questo modello di organizzazione industriale si è affermato in modo più pervasivo e articolato, hanno potuto beneficiare - nei

---

<sup>1</sup> Bonomi A., a cura di (2021) *Oltre le mura dell'impresa. Vivere, abitare, lavorare nelle piattaforme territoriali*, DeriveApprodi, Bologna.

due decenni iniziali del secolo - di più solidi processi di crescita e di superiore capacità redistributiva anche a favore degli strati sociali subalterni.

Le crisi di inizio secolo, inoltre, hanno spinto una dimidiazone del Nord tra un un'area forte, centrata sul triangolo Lombardia-Veneto-Emilia-Romagna che aggrega il 40 per cento del valore aggiunto e il 55 per cento dell'export nazionale, e un Nord Ovest in sganciamento da questo nucleo, con un *decalage* della ricchezza aggregata che la avvicina alle regioni del centro. Al termine di questo ciclo di trasformazione, l'Emilia-Romagna ha acquisito una sorta di primazia simbolica di questo "modello". Pure senza stressare scostamenti e differenze, è di una certa rilevanza porre in evidenza alcuni dei tratti che possono contribuire, accanto ad altri fattori, a mettere in luce gli apporti e le peculiarità che hanno abilitato il riposizionamento verso l'alto dell'economia regionale.

## **Capitalismo emiliano.**

Rinviamo con qualche licenza ai filoni di studi orientati all'analisi delle vie dello sviluppo e/o dei "modelli di crescita" (Baccaro e Pontusson, 2016; Di Carlo et al., 2024)<sup>2</sup>, basati quasi sempre sulla comparazione di modelli nazionali piuttosto che regionali, l'Emilia-Romagna è da includere tra i casi regionali di crescita trainata dalle esportazioni, analogamente a quanto riferibile al resto delle regioni settentrionali e alla Toscana. Questa prospettiva, in Emilia-Romagna è stata però accompagnata da un certo sviluppo della domanda interna, sia in virtù di forme di redistribuzione favorevole (almeno nei settori centrali del "modello") sia per lo sviluppo di una consistente offerta (con l'importante concorso del sistema cooperativo) di servizi riproduttivi (consumi, abitare, assistenza, cibo) in presenza di investimenti collettivi che hanno integrato l'impronta export-led dell'economia. Del resto, l'Emilia-Romagna ha rappresentato (con tutte le cautele d'uopo quando si adopera tale termine) un "modello" regolativo e sociale distintivo, per quanto i tratti peculiari del medesimo si siano probabilmente affievoliti, e l'economia e società regionali siano piuttosto descrivibili oggi come parte integrante di un "capitalismo intermedio" che permea tutti i poli di sviluppo del Nord Italia. Rimangono tuttavia all'opera anche nella metamorfosi in corso alcuni pilastri, che ne costituiscono un fattore abilitante: la capacità delle istituzioni, con prioritario riferimento al livello regionale, di attrezzare il campo e orientare gli investimenti delle imprese verso l'innovazione di prodotto/processo, occupandosi nel contempo di alcuni "beni collettivi" *competitive* (formazione, infrastrutture, trasferimento tecnologico, reti di utilities, ecc.); la tenuta della capacità coalizionale delle imprese e dei corpi intermedi nei territori. Aspetti che, per quanto non esclusivi, riflettono una precisa genealogia: i lasciti sedimentati dalla storia regionale sono oggi messi a valore nella transizione, facendo leva proprio sull'alto grado di istituzionalizzazione e di mobilitazione di capacità collettive diffuse che ha sempre caratterizzato la società medio-padana.

---

<sup>2</sup> Baccaro, L. & Pontusson, J. (2016). Rethinking Comparative Political Economy: The Growth Model Perspective. *Politics & Society*, 44(2). Di Carlo, D., Ciarini, A., & Villa, A. (2024). Between export-led growth and administrative Keynesianism: Italy's two-tiered growth regime. *New Political Economy*, 29(5)

Tenendo il piano dell'analisi al riparo da intenti celebrativi, che pure trapelano dal racconto di diversi dei soggetti intervistati, è indubbio che questo sia uno dei territori in cui potrebbe prendere forma la possibilità di una trasformazione virtuosa della via industriale incentrata sulla media impresa, o nella forma evolutiva rispetto alla stagione declinante di ciò che venne definito “quarto capitalismo” (di cui è giusto celebrare i fasti, senza sconti circa i limiti strutturali), ovvero attraverso innovazioni più radicali di questo *path* consolidato. Il rinnovamento del nucleo centrale di questo capitalismo intermedio, espressione di un ceto imprenditoriale che mantiene un legame sostanziale con il territorio, è visto tuttora come asse su cui orientare le prospettive dello sviluppo regionale. L’Emilia-Romagna, negli ultimi due/tre decenni ha promosso specializzazioni in settori evoluti trainati da imprese rafforzatesi sul piano tecnologico-organizzativo e cresciute sui mercati internazionali; è una regione con servizi mediamente di qualità e standard di vita elevati, che vanta buoni livelli di partecipazione civica e di associazionismo economico-sindacale. La regione, o almeno parte di essa, è stata inoltre in grado, di attrarre forza-lavoro, con saldi migratori positivi, che si cumulano con un tasso di occupazione femminile superiore alle altre regioni del Nord, fatti che attenuano la tendenza all’esaurimento della riserva industriale di lavoro.

### **L’articolazione territoriale del modello.**

Questa parte del rapporto si occupa in modo specifico del “baricentro” ad un tempo fisico, socioeconomico, simbolico del modello emiliano, identificabile nella maglia stretta della Via Emilia - Parma, Reggio Emilia, Modena fino a Bologna e anche oltre. Questo è infatti il cuore produttivo della regione che riplasma sé stessa nel rapporto con le reti globali e dove sono insediati alcuni dei sistemi produttivi più performanti del Nord Italia e per estensione del paese (automotive, macchine industriali e agricole, ceramiche, biomedicale, agroalimentare, ecc.). Un territorio complesso che si posiziona nella dimensione “medio padana”, caratterizzato da economie globalizzate e allo stesso tempo radicate territorialmente e socialmente, in cui ogni luogo assume una duplice natura di nodo della rete dei flussi globali e di territorio-area sedimentato localmente. Il susseguirsi e alternarsi di cluster specialistici, imperniati sul ruolo di servizio delle città medie con l'affermarsi di Bologna come moderno polo dell'economia della conoscenza. A ovest e a est le due code territoriali coincidenti, a grandi linee, con la provincia di Piacenza e con la riviera romagnola a prevalente sviluppo di servizi (una logistica, l'altra turistica) in cui, secondo più interlocutori, si concentrerebbero anche i principali problemi di inclusione e di lavoro “poco dignitoso”. A nord e sud di quest’asse le aree del “vuoto” appenninico e della bassa padana fluviale.

### **La transizione dai distretti alle piattaforme.**

L’evoluzione del “modello emiliano” negli ultimi due decenni, ha avuto la traiettoria saliente nella transizione dei vecchi distretti industriali e dei sistemi “meta-distrettuali” in piattaforme produttive a crescente integrazione tra nucleo manifatturiero, terziario business, sistema della ricerca e dell’innovazione (e, ne consegue, di integrazione urbano-territoriale imperniata nella trama delle città medie dove le risorse tendono a localizzarsi). La conurbazione “medio padana”, in breve, si è fatta fabbrica sistemica, attraverso la capacità di

reinventare la vocazione industriale diversificando le specializzazioni e verticalizzando i rapporti tra imprese leader e fornitori. L'Emilia ha tesaurizzato le esperienze precedenti dando vita a grappoli d'impresa, attraverso una ristrutturazione selettiva, non una deindustrializzazione. In termini pro capite, Modena (prima), Reggio Emilia (terza), Parma (quarta) e Bologna (decima), compaiono tra le prime dieci province italiane per incidenza di valore aggiunto manifatturiero, mentre la Regione si posiziona (con il Piemonte) al vertice nazionale per incidenza di occupati nei settori manifatturieri ad alta e medio-alta incidenza tecnologica. Il sistema economico emiliano-romagnolo ha mostrato una notevole capacità di reinventarsi attraverso partnership, fusioni, accordi industriali, acquisizioni, integrandosi in modo più organico nelle catene del valore globale. L'ancoraggio strutturale e culturale delle imprese al territorio rimane, perché il radicamento di beni collettivi industriali come qualità della forza lavoro, cultura produttiva, ecosistema dei saperi, tessuto di fornitura, ecc. costituiscono una dotazione significativa di economie esterne.

È questa, mutatis mutandis, la traiettoria che in modi specifici e peculiari ha interessato le diverse filiere produttive, dando vita a nuove forme di organizzazione industriale cui si è attribuito la denominazione di Valley, brand utilizzabile di volta in volta, simbolicamente, per descrivere cluster d'impresa, metadistretti diffusi, filiere specializzate a crescente integrazione cross-settoriale che valorizzano complementarietà tecnologiche e conoscenze trasversali. Paradigmatico è il caso della provincia di Modena, in cui oltre all'industria meccanica-automotive e agroalimentare, si ritrovano concentrati il tessile di Carpi, la ceramica di Sassuolo e il biomedicale a Mirandola. O le trasformazioni in corso nell'industria agroalimentare - la più elevata concentrazione di marchi e prodotti certificati italiana – che spingono all'incontro con la "Motor Valley", attraverso la produzione di macchine agricole, definiscono una comune piattaforma, che tra modenese e reggiano si muove verso soluzioni tecnologiche (l'agricoltura 4.0) e verso lo sviluppo di processi a limitato impatto ambientale. Nei cento chilometri che separano Parma e Bologna si ritrovano alcune delle concentrazioni industriali ad alta tecnologia più dinamiche della manifattura evoluta italiana. La Motor Valley, cresciuta intorno al segmento del Motor Sport e del lusso, con modelli organizzativi e struttura delle competenze differenti dai poli storici dell'automotive legati alla produzione di massa. Per numero di imprese e addetti il cluster automotive emiliano è distante dalle regioni capofila (Piemonte e Lombardia), ma proprio l'Emilia ha rappresentato nell'ultimo decennio un campo d'innovazione importante del settore, sia in virtù degli investimenti multinazionali, sia per la capacità di implementare strutture di produzione dei beni collettivi (con la nascita, sotto la regia regionale e la partnership di quattro atenei - Bologna, Ferrara, Modena e Reggio Emilia - della Motorvehicle University of Emilia-Romagna). Il cluster *automotive* si compone di stabilimenti-atelier difficilmente delocalizzabili (Ferrari, Maserati, Pagani, Dallara, Ducati, Lamborghini, Toro Rosso, VRM), un sistema completato da oltre 200 imprese di componentistica, tra cui diverse eccellenze nel campo dei moduli e sistemi, ma anche dell'ingegneria e dei servizi legati ai trend emergenti della mobilità (digitalizzazione, elettrificazione), con interessanti prospettive di ibridazione con altre filiere. Non è tuttavia ai numeri che occorre guardare, quanto alla qualità dei processi che questo cluster, meno dipendente dalle sorti dell'insediamento italiano di Stellantis, è stato in grado di attivare, innalzando la propria specializzazione relativa (sia per valore aggiunto sia per numero di addetti) e affermandosi come terzo settore nella composizione dell'export regionale.

La specializzazione distintiva e trainante dell'Emilia-Romagna, che pone la regione al vertice nazionale in questo ambito di vitale importanza per tutte le filiere merceologiche, è la meccatronica, che si evolve nell'integrazione con le tecnologie digitali. Si può anzi affermare che la specificità produttiva emiliana consista precisamente nei livelli di eccellenza raggiunti dalla "meccanica evoluta", sempre più intrecciata con le filiere produttive a valle (motoristica, biomedicale, packaging, automotive, macchine agricole, food, ceramiche, ecc.) e sempre più in grado di esprimere imprese leader dell'innovazione, tra cui i capofila del sistema bolognese originato dall'industria del packaging (IMA, Coesia, Marchesini, Robopac, Sacmi, ecc.) o della motoristica (Bonfiglioli) e altri ancora. Sempre nel campo della manifattura a superiore intensità tecnologica, per quanto non costituisca ancora una specializzazione distintiva, sta crescendo sul territorio un'industria delle scienze della vita, con lo sviluppo di importanti player nella farmaceutica (Chiesa Farmaceutici e Alpha Wassemann), ambito che si inserisce in un contesto già caratterizzato dal principale distretto biomedicale italiano, a Mirandola. Nella sua evoluzione, il sistema manifatturiero emiliano ha dunque saputo evolvere verso configurazioni tecnologico-produttive più complesse e con crescenti possibilità di mettere a valore specializzazioni distinctive rilevanti, sia in settori di manifattura "leggera" ma elevato contenuto simbolico (tessile, ceramiche, ovviamente il Food nelle sue diverse filiere), sia in settori a maggiore contenuto tecnologico, cui si è fatto riferimento.

### **Alcuni tratti del "modello emiliano".**

Entro il frame più ampio sopra richiamato sono da porre in adeguata luce, se non come aspetti esclusivi – poiché diversi di essi perlopiù si ritrovano anche altrove – almeno come elementi significativi del "modello emiliano" (Mosconi, 2023)<sup>3</sup> nel suo salto qualitativo degli ultimi due decenni, alcuni dei processi fondamentali di questa transizione.

**Crescita dimensionale e innalzamento del contenuto tecnologico delle imprese.** La metamorfosi descritta ha come primo fondamento la capacità, da parte di un certo numero di imprese, di irrobustirsi sotto il profilo dimensionale, e di innalzare contestualmente il contenuto tecnologico delle specializzazioni industriali, con un potenziamento degli investimenti in conoscenza, ricerca e capitale umano. Sotto questo profilo, l'Emilia è forse il territorio in cui l'intreccio tra manifatturiero che si muove verso produzioni a più elevato contenuto tecnologico e qualitativo e servizi che incorporano conoscenza (Berta, 2016)<sup>4</sup> ha coinvolto gli strati più consistenti del tessuto produttivo. Il consolidamento dimensionale è particolarmente visibile nel settore manifatturiero, nel confronto con le altre due grandi regioni del LOVER. La quota di addetti impiegati in imprese con più di 50 addetti e quella di addetti in imprese con più di 250 addetti è superiore a Lombardia, Veneto e Toscana. L'intreccio tra i due processi ha consentito al sistema emiliano-romagnolo di beneficiare degli effetti connessi alla diffusione di questo specifico agente economico: investimenti tecnologici,

---

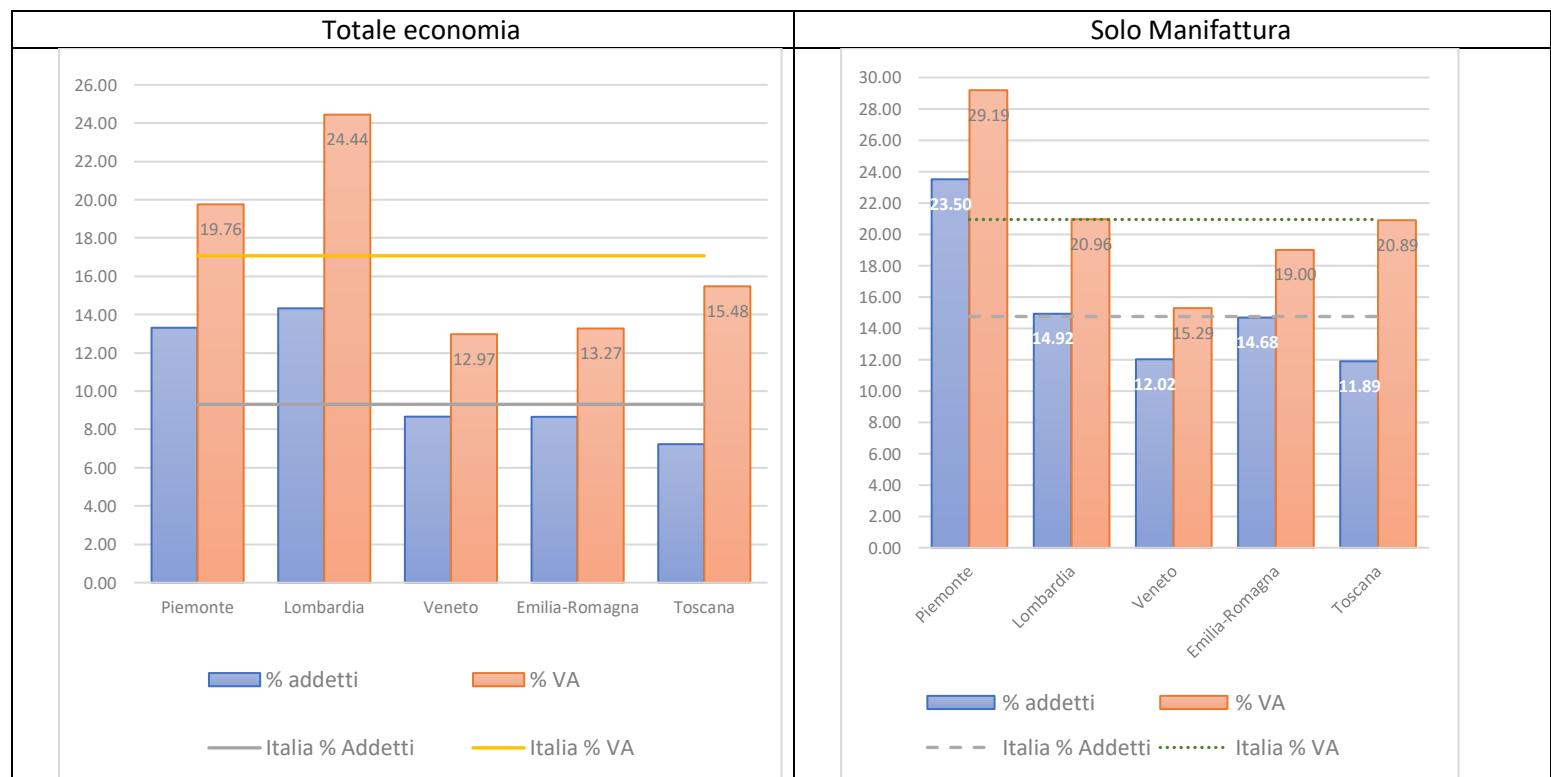
<sup>3</sup> Mosconi F. e D'Ingiullo D. (2023) Understanding the Emilian Model: A Network Analysis. *L'industria*, 2-2023, Il Mulino, Bologna.

<sup>4</sup> Berta G. (2016), *Che fine ha fatto il capitalismo italiano?* Il Mulino, Bologna

qualificazione della forza-lavoro, livello dei salari, apertura all'innovazione e alla R&D, e risalita della catena tecnologica (dai prodotti ai sistemi di produzione).

**Tenuta della impresa intermedia autoctona (e investimenti esteri).** Anche l'Emilia-Romagna è stata meta, negli ultimi 15-20 anni, di investimenti diretti esteri (IDE) che hanno concorso a ridisegnare gli assetti proprietari del sistema produttivo. Al netto dei rari casi di investimenti *greenfield* (es. Philip Morris a Bologna), l'Emilia-Romagna ha visto una serie di operazioni di M&A, distribuite in vari settori (dall'automotive con il Gruppo Audi e Volkswagen alla CMC da parte di Mitsubishi, dal biomedicale di Mirandola alle ceramiche di Sassuolo e via di seguito). Dato l'opportuno risalto alla capacità attrattiva del territorio e al ruolo nell'insieme positivo delle multinazionali che hanno investito e al loro progressivo radicamento sul territorio (*"nel modello di gestione, il management, le interazioni con le amministrazioni locali, ci sono delle dimensioni di mantenimento della dimensione locale molto forti"*), rispetto ad altre grandi regioni a industrializzazione matura, la quota di economia "controllata" o "comandata" da multinazionali estere appare relativamente contenuta. A livello di economia complessiva, la percentuale di addetti (8,7%) e di valore aggiunto (13,3%) collegati agli investimenti esteri (come in Toscana o in Veneto) è inferiore a regioni come Lombardia e Piemonte, ma anche alla media nazionale; limitando l'osservazione al settore manifatturiero, le corrispondenti percentuali si approssimano al dato medio nazionale, rimanendo però ben al di sotto di altre regioni.

#### Incidenza % degli addetti e del valore aggiunto delle imprese controllate da multinazionali estere in Italia e nelle grandi regioni del Nord e Centro (2021)



Questa riflessione ha un correlato importante. Da una parte, infatti, gli IDE in entrata sono essenzialmente legati alla ricerca (da parte degli investitori, perlopiù gruppi industriali) di sistemi di competenze, relazioni, mercati non facilmente delocalizzabili. Con riferimento ad un noto schema di classificazione degli IDE, rientra nel tipo *strategic-asset seeking* (Dunning, 1993)<sup>5</sup>. Occorre però considerare anche i possibili risvolti critici dell'internazionalizzazione "passiva". È vero infatti che la presenza di multinazionali dota il territorio di risorse importanti sotto il profilo delle opportunità d'interscambio e di accesso a sistemi di conoscenze internazionali. Rispetto ad altri territori, tuttavia, il sistema emiliano ha mantenuto superiori livelli di direzionalità. Lo sviluppo di un'industria manifatturiera in grado di crescere per vie interne, ampliando la gamma produttiva, diversificando e presidiando nuove nicchie di prodotto e, in ultima istanza, di figurare nei processi di M&A dalla parte degli investitori/compratori (è avvenuto su larga scala, ad esempio, tra le imprese del sistema bolognese del packaging, tra i leader che hanno verticalizzato il distretto di Sassuolo o tra le imprese della meccatronica di Reggio Emilia), costituisce un indubbio vantaggio rispetto ai territori in cui il movimento degli investimenti è avvenuto prevalentemente solo in entrata.

Un ulteriore aspetto da tenere in considerazione riguarda, secondo la chiave di lettura fornita da alcuni imprenditori, la superiore tenuta rispetto ad altre regioni, delle relazioni che tengono insieme teste di filiera, sistemi locali di fornitura e di approvvigionamento che non sono più tuttavia, per riprendere le parole di un intervistato, solo coloro che producono pezzi e componenti meccanici, ma *"anche chi fa studi, chi fa ricerca, quindi alla formazione, alla pubblica amministrazione, agli altri stakeholder, ad esempio del mondo finanziario"*.

**La costante espansione sui mercati esteri.** Con il recente "sorpasso" sul Veneto, per valore delle esportazioni l'Emilia è ormai seconda regione esportatrice italiana, contribuendo all'incirca al 13,7 per cento dell'export nazionale. Soprattutto, in termini pro capite, l'Emilia-Romagna è, tra le grandi regioni, quella con maggiore proiezione sui mercati internazionali (circa 30mila Euro per ogni persona in età lavorativa, un valore analogo al Friuli e superiore ormai a Veneto, Lombardia, Toscana, Marche e Piemonte).

**Spiccato orientamento all'innovazione.** La transizione recente del modello emiliano ha capitalizzato gli investimenti in ricerca, innovazione, tecnologia del tessuto produttivo, del resto obiettivo strategico delle politiche regionali degli ultimi due decenni. Per quanto i ranking dedicati all'innovazione più utilizzati (cfr. RIS, ITIF, RCI, ecc.) si basino su criteri relativamente convenzionali e – perlopiù – orientati a fornire misure delle risorse più che degli esiti dei processi innovativi, è da fornire adeguato rilievo alla "scalata" dell'Emilia-Romagna in molti degli indicatori associati all'innovazione. In particolare, nel contesto italiano (tenuto conto del posizionamento defilato del nostro paese in questo tipo di graduatorie), l'Emilia si posiziona – oltre che al primo per valore degli indici riepilogativi – nei primi posti in Italia per livelli di popolazione con elevata formazione e skill digitali, per intensità della ricerca e

---

<sup>5</sup> Dunning, J.H. (1993). *The Globalization of Business*. London and New York: Routledge.

sviluppo nel settore privato, per incidenza degli occupati in attività ad alta intensità di conoscenza. Rimarchevole, inoltre, il consolidato primato per domande di brevetto depositate pro-capite, che trova riscontro anche nei dati diffusi dallo European Patent Office, che vedono ben tre imprese emiliane (Coesia, Ferrari e Chiesi Farmaceutici) tra le prime cinque italiane per numero di brevetti depositati nel 2023.

**Cetomedizzazione diffusa.** Nuovamente, senza trascurare i settori della società che negli ultimi due decenni hanno percepito un incremento dei livelli di precarietà, insicurezza o di declassamento (presenti in Emilia-Romagna come in tutta Italia), di cui si tratterà in altra parte di questo contributo, i processi di crescita e trasformazione richiamati hanno contribuito al mantenimento o alla crescita, perlomeno all'interno dei settori della società inclusi nel "modello", di una vasta area di *ceto medio* integrata e tendenzialmente con buone occupazioni, 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). Ciò non ha impedito, anche in Emilia, i fenomeni di polarizzazione dei lavori (tutti da interpretare); la struttura socioprofessionale, comunque, almeno fino alla crisi Covid si è caratterizzata per una crescita e consolidamento delle professioni intellettuali e tecniche, ma anche dei lavori operai e terziari mediamente qualificati. I dati pubblici diffusi dall'Inps evidenziano, nel comparto privato con esclusione del settore agricolo, livelli retributivi lievemente superiori alle regioni di confronto sia tra gli operai sia (con l'eccezione della Lombardia) tra gli impiegati, i quadri e i dirigenti.

**Diffusa cultura "del lavoro" e mentalità "produttivistica".** La rilevanza delle organizzazioni politico-sociali del movimento operaio e dei succedanei appropriatisi della sua eredità, ha favorito la ricomposizione delle contraddizioni di classe e lo sviluppo di logiche "pattizie" e "coalizionali", ma anche la possibilità di crescita sociale di una operaietà più artigianale che dequalificata e di relazioni industriali nell'insieme progressive. C'è naturalmente in questa visione un tributo all'ideologia del movimento operaio ufficiale, l'idea che il mondo del lavoro potesse "controllare" aspetti importanti della propria prestazione imprimendo nel medesimo tempo una propria visione dello sviluppo economico. In questo riflesso ereditato dal togliattiano "patto dei produttori" si intravede anche un motore tuttora operante: in Emilia-Romagna, effettivamente, la "politica" ha guidato lo sviluppo.

### **Una regolazione distintiva.**

L'ultimo argomento, che costituisce del resto un riconosciuto pilastro del modello emiliano, è rappresentato dalla capacità del sistema istituzionale di svolgere un ruolo importante nella regolazione dei processi economici, da una parte, e nell'edificazione di sistemi di welfare basati sull'universalità dei diritti alla cura, alla salute, all'assistenza dall'altra.

I legami sistematici tra società, economia e politica che connotavano il "modello emiliano" nei decenni del take off industriale e del Dopoguerra, iniziarono a fine secolo ad affievolirsi con il venire progressivamente meno del posizionamento egemonico del partito di riferimento, laddove prendevano forma nell'economia (delocalizzazioni, gerarchizzazione dei distretti, emergere di nuove economie urbane e professionali) processi che spingevano anche nuove

forme di azione civica, promosse da ceti emergenti e che favorivano la ricerca di nuovi allineamenti tra società e istituzioni. È in questa stagione che prende forma, contestualmente all'implementazione dei fondi strutturali europei, una implicita divisione istituzionale del lavoro tra politiche regionali di innovazione “pro-growth” e municipalismo delle città medie, la buona amministrazione “pro-welfare” e di infrastrutturazione civica.

La crisi del 2008 aprirà una nuova fase delle politiche regionali, centrata sulla creazione di un ecosistema dell'innovazione tecno-scientifica, in grado di accompagnare la metamorfosi dei cluster industriali, oltre che all'integrazione con la programmazione urbana attraverso i piani strategici delle città. La qualificazione selettiva delle filiere industriali a più alta intensità di capitale umano e tecnologico e lo sviluppo di una piattaforma della conoscenza, il sostegno agli investimenti tecnologici e sinergie/reti di scambio tra università, mondo della ricerca, servizi avanzati, incubatori, imprese leader, con orientamento ai due obiettivi della digitalizzazione e della sostenibilità ambientale. Queste, in estrema sintesi, le linee direttive seguite dalla programmazione regionale. Il caso emiliano-romagnolo, sotto questo profilo, fornisce una rilevante conferma dell'importanza delle istituzioni pubbliche (coerentemente con gli assunti di una robusta letteratura empirica e scientifica che sarebbe ridondante richiamare in questa sede) ai fini della creazione e sviluppo di un sistema fertile di promozione e diffusione della capacità innovativa. Come è stato evidenziato (Mosconi e D'Ingiullo, 2023)<sup>6</sup>, di particolare importanza a questo scopo si sono rivelate a due componenti istituzionali: la qualità dei servizi pubblici (dunque, il grado di efficacia del governo territoriale) e il grado di associazione e cooperazione.

Con riferimento al primo dei due fattori, è da porre in adeguato risalto la predisposizione di una generazione di policy esplicitamente orientate all'innovazione, dunque ad un modello di crescita trainato dagli investimenti in innovazione, ricerca e sviluppo, che ha supportato la metamorfosi dei vecchi distretti o filiere specialistiche nelle piattaforme competitive delle “Valley”.

“Questo posizionamento sono convinto che sia stato raggiunto perché c'è stata una convinzione da parte di tutto il sistema, sono stati messi tutti i soldi in quella direzione, abbiamo focalizzato molto sull'obiettivo dell'innovazione e della ricerca. Il dirigere l'attenzione verso questo tema, il fatto che faciliti l'accesso dei soggetti all'innovazione, è un elemento centrale”.

La qualità e l'efficacia delle politiche regionali è stata ratificata anche da modelli valutativi basati su indici di qualità istituzionale (Mosconi e D'Ingiullo, cit.) che, se non suffragano l'idea di una superiorità schiacciatrice dell'ambiente emiliano-romagnolo, confermano il sussistere di significative relazioni tra buona amministrazione e politiche industriali evolute, spesso implementate in anticipo rispetto alle corrispondenti legislazioni di livello superiore. Data ad esempio al 2002/2003 la legge regionale per la ricerca industriale e che periodicamente eroga risorse al sistema imprenditoriale. La legge sull'attrazione degli investimenti esteri, del 2014,

---

<sup>6</sup> Mosconi F. e D'Ingiullo D. (2023) *Understanding the Emilian Model: A Network Analysis. L'industria*, 2-2023, Il Mulino, Bologna.

ha rappresentato uno strumento decisivo per convincere Audi e Volkswagen a raddoppiare lo stabilimento Lamborghini a Sant'Agata Bolognese piuttosto che delocalizzare in Slovacchia. Così come le grandi reti a diffusione regionale ispirate al “modello tedesco”, quella degli ITS e la rete dell’alta tecnologia, ossia dei laboratori accreditati (pubblici, privati, misti) a loro volta finanziati attraverso i bandi per la ricerca industriale. Il sistema delle politiche a regia regionale si è posto fin dai primi anni del secolo l’obiettivo di *assemblare saperi contestuali* (incorporati nelle imprese e tra i lavoratori) e *formali* (detenuti dagli organismi di ricerca) partendo dall’articolazione territoriale delle filiere, con la costituzione di laboratori per l’innovazione e trasferimento tecnologico che potessero mettere insieme le competenze. Una rete che si è progressivamente istituzionalizzata nei dieci Tecnopoli poi raggruppati in cluster dotati di comitati scientifici e costituiti da Associazioni di condivisione e scambio di competenze tra imprese, università e altri attori dello sviluppo. I Tecnopoli hanno favorito la creazione di più solidi legami tra imprese, organismi di ricerca e Università, favorendo nei casi di successo lo sviluppo di ecosistemi orientati all’innovazione che hanno avuto (e hanno) una parte importante anche nelle iniziative finalizzate all’attrazione degli investimenti esteri. Al di là dell’architettura formale o delle singole *issue*, questo schema di policy si è sostanziato, nella pratica, in una politica di *creazione di beni intermedi collettivi* per sostenere la transizione neo-industriale verso un’economia a più alta intensità di capitale umano, competenze, innovazione tecnologica: sia in modo diretto che promuovendo forme di coalizione sia agevolando l’azione degli operatori nell’ambito di piattaforme trasversali tra filiere, istituzioni formative e di ricerca, università e ITS, fondazioni, rappresentanze, medie-imprese.

L’altro aspetto distintivo del “modello” emiliano, è la matrice istituzionale facente perno sugli elevati tassi associativi, che hanno origine nel ruolo dei partiti nell’organizzare interessi, partecipazione, decisione politica. Anche nella crisi delle rappresentanze sviluppatesi nel ‘900, in Emilia-Romagna resistono infatti tassi di associazionismo e affiliazione sindacale elevati: per limitarsi ad un esempio la CGIL, nella regione, ha più di 400 sedi, con una presenza diffusa in quasi tutti i comuni di dimensioni superiori a 2.000/3.000 abitanti, e un numero di iscritti appena inferiore alla Lombardia, la cui popolazione è di molto superiore.

## Il transito del “modello emiliano”.

Bersaglio della ricognizione sul campo era ricostruire le traiettorie di riposizionamento di questa configurazione produttiva nella nuova «grande trasformazione» segnata, oltre che dalla transizione ecologica (che richiederà riflessioni non estemporanee, sia tra i suoi apologeti sia tra le minoranze di detrattori), dall’ascesa di un capitalismo «iperindustriale» che ha nella potenza di rete, nella logica algoritmica, nell’AI le meta-tecnologie di riferimento. La questione tecnologica non è il solo tema rilevante per l’analisi delle trasformazioni attese (anzi!) ma è certamente un filtro che consente di mettere a fuoco alcuni processi. La focalizzazione sulla transizione digitale rischia ovviamente di derubricare altri terreni di trasformazione. Intere filiere, ad esempio, sono oggi impegnate nel riposizionare produzioni e formule imprenditoriali a fronte dei rivolgimenti, anche geopolitici, che stanno ridisegnando su nuove aree macro regionali i rapporti tra le industrie dei diversi paesi e i correlati fenomeni di centralizzazione e periferizzazione. O ancora, i vincoli stabiliti dal Green Deal europeo che impongono scelte rapide di riconversione o la revisione delle partnership, come sta

avvenendo già nel cluster dell'automotive alle prese con la duplice transizione elettrica e digitale, ma anche alla riconfigurazione delle catene globali del valore alla luce della rapida ascesa della Cina come leader mondiale del settore.

Di fronte alle grandi sfide di questi anni dunque (accelerazione digitale, svolta sostenibile di produzione e consumo, nuove combinazioni tra competitività e coesione sociale, parziale regionalizzazione delle catene globali del valore e via di seguito), il sistema “emiliano-romagnolo” sta reagendo coerentemente con le prassi e gli orientamenti che hanno consentito a questo nucleo di imprese di raggiungere l’attuale posizionamento competitivo, ossia investendo in ricerca, innovazione, formazione, tecnologia, internazionalizzazione. E’ un sistema in transito, in cui è possibile, pur limitando l’osservazione allo strato superiore delle imprese che guidano le filiere, distinguere tra forme di rinnovamento incrementale *nel* modello, trainato dagli stessi protagonisti del ciclo precedente (le imprese, la regolazione regionale, i Tecnopoli, ecc.) e un rinnovamento più radicale *del* modello, attraverso la creazione o l’insediamento di nuove funzioni o hub strategici: il Tecnopolo Data Valley sarà acquisito come caso di riferimento di questo seconda via.

### **Il rinnovamento nel modello.**

Nella visione più ottimista le imprese protagoniste della modernizzazione del sistema produttivo emiliano-romagnolo proseguiranno la metamorfosi, spostandosi progressivamente sulle componenti pregiate della catena del valore e andando dunque a presidiare l’innovazione di prodotto in attività a più alto contenuto di conoscenza. Processi e riposizionamenti di questo tipo sono in corso nelle filiere consolidate o in consolidamento, come il metadistretto delle scienze della vita tra Mirandola e Bologna, che evolve aprendo alle sinergie con la rete ospedaliera del territorio. Senza dubbio, la traiettoria d’innovazione centrale per l’economia regionale è data dal rinnovamento delle filiere tradizionali, che hanno nella meccatronica, nell’industria del packaging, nel biomedicale, ma anche in certo agroalimentare, nei distretti ristrutturati verso l’alto (Sassuolo) i maggiori punti di traino. Anche nell’automotive, fermo restando i dilemmi legati alla transizione verso l’elettrificazione (e quelli, che in Emilia-Romagna sono meno deflagranti, sul futuro dell’insediamento Stellantis nel paese) si ritiene che la digitalizzazione rappresenti la leva di una nuova componentistica che compensi i ritardi dell’industria europea nella filiera delle batterie, legata alla guida autonoma/assistita, alla connettività V2V e V2X, ai software defined vehicles, all’elettronica e informatica embedded. Il valore sistematico degli investimenti innovativi del nucleo più evoluto della manifattura integrata con i servizi avanzati, in breve, non appare in discussione e tale visione appare del resto profondamente radicata nella cultura materiale del territorio *“non c’è sviluppo senza manifattura, appartengo alla vecchia scuola”*.

Gli assi strategici e trasversali alle filiere di questo rinnovamento neo-industriale, al netto di peculiarità settoriali o specificità aziendali, sono a fuoco da molto tempo e insistono su tre grandi direttive normalmente presenti in tutte le agende di policy nazionali e subnazionali.

*L’adattamento o il salto tecnologico legato alla frontiera digitale.* Le trasformazioni della configurazione produttiva del nucleo industriale-manifatturiero è anche funzione della serie di ondate tecnologiche che si compenetrano e concorrono a trasformare prodotto e mercato

delle imprese. Il programma Industry 4.0 secondo i casi ha rappresentato, per le imprese “medie” o “intermedie” (Berta, 2016)<sup>7</sup> che formano la componente evoluta del sistema senza necessariamente rappresentarne l'eccellenza, un passaggio di prima alfabetizzazione digitale, ovvero la possibilità di “aumentare” o “incrementare” il valore sia riconfigurando l'offerta sia incrementando l'efficienza attraverso nuovi modelli organizzativi. Industry 4.0 ha rappresentato, in un certo senso, un anello di congiunzione tra manifattura in automazione e futuro *iper-industriale* in prospettiva abilitato dalla nuova onda tecnologica la cui matrice è fornita dalle applicazioni di AI generativa e dal suo potenziale combinarsi con la potenza di calcolo, gli effetti moltiplicativi della rete, la gestione di dati informativi o di simulazione dei processi. Beninteso, molte imprese sono ancora lontane da questi standard e sebbene I4.0 rappresenti oggi l'onda in riflusso, non ha coinvolto e trascinato nella corrente l'intero sistema!

*La svolta in direzione della sostenibilità e della decarbonizzazione*, sia nella forma del risparmio (con processi produttivi più efficienti), sia mediante la riprogettazione dell'offerta e del valore proposto sui mercati. Chiaramente, la svolta green contiene non pochi rischi, del resto più che dibattuti. Nel settore della mobilità e della componentistica vi sono stime discordanti, ma è plausibile ritenere che l'impatto sul numero di imprese e sui corrispondenti addetti, nelle produzioni non riconvertibili legate ai motori endotermici, sarà rilevante. Ovviamente le imprese capofila del Motor Sport stanno investendo risorse importanti per la riconversione, in una fase del resto di incertezza regolativa circa il pacchetto “Fit for 55” che potrebbe subire revisioni nel futuro prossimo. La svolta green, per molti settori e attività, costituisce tuttavia un'importante occasione per rinnovare produzioni e contenuto simbolico del made in Italy. Nell'antropologia lavorista dei ceti produttivi padani, l'ambiente non entrava nel calcolo economico. Oggi è entrato ed il problema diviene la capacità dell'architrave manifatturiero di incorporare sostenibilità, adottando metriche del valore che tengano conto della rigenerazione dei beni collettivi.

La terza “componente trasversale” alle specializzazioni industriali è il *rinnovo delle competenze*, in particolare quelle necessarie per massimizzare la complementarietà tra conoscenze vive (incorporate nei produttori) e armatura tecnologico-digitale che struttura e avviluppa la produzione e i rapporti tra produttori, consumatori, intermediari, le supply chain e le filiere/cluster territoriali. Rispetto ad altri territori del nostro paese, l'Emilia-Romagna su questo piano può vantare vantaggi effettivi, alla luce tanto della qualità e articolazione del suo sistema formativo nell'alta istruzione e nella formazione tecnica superiore, quanto della qualità delle conoscenze contestuali sedimentate nei territori produttivi caratterizzati più nel senso dell'artigianalità e della specializzazione che nella produzione di massa. Nondimeno, molte delle competenze domandate alle transizioni in corso sono effettivamente di tipo nuovo, occorre formarle o importarle dai luoghi più avanzati lungo la traiettoria del cambiamento, in un contesto (aspetto su cui si tornerà tra breve) però caratterizzato da vincoli demografici, penuria di forze di lavoro, difficoltà ad attrarre personale “*non siamo ancora*

---

<sup>7</sup> Berta G. (2016), *Che fine ha fatto il capitalismo italiano?* Il Mulino, Bologna

*adeguatamente attrattivi, lo siamo sul livello nazionale ma non su un livello internazionale. Questa è la chiave di tutto in questo momento, è quello che vedo come elemento più critico”.*

### **Rinnovamento del modello. Verso la Data Valley.**

Il grande progetto di sistema, che promette di fare del polo bolognese un hub importante nella rete globale dei centri di supercalcolo e un moderno cluster di ricerca e servizi avanzati sulle tecnologie digitali evolute, naturalmente, è il Tecnopolo Manifattura – Data Valley Hub. Il Tecnopolo che ridisegna il Quadrante Nord bolognese, pilastro incardinato nell’infrastruttura digitale europea, si pone come polo infrastrutturale di rilevanza internazionale. Operativamente, si parla di grandi infrastrutture che cumulano potenza, dati, capacità di calcolo e rendono di conseguenza attrattivo l’ambiente per attività correlate (centri calcolo e via di seguito). Intorno a questo nucleo “hard” il progetto punta a rafforzare la presenza di strutture di ricerca, analisi e dati in altri campi a elevata intensità scientifica come l’astrofisica (e i suoi derivati industriali della space economy), la medicina, lo studio del clima.

Tra gli attori centrali del Tecnopolo è il CINECA (Consorzio Interuniversitario), ente costituito nel 1969, oggi consorzio di soggetti a capitale pubblico con una compagine composta da 118 enti (2 ministeri, 70 università, 46 istituzioni nazionali tra enti di ricerca, aziende ospedaliere universitarie-IRCCS, AFAM). Il Cineca, tra i maggiori centri di calcolo europei, ha in Bologna la sua sede centrale, dove sono impiegati circa 800 dei suoi 1.200 addetti complessivi. Il nuovo Tecnopolo di Bologna rappresenta, qualitativamente e per impatto atteso, qualcosa di più e di diverso che un’iniziativa incrementale che si aggiunge al sistema delle Valley; è per contro un grande progetto che si propone di innescare una trasformazione *del modello* di sviluppo emiliano-romagnolo e la cui integrazione negli assetti odierni della società e dell’economia regionale sono probabilmente da costruire, e che nel contempo può concorrere a trasformare la città capoluogo sotto il profilo della sua formazione economico e sociale. La riflessione qui deve seguire necessariamente più direzioni.

#### **Il Tecnopolo Manifattura**

Nell’area del Tecnopolo Manifattura – Data Valley Hub sono attive o in fase di implementazione infrastrutture dedicate all’High Performance Computing, quali Leonardo, nodo della rete europea Euro HPC e della roadmap verso l’*exascale computing* individuata dal Consorzio Interuniversitario Cineca e dall’INFN, il cui Centro Dati è dedicato alla ricerca sulle Onde gravitazionali e Fisica Astroparticellare. Nel Polo è insediato anche il Data Center del Centro Europeo per le Previsioni Meteorologiche (ECMWF), e sono inoltre previste le sedi del Competence Center Industry 4.0 Bi-Rex, orientato al sostegno dell’innovazione industriale mediante l’accesso a infrastrutture tecnologiche di test, a competenze digitali (HPC, Big Data, Cloud Computing), formazione, consulenza per finanziamenti, ecc. Il Centro nazionale di Ricerca in HPC, Big Data e Quantum Computing è uno dei cinque centri nazionali previsti dal PNRR, saranno indirizzate all’innovazione nel campo delle simulazioni, del calcolo e dell’analisi dei dati ad alte prestazioni con due specifici focus: il primo, rappresentato dal mantenimento e dal potenziamento dell’infrastruttura HPC e big data italiana; il secondo, che prevede lo sviluppo di metodi, applicazioni, modelli, software e strumenti per integrare il calcolo, la simulazione, la raccolta e l’analisi di dati di interesse per il sistema della ricerca e per il sistema produttivo e sociale. Gli “spoke” collegati a questo hub insisteranno inoltre su campi della space economy, dell’osservazione spaziale, del clima, della medicina, del quantum computing, ecc. È inoltre previsto l’EuroCC Italy, il Centro di Competenza Nazionale (NCC), membro del network europeo di trasferimento tecnologico dell’HPC. Altre presenze del Tecnopolo insistono su attività legate alla ricerca medica, allo sviluppo sostenibile, alle sedi di agenzie regionali funzionali (Arpaee, Art-ER), all’energia, incubatori, centri universitari e altro.

Chiaramente, la presenza di attività evolute di ricerca e di sviluppo applicato in campo digitale (supercalcolo, analisi, big data, ecc.) potrebbe fare di questo territorio un luogo con una propria identità nelle geografie del lavoro disegnate dalla nuova economia, anche se occorre essere consapevoli dell'improbabilità di uno sviluppo su scala rilevante, nel nostro paese, di veri cluster dell'economia digitale. A maggior ragione, lo sviluppo di relazioni tra questi hub e le economie effettivamente esistenti ha un'importanza fondamentale per trasformare questi investimenti (economicamente cospicui) in risorsa per lo sviluppo del territorio. Non è affatto scontato che questo tipo di insediamento instauri legami a monte e valle con il tessuto economico, sociale e con la composizione del lavoro a livello territoriale. Non è ovviamente detto che la non attivazione di questi legami sia un problema. Lo sviluppo emiliano-romagnolo può essere rappresentato anche come sedimentazione di strati che si sovrappongono fino a costituire una struttura *multi-strato*, con traiettorie compresenti che non necessariamente devono trovare connessioni esplicite. Il tema del resto è più che conosciuto e rimanda al complesso sistema di rapporti che intercorrono tra economie fondate sulla conoscenza di origine *science-based* e territori, le cui forme di crescita e di sviluppo (anche quando *knowledge-led*, come nel caso delle piattaforme emiliane), pongono in primo piano la ricerca applicata e industriale, lo sviluppo di prodotto, l'apprendimento, la cooperazione tra pari o nell'ambito di relazioni di cluster e di filiera, laddove *"questi soggetti di rilevanza internazionale non sempre attecchiscono sul territorio"*. Il tema è abbondantemente sviluppato dagli stessi attori in gioco, che evidenziano la necessità di trasformare questo hub in una vera economia, una "fabbrica del digitale e dell'AI".

"L'approccio riduzionista dice «abbiamo concentrato una grande capacità di calcolo, c'è il secondo computer al mondo e c'è il posto in cui si fanno le previsioni meteo per tutta Europa». Il tema è come arricchire questa cosa, altrimenti è un'astronave che potrebbe essere dovunque. Quello che sta crescendo è l'idea del Dipartimento dell'ONU per studiare l'impatto dei dati sullo sviluppo umano, di portare tutti i ricercatori, non solamente le macchine, del Cineca, dell'Istituto Nazionale di Fisica Nucleare, le start up, cioè rendere una fabbrica del digitale, dell'Intelligenza Artificiale, l'idea del Comune di Bologna di presentare un Piano di sviluppo di un quadrante della città costruito intorno a questo investimento".

È questa, del resto, l'aspettativa manifestata dalle componenti industriali del territorio. Come più intervistati hanno rimarcato occorre creare intorno a questa infrastruttura un distretto vero poiché si rischia in alternativa di internalizzare gli elevati costi di implementazione e mantenimento senza ritorni. Ad esempio, come afferma un importante imprenditore della meccatronica, i vantaggi si acquisiscono se effettivamente questo hub attirasse ricercatori, altre imprese di altissimo livello e *"nuovo pensiero"*.

### **Il salto di scala delle politiche industriali regionali.**

Tanto le esigenze di rinnovamento *nel* modello (gli investimenti innovativi delle imprese esistenti) quanto il salto di scala rappresentato dal Data Valley Hub dedicato al supercalcolo, per restare sugli esempi citati, presuppongono un ruolo importante dell'attore pubblico, a differenti livelli istituzionali. Dopo una lunga stagione di declino, le industrial policy pubbliche

sono tornate al centro dei processi regolativi (Aiginger e Rodrik, 2019)<sup>8</sup>, coerentemente con gli approcci mission-oriented volti a fronteggiare le grandi sfide d'interesse collettivo (climate change, disuguaglianze sociali, ecc.) che, ad esempio, informano la logica delle politiche europee (Schot e Steinmueller, 2018)<sup>9</sup>. L'ambiente politico-istituzionale emiliano-romagnolo, differentemente dal mainstream del pensiero economico, non ha dovuto affatto “riscoprire” la centralità “imprenditoria” dell’attore pubblico per l’innesto dei processi di innovazione, poiché tale consapevolezza è maturata con l’evoluzione e le transizioni del modello di crescita e sviluppo regionale. Questo ruolo è interpretato sia in senso più “interventista” sia nel contesto di partnership pubblico-private come quella che ha dato vita alla Fondazione IFAB, costituita nel 2019 e che persegue obiettivi di promozione della ricerca scientifica sui Big Data e sull’Intelligenza Artificiale, cruciale nell’elaborazione della strategia sulla Data Valley; la Regione ha attrezzato un campo favorevole alla partecipazione/cooperazione di attori privati (grandi e medio-grandi imprese prevalentemente del territorio, quali Chiesi, Cnh, Bonfiglioli, banche, assicurazioni, alcune multinazionali, ecc.), che sono i principali sostenitori e finanziatori della Fondazione. Il progetto del Tecnopolis è l’esito di un consolidato gioco coalizionale: lo sviluppo e l’implementazione dell’area si basa sul capitale pubblico, in grado di mobilitare investimenti privati, secondo uno schema ricorrente. Nella cornice di un approccio imperniato sulla partnership strutturata e programmatica tra attore pubblico, rappresentanze degli interessi, soggetti economici, che si concretizza anche nel ruolo di enti funzionali cui sono affidate importanti facoltà attuative (si veda la rete dei Tecnopoli, il ruolo dell’agenzia di sistema Art-ER, la citata Fondazione IFAB), le politiche industriali realizzate dalla Regione nel periodo recente si sono focalizzate su bersagli e scale d’intervento che, nella tradizionale “divisione del lavoro” sono perlopiù svolte dai livelli superiori.

Lo sviluppo delle tecnologie di frontiera e la possibilità di capitalizzare i vantaggi derivanti dalla localizzazione di organismi di ricerca, centri di analisi, superserver e professioni collegate, richiede un volano pubblico importante, come del resto il ruolo del pubblico è determinante nelle fasi più rischiose e incerte dell’innovazione (corrispondenti convenzionalmente ai primi livelli della classificazione TRL). L’allocazione di risorse pubbliche destinate alla ricerca di base è dunque coerente con l’assunto della sussidiarietà tra azione pubblica e mercato. Tale paradigma (il pubblico come attivatore e sviluppatore per le fasi dell’innovazione a fallimento di mercato) nel caso del Tecnopolis Manifattura è stato interpretato in modo forte dall’attore pubblico, sulla base di una sinergia strategica tra Regione e Comune di Bologna. Il rilancio delle prerogative pubbliche di regolazione richiede, come è stato osservato, anche un rafforzamento della capacità attuativa e d’implementazione, sia a livello orizzontale (sul territorio), sia nel coordinamento tra diversi livelli istituzionali, laddove la «frammentazione verticale» gioca un peso significativo nel

---

<sup>8</sup> Aiginger, K., & Rodrik, D. (2019). Rebirth of Industrial Policy and an Agenda for the Twenty-First Century. *Policy Crossover Center*, Working Paper.

<sup>9</sup> Schot, J. & Steinmueller, W. E. (2018), Three frames for innovation policy: R&D, systems of innovation and transformative change. *Research policy*, 47(9).

condizionare le policy stesse (Gherardini, 2021)<sup>10</sup>. Forse, anche su questo piano in Emilia-Romagna si è però raggiunto un “soffitto di cristallo”: la scala delle iniziative e dei problemi con cui le policy regionali intendono misurarsi, infatti, eccede la sfera normalmente agita dalle istituzioni territoriali. Un salto di scala impegnativo, che richiede un accesso strutturato a programmi e risorse di livello adeguato al campo strategico individuato.

“Credo che adesso il tema sia il passaggio di scala, il Tecnopolo non lo possiamo risolvere come una cosa emiliano-romagnola. Il tema automotive è ampissimo. Mentre prima potevamo stare su dimensioni più locali, il livello di scala mi sembra che si stia alzando, per questo anche la dimensione di investimenti complessivi, cioè il Tecnopolo si fa perché c’è un investimento nazionale, un investimento europeo quindi la nostra capacità di alzare la scala degli investimenti è determinante. (...) Il caso del Tecnopolo lo uso come elemento paradigmatico ma ci sono altri ambiti su cui questo aspetto potrebbe essere giocato, per esempio la mobilità, se pensiamo ai 4-5 grandi campioni nazionali che sono nati con il PNRR sul tema ricerca e innovazione, quelli ci chiamano ad un sistema di relazioni molto più ampio”.

### I punti di crisi del “modello emiliano”.

Richiamate le linee fondamentali di trasformazione evolutiva o radicale del “modello emiliano romagnolo”, la cognizione ha fatto emergere i potenziali punti di cedimento della traiettoria intrapresa. Non è necessario né probabilmente utile, ai fini di questo contributo, redigere un esaustivo catalogo di punti di forza e di debolezza del modello di crescita “medio padano” cui si riferisce questa parte del rapporto, quanto individuare selettivamente alcune “minacce” che potrebbero vulnerare in modo impattante la capacità di riprodurre vantaggi economici e coesione sociale. Il “modello”, per come è stato descritto, sembra infatti minacciato sia da processi che lo erodono dall’alto, sia da dinamiche endogene alla sua costituzione molecolare.

**Il cuneo della rendita.** Prima grande questione: nell’equilibrio virtuoso tra *salario* (diretto e indiretto) e *profitto*, che almeno per componenti importanti della società e dell’economia regionale ha assicurato (e assicura tuttora) in maniera più efficace che in altri aggregati territoriali la “quadratura del cerchio” tra competitività, coesione e partecipazione civica, si incunea la *rendita*, anzitutto in quella forma specifica di questa fase, come rendita urbana che si riverbera nell’accresciuto costo riproduttivo delle città. Da qui effetti perversi ormai conosciuti che ad esempio avvicinano Bologna (*si parva licet*) a Milano nel ridurne l’attrattività verso – ad esempio – la popolazione studentesca o i lavoratori a reddito medio-basso o ancora inferiore (da cui anche la percezione di un *labour shortage* concentrato proprio nei servizi di prossimità e per la vita quotidiana). Squilibri e turbolenze del mercato immobiliare, rincaro abnorme delle locazioni e del costo unitario di appartamenti e uffici, si combinano con l’orientamento dei proprietari verso gli affitti brevi, i residenti temporanei, oppure concessi a professional e dirigenti d’impresa ben retribuiti, con l’effetto concatenato delle riconfigurazione dei servizi e degli spazi pubblici in modo conforme alle caratteristiche dei ceti affluenti in grado di sostenere la spesa, e di una spirale di effetti concatenati sull’offerta

---

<sup>10</sup> Gherardini A. (2021). Perché investire in politiche per l’innovazione? Tre strade per otto economie avanzate. *Stato e Mercato* 3/2021, Bologna, Il Mulino.

distributiva, costo dei servizi e degli spazi produttivi e commerciali e via di seguito. In breve, ciò che un'ampia e documentata letteratura definisce gentrificazione dei centri urbani (Semi, 2015; Tozzi, 2023; Smith, 1996)<sup>11</sup>. Il tema assume ulteriore rilievo se posto in rapporto con le aspettative mobilitate dagli investimenti nelle infrastrutture digitali e della conoscenza. È un fatto che Bologna fatichi oggi ad accogliere la popolazione studentesca in entrata, al punto che il suo prestigioso sistema universitario rischia di perdere iscritti a causa della penuria di offerta abitativa o degli elevati costi delle locazioni. Un ulteriore effetto risiede anche nella crescente scarsità di soggetti disponibili a trasferirsi nelle città per occupazioni a reddito medio-basso o contenuto.

“A Bologna non si trovano autisti di autobus, perché la gente non è disposta ad andare in un dormitorio a quarant’anni, né di giocarsi più della metà dello stipendio per un alloggio”.

“Lasciamo da parte il tema trito delle alte specializzazioni, però anche le professioni intermedie non si trovano, nonostante ne abbiamo bisogno, perché quando si arriva al dunque, i potenziali occupati dicono è tutto bello, che sono interessati e lo stipendio è adeguato, ma qui non ci vivono. Il tema della casa è assolutamente inderogabile”.

È da osservare inoltre che se tali fenomeni hanno in Bologna la punta visibile, coinvolgono in realtà anche le città medie o i centri medio-piccoli, con conseguenze implicite sul piano della distribuzione del reddito e delle opportunità di vita. Poiché sull’argomento si torna in altra parte del rapporto, qui ci si limita a richiamare la questione.

Un altro risvolto legato alla rendita insiste sul prelievo crescente di reddito da parte delle imprese proprietarie di piattaforme di servizio (turismo, distribuzione, acquisto di servizi, delivery, ecc.) sull’attività produttiva o sul settore turistico. È evidente, come ampiamente paventato da una letteratura critica nei confronti del *platform capitalism* e dell’arbitraggio algoritmico della vita quotidiana, come la diffusione su larga scala di servizi organizzati dai global player della rete stiano impattando sulla fascia mediana della domanda e dell’offerta di servizi e dei consumi (ad esempio, nel comparto turistico ma anche in diversi campi della distribuzione). Come in altre città italiane, anche nei centri urbani emiliano-romagnoli il commercio fatica e si iniziano a percepire fenomeni di impoverimento dei servizi di prossimità, laddove lo sviluppo accelerato, dapprima della GDO e degli outlet e oggi dell’e-commerce, indica uno dei principali terreni di ristrutturazione delle economie di riproduzione.

**Il venire meno del collante del lavoro.** Più “rasoterra”, l’incrinarsi (reale o percepito che sia) delle identità mediate dal lavoro costituisce, nella visione di parte degli intervistati, uno dei

---

<sup>11</sup> Semi, G. (2015). *Gentrification. Tutte le città come Disneyland?*, Bologna, Il Mulino. Tozzi, L. (2023). *L’invenzione di Milano. Culto della comunicazione e politiche urbane*. Cronopio, Napoli. Smith, N. (1996). *The New Urban Frontier: Gentrification and the Revanchist City*, London, Routledge.

potenziali punti di crisi del “modello emiliano”. Gli indicatori empirici di questo processo sono l’apparentemente accresciuta rigidità dell’offerta, la ricontrattazione della disponibilità a lavorare, i fenomeni di sottrazione e “vacanza” dei posti, che sembrano orientarsi in due direzioni: nei settori forti dell’economia emiliana, si faticano a trovare i lavoratori “giusti”, quelli che servirebbero (ad esempio, tecnici e professioni STEM); nella vasta area dei servizi turistici, riproduttivi, delle economie fondamentali, si faticano a trovare i lavoratori tout court. Da qui anche la richiesta di settori rilevanti dell’economia di agire rapidamente per ripristinare la “riserva industriale” riaprendo il canale dei flussi migratori.

**La crescita dei divari interni.** Non si raccoglie solo ansia celebrativa tra i protagonisti del “modello di crescita” emiliano-romagnolo; l’invito ricorrente è non lasciarsi “abbagliare” dalla spettacolare ascesa del sistema manifatturiero delle Valley o dai successi – relativi, essendo notoriamente l’Italia un paese poco orientato alle attività di R&D – nei ranking nazionali ed europei sull’innovazione, dal dinamismo del mondo universitario, poiché al di sotto di questo mondo si muove un sistema di imprese e di lavoro sotto stress che non può in alcun modo essere descritto dalle retoriche dell’eccellenza.

Per quanto scontata, **l’immagine dualistica** (tra imprese, tra territori, tra settori di lavoratori) ricorre con frequenza nelle descrizioni. Occorre maneggiare con cura: l’Emilia non è mai stata immune da fenomeni di marginalità economica, cattive imprese e lavoro poco dignitoso. Dopo la crisi del 2008, lungi dall’essersi prodotta soltanto de-industrializzazione, si è prodotta una polarizzazione tra l’emergere di una neo-industria direttamente connessa con mercati e filiere globali e un mondo vasto di micro-impresa molecolare, diversamente incluso nelle filiere originate o controllate dai leader industriali delle piattaforme, ma altrettanto spesso sottoposto a una dura selezione e alla pressione ordinatrice dei mercati.

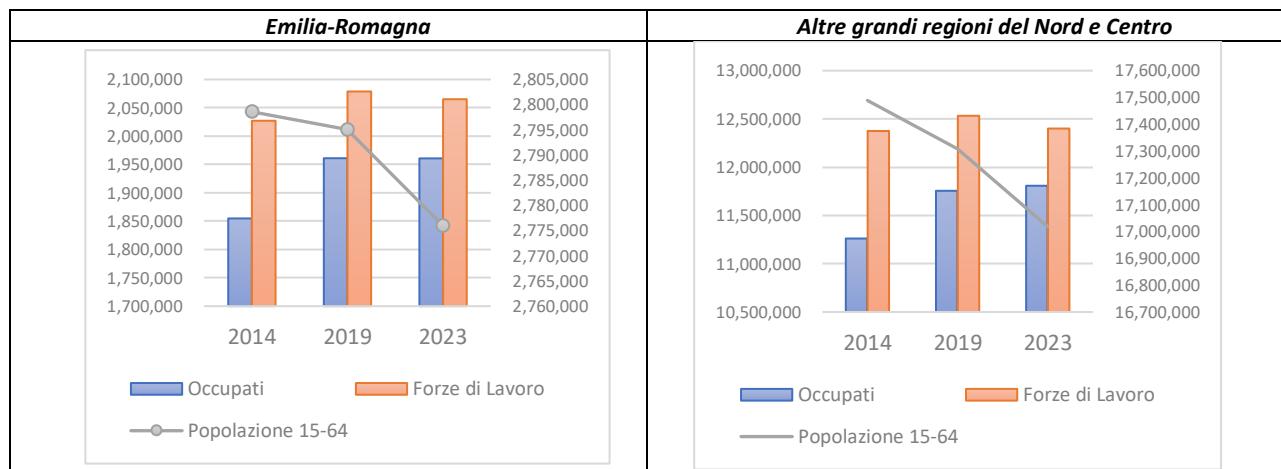
“Sarebbe bello se tutto funzionasse solo perché funziona la parte alta; la parte bassa sicuramente, come da altre parti, fatica anche qui, benché qui l’elevata concentrazione di distretti e cluster probabilmente rende le micro imprese meno isolate che altrove”.

Le crepe emergono nitidamente soprattutto ai margini della cittadella del “capitalismo intermedio” delle Valley, sostenuto dalle politiche regionali, dagli investimenti collettivi e – certo – anche dallo sviluppo di una moderna economia della conoscenza con cui il territorio prova a cavalcare la transizione. Divari che, anche senza evocare scenari dualistici di accentuata polarizzazione – visione che striderebbe con i livelli mediamente elevati di benessere economico e sociale della regione – colpiscono selettivamente settori economici e gruppi sociali. L’ipotesi della regione a “due velocità” ha un risvolto anche territoriale, che oppone l’asse delle città e dei centri che gravitano lungo la via Emilia, il cuore demografico e produttivo della regione, a vaste aree della regione appenninica, del ferrarese e delle “basse”.

**Il plafond de verre demografico.** Sebbene la dinamica della popolazione emiliano romagnola sia, in virtù del saldo migratorio positivo che compensa in parte i vuoti della denatalità, meno critica di altri contesti regionali, le tendenze demografiche sono un vincolo fondamentale per il futuro dal territorio. In particolare, la quota dei non occupati disponibili a lavorare si sta

assottigliando vistosamente anche in Emilia-Romagna, con il ridursi dello stock di popolazione in età attiva.

#### **Occupati e forze di lavoro in Emilia e nelle grandi regioni del Nord e del Centro (2014, 2019, 2023)**



Sull'argomento il dibattito è aperto e le posizioni articolate. È maturata, almeno a livello di policy network, la consapevolezza della necessità di orientare i percorsi formativi e l'istruzione in modo coerente con le esigenze di rinnovamento e qualificazione del sistema produttivo, di incrementare la partecipazione della componente femminile, in una regione che del resto può esibire tassi di attività invidiabili nel contesto italiano, incrementare i flussi migratori in entrata. E quest'ultimo, come noto, un tema particolarmente delicato e per certi versi controverso, poiché il campo appare occupato da rappresentazioni reciprocamente ostili e da una ideologia dell'immigrazione "scelta" (dunque controllata e di qualità), obiettivo soprattutto retorico che non tiene conto delle preferenze degli stessi migranti – che tendono a scegliere le destinazioni anche in base alla percezione del valore delle competenze possedute. La riapertura del canale delle migrazioni, in ogni caso, è ritenuto nella situazione contingente un passaggio quasi obbligato.

### **I lavori della transizione e la transizione del lavoro.**

Le trasformazioni recenti della composizione del lavoro sono da inquadrare nel medesimo schema finora utilizzato, volto a rendere conto tanto dei lasciti della stagione chiusasi (ciò che retoricamente definiamo il "non più") quanto eventuali tendenze in crescita, con attenzione particolare ai punti di cedimento e alle linee di faglia emergenti. È scontato richiamare, preliminarmente, i molti punti di forza del mercato del lavoro emiliano romagnolo, almeno nel confronto interno al paese. Per tasso di occupazione (circa 70% nel 2023) l'Emilia-Romagna si colloca a ridosso della media europea e decisamente al di sopra di quella nazionale (61,5%), in linea perlopiù con le regioni di abituale confronto (Lombardia, Veneto, Toscana) e con una performance lievemente migliore di queste per tasso di occupazione femminile (il gender gap, pure cospicuo – sopra i 12 punti percentuali – è comunque inferiore). La struttura per gruppi professionali e settore riflette gli argomenti finora portati circa la rilevanza del nucleo "forte" dell'economia regionale nel dare forma alla stratificazione

e alle gerarchie sociali. L'occupazione manifatturiera incide per il 27 per cento circa del totale, mentre la composizione per gruppi professionali evidenzia – anche nel confronto con le regioni “simili” – una elevata incidenza (inferiore solo al Lazio e – di poco - alla Lombardia) degli occupati appartenenti agli strati più qualificati i quali, includendo oltre ai manager e alle professioni specialistiche anche quelle tecniche, raggiungono il 37 per cento del totale occupati. Assunti questi dati generali, allo scopo di fornire una “scena” alle analisi e osservazioni proposte dagli intervistati, è utile un sintetico richiamo alle trasformazioni recenti della struttura socio-professionale.

### Dalla polarizzazione dei lavori al ritorno delle professioni intermedie?

Come noto, il dibattito sulle trasformazioni di medio e lungo periodo della struttura delle professioni, ha contrapposto diverse immagini, in particolare con l'opposizione tra i fautori di una “polarizzazione” (cresita contestuale dei lavori high-skilled e low-skilled, a discapito delle professioni intermedie) e di una tendenza generale all'innalzamento dei livelli medi di qualificazione. Nonostante autorevoli contributi abbiano derubricato l'ipotesi della *job polarization* fondamentalmente come un mito (Oesch e Piccitto, 2019)<sup>12</sup>, i dieci anni che hanno preceduto la crisi Covid del 2020 hanno visto sostanzialmente – tanto nel paese, quanto nelle regioni in esame – una contestuale crescita<sup>13</sup> di occupati nelle alte professioni (tecnici superiori, professionisti, specialisti) e nei lavori meno qualificati (operai industriali meno qualificati, lavoratori dei servizi logistico-distributivi, della filiera turistica, dei servizi di prossimità a bassa retribuzione). All'interno di questa tendenza, in Emilia-Romagna (similmente al Piemonte e a differenza delle altre regioni) si è osservata una crescita relativamente simmetrica di profili “alti” e “bassi”; in particolare, l'incremento del lavoro più qualificato è stato trainato da una crescita senza eguali dei profili tecnici, che si può considerare riflesso dell'upgrade manifatturiero avvenuto nel periodo esaminato. Come negli altri territori, si è ridotta la componente degli operai industriali a reddito superiore (coincidenti, per velocità, con gli operai specializzati) e, in misura superiore a tutte le altre regioni, quella del lavoro autonomo di “prima generazione” (commercianti, artigiani, agricoltori).

L'evoluzione recente sembra viceversa divergere dal periodo precedente. Tra il biennio 2018/2019 e quello 2022/2023 si è osservata infatti una relativamente robusta crescita nei raggruppamenti degli operai industriali meglio retribuiti e degli impiegati e lavoratori dei servizi a reddito superiore, mentre l'apporto dei raggruppamenti più qualificati è stato negativo. È prematuro ipotizzare una inversione della tendenza, ma la struttura socio-professionale sembra comunque indicare una direzione diversa. In Emilia-Romagna si osservano del resto alcune specificità. Nella regione, infatti, gli occupati nei raggruppamenti degli operai con maggiore reddito, degli impiegati e dei lavoratori dei servizi a qualificazione

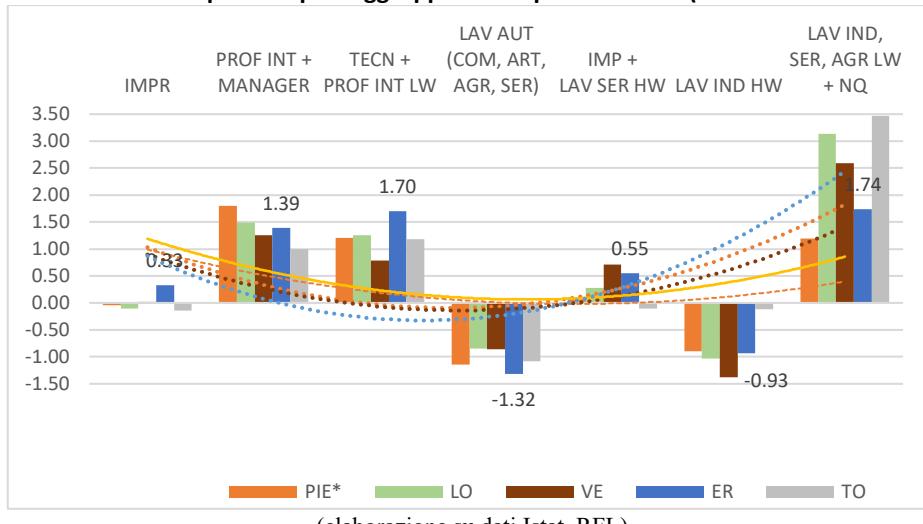
---

<sup>12</sup> Oesch, D. e Piccitto, G. (2019) The Polarization Myth: Occupational Upgrading in Germany, Spain, Sweden, and the UK, 1992–2015. *Work and Occupations*, 2019, Vol. 46.

<sup>13</sup> Si utilizza allo scopo una classificazione ad hoc, costruita in base all'ordinamento gerarchico dei redditi medi relativi ai gruppi professionali a 2-digit della classificazione Istat CP2021, successivamente ricondotti a sette raggruppamenti.

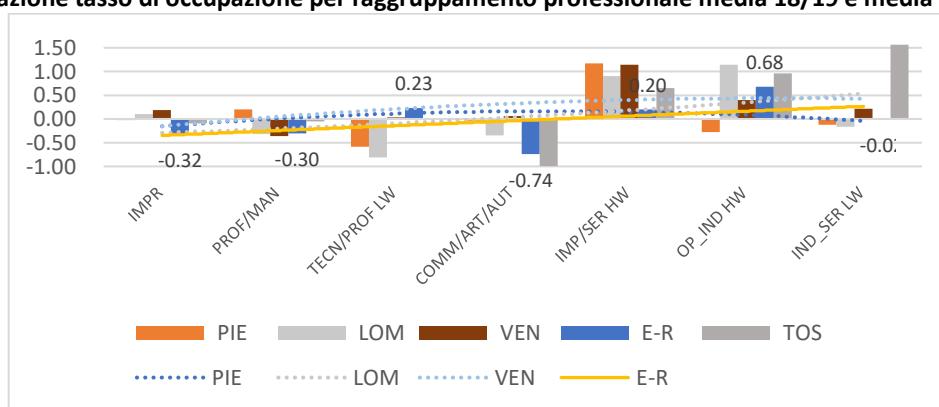
intermedia (con reddito comparabile agli impiegati) crescono meno che nelle regioni di confronto. Per contro, continuano a espandersi, seppure a ritmo inferiore rispetto al periodo precedente, i tecnici superiori, a fronte di un più intenso calo nel raggruppamento degli imprenditori.

**Variazione tasso di occupazione per raggruppamento professionale (media 2011 e 2018 2019)**



Legenda. IMPR: imprenditori. PROF INT + MANAGER: dirigenti pubblici e privati e Professioni intellettuali con reddito elevato o intermedio. TECN + PROF INT LW: Tecnici superiori e Professioni intellettuali con reddito inferiore. LAV AUT: lavoratori in proprio del commercio, artigianato, agricoltura, servizi. IMP + LAV SER HW: impiegati e lavoratori dipendenti dei servizi con reddito più elevato. LAV IND HW: operai industriali con reddito più elevato. LAV IND, SER, AGR LW + NQ: lavoratori dipendenti dei servizi con reddito inferiore, operai industriali e agricoli con reddito inferiore, lavoratori non qualificati di ogni settore.

**Variazione tasso di occupazione per raggruppamento professionale media 18/19 e media 22/23**



\*

\*Legenda. IMPR: imprenditori. PROF INT + MANAGER: dirigenti pubblici e privati e Professioni intellettuali con reddito elevato o intermedio. TECN + PROF INT LW: Tecnici superiori e Professioni intellettuali con reddito inferiore. LAV AUT: lavoratori in proprio del commercio, artigianato, agricoltura, servizi. IMP + LAV SER HW: impiegati e lavoratori dipendenti dei servizi con reddito più elevato. LAV IND HW: operai industriali con reddito più elevato. LAV IND, SER, AGR LW + NQ: lavoratori dipendenti dei servizi con reddito inferiore, operai industriali e agricoli con reddito inferiore, lavoratori non qualificati di ogni settore.

Non è un dato consolidato e risente, senza dubbio, degli effetti del congelamento occupazionale del 2020 e della problematica ripartenza dei servizi turistici e di prossimità nel 2021-2022. Per contro, secondo dati Eurostat recentemente ripresi da Banca d’Italia, la cospicua crescita occupazionale registrata dell’ultimo biennio nel nostro paese sarebbe coincisa con una contrazione degli occupati a maggiore qualificazione. In effetti, la disamina delle variazioni della quota di lavoratori dei primi tre grandi gruppi professionali confermano questo sviluppo. Fino al 2019, infatti, la loro incidenza era in costante aumento, nell’ultimo biennio risulta in lieve calo: in Emilia-Romagna scende dal 37,7% al 37,3%, a livello nazionale dal 36,2% al 35,7%.

Tanto la tendenza pregressa, quanto l’eventuale inversione degli anni più recenti forniscono una base empirica per riflessioni di ordine più generale, utili da tenere sullo sfondo dell’analisi.

La prima, con riferimento alle tendenze di polarizzazione richiamate, pone in rilievo il restringersi della base sociale della regolazione che sorreggeva il modello emiliano, caratterizzata da buoni tassi associativi e di affiliazione sindacale tra i lavoratori dipendenti, ma anche di ceti medi autonomi organizzati nelle rappresentanze di piccola impresa. I gruppi professionali in ascesa, con la parziale eccezione dei tecnici superiori, hanno per ragioni diverse tassi di sindacalizzazione limitati. I *professional*, perlopiù, si tutelano nei loro network o sviluppano forme di contrattazione individuale (e sembrano in genere poco interessati all’azione collettiva). Tra i lavoratori dei servizi meno qualificati e a basso reddito, per contro, vi sono state esperienze di organizzazione e autorganizzazione – anche al di fuori delle rappresentanze sindacali tradizionali – che hanno talora prodotto sporadiche esplosioni conflittuali (in particolare nel settore della logistica); secondo la maggioranza degli interlocutori, tuttavia, in questi gruppi professionali si collocano gli “esclusi” dal modello.

La seconda è legata alla temporanea stagnazione della componente dei knowledge worker che, se confermata negli anni a venire, andrebbe acquisita come un monito circa il proseguimento di una tendenza che sembrava ineluttabile. Nonostante la recente riapertura del canale dei concorsi nel settore pubblico, cui corrispondono normalmente occupazioni a media e alta qualificazione, l’eventuale conferma di questo trend potrebbe indicare che gli investimenti in ricerca e innovazione del nucleo più qualificato del nostro capitalismo intermedio non sarebbero sufficienti ad abilitare un più generale upgrading verso i lavori qualificati.

### **Il grande escluso.**

Per quanto una parte consistente degli intervistati converga su una rappresentazione positiva in relazione alla capacità redistributiva dalle occupazioni del territorio, convertibili in processi di integrazione relativamente stabili i cui immediati indicatori sono i livelli retributivi e le possibilità di sviluppo professionale, l’idea per la quale la nuova questione sociale (leggasi lavoratori poveri, occupazione intermittente o a bassa intensità, casi di sfruttamento esplicito) abbia carattere residuale è rifiutata decisamente da più interlocutori.

Esiste un sostanziale accordo circa le condizioni retributive e di sviluppo professionale cui è possibile accedere all’interno del nucleo forte del capitalismo intermedio e delle reti a questo

più prossime, nonché nell'ambito del lavoro pubblico e nelle componenti più strutturate del terziario business o legato al welfare. Si riscontra però anche una sostanziale convergenza nel rilevare livelli di inclusione differenziati, che sconfinano nella parte bassa della gerarchia socio professionale nel campo del lavoro senza dignità. I rappresentanti dei sindacati e i referenti dei servizi per l'impiego nella sostanza descrivono il nucleo centrale del "modello" emiliano come una sorta di cittadella dei diritti consolidati progressivamente accerchiata da settori in cui si allarga la fascia del "lavoro senza qualità". I salari, i benefit e le garanzie acquisibili da chi lavora nei settori evoluti della manifattura e nei servizi avanzati, garantiscono adeguate opportunità di vita, occasioni formative, di qualificazione e progressione delle carriere (sono i dipendenti delle medio-grandi imprese teste di filiera e delle reti a loro direttamente collegate nella meccanica evoluta, nel biomedicale, nella farmaceutica, dei business service evoluti, dei settori pubblico e finanziario, ecc.). Tuttavia, per riprendere le parole di un sindacalista, lo spazio produttivo emiliano-romagnolo è un ventaglio aperto che va *"dal modello Ducati e Lamborghini a quello che ogni estate, da qualche anno, emerge sulla Riviera romagnola, e non solo, un mondo fatto di contratti precari, di lavoratori a cui viene chiesto di lavorare 9 ore al giorno, per 7 giorni su 7, pagati 1300 euro al mese. L'innovazione c'è, ma è concentrata nei settori ad alto contenuto scientifico e tecnologico, non è diffusa in tutto il sistema, abbiamo settori in cui c'è scarsa qualità, e penso al turismo, penso alla logistica, penso all'agricoltura"*.

In fondo alla scala è lo zoccolo dei difficilmente occupabili, in carico strutturale ai servizi per l'impiego e, tra i penultimi, uno strato niente affatto residuale di precariamente inclusi e intermittenti, che vive di impieghi a termine alternati a trasferimenti di sostegno al reddito *"uno zoccolo numeroso di persone che sono di fatto escluse e che vivono di espediti. Per esempio, ci sono numerose persone che vivono serenamente della stagionalità, si fanno i loro sei mesi, guadagnano il loro "stipendio", di un anno, ci aggiungono la NASPI per gli altri sei mesi, però, sono espediti. Oppure ci sono quelli della logistica di Piacenza che hanno una stagionalità sotto Natale perché Amazon assume il picco dei fattorini o delle persone che portano i pacchi"*.

L'argomento sopra esposto evoca una ulteriore rappresentazione ricorrente che separa le condizioni di accesso a buone opportunità del mondo industriale, ratificate da livelli salariali di 7-8 punti superiori alla media nazionale e allineati alla regione benchmark La Lombardia, dalle condizioni mediamente riscontrate nel terziario che in Emilia-Romagna non rappresenterebbe, nonostante la presenza di attività professionali e ad alta intensità di conoscenza, un settore avanzato. Proprio i livelli salariali medi del terziario, trainati verso il basso da molte attività incluse nelle catene logistico distributive, nei servizi commerciali, nel ramo turistico ma anche e non poche attività legate ai lavori di cura e servizi di prossimità, testimonierebbero il divario che ancora separa la regione la contesti ritenuti più strutturati, come la Lombardia o per certi versi lo stesso Lazio *"se dovessi fare un benchmark con la Lombardia, mentre lì il terziario avanzato l'hanno costruito davvero, l'Emilia-Romagna non si può ancora dire che sia a questo livello dal, anzi, nel terziario non siamo in una condizione di eccellenza come lo siamo nel manifatturiero, nel terziario il Lazio, per esempio, ci sorpassa di tantissime posizioni, come la Lombardia"*.

Altri indizi suggeriscono di relativizzare la rappresentazione di un mondo del lavoro emiliano-romagnolo che esprime condizioni di lavoro comparativamente migliori o più desiderabili. Ad esempio, i livelli di soddisfazione del lavoro, tenuto conto dei necessari caveat metodologici quando si utilizza tale costrutto, rilevati periodicamente nell'ambito della RFL Istat, non pongono l'Emilia-Romagna tra le regioni in cui si osservano valori più elevati (per il lavoro svolto, i guadagni, le opportunità di carriera, il contenuto intrinseco, ecc.) e anzi, nell'edizione 2023, questi si collocavano lievemente al di sotto della media nazionale. Come ovunque, coerentemente con l'accresciuta contrattualità dell'offerta, si osservavano rispetto agli anni pre-Covid superiori livelli di soddisfazione, che trovano possibili spiegazioni in vari fattori. Non è da trascurare, nella cornice della moderazione salariale che rende il nostro paese un caso conclamato (tra quelli dell'OECD) di stagnazione dei redditi da lavoro, che per diversi settori del lavoro gli ultimi anni siano coincisi con un miglioramento delle retribuzioni reali, per effetto di trasferimenti extra-salariali, detrazioni e bonus fiscali, o del regime forfettario per i lavoratori autonomi. È inoltre da considerare, altro argomento da acquisire *cum grano salis*, alla luce dell'estrema articolazione delle condizioni di potere e autonomia sul mercato, che ciò si combina per alcuni strati con la percezione di un accresciuto potere contrattuale, che si esprime ad esempio nella ridotta percezione di probabilità di perdere il lavoro, come nell'accresciuta facilità di trovare una nuova occupazione in caso di perdita della precedente. L'Emilia-Romagna, in questi indicatori, si colloca nella media del paese, non in una condizione privilegiata.

### **L'esaurirsi della riserva industriale.**

La questione del *labor shortage* occupa il campo della riflessione, a maggior ragione se si considera l'elevato tasso di occupazione e il rarefarsi contestuale dell'esercito industriale di riserva (le forze di lavoro non occupate, ma disponibili a lavorare), richiamato nel paragrafo precedente. La carenza di personale esaspera anche il fenomeno dello *skill mismatch*, la discrepanza tra le competenze richieste e quelle disponibili. Un indicatore esplicito di questo fenomeno è la percentuale di figure professionali che le imprese considerano difficili da reperire rispetto al totale dei profili ricercati. Secondo i dati più recenti di Unioncamere-ANPAL, questa percentuale, rilevata dal Sistema Informativo Excelsior, è attualmente prossima al 50%, rispetto a circa il 30% nel periodo pre-Covid, un dato in Emilia-Romagna ancora più critico di quello osservato a livello nazionale.

Il tema è normalmente riferito alla difficoltà, da parte delle imprese che investono nelle nuove tecnologie o in processi di innovazione più spinti, di reperire risorse con buoni livelli di istruzione e adeguatamente formati. In questo senso, l'attrazione di futuri lavoratori attraverso il sistema universitario o dell'alta formazione costituisce naturalmente una delle principali ipoteche sulla sostenibilità futura; anche per questa ragione il ripristino di condizioni di più ampia accessibilità attrattività delle città universitarie, a partire dal fondamentale incremento dell'offerta di soluzioni abitative adeguate costituisce una precisa opzione di politica industriale. Come numerosi intervistati fanno notare, tuttavia, il territorio (come mostrano i dati prima forniti) non richiede solo professionals, ma anche tecnici, impiegati, operai qualificati, autisti, infermieri e via di seguito.

Il progressivo prosciugamento della riserva di forza-lavoro rappresenta una grande sfida manageriale che organizzativa, cui una parte del sistema sta rispondendo cercando, nei limiti

stabiliti dagli imperativi della competitività sui mercati, di fornire al personale in entrata condizioni e prospettive d'impiego più stimolanti o remunerate in modo adeguato. Ad esempio l'uso di benefit rientranti nel repertorio di iniziative accomunate dalla definizione di welfare aziendale, concepito in modo integrativo e non suppletivo delle componenti retributive extra salariali, costituisce un esplicito incentivo per attrarre e trattenere il personale, cui le imprese che ne hanno la possibilità attribuiscono grande importanza. Si tratta chiaramente di benefit attivabili soprattutto dallo strato superiore e maggiormente performante delle imprese, in cui sovente si sottoscrivono accordi contrattuali di secondo livello e dove, di per sé, retribuzioni, premi, clima aziendale, possibilità di uso flessibile del tempo, sono migliori rispetto alla media. Ciò inevitabilmente finisce per acuire il divario percepito fra questo nucleo di buoni lavori - certamente ampio ma non generale - e il resto della domanda, non necessariamente connotato in termini negativi, ma chiaramente più in difficoltà nel sostenere le proprie strategie di recruiting attraverso la mobilitazione di componenti extra-salariali significative.

### **Una nuova rigidità dell'offerta?**

In stretta connessione con l'argomento suesposto è un altro grande refrain della ripresa post pandemica, cui ci si è riferiti con l'espressione di *great resignation*, a indicare il forte incremento delle dimissioni volontarie dal lavoro. Il fenomeno, dopo aver raggiunto un picco nel 2022, sta diminuendo, ma rimane a livelli più alti rispetto al passato. Inoltre, persiste un numero significativo di persone che lasciano il lavoro senza un'alternativa occupazionale immediatamente disponibile. L'ipotesi di un "nuovo rifiuto del lavoro" (Coin, 2023)<sup>14</sup> sembra trovare inoltre altri appigli empirici nell'apparentemente accresciuta rigidità dell'offerta, che si esprime attraverso richieste convergenti nella riduzione dello spazio occupato dal lavoro nelle vite individuali e familiari, ovvero nella bassa disponibilità a lavorare se non a condizioni particolarmente soddisfacenti dal punto di vista dell'impegno richiesto e della corrispondente remunerazione. Si osserva una crescente riluttanza verso determinati lavori o modalità di impiego, come quelli che richiedono orari estesi fino alla sera e nei fine settimana. Un indicatore indiretto di questa rigidità è l'aumento del tasso di posti vacanti, ossia le posizioni di lavoro per le quali i datori stanno attivamente cercando candidati non ancora riempite. Questo tasso (rapporto percentuale tra posti vacanti e la somma di questi con le posizioni lavorative occupate), è in costante crescita dal 2013 (0,4%), con un significativo aumento tra il 2021 e il 2023 (da 1,2% a 1,9%), più pronunciato nei servizi (2,0%) rispetto alla manifattura (1,8%).

Si è già rimarcato come l'eventuale scivolamento del lavoro tra i valori di riferimento, in particolare tra le generazioni entranti, rappresenterebbe una discontinuità forte rispetto ad uno dei capisaldi del modello di crescita di questo territorio. È certamente possibile che tra gli effetti nel raggiunto benessere da parte di ampi settori dei ceti popolari, vi sia anche l'esigenza di qualificare la propria esperienza diversificando orientamenti soggettivi e percorsi biografici. Sarebbe del resto bizzarro se proprio l'Emilia-Romagna, teatro nel 1977 della prima grande rivolta post-lavorista del nostro paese, scoprisse a quasi cinquant'anni di distanza

---

<sup>14</sup> Coin F. (2023). *Le grandi dimissioni. Il nuovo rifiuto del lavoro e il tempo di riprenderci la vita*. Einaudi, Torino.

l'esistenza di comportamenti di sottrazione attiva o di esodo (condizionato alle possibilità di sopravvivenza) dal lavoro. Al di là delle interpretazioni più diffuse, come ad esempio la contrazione della popolazione giovanile a causa del cosiddetto inverno demografico, il tema è diventato un elemento ricorrente nella rappresentazione del mercato del lavoro. A fronte di ciò, il richiamo retorico all'etica del lavoro come ideologia rinnovabile a cavallo dei cicli sociali, appare quanto meno velleitaria. A ben vedere l'etica del lavoro, che le organizzazioni storiche del movimento operaio avevano contribuito a diffondere nelle classi subalterne, oggi è soprattutto un'ideologia dei datori di lavoro: i più avveduti, non di meno, anche se a malincuore cominciano a fare i conti con l'idea per la quale lo scambio denaro-lavoro *"non funziona più, non è più la molla, e uno dei componenti ma non è la molla"*.

Acquisito l'argomento, occorre prestare nondimeno adeguata attenzione a non generalizzare tali assunti all'intera composizione del lavoro, poiché accanto agli strati che - anche in virtù delle pressioni demografiche prima richiamate - hanno acquisito potere contrattuale e una certa discrezionalità e controllo sui propri corsi di vita, permangono vasti settori di lavoratrici e lavoratori imprigionati nella spirale perversa del basso reddito, della discontinuità di impiego, senza troppe possibilità di affrancarsi. In questo senso affermare che la componente retributiva abbia perso importanza è quantomeno azzardato, come del resto è stato rimarcato anche da intervistati con una visione più problematica circa il potere acquisito dai lavoratori rispetto alla controparte *"non mi convince per niente, mi sembra una cosa giornalistica che fa molta presa. Diverso è il caso, invece, del ragazzo super preparato che può permettersi di scegliere tra diverse offerte di lavoro"*.

Diversi dei fenomeni cui si è fatto riferimento (rigidità dell'offerta, propensione alle dimissioni volontarie, rilevanza acquisita da altre dimensioni realizzative) sembrerebbero comunque diffondersi presso significativi strati di giovani e di giovani adulti, tra i quali starebbe maturando come fattore associato alla qualità del lavoro la garanzia che questo lasci spazio al tempo libero, ovvero alle attività riproduttive, di cura, e via di seguito (Bertolini e Goglio). Da questo punto di vista, secondo la testimonianza di referenti storici dei servizi per l'impiego, si rileverebbero atteggiamenti disincentivati rispetto all'esperienza del lavorare, che si traduce nell'indisponibilità verso *"quei lavori che hanno a che fare con turni, orari serali, festivi (...) se il mio scopo è garantirmi un reddito, trovarmi delle occasioni di lavoro che mi garantiscano un reddito lo voglio fare alle mie condizioni; se è un lavoretto, quindi un reddito di 800 euro, allora lo faccio alle mie condizioni, altrimenti mi paghi veramente molto bene e a quel punto abbasso le mie aspettative di gestione del mio tempo"*.

Non tutti gli intervistati aderiscono ad una visione che si potrebbe definire "culturalista" né scomodano l'emergere di nuovi habitus, di fronte alla crisi del senso di appartenenza al lavoro, reale o percepita che sia. In questi casi si pone semmai in termini esplicativi la rottura di quelle relazioni virtuose tra lavoro, impresa, società che più che "abilitare" il modello emiliano di sviluppo ne costituivano, almeno nella rappresentazione, l'essenza intima: l'idea, in altre parole, che la democrazia economica, il patto capitale-lavoro dentro la fabbrica o nelle filiere, informasse di sé e delle proprie relazioni anche la società, disegnando un continuum tra democrazia economica e politica, tra produttore e cittadino, tra diritti sociali e civili, senza fratture e ulteriori contraddizioni *"la cosa che più ci preoccupa è che questo sta modificando, in qualche modo, il senso di appartenenza al lavoro. Faccio un esempio: se lavoro in una*

*cooperativa sociale deputata all'assistenza agli anziani, o con i bambini autistici, e vengo quotidianamente bistrattata, tirata per i capelli, svolgendo un lavoro di cura e prendendo 1200 euro al mese, quando va bene, che in Emilia non bastano per vivere, quale senso di appartenenza posso avere a questo lavoro? Quale identificazione sociale mi può dare il lavoro?"*

## Le città emiliane e i dilemmi della crescita.

Il corridoio urbano-industriale della Via Emilia, l'armatura e il motore della traiettoria di crescita emiliano-romagnola, è un sistema policentrico articolato e stratificato in città medie e città-distretto. Anche per tutto l'ultimo quindicennio queste città hanno rappresentato l'infrastruttura sociale e istituzionale di appoggio, che ha accompagnato la crescita delle filiere industriali.

La Via Emilia può essere dunque pensata come una matrice in cui piattaforme produttive articolate per filiere (le "Valley") incrociano la piattaforma territoriale articolata in una "filiera" urbana che potremmo pensare articolata su tre strati: Bologna città-regione in sollevamento dalla piattaforma delle città medie e in transizione metropolitana; la rete delle città medie capoluogo da Rimini fino a Piacenza; le città-distretto tra i 20mila e i 70mila abitanti, fulcri di addensamenti produttivi spesso ad origine distrettuale, collegate alla rete infrastrutturale e integrate nel sistema delle politiche regionali, connesse da flussi logistici di persone e merci. Una nebulosa urbano-industriale di polarità che strutturano una città diffusa sempre più simile ad un arcipelago metropolitano. E' questa rete di città nella sua articolazione, che rappresenta l'*esoscheletro urbano della crescita emiliana*, i centri produttori di beni collettivi e servizi che alimentano parte delle economie esterne delle imprese e dei vantaggi localizzativi. Una filiera urbana che oltre a costituire il bacino di risorse istituzionali e di governance tutt'ora più rilevante, rappresenta anche l'ambito in cui più chiaramente il modello di crescita basato sull'intreccio tra produzione e welfare, crescita economica e politiche di coesione, pur essendo più forte e istituzionalizzato sta sperimentando "incriniture", indotte da sfide sociali di entità e natura nuova.

La scelta fatta in questa ricerca è stata di presentare una serie di esempi necessariamente parziali e non esaustivi, ma sicuramente utili per comprendere sia la diversità delle dinamiche evolutive, che le tendenze comuni caratterizzanti le città emiliane e il loro contributo alla governance complessiva. In questo capitolo racconteremo la traiettoria e le strategie di crescita perseguiti da alcune città intese come gruppi regolatori dell'economia, una prospettiva che non elimina la diversità e il gioco degli interessi, la presenza di faglie sociali, il cambiamento o il conflitto, ma considera nondimeno le città (nello specifico le città medie e soprattutto quelle che abbiamo chiamato le città-distretto) come entità dotate di meccanismi di integrazione e coesione e dotate di struttura amministrativa, di una coalizione di governance e di un responsabile nella figura del sindaco. La rappresentazione che emerge dalle interviste è di città come entità attive nelle quali la politica conta ancora, più o meno integrate in filiere di governance multilivello, che praticano strategie di attrattività e nel contempo tentativi di regolazione politica delle trasformazioni sulla base di una idea condivisa di crescita; ma che nel contempo affrontano impatti sociali e economici (la dimensione dei

flussi) di livello metropolitano che sfidano la capacità del municipalismo policentrico di matrice socialista di tenere assieme gli obiettivi della coesione sociale e della creazione di ricchezza. Perseguono traiettorie di crescita competitiva rappresentandosi contemporaneamente come città del benessere e città dei produttori, unificano il modello della città imprenditoriale con il modello della città welfarista, la coalizione pubblico-privato con il mantenimento della centralità della politica nella definizione di interesse generale e pubblico, mettendo l'accento sul tema dei progressi sociali, del benessere, della qualità della vita culturale, dei saperi e dell'assistenza, delle economie fondamentali con l'impresizzazione dei servizi di riproduzione sociale. Un modello di città che unisce politiche dell'offerta con politiche della domanda e che sarebbe sbagliato considerare soltanto la conseguenza delle spinte a crescere nel mercato dell'attrattività, ma assembla le pressioni all'imprenditorializzazione con uno stile amministrativo e una cultura politica che affondano le radici nella tradizione del municipalismo socialista. Le città che abbiamo incontrato, si pensano come entità che organizzano e governano lo spazio urbano per predisporlo ai flussi, ma non sono soltanto nodi passivi di intersezione di flussi di mobilità e investimenti: mixano logiche di mercato con capacità regolativa e di mobilitazione delle risorse locali. Esse propongono densità di rapporti, logiche di articolazione degli interessi e di integrazione di attori diversi, orientano (o quantomeno mantengono l'obiettivo di orientare) i comportamenti, cercano di selezionare gli impatti favorendo investimenti di lungo periodo: al di là di una forte enfasi sull'attrattività, sono città segnate da rapporti sociali in ridefinizione che però provano a disegnare *localité*, "tracce di comunità". Mantengono una capacità di programmazione, uno stile amministrativo integrativo, una sfera politica al centro della definizione dell'interesse generale. Non sono certo entità isolate, ma città nodi di una rete urbana e produttiva, collegate a politiche regionali e multilivello, connesse da reti infrastrutturali che definiscono uno spazio di relazioni allo stesso tempo competitive e cooperative: sono parte organica di quella traiettoria di crescita centrale che abbiamo descritto a proposito di imprese, filiere e lavoro. Infatti, come vedremo tra poco, le città emiliane hanno seguito una strategia che fa coincidere la cultura del "buon governo" con l'attrattività e la crescita demografica e imprenditoriale: le politiche urbane predispongono le città come piattaforme di servizi all'impresa e alla persona allo scopo dichiarato di creare un ambiente competitivo e sociale per l'attrazione di imprese e lavoratori, attraverso qualità amministrativa, infrastrutture come beni competitivi e qualità della vita sociale e culturale.

La visione che muove le élite locali e soprattutto i sindaci, è essenzialmente la *città dei produttori* con una torsione verso la società della conoscenza, unendo ceti manifatturieri e classi di servizio alte e basse dentro un paradigma dello sviluppo che pur dando importanza preminente alla crescita e alla promozione economica, unifica politiche dell'offerta di servizi reali all'impresa (*governance* delle aree produttive e della formazione) con politiche di promozione dei consumi locali di servizi culturali e di welfare, che promuove una alleanza tra imprese e lavoro (tendenzialmente strutturato e qualificato), predisponendo il campo con lo sviluppo dell'offerta di servizi alla persona (qualità della vita) e all'impresa. Una visione di città che punta a svilupparsi non solo attraverso riproduzione e servizi ma soprattutto attraverso la costruzione di vantaggi localizzativi specifici per produzione manifatturiera e logistica industrializzata, per attrarre capitalismo autoctono ma anche insediamenti multinazionali, creando mercati di un lavoro strutturato e (tendenzialmente) rappresentato: con le politiche regionali e il sistema delle filiere, *le città sono il terzo pilastro del modello di crescita e di*

*neoindustrializzazione emiliano*. Anche le qualità culturali e di coesione sociale, la capacità di governo amministrativo e di integrazione verticale della filiera istituzionale, caratteristiche storiche delle città emiliane, sono state imprenditorializzate e sistematizzate come capitale produttivo, risorsa da mettere al lavoro nello sforzo di reggere le esigenze della crescita. Sinteticamente, nelle parole di uno dei sindaci intervistati in occasione della ricerca, la linea perseguita dalle amministrazioni pubbliche è stata “crescere, crescere, crescere”, orientando però la qualità della crescita e trasformando la stessa qualità della vita in un fondamentale bene competitivo territoriale, un fattore produttivo e una economia esterna per le filiere. Sul piano delle culture di governance, oggi le città medie e le città-distretto emiliane perseguono un mix di orientamenti alla crescita di mercato e orientamenti al welfare e alla coesione. Come vedremo nella seconda parte del racconto, la sfida che anche le città si trovano oggi di fronte sta però negli impatti su questo modello di crescita “municipalista”, di trasformazioni economiche, del lavoro e sociali di scala più elevata che la regolazione locale fatica ad affrontare.

Rimane un quesito: qual è la composizione sociale che caratterizza una traiettoria di crescita come quella delle città emiliano-romagnole? Sarebbero necessarie ricerche dedicate a come sta mutando la composizione sociale e di classe delle città, all’incrocio di trasformazioni della composizione tecnica della produzione e politiche regolative e distributive. Quello che il nostro lavoro di consente di ipotizzare è una articolazione in alcuni segmenti alla cui attrazione puntano le politiche pubbliche delle città: in primo luogo una vasta classe media di servizio, articolata in un blocco di lavoro autonomo del terziario culturale e della “creatività” e oggi in crescita un ceto di “nuovi tecnici” più orientata a saperi tecno-scientifici (STEM) di livello sia intermedio che nel contesto metropolitano bolognese elevato, di matrice prevalentemente salariata sia privata (industriale) che pubblica. Si tratta di una componente sociale orientata anche a stili di vita urbani e interessata a modelli di consumo di servizi culturali, per attrarre la quale le città si orientano alla promozione di eventi e cultura. A questo grande bacino si affianca poi il tentativo di sviluppare un ceto operaio strutturato nel manifatturiero e nelle reti distributive, articolato però da condizioni salariali e di vita più stabili nel caso del lavoro manifatturiero e invece più esposte a processi di proletarizzazione nei settori della distribuzione.

Un profilo di città insomma che cerca di perseguire un equilibrio tra economie della produzione e della riproduzione, una *strategia di ri-cetomedizzazione* praticata attraverso l’unificazione di tre agende o traiettorie di sviluppo urbano che tradizionalmente si sono presentate in antitesi e che invece hanno convissuto nella traiettoria urbana emiliano-romagnola:

-il *modello della città imprenditoriale* orientata alla crescita e all’attrattività di imprese e popolazione in competizione con gli altri nodi della rete urbana, cellula territoriale del manifatturiero orientato all’export che produce vantaggi localizzativi attraverso servizi qualificati di formazione, connessione infrastrutturale, governo delle aree fondiarie. Una città imprenditoriale che però, differentemente dal modello di matrice americana, ha ancora al centro l’azione politica locale visto che il comune diventa il pivot di una offerta di beni competitivi locali: servizi, un processo di policy making efficiente, accessi infrastrutturali, qualificazione della forza lavoro, *qualità della vita come bene competitivo territoriale locale* per persone/capitale umano che vogliono radicare una parte della loro esperienza di vita nella

città. Una agenda fondata sul rapporto stretto tra una filiera politica (regione+comune) che gioca un ruolo forte, imprese autoctone o multinazionali;

-la città come macchina culturale e dell'intrattenimento, come città della cultura e di una classe di servizio formata da insegnanti, pubblica amministrazione, terziario culturale e del consumo, un ceto che produce e consuma allo stesso tempo servizi. Una città orientata alla fioritura di progetti di consumo culturale, città come distretto culturale e del loisir, turismo, sport, eventi promossi dal settore pubblico coinvolgendo un tessuto di professioni dei servizi culturali e anche del nonprofit culturale e di mobilitazione del tessuto civico, con la trasformazione e valorizzazione dei patrimoni storico artistici, delle tipicità identitarie, e in alcuni casi con una torsione dell'agenda verso la società della conoscenza con la presenza di università locali o investimenti nella formazione tecnica. Una agenda che affianca alla centralità della produzione manifatturiera economie di produzione di beni e servizi simbolici rivolte a nuove popolazioni cittadine con gusti, orientamenti e capacità di spesa per un'offerta di svago, turisti, visitatori: un modello di città che funge da sistema di rigenerazione delle risorse e qualità emotive, psichiche, cognitive della forza lavoro;

-l'agenda della città del welfare e della coesione, che persegue una agenda della cura, a guida pubblica ma con un rilievo crescente e forte del tessuto dell'impresa sociale nelle sue diverse forme. È una agenda nella quale la politica municipale e le regole del gioco istituzionale prevedono un ruolo di programmazione centrale per la politica locale, uno stile amministrativo e decisionale interventista, pur nel coinvolgimento del Terzo Settore e del movimento cooperativo come attore produttore insieme all'attore pubblico di una offerta di servizi riproduttivi, di bilanciamento vita/lavoro, mobilità, assistenza, sanità territorializzata, ecc. Tra i beni di coesione in questa agenda sociale delle città emiliane sono importanti i beni relazionali che consentono di riprodurre quelle risorse di fiducia, lealtà, trasparenza, identità culturale e politica che consentono la tenuta delle giunture sistemiche tra i diversi gruppi sociali nella città, tra le città e tra le città e la programmazione regionale.

Oggi le città emiliane sono le cellule territoriali e i nodi intelligenti del Patto per il Lavoro e per il Clima e la figura del sindaco una delle componenti di una riflessione sul Patto. Il punto è che proprio nelle città medie e nelle città-distretto, accanto ai successi in termini di attrattività e qualità della vita, emergono contraddizioni sociali e limiti che stressano l'equilibrio tra creazione della ricchezza e coesione sociale. La sfida politica del "non ancora" sta nella capacità di rigenerare le giunture sistemiche che consentono di tenere assieme queste tre agende. Ed è proprio attraverso il racconto dei sindaci che traspiono incrinature e limiti del modello di città dei produttori.

## La traiettoria delle città-distretto.

Le città medio-piccole, spesso con una antica storia alle spalle, al centro di sistemi produttivi manifatturieri di tipo distrettuale, da Carpi a Sassuolo a Mirandola solo per citare i più conosciuti e studiati, hanno sempre svolto il ruolo di sedi della classe dirigente e di centri di servizi all'impresa, soprattutto nel campo della formazione della forza-lavoro. Nel corso degli anni '2000 e poi con maggiore intensità a seguire la crisi del 2008, queste città hanno trasformato il loro profilo sociale in rapporto alle evoluzioni delle filiere distrettuali, fino a

diventare oggi centri di infrastrutturazione economica per produrre, in relazione con le politiche regionali, economie esterne o servizi all’impresa importanti nell’attrarre imprese e abitanti-capitale umano.

Le città-distretto si sono così trasformate in centri di uno sviluppo locale diverso dalla tradizione distrettuale, contenente in sé la dimensione del globale e dei flussi, qualcosa di più vicino al modello del cluster produttivo. Al netto delle differenze storiche tra città, che pure ci sono, tutte oggi sono assemblaggi di pacchetti di policy, trasformazioni demografiche, trasformazioni produttive e nelle forme dei lavori, nelle relazioni sociali e nei flussi di mobilità, si situano nel punto di giunzione tra dimensione globale e locale. Oggi le città-distretto della Via Emilia attraverso le loro strategie competitive, sono parte di una rete di produzione più vasta di *commons industriali* che fungono da beni competitivi della piattaforma territoriale e da vantaggi competitivi localizzati e duraturi per le imprese che vi si insediano. L’effetto aggregato di queste strategie competitive è di accrescere la dotazione complessiva di infrastrutture e beni collettivi della piattaforma della Via Emilia.

Se guardiamo alla traiettoria di sviluppo seguita dalle città-distretto da noi coinvolte nella ricerca, vediamo che tutte hanno puntato sulla crescita del mercato del lavoro nei settori industriali centrali del manifatturiero orientato all’export e della logistica integrata. Questo tipo di città in realtà ha conosciuto anche una forte crescita demografica a partire già dai primi anni ‘2000 su spinta di due fattori: in primo luogo una immigrazione nazionale (soprattutto dal Sud) attratta dallo sviluppo del mercato del lavoro nei settori centrali; ma in secondo luogo e soprattutto nella fase più recente i flussi in uscita da Bologna e in parte dai centri delle altre città medie capoluoghi a causa dell’innalzamento progressivo dei costi dell’abitare. Dunque al centro dello sforzo di crescita demografica è l’attrazione di imprese e la creazione di lavoro strutturato come forze traenti il rinnovamento demografico della città, obiettivo centrale per centri urbani che sono ormai entrati in un ciclo di accentuato invecchiamento della popolazione. In sostanza lavoro e produzione come forze costituenti di una società dei produttori e di tenuta/rigenerazione di città dei ceti medi. Tutte le città hanno perseguito questi obiettivi attraverso un modello di policy piuttosto simile basato su scelte strategiche ricorrenti.

In primo luogo lo sviluppo di una capacità amministrativa e di pianificazione territoriale orientata a concentrare la presenza delle imprese in aree definite, attraverso una programmazione dello sviluppo che riducesse i tempi di risposta alle imprese. Le città, siano esse città medie o città distretto, sono diventate entità produttrici di beni collettivi locali, ossia beni accessibili da parte di chi appartiene in termini di prossimità fisica di insediamento al sistema locale. Il comune (insieme con la regione e a volte con corpi intermedi come le rappresentanze oppure autonomie funzionali come fondazioni, università, ecc.) gioca un ruolo importante in questa policy. Ad esempio, nel contesto della Città Metropolitana di Bologna la policy di attrattività si è sviluppata attraverso una programmazione di area vasta che ha puntato alla creazione di aree di sistema, i cosiddetti Hub in cui concentrare oltre al manifatturiero anche la grande logistica e sotto-aree più locali dedicate allo sviluppo di un tessuto produttivo più locale. La competizione tra le città per attrarre imprese e lavoratori le ha portate ad infrastrutturarsi e ad accrescere il potenziale competitivo e il capitale infrastrutturale di ogni nodo urbano, la capacità di governo amministrativo, le reti di cooperazione tra imprese e istituzioni, accrescendo la dotazione di risorse di fiducia tra

pubblico e privato e la competitività complessiva della piattaforma emiliana, come effetto aggregato dell'interazione tra strategie di attrattività da parte delle città e strategie di localizzazione delle imprese sui nodi urbani ad alta densità di infrastrutturazione oltre alle scelte individuali lavorative e abitative della popolazione. Questa strategia di crescita selettiva e competitiva rafforza però l'esigenza di una governance di coordinamento di livello superiore per evitare effetti di polarizzazione e congestione e per affrontare sfide sovralocali. Le politiche attrattive delle città hanno puntato a mantenere una capacità della politica di selezionare la tipologia di imprese, puntando in connessione con le politiche regionali a privilegiare insediamenti che portassero lavoro strutturato e qualificato, puntando su un modello produttivo in cui manifatturiero e logistica siano strettamente integrati. Proprio la compresenza di entrambi i settori ha costituito una risorsa attrattiva in sé cercando di costituire insediamenti produttivi misti, in cui siano presenti multinazionali, medie imprese, PMI locali e magazzini logistici. Una compresenza che viene indicata anche come un fattore importante per consentire una regolazione sociale delle forme del lavoro evitando le forme di sfruttamento, dequalificazione del lavoro e conflittualità sindacale che hanno caratterizzato anche in Emilia il decennio che abbiamo alle spalle nella filiera della logistica. La scelta di creare cluster produttivi integrati mira così a trasferire il modello di relazioni sindacali del manifatturiero basato sulla forza delle organizzazioni confederali al contiguo settore logistico, creando degli hub con un modello di regolazione del lavoro più uniforme e orientato al consenso e ad una qualità dei redditi e delle condizioni di lavoro. Sembra essere ad esempio il caso dell'Hub produttivo di Castel San Pietro, dove il processo di insediamento ha incluso l'internalizzazione della forza lavoro da parte dei big players logistici lì presenti, con conseguente riduzione della conflittualità a livelli fisiologici. Dunque capacità amministrativa e di programmazione, fiducia istituzionale e riduzione dei tempi, le risorse istituzionali. Da questo punto di vista, tra l'altro, interessante è l'effetto delle politiche di fusione dei piccoli comuni: il caso del comune di Valsamoggia ad esempio, mostra come l'aggregazione abbia rafforzato le capacità istituzionali e di programmazione, consentendo di realizzare più velocemente progetti infrastrutturali che hanno rafforzato l'attrattività complessiva del comune. Ribadiamo che proprio *l'importanza degli snodi e delle reti infrastrutturali* rappresenta la seconda risorsa di attrattività produttiva delle città. Gli Hub produttivi si sviluppano in stretta relazione con gli snodi logistici, soprattutto gli accessi alla rete autostradale rivelatisi una risorsa attrattiva fondamentale, veri beni collettivi locali. Evidente è dunque il ruolo centrale delle infrastrutture di mobilità di merci e di persone, degli snodi di connessione alla rete autostradale, e delle reti dei trasporti pubblici collettivi, fondamentali per connettere le città-distretto tra loro e con i poli maggiori delle città medie dove si trovano servizi di rango superiore, consentendo un alto grado di accessibilità agli insediamenti produttivi e la mobilità della forza lavoro in una economia che per le sue caratteristiche di produzione e movimentazione di beni è ancora poco toccata dal lavoro in remoto e dunque molto sensibile alla capacità di governo dei flussi pendolari e del loro rapporto con l'equilibrio di tempi di vita e di lavoro. Importante è anche il ruolo dei comuni come attori di programmazione e infrastrutturazione dei poli di sviluppo in termini di servizi reali alle imprese (asili nido, mense aziendali, piste ciclabili, linee dei trasporti pubblici dedicate, ecc.) come economie esterne di localizzazione.

Un ulteriore ingrediente nella strategia di crescita delle città medie e delle città-distretto, ha riguardato l'importanza delle città come centri di formazione e rigenerazione del capitale

*umano, attraverso lo sviluppo di investimenti nella formazione tecnica e nell'attrazione e capacità di istituzionalizzare come parte della società cittadina l'Università. Tutte le città coinvolte hanno cercato una via alta alla crescita attraverso la qualificazione della forza lavoro. Ad esempio a Cesena da oltre un trentennio il Comune è stato un attore importante nella promozione della crescita dell'insediamento universitario decentrato, stanziano risorse<sup>15</sup> e creando un ambiente favorevole al radicamento dell'Università; una policy locale che oltre a produrre alta qualificazione della forza lavoro, ha indotto effetti di spillover produttivo sul territorio e sembra aver "cambiato radicalmente il volto e la capacità attrattiva del territorio, configurandosi come la principale policy di sviluppo cittadina nella creazione e attrazione di imprese che fanno valore aggiunto, sviluppo e ricerca, che attirano talenti sul territorio con una buona propensione a rimanere dopo aver studiato e a trovare lavoro qui".*

Nel caso di Cesena, la scelta di sviluppare sul territorio la specializzazione universitaria in informatica, ha portato alla crescita di un settore locale dell'ITC tanto che oggi a Cesena si è costituito una sorta di Distretto Informatico Romagnolo con oltre un migliaio di addetti e l'università funge anche da bacino di formazione e creazione di nuova impresa con spinoff imprenditoriali e gemmazione di nuove imprese nel digitale. Tuttavia questo sviluppo incontra un limite nel modello di crescita: se da un lato, la domanda di nuove professionalità da parte delle imprese dell'ITC o di altri settori che hanno crescente bisogno di incorporare saperi e figure professionali high-tech è superiore all'offerta di professionalità formate, dall'altro lato, la piccola dimensione e quindi le ridotte chance di carriera e retribuzione che un tessuto locale prevalentemente di PMI o comunque di imprese medio-grandi in settori che però non hanno domanda di lavoro prevalente nei profili ad alta qualificazione, spinge una parte consistente dei giovani laureati più brillanti ad impiegarsi fuori dal territorio, in un mercato del lavoro che per i profili ad alta qualificazione tecnologica è diventato sostanzialmente europeo. La criticità, il punto di debolezza di un territorio provinciale ad alto reddito e qualità della vita come Cesena è l'assenza di investimenti da parte di big players, grandi imprese con una alta domanda di lavoro qualificato che rendano la città e il suo territorio attrattivo per le professionalità più alte. I comuni hanno assunto anche un ruolo di attori di *governance diretta del mercato del lavoro locale*. Tra le città coinvolte è interessante il caso di Formigine, comune di quasi 50mila abitanti nel cui contesto si addensa la presenza di diverse filiere, dalla Motor Valley alla Food e Ceramic Valley. È il municipalismo, in questo caso, il potere regolativo centrale del sistema di formazione e mobilitazione del lavoro centrato sull'ascolto dei bisogni d'impresa e sull'inclusione di segmenti deboli, con la creazione di sportelli di orientamento per l'area dei NEET, connessioni tra imprese e scuole, la creazione di una Academy (You.Ta Academy) di formazione professionale e tecnica funzionante come una fondazione pubblico-privato che vede la partecipazione diretta delle imprese. È il comune in questo caso l'entità promotrice di *meccanismi di giuntura* e di connessione tra domanda e offerta di lavoro.

La quarta dimensione competitiva e di capitale territoriale funzionale all'attrattività di abitanti-forza lavoro, è la *qualità della vita intesa come policy di creazione di un sistema di servizi collettivi, di politica culturale, di welfare e di economie fondamentali* prima su tutte l'abitare e la casa. Welfare, scuole, trasporti, sanità, asili nido, possibilità abitative, cultura, intrattenimento ed eventi, sembrano ancora rappresentare un tratto distintivo delle città

---

<sup>15</sup> Quasi mezzo milione di euro ogni anno

medie e medio-piccole emiliano-romagnole. Oggi le città-distretto, le città medio-piccole emiliane al centro di insediamenti produttivi, costituiscono uno spazio di servizi e di beni collettivi culturali e infrastrutturali che rigenerano le condizioni di produttività del lavoro, attraverso la costruzione politica di alti standard di qualità della vita come fattore attrattivo e input produttivo e riproduttivo della capacità lavorativa sociale, sia sul lato delle competenze che delle relazioni sociali. Grande importanza hanno le politiche culturali, rivolte alla promozione di un sistema degli eventi, dei consumi culturali che oggi pressoché tutte le città medie e medio-piccole utilizzano come principale leva per attrarre nuovi abitanti delle classi di servizio. E' in questo particolare significato che possiamo dire che anche le città medio-piccole del policentrismo emiliano sono divenute fabbriche della riproduzione sociale. A loro volta le imprese utilizzano le città come fabbriche di beni intermedi che fungono da economie esterne per stabilizzare i mercati del lavoro locali, piattaforme urbane di produzione e rigenerazione di servizi riproduttivi per attrarre, formare, stabilizzare la forza lavoro e la sua capacità di essere produttiva.

"C'è tutta una parte di città, chiamiamola ricreativa, che vede il comune impegnato per quasi 350-400 mila Euro di bilancio ogni anno; il nostro bilancio per la parte corrente è attorno ai 18 milioni di Euro, con 4 milioni al welfare e servizi educativi, 5 milioni sul personale e il resto è tutto distribuito, mezzo milione di euro va nell'intrattenimento, nella promozione del territorio, è una città che praticamente inizia a febbraio con il Carnevale e finisce a dicembre con Natale, io sono esausto di questa cosa perché è un continuo, però, è la vitalità di Castel San Pietro"

È interessante osservare che i flussi di attrazione demografica attraverso cui le città-distretto sono cresciute e cresceranno, per ora non hanno ancora inciso sulla dinamica di invecchiamento della popolazione e sono in prevalenza flussi di uno spazio regionale o nazionale più ancora che globale. Soprattutto sembra rilevante il re-innescarsi del flusso migratorio interno dalle regioni del Sud, tornate a costituire un grande bacino di riserva di una forza lavoro giovane.

### **Punti di debolezza nelle traiettorie di crescita urbana.**

Ciò che il percorso di ascolto ci mostra è il profilarsi di una serie di incrinature nelle giunture e negli equilibri tra la città dei produttori, dei servizi e della cultura, e la città del welfare. Queste incrinature sono spinte da due vettori di forza: l'abitare difficile e l'innalzamento dei costi riproduttivi nelle città e l'erosione del modello di lavoro strutturato "assediato" dalla frammentazione/polarizzazione dei lavori terziari e dei ceti sociali non inclusi nel sistema di regolazione.

L'abitare, cioè la questione di una offerta abitativa in grado di rispondere alla domanda di giovani famiglie di ceto medio-basso e di nuovi abitanti e lavoratori attratti dalle politiche di crescita produttiva e di sviluppo dei servizi, è il tema più citato in tutte le interviste riguardanti le diverse città-distretto e, su una scala diversa e più acuta, anche per Bologna. Una questione centrale per la capacità di rigenerare un modello di coesione sociale all'altezza delle trasformazioni indotte dalle politiche di attrattività. Le difficoltà più evidenti sono soprattutto sul mercato delle locazioni sottoposto alla pressione della rendita finanziaria anche nelle città

produttive di minore dimensione. Il ruolo della rendita immobiliare è un tipico fenomeno metropolitano che tuttavia oggi sta discendendo la filiera dell'urbano-regionale dalle grandi città alle città medie fino alle città-distretto medio piccole. I sindaci sottolineano sia un problema di scarsità di offerta disponibile, che un problema di incremento eccessivo dei costi nel mercato delle locazioni, un problema che anche nelle città medio-piccole ostacola il radicamento dei flussi di immigrazione sia interna che estera.

Il punto è che il mercato delle locazioni è oggi il più importante per rispondere alla domanda abitativa di una composizione sociale del lavoro più mobile e con agende di vita che possono prevedere lo stanziamento in una città anche solo per limitati periodi di tempo in relazione alle opportunità lavorative. Il problema nei centri-medio piccoli è che la struttura "industriale" del mercato delle locazioni e del settore immobiliare è molto tradizionale, si è costituita nel trentennio precedente per rispondere ad una domanda orientata alla vendita e alla popolazione storica. Oggi nei flussi di nuovi residenti attratti dal mercato del lavoro, prevale invece una domanda più mobile e diversa da quella tradizionale delle famiglie "autoctone", tradizionalmente più orientata alla proprietà e al mercato della vendita. Il problema è che il mercato delle locazioni non risponde alle caratteristiche di questa nuova domanda abitativa: vengono segnalate limitate capacità di investimento da parte di una composizione proprietaria polverizzata, l'incremento dei costi delle materie prime per le ristrutturazioni edilizie, un settore costruttivo pre-crisi molto più orientato alla vendita, alti costi di transazione e bassa fiducia della piccola proprietà nell'esigibilità dei contratti, confluiscono nel bloccare il mercato. Fattori rilevanti l'assenza di politiche nazionali di edilizia pubblica e di capitali pazienti interessati ad investire in un mercato delle locazioni di tipo industriale nei centri medio-piccoli e nelle città medie (fatta eccezione per Bologna). Una prima questione riguarda la debolezza della fiducia nell'esigibilità dei contratti che permetterebbero ai piccoli proprietari (nella maggior parte dei casi in queste città la struttura della proprietà immobiliare è ancora fortemente polverizzata) di immettere gli immobili sul mercato. Inoltre, il combinarsi di alti costi di transazione con, ha avuto l'effetto di disincentivare la piccola proprietà diffusa nel realizzare gli investimenti necessari per rigenerare gli immobili e immetterli sul mercato

"Qui non si trova un appartamento in affitto pur essendo la città piena di case sfitte: sono tutti piccolissimi proprietari e non si fidano di affittare gli appartamenti, piuttosto pagano un sacco di tasse o lo vendono, ma non lo affittano. Lì il ruolo del pubblico è centrale con un minimo di intermediazione e coordinamento: dovresti lavorare con i proprietari per creare un fondo di ammortizzazione e farti tu garante per quelle fasce di popolazione che non possono più".

"Il tema principale è il tema della casa soprattutto l'affitto, perché nelle città medie chi viene da fuori e non ha certezze di restare cerca un affitto. Ma anche a \*\*\*\*\* gli affitti sono altissimi, seguendo il trend di Bologna, sia per gli studenti sia per lavoratori single e famiglie, e sono difficili da trovare. È un problema che hanno anche i medici, figure professionali che non avrebbero problemi di costi. Quello che manca nelle città medie che invece a Bologna si realizza, è l'investimento da parte di fondi finanziari che realizzano abitazioni anche nuove, magari in aree da rigenerare, per affittarle. Manca l'investitore finanziario che lo fa con l'obiettivo di affittare, con un tempo di ritorno dell'investimento decennale.".

La risposta in termini di politiche pubbliche alla crescente domanda di “abitare accessibile” viene in primo luogo dal patto per la casa attraverso cui regione e comuni cercano di intermediare e sbloccare il mercato attraverso un mix di incentivi e garanzie per ridurre la sfiducia, e dalla Legge Regionale urbanistica (N.24/2017) con una politica dell’addensamento urbanistico che prevede anche il divieto alle espansioni residenziali che non comprendano Edilizia Residenziale Sociale. Il consumo di suolo è infatti uno dei temi più rilevanti soprattutto nelle aree a maggiore pressione insediativa dell’asse centrale della Via Emilia. Di fatto la normativa ha rallentato l’espansione orizzontale prevedendola solo sul settore produttivo con un consumo di suolo limitato al 3 % della superficie urbanizzata prevista al 2050. Se guardiamo ai comuni, in parte il nuovo fabbisogno di abitazioni è affrontato in coerenza con la normativa regionale attraverso la previsione di forti condizionalità sociali al settore privato in termini di contropartite di edilizia convenzionata, sociale e popolare, o attraverso una infrastrutturazione di aree delle città in cui era prevista una espansione prima del 2008 e poi rimaste ferme; Bologna ad esempio punta ad un decentramento della residenzialità nell’area metropolitana fuori dalla città centrale. Ma anche qui uno dei problemi segnalati dagli stessi sindaci riguarda anche una sorta di concorrenza tra gli spazi produttivi ormai saturati nelle città vicine a nodi di interconnessione infrastrutturale (un caso emblematico è Valsamoggia, ma anche Castel San Pietro) e gli spazi residenziali, e questo in un contesto in cui il fenomeno in crescita lungo l’asse della Via Emilia è l’espansione oltre le polarità tradizionali (Piacenza e l’area metropolitana bolognese) delle richieste di insediamento di infrastrutture logistiche che il sistema pubblico tenta di aggregare nelle aree dotate di infrastrutture di accessibilità logistica: ad esempio oggi nel bolognese soprattutto l’area di Valsamoggia e Castel San Pietro, hub industriali in forte espansione. Tornando alla questione della capacità di risposta pubblica al bisogno abitativo, le interviste segnalano però che queste politiche faticano ad aggredire il fabbisogno e ad indirizzare il mercato, in assenza di una politica di grande programma di edilizia popolare a livello almeno nazionale.

Un secondo tema che si intreccia all’impatto dell’innalzamento dei costi riproduttivi, riguarda la trasformazione dei lavori dal modello strutturato del lavoro manifatturiero all’estendersi di filiere di lavori terziari destrutturati, in parte dequalificati con il diffondersi di una composizione sociale di lavoro “povero” che quasi assedia il blocco centrale del lavoro strutturato e rappresentato. Ne abbiamo parlato estesamente nei paragrafi precedenti. Ciò che va sottolineato è che sembra estendersi anche alle città medio-piccole l’impoverimento di strati occupazionali e di classe operaia nei servizi o nella filiera agroalimentare, acuitosi nell’ultima fase dai processi inflazionistici oltre che da livelli salariali bassi. Questo processo di mobilità discendente di alcuni settori di lavoro nei servizi urbani, oggi riguarda anche alcune categorie di professioni che in passato avevano dato livelli di sicurezza sociale e di capacità di risparmio e accumulazione patrimoniale cospicua. C’è una sorta di “fascia grigia” che la ristrutturazione produttiva e la terziarizzazione delle economie ha fatto crescere in modo molecolare, tra le pieghe della traiettoria di crescita centrale del lavoro strutturato. La trasformazione dei centri medio-piccoli da “paesoni” in città realizzatasi soprattutto nel corso dell’ultimo trentennio di sviluppo urbano, ha incrementato anche queste fenomenologie.

“C’è naturalmente negli ultimi anni, anche a causa dell’inflazione un diffuso impoverimento anche di chi lavora. Questa è l’altra anomalia rispetto al passato. Questo è un territorio che fino a trent’anni fa chi lavorava non solo riusciva a campare ma anche a costruire: comprarsi

casa, sostenere gli studi dei figli, eccetera. Oggi troppe persone lavorano e con il lavoro riescono solo a impattare il conto di fine mese o non ci arrivano”.

In alcune città dell’Emilia si riscontra la presenza di fenomeni di concentrazione spaziale di disagio sociale, di blocchi di immobili in cui si concentra la presenza di ceti popolari e figure sociali con bassi livelli di reddito, sacche di disoccupazione, occupazioni dequalificate, ai margini del percorso centrale di inclusione sociale attraverso il lavoro e che indeboliscono la tenuta della coesione sociale. Anche in contesti di città medio-piccole, si ripropongono cioè (seppure con estensione ancora limitata) fenomeni di esclusione che eravamo abituati ad associare a contesti metropolitani e che oggi invece sembrano riproporsi almeno in parte, nei contesti di trasformazione dei distretti. Anche la finanziarizzazione a livello globale delle economie fondamentali di beni a valenza collettiva come l’acqua, l’energia, ecc. concorre a questa trasformazione. Una situazione che interroga anche le politiche urbane di sostenibilità, ad esempio promosse all’interno del PNRR, laddove nei contesti di rigenerazione urbana si è privilegiata la rigenerazione dei contenitori abitativi e pensato meno alle condizioni di qualità della vita delle famiglie residenti.

“Tutti i progetti di rigenerazione urbana, su cui anche noi ovviamente stiamo investendo milioni, a cosa servono se oltre alla rigenerazione urbana non c’è anche una rigenerazione sociale? I palazzoni popolari saranno oggetto di riqualificazione, ma il problema è che si sta pensando alla scatola, i pannelli solari, eccetera, ma non si è pensato ai contenuti, tanto che adesso il progetto è fermo perché chi sta dentro, i regolari, gli irregolari non li puoi neanche considerare, che stanno dentro quel palazzo ti stanno dicendo di non avere i mille euro da dare in un anno al comune per mettere i pannelli solari. Magari hanno il braciere in salotto e continuano ad usare quello, tra l’altro un appartamento due anni fa ha preso fuoco proprio per quello. Modello capanna, hanno il braciere tramite il quale si riscaldano in quaranta”.

Ciò che le interviste mostrano è l’insinuarsi tra le pieghe della trasformazione economica di forme di miseria sociale o di impoverimento fondate sulle condizioni dell’abitare, sulla trasformazione delle cosiddette economie fondamentali, che si associano con altre fenomenologie di fragilità sociale: invecchiamento della popolazione nonostante l’attrattività dei flussi migratori, solitudine della popolazione anziana, fenomeni di disagio giovanile soprattutto tra le cosiddette “seconde generazioni”.

Ciò che le interviste mostrano è che anche nelle città medio piccole sta cambiando la composizione sociale. Le città emiliane vivono un ciclo in cui convivono e si sovrappongono due tendenze per molti versi opposte: da un lato, una fleibile crescita di nuovi ceti medi che hanno al centro le figure dei nuovi tecnici, sia nell’industria che nel settore pubblico ambedue in trasformazione e che potrebbero trovare nel tipo di città emiliana un habitat favorevole; dall’altro lato, una tendenza polarizzante con la crescita di nuovi ceti popolari e di forme di proletarizzazione delle condizioni di vita. Le interviste fanno emergere alcuni vettori di trasformazione: le stesse politiche pubbliche cittadine per rendere più attrattive le città; la metamorfosi della domanda di lavoro dovuta alla trasformazione nella composizione tecnica dell’industria, non solo nel manifatturiero ma con la crescita di una grande industria terziaria (logistica, distribuzione, servizi all’impresa, sociale, cultura, ecc.); la crisi di riproduzione sociale delle città; le politiche di infrastrutturazione della mobilità che interconnettono in una maglia sempre più stretta le città consentendo spostamenti e flussi di residenzialità.

La trasformazione del tessuto commerciale nei centri storici. Un aspetto che viene indicato dagli intervistati come una possibile criticità anche nel contesto delle città emiliane, riguarda la trasformazione del commercio nei centri storici delle città. Oggi, anche per la pressione sui prezzi delle locazioni commerciali da parte del mercato immobiliare, vengono segnalate anche nei centri medio-piccoli difficoltà al rigenerarsi del piccolo commercio, preso in mezzo tra innalzamento dei costi fissi e soprattutto l'impatto del commercio digitale rafforzatosi dopo la pandemia. È un processo che non si è innescato in modo generalizzato, ma di cui viene segnalato l'avvio da alcune amministrazioni. Tra le città coinvolte, oltre al caso di Bologna affrontato in altra parte del rapporto, sembra emergere come fenomeno rilevante in quei centri storici dove si sono registrati i maggiori rincari dei valori immobiliari: oggi aprire una attività commerciale in un centro storico rigenerato, presenta dei costi di investimento nella locazione affrontabili soltanto da soggetti dotati di capitali finanziari cospicui, come le catene commerciali. I centri storici in sostanza vivono una sorta di trasformazione in parchi a tema dell'eventistica che se attrae flussi di visitatori e consumatori nel contempo fa salire i valori immobiliari, rendendo più complessa la permanenza di un tessuto commerciale sottodotato dal punto di vista dei capitali di avvio.

“Perché non aprono più negozi in centro? Quando mi hanno detto i prezzi che i proprietari chiedono per un negozietto in centro, mi sono chiesta chi è che in questo momento potrebbe permettersi una cosa del genere? Le grandi marche. E, quindi, hai la gentrificazione perché a volte quando aprono i marchi, trainano lavoro a basso costo: tu continui a raccontare le eccellenze, ma a queste si affiancano la costruzione, in realtà, a pezzi sparsi di una catena sociale che invece di spostarsi verso le eccellenze, va verso il basso”.

“Per quello che riguarda il centro storico che ahimè qui abbiamo un problema molto ma molto serio. Abbiamo un centro storico molto bello, molto attivo. La regione ci riconosce di essere tra i più vivaci in provincia. Una piazza nuova, una piazza allargata che ce lo permette, però abbiamo il problema che nel post pandemia, Amazon e alcuni centri commerciali aperti al confine ci stanno facendo chiudere il piccolo commercio, i negozi di abbigliamento e di scarpe stanno tutti morendo e stiamo cercando di fare un sondaggio per capire cosa andare a sollecitare: facciamo tutti pub e bar perché adesso funziona quello lì? Stiamo cercando di capire anche noi cosa dobbiamo fare e dove dobbiamo andare. Abbiamo utilizzato anche i fondi della Regione della legge 41”.

## Il salto di scala di Bologna.

Bologna è non da oggi, ma soprattutto oggi, la più metropolitana delle città medie emiliane, sia per la sua composizione sociale e produttiva che per il modello di crescita territoriale. Bologna da sempre gode di indubbi vantaggi posizionali, rappresenta uno snodo logistico e infrastrutturale centrale, di primaria rilevanza nazionale ed europea: è il vero stretto del paese, per utilizzare le parole di un intervistato, nodo di connessione Nord-Sud tra “l’Europa del Burro” e la mediterranea “Europa dell’olio”. E’ una città-regione in transizione la cui traiettoria di sviluppo mantiene però un carattere stratificato. Infatti Bologna oggi è una grande piattaforma urbana che assembla almeno tre modelli di organizzazione territoriale.

C'è in primo luogo una *Bologna città centrale* che sta vivendo le contraddizioni di una metropoli terziaria ormai matura, avviata al "non ancora" di un'agenda complessa da economia terziaria matura assemblaggio di turismo, professioni della creatività, grande formazione universitaria, le grandi economie fondamentali della sanità d'eccellenza e della cooperazione, gli asset tecnologici del "supercalcolo". È una città in transizione dall'eredità del municipalismo sociale delle città medie alle reti lunghe della città-mondo, con un modello di crescita tipicamente metropolitano che comprende sia innovazione e lavoro qualificati, sia una moltitudine di lavori dequalificati, spesso a servizio dei primi, il tutto governato da politiche di welfare forti che però oggi sembrano faticare a fronte dell'aumento dei costi riproduttivi del vivere urbano.

C'è poi una *seconda Bologna coincidente con l'area metropolitana* estesa, un arcipelago metropolitano ad urbanizzazione diffusa dalla composizione economica più differenziata, con una presenza ancora importante di addensamenti produttivi manifatturieri, si pensi solo alle filiere della meccanica piuttosto che del packaging, una concentrazione di infrastrutture e reti logistiche, un tessuto policentrico di città-snodo medio-piccole, centri di servizi orientati all'attrattività di imprese medie o medio-grandi anche multinazionali, una tendenza alla densificazione e crescita dei centri suburbani anche in funzione di fenomeni di exit di abitanti dalla città centrale per l'innalzamento dei costi dell'abitare.

Infine c'è una *terza Bologna costituita dalla regione urbana bolognese*, rappresentata dallo spazio delle connessioni funzionali con il territorio regionale e soprattutto con le città medie della Via Emilia fino alla connessione con Milano. Questa terza Bologna è da tempo snodo di servizi strategici per il tessuto post-distrettuale delle piattaforme manifatturiere addensate lungo il sistema urbano-industriale della Via Emilia e di attrattività e servizi in connessione con la piattaforma dell'intrattenimento verso l'asse adriatico. È la Bologna città-regione e città cerniera in posizione di nodo focale rispetto all'asse della Via Emilia con le altre città medie, alle città-distretto e alla città adriatica.

La sfida generale riguarda la capacità di nuova sintesi politica nel tenere assieme queste tre città in una, i loro diversi spazi di relazione, gli impatti sociali ed economici che ne derivano. Sfida che secondo molti intervistati chiama in causa la capacità di sintesi politica della Regione. Si tratta di capire come ripensare la tenuta di un modello di radicamento poliarchico di Bologna nel tessuto urbano-regionale, per redistribuire i vantaggi dell'affermarsi di una centralità del capoluogo regionale rispetto alle città medie.

### **La metamorfosi di Bologna.**

Bologna ha sempre esercitato un fascino e una capacità di attrazione che aveva nella cultura e nella coesione sociale i pilastri di una qualità urbana intessuta di vitalità sociale e politica e di efficacia del welfare e dei servizi urbani. Una città, insomma, in cui il mercato e le transizioni tra i cicli produttivi erano fenomeni incapsulati e governati tendenzialmente "senza fratture" sociali o quantomeno assicurando una accessibilità diffusa al welfare e capacità di governo più stabili. In sintesi Bologna era la capitale del modello emiliano. Una realtà e un modello che innumerevoli ricerche avevano mostrato in progressivo affaticamento fin dagli anni '80 del secolo scorso, non solo per le trasformazioni politiche, quanto per profondi cambiamenti di composizione sociale ed economica della città e della sua area urbana. Una composizione

che nella città centrale è espressione di una trasformazione produttiva che nel corso dell'ultimo quindicennio ha visto crescere soprattutto tre campi. In primo luogo, quelle che possiamo definire le *industrie riproduttive* articolate a loro volta nei due ambiti della *riproduzione personale* con formazione qualificata e universitaria, cura e welfare imperniate su un Terzo Settore forte oltre che sulla filiera sanitaria, e della *riproduzione sistemica*, con un capitalismo delle reti formato dalle grandi *utilities* dei servizi pubblici (acqua, energia), delle reti di trasporto (aeroporto, logistica, TPL), delle reti della ricerca e dell'innovazione tecnoscientifica, della rappresentazione (fiere), con l'Università e le nuove autonomie funzionali dei big data e della ricerca. Un secondo asse di crescita è rappresentato dalle *economie dell'abitare provvisorio*, imperniate su popolazione studentesca e esplosione dell'attrattività turistica, organizzate sia in forma imprenditorializzata che di rendita molecolare e diffusa, abilitate dalle piattaforme digitali globali. Infine, un terzo asse rappresentato dall'ascesa delle *economie del leisure urbano* centrate sui consumi del tempo libero, delle esperienze di stili di vita, del turismo, della cultura, della socialità, dello sport, ecc. a partire dalla vera e propria esplosione del *food&beverage*, un fenomeno (il rapporto tra cibo e città) che anche a Bologna radicato nella tradizione culinaria della città e trainato dal salto di qualità della digitalizzazione e turistizzazione molecolare post-pandemica, ha trasformato composizione e paesaggio di interi quartieri. Una economia caratterizzata dalla tendenza all'agglomerazione nello spazio urbano, a trasformare fisicamente e socialmente vaste aree della città in destinazioni organizzate come veri e propri distretti urbani dell'intrattenimento.

È un modello di trasformazione capitalistica poliarchico e stratificato, centrato su alcune grandi autonomie funzionali come l'università, nonché apparati burocratici e direzionali e sotto da una moltitudine di piccole attività soprattutto nelle filiere dei consumi, delle professioni e del tempo libero. In cima l'università bolognese, vera grande impresa-rete della conoscenza nel territorio metropolitano, sempre più orientata a sviluppare funzioni e strutture di industria della formazione con le sue sedi decentrate, le reti della didattica digitale, le sue sedi decentrate e le reti leggere che la legano a filiere di lavoro cognitivo e servizi operativi, editoriali e del consumo nella città, con forme di vita e crescita di ceti sociali postmaterialisti ad alti consumi culturali e ricerca di qualità della vita e contemporaneamente una pletora di lavori e servizi poveri e provvisori. Il ruolo dell'università e più in generale delle attività formative qualificate come fabbriche terziarie urbane, è importante anche per il ruolo dei consumi di intrattenimento cercati dalle moltitudini studentesche attratte dal polo dell'alta formazione. Questo ha portato allo sviluppo di distretti urbani del tempo libero e la conseguente trasformazione del mercato immobiliare e dei ritmi e stili della vita urbana. Sebbene Bologna vanti una lunghissima storia come città universitaria e dell'ospitalità, l'ultimo trentennio ha visto l'affermarsi di una composizione sociale che esprime valori e bisogni diversi da quelli tradizionali, soprattutto nei quartieri popolari e nell'hinterland. È stata una metamorfosi lenta, costante, che accelera con il boom immobiliare avviato anche a Bologna negli anni '2000, con l'affermarsi nel centro della città dell'*economia delle «movidè»*, che mette a valore la ricerca di socialità urbana e di cultura di una composizione studentesca la cui crescita ha quasi raddoppiato la popolazione urbana dei giovani tra 18 e 30 anni. Qualche dato può essere utile per cogliere le dimensioni dell'università-fabbrica nella città: oltre 93mila studenti, utenti-clienti dell'utility universitaria, dei quali quasi il 60 % fuori sede, e 7.600 internazionali, produce 252 corsi di studio, 48 dottorati, 148 tra scuole di specializzazione e master. E' la più grande impresa bolognese e forse dell'Emilia-Romagna per

dipendenti e budget, con più di 6.200 addetti dei quali il 50 % personale docente e di ricerca, 870 milioni di proventi distribuiti tra Bologna e rete decentrata e sul piano dell'R&S nel 2022 un complesso di 40 spin-off d'impresa e 14 startup, 599 titoli di brevetto, 540 progetti di ricerca europei. L'evoluzione terziaria della città, ha inoltre visto svilupparsi funzioni di comunicazione, marketing, consulenza alle imprese, fiere ed eventi, servizi della creatività, rispetto alla crescita più indirizzata al design o all'ingegneria, oppure ai servizi gestionali verso l'impresa delle altre città medie emiliane e delle città-distretto. Bologna è cresciuta anche come snodo logistico. L'interporto, il nuovo hub logistico di Postitaliane e il polo previsto nel nord-est dell'hinterland bolognese, hanno rafforzato il ruolo di città-gateway di Bologna sul fronte del capitalismo delle reti che muove i flussi di merci delle piattaforme manifatturiere. Anche l'ascesa dell'aeroporto, oggi il settimo scalo passeggeri del paese, è un indicatore di questa crescita con oltre 3 milioni e 800mila passeggeri in più nell'arco di un decennio e avendo superato ampiamente il dato pre-Covid.

Questo modello di crescita ha prodotto importanti trasformazioni strutturali nella composizione economica, sociale e nel posizionamento di Bologna, tanto che oggi la città viene descritta contemporaneamente come il punto più alto di dinamismo e innovazione e nel medesimo tempo di massima intensità delle incrinature sociali del modello emiliano, a partire dalla sempre minore capacità di dare risposta alle trasformazioni dell'abitare. Alcuni fattori che nel lungo periodo avevano garantito la capacità della città di garantire coesione e redistribuzione si indeboliscono: una crisi nella capacità dei corpi intermedi e delle rappresentanze di rigenerarsi, una difficoltà del "mutualismo" nel leggere i bisogni di coesione della composizione sociale metropolitana. A partire dal 2008 la pressione delle trasformazioni ha portato ad un movimento di parziale riposizionamento di Bologna, oggi sistema metropolitano che rimane radicato nello spazio regionale, ma nel contempo ha allungato le sue reti mirando un posizionamento di città-mondo. Oggi Bologna è in transizione tra l'essere la più metropolitana delle città medie o la più piccola delle città globali. Per usare le parole di un intervistato, *"ci sono delle scelte strutturali che devono vedere Bologna in un'ottica che non è neanche più di policentrismo o di equilibrio con il resto del tessuto regionale: Bologna gioca in un'altra serie, oggi gioca non dico nella stessa serie di Milano ma comunque in una serie di livello diverso"*. Dunque la strategia post-2008 è stata l'apertura e il tentativo di posizionarsi sulle reti lunghe della competizione metropolitana, una strategia che nelle interviste viene presentata attraverso l'immagine calcistica del "cambio di campionato" in cui la città inizia a competere.

Uno spostamento sulle reti lunghe che produce impatti sociali, tensioni nello spazio di posizione della città, oltre che opportunità e trasformazioni della sua composizione sociale e produttiva. Oggi Bologna cerca una sintesi tra quella che nei paragrafi precedenti abbiamo definito una agenda delle economie fondamentali o della nuova coesione sociale e un'agenda del salto tecnologico o politecnica, esemplificata anche sul piano simbolico dal salto di scala dell'investimento sul Tecnopolis del supercalcolo, necessariamente un investimento in infrastruttura della conoscenza che ha uno spazio di posizione e di rappresentazione quantomeno nazionale o meglio europeo e globale, che colloca l'asse Bologna-Milano potenzialmente sul piano dei super-cluster globali. Sull'asse Milano-Bologna esiste una divisione del lavoro che assegna per valutazione unanime degli stessi intervistati la leadership al capoluogo lombardo per quanto riguarda il rango di centro metropolitano dei grandi servizi

finanziari e all'impresa, con tuttavia il tentativo di "scalata" di Bologna attraverso la sua caratterizzazione di città del talento e della capacità di calcolo, sul fronte cioè delle infrastrutture di ricerca e delle applicazioni industriali. Ma questo salto di rango produrrà impatti che difficilmente gestibili attraverso gli equilibri e le strategie tradizionali del municipalismo emiliano o del policentrismo regionale:

*"Bologna è una città metropolitana che vive dinamiche del mondo e che non può più accontentarsi di andare avanti per inerzia ma deve fare delle scelte di carattere strutturale per riuscire a trovare un nuovo equilibrio. Bisogna fare delle scelte in questo senso e Bologna non può più farle da sola perché solo dal punto di vista del Municipio si rischia di soccombere, il Comune che risolve tutto non è più la soluzione di Bologna, il Comune senza una Regione e senza un Parlamento e degli attori nazionali economici, o comunque di scala più vasta del territorio amministrato da me, che non vedono Bologna come un asset rischia di schiacciare.*

A Bologna pesa la mancanza di una strategia nazionale per le città. Per tradurre in opportunità questi impatti occorre una strategia urbana nuova, un nuovo modello di coesione sociale metropolitana, in modo che ad esempio l'afflusso previsto di 3.000 ricercatori e nuovi lavoratori ad alta qualificazione indotto dalle tecno-infrastrutture in realizzazione, produca non nuova polarizzazione e squilibrio ma l'occasione di rigenerare una nuova coesione sociale allargata. Catalizzatore di queste tensioni è il tema della difficoltà dell'abitare, non solo dal punto di vista del costo delle abitazioni, ma più in generale dell'innalzamento dei costi riproduttivi del vivere in un contesto metropolitano in crescita. Una situazione che mette in discussione il ruolo delle economie di rendita, più o meno diffusa. Ad oggi il 62 % degli abitanti di Bologna è proprietario di immobili, una patrimonializzazione diffusa e di lunga data, che se costituisce una garanzia del mantenimento di strati sociali di ceto medio patrimoniale, allo stesso tempo produce impatti su tutti quei settori sociali che esprimono bisogni abitativi diversi a cui la città fatica a dare una risposta abitativa. E' soprattutto la trasformazione del mercato delle locazioni il punto di debolezza principale. Va osservato che ciò avviene non soltanto per la pressione dei mercati dell'affitto breve turistico esploso anche a Bologna dopo la pandemia, ma anche per la concorrenza delle fasce professionali e manageriali più alte impiegate nelle filiere manifatturiere d'eccellenza, un ceto sociale che può sostenere l'innalzamento dei costi abitativi ed è attratto dalla qualità della vita metropolitana, dal posizionamento e dall'infrastrutturazione della città. Bologna affronta i nodi sociali prodotti dalla sua natura di piattaforma urbana di servizio rispetto alla trasformazione qualitativa e all'upgrading delle élite professionali nel sistema manifatturiero regionale. È il mercato del lavoro metropolitano ad essersi polarizzato, e la composizione sociale di Bologna in conseguenza si è divaricata crescendo sia sul lavoro "povero" nei settori del turismo, ristorazione, logistica, e nello sviluppo di un impoverimento del lavoro sociale di cura, sia su una composizione sociale di lavoro ricco, di ceti professionali anche internazionali.

Bologna è sede oggi di uno dei maggiori investimenti di valore nazionale ed europeo anche per i suoi oggettivi vantaggi posizionali e per la natura di grande bacino di competenze, professionalità, lavoro e imprese terziarie innovative, di creatività e classi di servizio, che insieme alla natura di nodo fortemente infrastrutturato ne definiscono una capacità attrattiva per un investimento in tecnostruttura che a sua volta, entrato a regime, rafforzerà la capacità attrattiva della città. Ciò che si evidenzia è che Bologna ha bisogno di far parte di una coalizione delle città, dei sindaci, e di un ruolo politico forte della Regione. Una delle iniziative

importanti sarà la progettualità che comune e Regione stanno approntando per trasformare un grande investimento in ricerca pubblica nella creazione di un ecosistema urbano di imprese innovative e nella definizione di un Piano di Sviluppo dell'intero quadrante della città in cui siano inclusi gli aspetti dell'impatto sull'abitare sia delle figure professionali attratte in città, sia della popolazione residente. Un progetto parte di una operazione più complessa di riposizionamento della città che sulla base delle interviste possiamo declinare in tre strategie potenziali:

-verso l'alto una *strategia delle economie fondamentali*, di negoziazione con il capitalismo delle reti costituito da tutti i grandi soggetti che presiedono alle funzioni delle cosiddette economie fondamentali urbane<sup>16</sup>, dalla logistica alla finanza, le piattaforme di incoming e dell'e-commerce, le utilities, gli sviluppatori immobiliari, l'università, lo stesso futuro Tecnopolo, tutte quelle macrostrutture che fanno da autonomie funzionali e poteri che incidono sulla coesione sociale. Una negoziazione sulla quale il comune da solo non basta più;

-verso il basso una *strategia di alleanza tra municipalismo e tracce di nuova composizione sociale* potenzialmente alleata in una progettualità di rigenerazione della coesione sociale, di una mobilità sociale attraverso processi collettivi, di redistribuzione del reddito. Bologna da un decennio è uno dei modelli di progettazione partecipata delle politiche pubbliche e di gestione civica dei beni pubblici nel campo della cosiddetta innovazione sociale. Le interviste mostrano metamorfosi in atto nel Terzo Settore con l'emergere di una nuova generazione di imprese sociali, forme di responsabilità sociale delle imprese più avanzate oltre il tradizionale filantropismo, filamenti di nuove forme di rappresentanza e di mutualismo urbano che rispondono a bisogni esterni alle politiche. La questione è l'apertura delle politiche e dei corpi intermedi tradizionali, delle autonomie funzionali urbane verso queste nuove e diverse forme di "fare società" per dare stabilità e continuità a quelle che per ora sono sperimentazioni puntuali;

-una *strategia di alleanza dei sindaci* che provi a impostare una agenda urbana di piattaforma a partire dai sindaci delle città medie e delle principali città-distretto per mediare tra reti lunghe e prossimità, coalizione che deve interfacciarsi con la programmazione regionale, per favorire un ruolo di moltiplicatore di sviluppo territoriale dell'attrattività esercitata da Bologna e contemporaneamente rispondere alla richiesta di maggiore "condivisione" dell'attrattività verso capitali e investimenti, di un equilibrio nelle grandi scelte infrastrutturali (questione del passante) che possa favorire una maggiore sostenibilità della crescita di Bologna e una maggiore diffusione dell'effetto traino rispetto al resto del territorio metropolitano della corsa della "locomotiva Bologna".

---

<sup>16</sup> A.A.V.V., *Economia fondamentale. L'infrastruttura della vita quotidiana*, Torino, Einaudi, 2017.

## La piattaforma in divenire del turismo Emiliano Romagnolo.

I flussi turistici e i consumi fuori casa, un tempo limitati ad alcune specifiche aree territoriali e in specifici periodi dell'anno o della giornata secondo ritmi sociali sincronizzati sui tempi della grande fabbrica/distretto e del welfare state, oggi contribuiscono sempre più a ridisegnare i layout urbani e territoriali, agendo sulle culture dell'abitare, del nutrirsi, della mobilità e della fruizione dei luoghi. Il turismo è sempre più un fatto sociale "totale" che mobilita, determina e fa circolare, in modo sistematico, flussi di persone, saperi e capitali ma, allo stesso agisce in modo potente su immaginari ed esperienze mediate/generate dalle piattaforme digitali, si intreccia con le industrie culturali e del benessere, contribuendo a mutare le dinamiche di costruzione sociale del territorio, mettendo al lavoro (e sotto stress) la comunità (l'ambiente, il paesaggio, l'agricoltura, la coesione sociale), il fare impresa "dentro e fuori le mura", l'organizzazione delle funzioni logistiche e distributive, la conformazione del mercato del lavoro. Il settore, anche in Emilia-Romagna, vive un momento caratterizzato da euforia da flussi e, al contempo, di una persistente sottorappresentazione degli impatti sugli assetti produttivi, urbani e sociali prodotti sui territori. Parte di questa euforia è ragionevole conseguenza del rimbalzo successivo al crollo del turismo e dei consumi fuori casa determinato dal lungo periodo pandemico. Durante quell'epoca i bar e i ristoranti chiusi, le vie delle città d'arte senza turisti, i lidi semivuoti hanno conformato l'immaginario collettivo elevando le serrande abbassate a simbolo sociale del lockdown. Per altro la pandemia aveva interrotto in modo brusco quanto drastico una generalizzata tendenza espansiva del settore in Italia e in Emilia-Romagna, che stava beneficiando sia della crescente rilevanza dei consumi fuori casa degli italiani, sia del costante aumento dei flussi turistici, in particolare originato dall'estero (seppure meno evidente in Emilia-Romagna). Non ultimo, la pandemia ha prodotto uno spostamento significativo della forza lavoro impiegata nella filiera in altri settori produttivi, aggravando la successiva situazione di scarsità di offerta di lavoro. La ritrovata socialità post-pandemica ha portato con sé la suddetta euforia dei flussi, socialmente identificata come ritorno alla libertà di movimento, di consumo, di ricerca di esperienze di benessere, di loisir, con una maggiore attenzione alle determinanti della qualità della vita quale esito critico del periodo di clausura forzata. E' aumento il bisogno (o il desiderio), anche se non è necessariamente aumentata la disponibilità economica delle famiglie, resta però il fatto che la socialità conviviale ha scalato la graduatoria dell'utilità marginale dei consumatori, a scapito di altre voci di spesa nei bilanci familiari. Dunque il turismo non più come industria leggera del loisir, complementare e a basso impatto ambientale/sociale, semmai lo è stata in aree come la Riviera, ma come industria "pesante" sotto il profilo degli effetti che le grandi quanto rapide concentrazioni turistiche possono produrre sul tessuto urbano e sulle più complessive traiettorie di sviluppo e sul livello di coesione sociale.

Operare nel settore turistico, oggi più di ieri, significa posizionarsi all'intersezione tra relazioni di mercato e relazioni sociali più ampie. La stessa costruzione sociale del mercato che innerva le diverse piattaforme turistiche avviene secondo matrici storiche che risentono di un diverso rapporto tra economia, società e istituzioni. Nelle piattaforme del Nord, dove il turismo

risente storicamente del traino metropolitano (anche quando si parla di piattaforma alpina) si avverte una più spiccata tendenza ad incorporare nell'offerta elementi che derivano dalle grandi tendenze del turismo globale, in cui la coesione «orizzontale» del comparto si esprime anche a livello di funzioni verticali per l'attrazione competitiva dei flussi. Nelle piattaforme della vecchia Terza Italia del Nec (Nord Est-Centro), come nel caso della riviera romagnola, gli elementi di coesione sociale, ovvero l'integrazione tra filiere produttive di matrice distrettuale, concorrono ad alimentare il brand territoriale tenendo assieme made in Italy (agroalimentare ma anche motor valley, wellness, etc.), italian way of life e qualità dei servizi incardinati sulle competenze amministrative diffuse. Nel Mezzogiorno, dove, come noto, vi è il maggiore potenziale di sviluppo turistico, si assiste ad un dinamismo orizzontale capace di generare nuovo capitale sociale che, in qualche caso, trova riscontro nelle policies urbane e regionali di accompagnamento, e nell'intreccio sempre più rilevante con le filiere agroalimentari di qualità ed un'offerta culturale e di svago che va faticosamente strutturandosi.

Le città e i luoghi del turismo, nodi di rete delle piattaforme, sono generatori di domanda in quanto incarnano il potere della circolazione delle merci. Proprio i grandi cambiamenti che stanno trasformando la composizione sociale delle città e delle piattaforme territoriali dell'intrattenimento, i gusti e gli stili di vita di chi vi abita, hanno mutato anche la struttura dei significati e la prassi del consumo. In un sistema economico in cui per il consumatore il fulcro del meccanismo di formazione del valore tende a spostarsi dal valore d'uso del bene al significato delle situazioni vissute durante l'atto dell'acquisto, magari condiviso sui social, l'organizzazione della funzione del consumo nei territori tende ad assumere la forma di grande macchina dell'intrattenimento. La cultura del consumo non solo aumenta di intensità nel suo ambito specifico, ovvero l'acquisto delle merci, ma tende ad estendersi all'intero arco delle relazioni sociali. Il consumo acquisisce sempre più importanza nella definizione dell'identità poiché è l'atto dell'acquisto della merce (meglio del brand, della bevanda premium, ad esempio) che permette all'individuo di collocarsi socialmente in modo efficace e distintivo. Al contempo il consumatore non svanisce come attore autonomo; esso diventa anche *consumattore*, ovvero contribuisce a generare valore attraverso l'atto del consumo, così da diventare un collezionista di esperienze più che di oggetti. In questo senso l'elemento relazionale acquisisce una nuova funzione nella misura in cui diviene vettore di adattamento del pubblico esercizio all'economia delle esperienze e dell'intrattenimento, in cui ciò che viene realmente venduto e acquistato sono situazioni ed esperienze che il consumatore vive come «memorabili» e che si sviluppano nella relazione con ciò che lo circonda al momento del consumo nel mix offline/online.

## Genesi e sviluppo dell'industria turistica: dal distretto alla piattaforma.

Già a metà degli anni '50 del secolo scorso Guido Piovane nel suo *Viaggio in Italia* del 1957 evidenziava l'improvviso quanto rapido affermarsi della nuova industria turistica lungo la costa romagnola quale metà privilegiata del nascente turismo di massa di marca fordista: “*Notevole è l'apporto del turismo nella fascia costiera a Rimini, Riccione, Cesenatico e Cattolica, che hanno spiagge tra le migliori d'Italia ed affollatissime nei mesi estivi. Rimini, nel dopoguerra, si è mutata in una spiaggia inconsueta da noi, di tipo americano*”.

Qualificando la spiaggia di tipo “americano” l'autore veneto ne intendeva sottolineare, da un lato, l'inedita

organizzazione proto-industriale degli spazi secondo una visione funzionale pensata per l'accoglienza di masse di turisti provenienti dalle città industriali del Nord, dall'altra la centralità del tempo libero dal lavoro quale oggetto di specializzazione di una nuova economia di servizi riproduttivi. Con un'importante differenza tuttavia rispetto al modello anglosassone basato su grandi investimenti derivanti dall'accumulazione di capitale di origine industriale a base urbana in strutture e infrastrutture, che in Italia aveva fatto presa sui litorali liguri. Lo sviluppo del settore turistico della Riviera assumeva infatti caratteri autopropulsivi e di proliferazione micro-imprenditoriale, con investimenti diffusi e incrementalini, di cui il tradizionale paesaggio costellato di pensioni e di bagni a conduzione familiare ha rappresentato il simbolo di un'iconografia popolare "spensierata", accessibile e inclusiva. Negli anni '80 le cose hanno 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 dallo stress da scrivania e, allo stesso tempo, di sperimentazione di nuovi stili di vita giovanili. La riviera romagnola diventa luogo elettivo per una moltitudine di individualità desideranti, con una composizione sociale meno connotata sotto il profilo dei riferimenti di classe sociale. Il territorio si fa "distretto del piacere" (Bonomi, 2000), componendosi di luoghi emblematici quali le discoteche, i parchi a tema e i festival, laboratorio di una nuova composizione sociale terziaria che va dagli eventologi ai pierre, dai dj alle cubiste. È un processo che raggiunge il proprio acme con l'esplosione della new economy e di internet nel passaggio di secolo, in cui, tuttavia, si annidano anche gli embrioni della sua trasformazione. La globalizzazione porta nuove sfide portando con sé nuovi paradigmi di creazione del valore per gli utenti-clienti, nuovi competitor, nuove criticità. Attraverso essa, infatti, nascono infatti nuove modalità di costruzione del tempo libero di ciascun individuo: internet permette una scelta di "dove andare" e di "cosa fare". Analogamente a quanto accaduto a molti distretti manifatturieri italiani, quindi, anche la riviera adriatica si ritrova a fare i conti con la globalizzazione, costretta a reinventare sé stessa in un contesto competitivo sempre più articolato. Le strutture ricettive si scoprono improvvisamente obsolete, i collegamenti con il mercato globale si rivelano inadeguati, l'innovazione dei costumi e delle tendenze nasce e si manifesta altrove. Lentamente, le località della riviera romagnola iniziano a confrontarsi con la sensibilità e i desideri del mondo postmoderno, con il nuovo turismo esperienziale, allargando lo spettro dell'offerta ad inglobare l'offerta di capitale territoriale e valori del cosiddetto "entroterra" collinare.

*"Intanto noi anni fa abbiamo fatto un appello a non chiamarlo "entroterra", bisogna dare un marchio a tutte queste cose perché l'entroterra ci rimandava ad una vecchia mentalità, cioè che quando piove vai a San Marino, su questa cosa ovviamente sono stati bravi su tutto il sistema bike etc. Anche perché il concetto è che se tu ti fermi a Rimini vai a fare la Nove Colli, vai a fare il giro in Carpegna come faceva Pantani quindi il sistema bike, è un po' come succedeva con i locali da ballo, c'era gente che diceva "sono a Riccione" Sull'entroterra si è fatto un grosso lavoro, un giorno ho incontrato delle ciclistesse australiane, accompagnate da un mio amico che aveva un hotel che le portava in giro nella provincia di Cesena, era un gruppo di 15-20 persone che dall'Australia erano venute qui nella terra di Pantani".*

La Riviera si configura negli anni della crisi e fino al Covid come una piattaforma in costruzione del turismo postfordista. La costa romagnola continua ad essere il principale attrattore

turistico regionale e da tempo uno dei più importanti a livello nazionale ed europeo, e i dati indicano che fino alle soglie della pandemia anche nel post-Crisi, la filiera turistica ha continuato a crescere sia in termini di valore che di lavoro, dentro un processo di ristrutturazione produttiva che vede un consolidamento delle imprese: tra 2012 e 2019 in provincia di Rimini le micro-imprese della filiera turistica si contraggono e perdono addetti, al contrario di tutte le classi dimensionali superiori che crescono e aumentano l'occupazione. 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 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. Esplorazione che avviene innanzitutto nell'*outback* delle valli appenniniche romagnole depositarie di una civiltà materiale capace di rinnovarsi quotando il patrimonio eno-gastronomico e paesaggistico intrecciato con la costante evoluzione del comparto agricolo e agroalimentare. Questo ispessimento territoriale verso l'interno della piattaforma adriatica, per altro ben visibile anche nel prolungamento marchigiano della piattaforma adriatica, evidenzia una tendenza alla "conurbazione" urbano-industriale che trova conferma sia nella traslazione industriale del tema del wellness sia con riferimento all'enuclearsi di un intreccio di filiere che vanno dal "campo alla tavola". Tali opportunità vengono oggi ricercate a partire dai bisogni, dai vissuti e dall'immaginario di un consumatore "che vota con il portafoglio e mangia con la testa", sempre più al centro delle politiche e delle evoluzioni delle filiere agroalimentari romagnole e emiliane. Tale propensione a ricostruire filiere industrializzate guidate da logiche da "ragnatela del valore" costruite a partire dalla sfera del consumo determinando la catena del valore a monte, accomuna le due anime della piattaforma, quella turistica e quella agroalimentare trainata dalla distribuzione moderna.

Nei paragrafi successivi concentreremo l'attenzione sull'evoluzione congiunta di due sistemi territoriali Bologna e la riviera romagnola, che insieme ben rappresentano la forza e le contraddizioni di una economia fondata sul rapporto stretto tra industrie dei consumi turistici e industrie della cultura e della formazione. Ciò che oggi accomuna Bologna area metropolitana, ed in misura crescente le città medie (tutte dotate di patrimoni urbani e artistici di pregio), in trasformazione e piattaforma adriatica è l'ascesa di una economia del loisir oltre il tradizionale turismo, che mette a valore secondo modalità industriali e incorpora come base del valore il tempo libero, la storia, il paesaggio, la socialità, l'emozionalità. E' questa relazione potenziata dal capitalismo delle reti digitali e infrastrutturali, alla base dell'attrattività dei sistemi territoriali.

## Bologna e le economie del *leisure urbano*.

Se guardata dal punto di vista delle connessioni funzionali con il territorio regionale, Bologna è ormai da tempo nodo di servizi strategici per il tessuto post-distrettuale delle piattaforme manifatturiere addensate lungo il sistema urbano-industriale della Via Emilia e di attrattività e servizi in connessione con la piattaforma dell'intrattenimento verso l'asse adriatico. Un modello di crescita tipicamente urbano che comprende sia innovazione e lavoro qualificati,

sia una moltitudine di lavori dequalificati, spesso a servizio dei primi, il tutto governato da politiche di welfare forti che però oggi sembrano perdere colpi a fronte di pressioni strutturali all'aumento dei costi del vivere urbano. È in questo contesto di vitalità e trasformazione della città, che va contestualizzata la traiettoria delle imprese legate al turismo, a partire dalla filiera Horeca.

Uno degli assi di cambiamento della città è rappresentato dall'ascesa delle *economie del leisure urbano* centrate sui consumi del tempo libero, delle esperienze di stili di vita, del turismo, della cultura, della socialità, dello sport, ecc. a partire dalla vera e propria esplosione del F&B, un fenomeno (il rapporto tra cibo e città) che anche a Bologna radicato nella tradizione culinaria della città e trainato dal salto di qualità della digitalizzazione e turistizzazione molecolare post-pandemica, ha trasformato composizione e paesaggio di interi quartieri. Una economia caratterizzata dalla tendenza all'agglomerazione nello spazio urbano, a trasformare fisicamente e socialmente vaste aree della città in destinazioni organizzate come veri e propri distretti urbani dell'intrattenimento.

È questo un modello di trasformazione capitalistica poliarchico e stratificato, centrato su alcune grandi autonomie funzionali come l'università, nonché apparati burocratici e direzionali e sotto da una moltitudine di piccole attività soprattutto nelle filiere dei consumi, delle professioni e del tempo libero. In cima l'università bolognese, vera grande impresa-rete della conoscenza nel territorio metropolitano, riveste un ruolo importante anche per il mondo dei consumi di intrattenimento cercati dalle moltitudini studentesche attratte dal polo dell'alta formazione. Questo ha portato allo sviluppo di distretti urbani del tempo libero e la conseguente trasformazione del mercato immobiliare e dei ritmi e stili della vita urbana. E' stata una metamorfosi lenta, costante, che accelera con il boom immobiliare avviato anche a Bologna negli anni 2000, con l'affermarsi nel centro della città dell'*economia delle "movidè"*, che mette a valore la ricerca di socialità urbana e di cultura di una composizione studentesca la cui crescita ha quasi raddoppiato la popolazione urbana dei giovani tra 18 e 30 anni.

La metamorfosi dei centri metropolitani in grandi distretti della rappresentazione della merce e delle economie del tempo libero, ha investito da tempo anche le città medie caratterizzate da un patrimonio artistico e culturale appetibile per l'industria turistica globale. Questa trasformazione, ampiamente nota, è parte di una generale riorganizzazione della crescita economica urbana, che soprattutto nel corso dell'ultimo quindicennio ha visto tra gli altri aspetti il Food&Beverage come uno dei settori più dinamici e più pervasivi quanto a impatti sociali e sugli stili di vita, con un trend dei consumi in socialità che, sia a Bologna che nelle altre città medie, fatta eccezione per la parentesi negativa della pandemia, è sempre stato in crescita veicolando volumi importanti. L'evoluzione che Bologna ha conosciuto negli ultimi anni dal punto di vista dei consumi e degli stili di vita e quindi dei segnali veicolati alle filiere, è stata molto forte. E' cresciuta una economia che incorpora e mette a valore il patrimonio storico, i valori del paesaggio urbano, lo spazio pubblico, con una accelerazione avviata durante la pandemia e protrattasi fino ad oggi. Per venire incontro sia alla necessità delle imprese di riprendersi dopo la fase di chiusura forzata e per rispondere ad una domanda di socialità e consumi esterni alla dimensione domestica, i comuni hanno allargato le maglie della regolazione ampliando in modo ormai strutturale la trasformazione in dehors degli spazi pubblici. Le città sono state protagoniste di questa trasformazione del paesaggio urbano e Bologna non ha fatto eccezione: piazze e strade del centro storico interno alle mura divenute

patrimonio Unesco e soprattutto gli storici e scenografici portici caratteristici della città emiliana, le principali strade dell'area centrale si sono trasformate in un'unica area quasi senza soluzione di continuità dedita a ciclo continuo al consumo di cibo e bere. Con il Covid sono cresciute tutte quelle realtà di dehors che oggi sono diventate parte integrante del paesaggio urbano: oggi vedere piazze del centro in cui si mangia anche alle quattro del pomeriggio non è più una stranezza ma sta diventando normale. Un dato che evidenzia la propensione ad estrolettersi delle attività che cercano lo spazio pubblico come risorsa per intercettare le tendenze a trasformare le stesse strade, piazze in luoghi di socialità votata al consumo con il fenomeno in ascesa dello street food. Si va a cercare e intercettare il potenziale consumatore saturando anche gli spazi e i tempi dei flussi di prossimità e di casualità. C'è una forte richiesta di socialità e dello «stare fuori», anche per il clima e i dehors oltre ad essersi moltipliati diventando parte integrante del paesaggio urbano, sono ormai popolati a ciclo continuo. L'uscita dalla pandemia ha cioè accelerato una trasformazione che investe non solo il paesaggio fisico, ma i gusti, gli stili di consumo e la regolazione del tempo urbano, dei ritmi della socialità con l'estensione del tempo del consumo H24, innescando un effetto "movida" e una sorta di atmosfera distrettuale del consumo che ha pervaso intere zone della città, riorganizzandone il funzionamento. Questo cambiamento ha suscitato l'insorgere di conflitti rispetto alla popolazione residente, innescando nel contempo il mischiarsi di socialità e tempo libero dei residenti con quelli tipici del turista.

*"Il centro storico è diventato luogo solo di cibo e consumo ma non di un consumo di qualità, di un consumo di bassissima qualità massificato per il turismo mordi e fuggi di Air B&B e di Ryanair e non c'è un vero progetto caratterizzante".*

Il caso di Bologna è interessante anche per segnalare l'adeguamento (o se si guarda al fenomeno più criticamente, l'omologazione) a quelli che sono gli stili internazionali non solo di consumo ma di vita. Dopo Milano, Bologna è la città dove sono più evidenti i movimenti nei trend di consumo, dove si vedono le tendenze soprattutto giovanili. Oggi Bologna è diventata una città di turismo e sull'identità di città media di provincia, si sono sovrapposti e intrecciati ritmi, gusti e stili di vita, mentalità internazionali. La turistizzazione ha trainato la trasformazione in senso cosmopolita dei gusti. In generale lo stile di consumo è sempre più un mix di eredità tradizionale e di nuovo stile urbano in cui i consumi che prima erano confinati alle ore serali o in particolari momenti o parti della città, oggi coprono con una medesima offerta tutto l'arco della giornata in cui si vive la città. Ciò che si riscontra è però anche una tendenza alla polarizzazione dei gusti e dei consumi. Da un lato, infatti vi è una generalizzata ricerca non solo di qualità quanto di distinzione, si rafforzano i consumi "premium", con una ricerca di qualità che accomuna il consumatore urbano residente e il turista.

*"Bologna può essere il lievito di tante cose, a partire dal turismo, 12 anni fa non avrei potuto dire le stesse cose ma adesso sì, 12 anni fa noi sul turismo non eravamo nulla mentre oggi, rispetto alla Romagna, siamo, dal punto di vista del lavoro, del PIL, delle nostre reti, un valore aggiunto per il resto della regione per qualificare le politiche del turismo".*

La città da questo punto di vista è una potente macchina che spinge verso l'alto il sistema dei consumi e l'adattamento dell'offerta di servizi. Nella città si vende un ibrido tra cosmopolitismo e legame con la tradizione enogastronomica che coinvolge tutti i segmenti dell'offerta, con approcci specializzati e una scomposizione dei gusti. Dall'altro lato, però, se

un po' tutta la filiera si sta riposizionando verso l'alto, in parte seguendo e in parte incentivando la trasformazione dei gusti, il processo di qualificazione convive soprattutto con un vasto settore del consumo di massa che anche a causa dell'incremento dei costi del vivere urbano potrebbe in realtà accrescere. Insomma non siamo di fronte soltanto ad una tendenza generale verso l'alto, ma ad una polarizzazione dei consumi che si riverbera anche sulla struttura dell'offerta.

*"Sempre più stanno andando in difficoltà le classiche strutture a conduzione familiare del nostro turismo; abbiamo un turismo che, anche qui, per usare la semplificazione della polarizzazione, sta sempre più evolvendo, da una parte, verso gli alberghi di lusso, i 4 o 5 stelle e, dall'altra, sta prendendo forza il meccanismo dell'affitto, diciamo, iper-imprenditorializzato, cioè, i grandi marchi come Airbnb, eccetera, eccetera, determinando una notevole crisi di tutto quel segmento alberghiero intermedio, la vecchia pensione con funzione marina, il vecchio albergo a due o tre stelle, che sta andando sempre più in difficoltà da un punto di vista economico. Credo sia un fenomeno su cui intervenire perché è anche un fenomeno che chiama la distribuzione della ricchezza prodotta tra lavoro, profitto e rendita. Oggi nelle grandi città, il tema della rendita immobiliare generata dall'incetta di appartamenti da parte delle grandi piattaforme, è una cosa che ci impone delle riflessioni dal momento che sta determinando, in maniera carsica, un aumento degli affitti, un aumento della difficoltà per tante persone di vivere in città, elemento non secondario anche della crisi di reddito che stiamo vivendo".*

Infine va osservato che l'impresa sta cambiando anche dal punto di vista strutturale, adattandosi ai cambiamenti della città e dei mercati. Una trasformazione interessante riguarda la composizione dei gestori di locali in città, con la quota crescente di titolari di nazionalità straniera, per lo più cinese di seconda generazione con buona capacità di investimento. Questo cambiamento si incrocia con il blocco delle licenze in ambito ristorazione in vigore da tre anni e recentemente rinnovato. Una delle problematiche riscontrate in ambito urbano riguarda infatti la rotazione altissima delle attività nei centri storici, dovuta oltre che a problemi imprenditoriali o di mercato, all'elevato impatto dei prezzi immobiliari nelle localizzazioni più appetibili e commerciali del centro, il cui costo di affitto o acquisto ha raggiunto livelli che spesso incidono in modo pesante sulla sostenibilità delle attività più piccole o famigliari. Su questo fronte il caso di Bologna mostra anche come la regolazione pubblica, nonostante sia mossa da intenti di tutela, abbia di fatto rafforzato il peso della rendita immobiliare sul tessuto commerciale: il blocco delle licenze infatti, ne ha accresciuto il valore limitandone la possibilità di acquisto a catene distributive internazionali che dispongono di capacità finanziaria adeguata. A sua volta la diffusione delle catene incide sulle caratteristiche dell'offerta di cibo della tradizione locale e italiana, soppiantata spesso da quella internazionale.

## **La riviera adriatica da distretto del piacere a piattaforma dell'intrattenimento.**

La costa adriatica rappresenta un territorio caratterizzato da un profondo intreccio territoriale tra una struttura urbana policentrica imperniata su città medie storiche (Rimini, Ravenna, Cesena, Forlì), e la piattaforma turistica e del loisir che con le sue dinamiche unifica città e

territori romagnoli in una lunga striscia costiera urbanizzata senza soluzione di continuità, con un mix produttivo nel quale l'ospitalità e il *wellness* si declinano anche nel campo delle filiere del food e del manifatturiero. Ai primi degli anni '2000 Aldo Bonomi partì da quest'area per definire il concetto di «distretto del piacere», forma della transizione postfordista e terziaria del distretto produttivo manifatturiero. Oggi quella forma ha attraversato una lunga storia di crisi e trasformazioni, e si presenta come sistema globalizzato, una vera e propria piattaforma territoriale del turismo e del loisir globale, che sembra aver ampiamente superato anche l'impatto della pandemia e, in parte, delle crisi geopolitiche dell'oggi. La riviera negli anni della crisi del 2008-2009 e poi fino al Covid si riconfigura come una piattaforma in costruzione di un nuovo turismo postfordista, rimanendo il principale attrattore turistico regionale e uno dei più importanti a livello nazionale ed europeo, e i dati indicano che fino alle soglie della pandemia anche nel post-Crisi, la filiera turistica ha continuato a crescere sia in termini di valore che di lavoro, dentro un processo di ristrutturazione produttiva che vede un consolidamento. Anche sul fronte dell'internazionalizzazione il post-pandemia ha segnato un salto di qualità molto forte, nonostante le difficoltà di ordine geopolitico che hanno ridotto i flussi dall'area russa e asiatica. Dal punto di vista delle caratteristiche della domanda, ciò che si rileva è che i trend dei consumi e il modello di offerta turistica affermatisi nell'ultimo decennio accelerati dalla pandemia, hanno assunto tre caratteristiche di fondo: a) la ricerca dell'esperienza della qualità; b) la ricerca di una esperienza piena lungo tutta la vacanza con consumi differenziati e una offerta specifica di nicchie per ogni momento; c) la progressiva unificazione di territorio romagnolo e piattaforma adriatica con il costituirsi di una offerta integrata territorio-mare: il patrimonio territoriale diventa così una componente della filiera del valore del distretto del piacere adriatico. E' questo uno degli aspetti più evidenti di una metamorfosi e di un salto della città adriatica 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. Si assiste al diffondersi dell'economia dei desideri e del *leisure* nel territorio interno della provincia e delle città, con l'estensione del sistema d'impresa che su questo lavora in queste aree e l'inclusione dell'area romagnola nella piattaforma adriatica.

Sul piano dell'offerta di servizi, da un lato sulla costa il sistema delle imprese si razionalizza e industrializza, attraverso la selezione e una parziale concentrazione da un lato, e dall'altro lato si specializza e segmenta per far fronte alla scomposizione delle domande di turismo e loisir. Il modello della monocultura della spiaggia e della pensione in riviera ha terminato il suo ciclo da tempo e l'offerta di ospitalità si è differenziata profondamente, puntando a catturare la domanda crescente di qualità ed esperienze propria dei segmenti turistici più affluenti, oggi molto presenti anche in riviera. Il modo di vivere la vacanza e la spiaggia è dunque molto più evoluto e diversificato, e oggi il turista vuole cumulare esperienze diverse di divertimento e libertà: cresce l'offerta integrata con percorso cicloturistici e anche nella riviera romagnola sta crescendo un modello turistico in cui la vacanza non è solo spiaggia ma anche altre esperienze. Certamente il processo è ancora in corso e non tutti concordano su esiti acquisiti.

*"Vogliamo parlare del turismo? Io sono nato e cresciuto in Romagna, io chiamiamo turismo? Secondo me la fortuna è che ancora c'è quell'effetto che io chiamo del "Lago di Tiberiade" che un po' mitiga il clima ma non c'è più nulla di turistico lì, se non si interviene tra dieci anni sarà una tabula rasa, è estremamente preoccupante. Tutto quello che è il turismo a nord, che*

*partendo dalla Riviera va verso le aree interne, cosa che non è successa nelle Marche, che hanno fatto esattamente il contrario, hanno prima valorizzato l'entroterra e poi hanno un po' sfruttato la parte adriatica, nella parte adriatica delle Marche, al di là di Sirolo e Numana, non c'è assolutamente nulla, a sud avevano un problema di scarichi delle industrie conciarie e di ferrovie sopra alla testa, noi avevamo una bellissima zona e non siamo riusciti a valorizzarla, lì bisogna veramente ripensare al modello, ovviamente non è il tempo di una legislatura, ce ne vorranno almeno dieci, ma va veramente ripensata in un progetto turistico diverso perché i romagnoli sono bravi, sono creativi ma il modello attualmente in uso lo vedo veramente poco lungimirante, stanno raschiando il barile con il rischio di fararlo".*

Le reti dell'intrattenimento e del valore si estendono alle colline, ai parchi di intrattenimento, all'offerta d'arte e la macchina dell'intrattenimento e dell'offerta turistica della costa incorpora progressivamente il patrimonio storico ambientale dell'entroterra e delle città. Una differenziazione dell'offerta che coinvolge sia la domanda del turista straniero che italiano e che "vende" progressivamente la Romagna incorporando nella comunicazione il legame della piattaforma turistica con il territorio. Essendo molto vicini al patrimonio artistico e ambientale delle colline negli stessi territori del mare troviamo offerte di percorsi ciclo-turistici, di visita dell'Appennino. L'offerta si differenzia incorporando l'autonomia funzionale motoristica del circuito di Imola, oppure pacchetti con gli agriturismi e le offerte agroalimentari diverse da quelle dei locali sul mare. Le interviste testimoniano di uno strutturarsi e collegarsi (per quanto lento) delle reti d'offerta e dell'interazione tra i vari territori per costruire una offerta a 360° nel tentativo di fidelizzare almeno parte dei flussi. Ad esempio, si strutturano reti tra i Consorzi dell'entroterra, come ad esempio gli uffici turistici di Imola e Faenza che hanno creato l'Unione e una società legata al turismo che fa proposte di pacchetti sui quali coinvolgere gli operatori della riviera. I bagni non offrono più la commodity "lettino+ombrellone" per riposarsi dal tempo-lavoro, ma sono diventate unità d'offerta complesse organizzate su una struttura di eventi che come una macchina organizza il tempo del divertimento: è cresciuta tutta l'offerta di eventi, sport di tutti i tipi, dal beach alla pallavolo, in riviera sono cresciuti i campi di paddle, sulla riviera cervesa ci sono già tanti bagni che hanno fatto i loro campi di paddle fino ad una offerta di esperienze di formazione ludica. È un sistema di saturazione e capacità di trattare in modo complesso il valore-tempo del turista: alla sera l'offerta di intrattenimento musicale, gli eventi, la pratica metropolitana dell'apericena, con la creazione di un contesto nuovo rispetto alla classica vacanza familiare sulla riviera romagnola. La piattaforma adriatica è oggi un sistema di offerta che punta a creare valore organizzando in modi industriali una domanda diversificata in nicchie di consumi (bio, tipicità, sport, eventi, formazione) e pacchetti (percorsi integrati mare/territorio) il tempo della vacanza: è la capacità di organizzare la voglia del turista di moltiplicare le esperienze attraverso la scomposizione in offerte specializzate del tempoturista che crea valore rispondendo ad una domanda sempre più specifica. È un sistema che per ora sembrerebbe non soffrire dell'inflazione o del costo della vita: la capacità di spesa nel 2023 è stata imponente, nonostante l'aumento già verificatosi sui listini prezzi. Il consumatore privilegia ancora la ricerca del benessere, la scelta della qualità, la distinzione di una location, con la saturazione dell'offerta, testimoniando del trend di ricerca del benessere accelerato dalla pandemia.

## L'evoluzione del modello imprenditoriale.

Sul fronte imprenditoriale, la pandemia ha accelerato una transizione già in atto da un tessuto di imprese familiari orientate ad una offerta di ospitalità piuttosto indifferenziata, ad una piattaforma dell'economia dell'intrattenimento e del loisir più estesa che incorpora nella città adriatica le aree interne e filiere di economie neo-artigianali e della cultura. Ricerche e testimonianze indicano questa transizione come ormai avviata ma lungi dall'essere completata o assestata; anche perché l'intrattenimento e l'economia delle emozioni, rappresentano un mercato oggi molto più complesso e instabile, soggetto alle fluttuazioni delle mode e dei gusti molto più della tradizionale economia dell'ospitalità.

Su un piano strutturale, si è assistito in primo luogo ad un minimo di strutturazione e qualificazione della cultura imprenditoriale. Le opinioni degli intervistati mostrano sulla riviera un processo almeno decennale di selezione dell'impresa alberghiera, una sua ristrutturazione verso l'alto in termini di qualità e mutamenti che segnano un distacco rispetto al tradizionale modello del capitalismo molecolare e familiare: nei casi più spinti fino ad arrivare alla separazione tra proprietà e gestione diretta. Insieme a queste trasformazioni strutturali, anche in riviera si è registrata l'ascesa delle strutture extra-alberghiere spinta dall'affermarsi delle piattaforme di incoming e soprattutto una crescita dell'ampio e variegato settore dell'intrattenimento, con una tendenza alla diffusione non solo sulla riviera, quanto anche nelle aree del retroterra.

Ad esempio nella filiera Horeca, l'impresa sta evolvendo dalla classica organizzazione familiare ad un modello più imprenditoriale e professionalizzato orientato oltre che alla qualità del prodotto, alla comunicazione e all'innovazione, a cogliere e in alcuni casi a orientare i trend del gusto. Una evoluzione nella continuità il cui principale indicatore è l'affermarsi di una nuova leva di imprenditori orientati alla crescita, a capo di un tessuto di Pmi organizzate spesso in forme societarie a formare gruppi che controllano più locali soprattutto nelle località della riviera. Per quanto questo fenomeno di condensa appaia ancora non chiaro nelle sue dimensioni, è indicatore dell'affermarsi di imprese più capaci di adattarsi al mercato, che investono, che fanno innovazione di prodotto. Da imprese familiari titolari di un'ospitalità dalla formula piuttosto seriale, oggi lo strato più evoluto è formato da organizzazioni che offrono una pluralità di servizi anche qui orientati alla qualità e a scomporre e trattare tutti i segmenti temporali in cui si articola la domanda del turista nel corso della vacanza. Mentre fino a una quindicina di anni fa avevamo ancora il bagno gestito dalla famiglia e da collaboratori familiari che "davano una mano", oggi questo modello è sempre più raro. Insomma una imprenditorializzazione della gestione familiare, nella quale spuntano schemi di aggregazione, con un sistema di divisione del lavoro in cui ognuno è volto al suo ramo e alla sua competenza, a volte vengono coinvolti i loro collaboratori, si acquisiscono altri locali creando strutture più importanti che riescono a gestire con più facilità l'ambito delle risorse umane e poi la qualificazione dell'offerta.

Sul piano della composizione professionale, il distretto del piacere si fondava sul rapporto tra figure imprenditoriali e/o manageriali nelle imprese, nelle discoteche oppure nei parchi a tema, con il compito di cogliere le tendenze e organizzare il lavoro di una moltitudine di figure professionali sottostanti dall'accoglienza e servizio fino ai ruoli di relazione che «operavano

*sul territorio dentro e fuori i luoghi del distretto la cui professionalità consiste nel dare attenzione al cliente, individuarne le aspettative e venire incontro ai suoi bisogni»* (Bonomi 2000) Oggi sono in trasformazione entrambi gli strati dell'imprenditore/manager e delle figure professionali sul territorio, più a contatto con il pubblico. La rete è diventata un ambiente centrale per il formarsi di tendenze e stili di consumo, di cui spesso le imprese sono terminali. Dunque è lecito chiedersi se il sistema territorializzato delle discoteche, dei parchi a tema, dei locali e delle street, svolga ancora una funzione di luogo in cui si formano e si rilevano stili e gusti, segnali deboli di anticipo dei cambiamenti, oppure questa funzione è trasmigrata nella rete, sui social, tra gli influencers, ecc.

*“Partirei da questo presupposto: noi qui in Riviera abbiamo una visione del turismo che non è retrospettiva, addirittura non abbiamo mai capitalizzato fino in fondo Fellini e l’Amarcord, noi abbiamo una visione, che in Italia probabilmente ha realmente solo Milano, che consiste nel lavorare sul vedere cosa succede, cosa non mi devo perdere, mentre tutto il resto del turismo italiano, per la maggior parte, è retrospettico: gli antichi sapori, gli antichi borghi, la storia e tutto il resto. Da questo punto di vista, nel momento in cui sei più prospettico e non sei la Milano del design e la Milano della cultura, la questione è che la leggerezza è realmente il nostro patrimonio e noi dovremmo realizzare dei prodotti culturali veri e propri legati a questo e alla nostra leggerezza quindi veramente tanto lavoro da fare. Questo territorio non deve vergognarsi di fare qualcosa di non altissimo, noi non dobbiamo fare il verso a nessuno, solo a noi stessi, da questo punto di vista anche un po’ di pensiero retrospettico, riprendere la nostra tradizione, quando è stato fatto bene questo ha sempre portato dei vantaggi”.*

Se si risale a ritroso la rete del valore capiamo che è ancora importante una filiera intermedia di figure professionali, una catena di saperi e relazioni, che incorpora i distributori, il barman e l'imprenditore-gestore che interagendo sono ancora figure importanti nel decrittare gli input del mercato e nel modulare a grana fine gusti e domande dei consumatori anche se questi ormai rispondono per lo più a macro-segnali oggi globalizzati. Nell'organizzare il valore e nello strutturare il mercato è ancora importante la presenza di una composizione di intermediari culturali oltre che di mercato. In definitiva si tratta di un *modello di piccola industria dell'intrattenimento* che sta crescendo nel sistema della riviera dove sono segnalati imprenditori che gestiscono più locali e che quindi hanno una forza di presa importante sui distributori e diventano clienti molto interessanti perché sono più interessati all'innovazione e al servizio. Ma non fanno il mercato, semmai possono strutturarlo. Lo possono civilizzare e urbanizzare, renderne le forze più o meno compatibili con la capacità delle città e dei territori di mantenere una loro coesione ed equilibrio sociale.

### **Ricadute sulla coesione sociale dello sviluppo turistico.**

Questo modello produttivo oggi sta sperimentando due limiti sociali alla propria crescita. Il primo riguarda la pressione sull'incremento dei costi riproduttivi delle popolazioni che vivono un territorio vocato con tale densità all'attrattività turistica. Limiti di congestione, di costi dell'abitare, di sovraccarico sul sistema delle infrastrutture e dei servizi, ecc. Un sistema che ha bisogno di politiche che decentrino i flussi, destagionalizzino e medino il rapporto tra turista e residente se si vuole evitare la sindrome della trasformazione della città in parco a tema. Una riflessione che deve coinvolgere l'impresa e il territorio per evitare che la crescita si trasformi in entropia territoriale.

Esiste poi un secondo limite che riguarda più direttamente gli scenari di crescita del sistema delle imprese e riguarda la difficoltà crescente nel trovare personale disponibile: un problema generale, emerso anche a Bologna oltre che in modo particolare nell'area adriatica. Si tratta di una difficoltà comparsa già nella fase pre-Covid quando nella seconda metà degli anni '10 del nuovo secolo le imprese dell'ospitalità iniziano a segnalare difficoltà a coprire i posti vacanti. Il problema esplode però alla riapertura delle attività dopo la chiusura forzata della fase di pandemia nel 2021 e diviene eclatante tra 2022 e 2023, quando tutto il sistema turistico si trova di fronte ad una esplosione della domanda di lavoro da parte delle imprese a fronte di una rigidità del bacino di offerta. Al netto di spiegazioni più di taglio psicologico, è un fatto che in modo particolare nelle filiere del turismo i tradizionali bacini di riserva di manodopera sembrano essersi prosciugati e le imprese oggi non si trovano più di fronte ad un semplice *mismatch* tra competenze richieste e offerte, quanto al contrarsi tout-court di manodopera disponibile. Un solo dato può esemplificare la situazione: tra 2017 e 2023 la quota di domanda di difficile reperimento in provincia di Rimini passa dal 19,2 % al 44,9 % e il dato della difficoltà per mancanza di candidati dall'8,1 % al 29,5 %<sup>17</sup>. Confluiscono nel determinare questa situazione fattori strutturali e congiunturali: tra i primi naturalmente il tema del cosiddetto «inverno demografico», il trend di contrazione nel lungo periodo della popolazione attiva, mentre sul piano congiunturale mercati del lavoro vicini alla piena occupazione e anche per effetto della pandemia, una contrazione della forza lavoro tradizionalmente disponibile alle imprese con un esodo dal settore di molte figure professionali, che nel limbo delle chiusure hanno preferito sostituire alla stagionalità dei lavori nella filiera turistica lavori più stabili nell'industria manifatturiera, nella logistica, nella Gdo, ecc. con una riduzione di offerta di camerieri, baristi, addetti alla cucina. L'aspetto da rimarcare riguarda soprattutto l'adattamento delle strategie e prospettive di crescita delle imprese: i segnali che giungono anche dalle interviste puntano ad una riduzione dell'offerta e del valore aggiunto per non perdere capacità di erogare una qualità del servizio non rinunciabile in una situazione di contrazione del personale disponibile. Un fenomeno questo della scelta consapevole di contrarre l'offerta di servizio, che se generalizzato getta una luce nuova sul tema dei limiti sociali alla crescita in tempi in cui il rimbalzo dell'economia post-Covid sembra giunto al termine. Numerose ricerche evidenziano come questo settore sia tra quelli che soffrono maggiormente nella ricerca di personale più o meno professionalizzato. Vale per il personale addetto alle consegne di bibite, autisti e addetti al carico e scarico di merci, quanto a valle per baristi, camerieri, cuochi, lavapiatti, addetti ai piani e alle pulizie, gelatai, manutentori, magazzinieri, giardinieri, o ancora, allargando lo sguardo, a intrattenitori di varia natura, operatori del wellness&beauty, personal trainer, skiliftisti, accompagnatori di media montagna, bagnini e addetti alla sicurezza, etc., decine di figure che ci parlano di una terziarizzazione povera e che ci interroga su quanto questo settore in espansione debba essere ripensato dal punto di vista della sostenibilità sociale, ovvero della possibilità di riproduzione della forza lavoro.

“Non di rado, specie nelle aree a forte concentrazione turistica stagionale, frequente è il ricorso al prelievo organizzato di lavoratori stranieri dislocati direttamente dalla madrepatria (specie nei paesi UE dell’Est Europa), in mancanza di comunità locali in grado di generare la necessaria forza lavoro, segno evidente che qualcosa si è rotto nel complesso meccanismo

---

<sup>17</sup> Rilevazioni bollettini annuali Sistema Excelsior Unioncamere.

della riproduzione sociale, evidenziando che forse più che parlare di mismatch di skills professionali sarebbe opportuno affrontare il problema del mismatch in termini di valore attribuito al lavoro nei progetti di vita in rapporto alle culture d'impresa ancorate a valori di operosità oggi in crisi di attrattività”.

Crescenti sono i problemi legati alla scarsità di personale disponibile, in corrispondenza di un aumento della domanda ed un calo dell'offerta disponibile. A monte di questa scarsità 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. Diverse le strategie adottate per sopportare a questa criticità sempre più rilevante, in attesa di strumenti legislativi e contrattuali più adatti a regolare l'intrinseca flessibilità richiesta da un mercato che si muove tra picchi e cali repentinii.

“Non dimentichiamo che il turismo ha una forza lavoro fondamentalmente debole, nel senso che occupa un sacco di part-timer, occupa un sacco di persone con poca qualificazione, con percentuali molto più alte che in altre industrie”.

“Io continuo a pensare che o il terziario riesce a trovare delle modalità più strutturate, al netto della stagionalità, noi non troviamo i baristi, a Bologna non si trovano i baristi perché c'è tutta una serie di mestieri che ha a che fare con la dimensione temporale, lavorare il sabato, la domenica, i giorni festivi etc., che non è più dentro l'orizzonte di tanti ma sta diventando sempre di più dentro l'orizzonte di pochi come scelta professionale perché davvero, da questo punto di vista, la pandemia sui ragazzi ha fatto da spartiacque, gli ha fatto dire che di lavori ne possono trovare tanti e allora, se ne possono trovare tanti, li trovano alle loro condizioni, il punto vero di cambiamento, secondo me, è stato: se una carriera è sempre più difficile, per me giovane, capire da dove parte nell'ingresso del mercato del lavoro, allora se il mio scopo è garantirmi un reddito, trovarmi delle occasioni di lavoro che mi garantiscano un reddito lo voglio fare alle mie condizioni. Tutti quei lavori che hanno a che fare con turni, orari serali, festivi etc., sono sempre più faticosi nel recruiting, e tutto questo è terziario, dieci anni fa sarebbe stato inconcepibile”.

Si va dalla riduzione del numero di tavoli serviti alla ridotta rotazione, dall'introduzione di incentivi monetari alla contrattazione sugli orari di lavoro. Il turismo e il mondo della somministrazione di cibo e bevande rappresentano uno degli ambiti di terziarizzazione più poveri, e con maggiori opportunità di impiego, tuttavia come evidenziato dalla ricerca condotta dalla Fondazione Consulenti del Lavoro (2023) su 100 occupati nel settore solo il 17,1% rientra tra le professionalità ad alta qualificazione, mentre la maggioranza, il 73,9%, presenta una media qualificazione (addetti alle vendite, ai servizi, al marketing) ed il 10% presenta bassa qualificazione. Nel turismo, dove numerose sono le donne e i giovani impiegati, si registra inoltre il più alto livello di over-qualification: su 100 occupati con elevato livello formativo, 72 sono impiegate in posizioni per cui non è richiesto il grado di istruzione conseguito. In questo quadro una ricerca condotta da Cgil-Filcams (2022) parla di «lavoro umiliato», composto per il 70% da lavoro irregolare, per il 60% a tempo parziale, per il 55% a chiamata, per il 40% precario e per il 20% stagionale. Le retribuzioni, inoltre, si collocano per la stragrande maggioranza dei casi (80%) ai livelli più bassi dei Contratti Nazionali di Lavoro di Settore, con livelli di precarietà che si attestano al 41% sommando stagionali e tempi determinati, a fronte di una media complessiva del totale dell'economia pari al 22%. In Emilia-

Romagna, dove gli addetti al settore turistico sono oltre 200.000 (impiegati in oltre 50.000 unità locali, delle quali l'80% nel segmento Horeca), il tema riveste particolare rilevanza, sia sotto il profilo economico che sociale, dal momento che il settore produce inclusione economica a basso valore che, da un lato, allontana una potenziale offerta di lavoro, dall'altra lascia a questo settore il compito di integrare nel mercato del lavoro i segmenti più deboli.

## Il ruolo della Regione.

La Regione Emilia-Romagna ha portato avanti un approccio regolativo (Legge 4/2016) finalizzato ad accrescere la coesione tra territori, enti locali e operatori che ha poi trovato riscontro nella creazione del Clust-ER Turismo, passando dall'idea dei club di prodotto alle cosiddette "valley". Da un punto di vista strategico due sono le parole chiave intorno alle quali orientare l'integrazione delle policies in materia turistica: "*sovra-turismo e desertificazione*", due conseguenze negative sempre più evidenti di una dinamica "spontanea" dei flussi non governata. Non c'è però dubbio che la digitalizzazione dell'offerta turistica ha accelerato la polarizzazione territoriale e la centralizzazione dei flussi sulle principali icone turistiche. In questo quadro le politiche regionali mirano, per ora senza grande successo rispetto alla capacità di intermediazione messe in campo dalle piattaforme digitali (dei viaggiatori autonomi) e dalle grandi agenzie turistiche internazionali (dei viaggiatori organizzati), a spalmare sul territorio diffuso i flussi turistici che congestionano alcune aree promuovendo aree "minori". L'accelerazione post-pandemia nei consumi fuori casa e nel turismo ha, da un lato, prodotto fenomeni di concentrazione di flussi sempre meno governabili e con riflessi importanti sia sulla qualità dell'offerta, sia sulla qualità della vita dei residenti, dall'altra l'industria turistica può rappresentare un antidoto efficace, ancorché non risolutivo, alla desertificazione demografica delle aree appenniniche, laddove il turismo si intrecci con l'ambiente e la cultura specifica dei luoghi, intesi come contesti socioculturali irriproducibili capaci di attrarre una tipologia di domanda turistica in crescita. Da questo punto di vista l'attività del Clust-ER Turismo è orientata a promuovere interventi improntati alla capacitazione dei territori montani, delle comunità locali composte di restanti, ritornanti e tracce di nuova residenzialità, nel produrre innovazione imprenditoriale ed integrazione multi-funzionale (agricoltura, manutenzione ambientale e offerta turistica) intorno all'infrastrutturazione leggera della rete dei cammini, di itinerari di media montagna, ciclovie.

Nel definire l'offerta, pertanto, è determinante intercettare i flussi e le pulsioni incubati dalla società, per mutuarli in volano che alimenti lo sviluppo. Nell'economia delle esperienze, agire economico e agire sociale devono necessariamente trovare un punto d'equilibrio. Infatti, nell'ormai classico approccio dell'economia delle esperienze, il cliente è cooptato nella produzione di valore; non è più solo un fruitore di servizi di accoglienza o di intrattenimento, ma allo stesso tempo un «produttore di segnali» ed una rappresentazione vivente dei beni territoriali che consuma, mediati in communities «convergenti» secondo principi di concordanza culturale e contiguità sociale. Questa tendenza complessiva interroga i sistemi di innovazione per la competizione, relativi alle singole destinazioni e alle reti di cooperazione/competizione tra gli attori che compongono le piattaforme turistiche. La principale difficoltà incontrata dai sistemi di innovazioni (ad esempio quelli costituiti da reti di operatori turistici privati e privati/pubblici) rimanda alla diversa capacità di ottenere livelli di cooperazione e di coordinamento tra i vari attori (fiducia, aspettative, etc.) in vista di benefici per tutti i soggetti che compongono la catena del valore di una determinata destinazione. La

principale difficoltà di questi sistemi di innovazione (di prodotto o di processo) è il superamento della frammentazione della catena del valore che compone l'offerta locale, oggi vero limite a fronte di consumatori che tendono a valutare il soggiorno in termini di valutazioni complessive e non relative a singoli aspetti dell'esperienza. In altre parole la percezione finale del cliente non dipende tanto dalle diverse componenti dei servizi, ma dalla qualità e dalla varietà del valore di insieme espresso dalle piattaforme turistiche. In quest'ottica l'innovazione e i processi di apprendimento in contesti interdipendenti possono dare vita a comportamenti cooperativi e di limitazione della concorrenza tra aziende locali solo se tutti gli attori traggono sufficienti benefici da una certa innovazione e la relativa utilità (la cosiddetta promessa di valore o *value proposition*) viene ripartita in maniera equa tra tutti coloro che ne hanno sostenuto i costi. Al contrario, se tale utilità non è percepita, l'innovazione rimane ostaggio della frammentazione, avvantaggiando pochi o producendo resistenze che rendono troppo onerosi i costi di coordinamento e di costruzione del consenso. La ricerca di forme di auto-organizzazione territoriale tra gli attori si esplica sia nella dimensione orizzontale interna alla singola destinazione e delle aree vaste omogenee, sia nella dimensione verticale delle funzioni competitive dove i player delle reti esercitano una funzione distributiva molto rilevante, ancorché diversamente orientata a seconda del radicamento locale dei suoi interessi. Gli investimenti sulle reti relazionali consentono l'accesso a competenze di diversa natura presenti nelle imprese turistiche e/o di un altro settore/filiera di prossimità, tenendo conto che nel campo turistico, a minore intensità di R&S rispetto ad altri settori produttivi, l'innovazione è spesso l'esito di combinazioni di prodotti o attività esistenti che dipendono dal grado di cooperazione, dalla presenza di competenze o dalla possibile di accedere a circuiti che oltrepassano i confini della singola destinazione

Occorre cominciare a parlare di "prodotto turistico regionale", inteso come piano di integrazione dell'offerta di esperienza che tenga assieme riviera, rete delle città d'arte, borghi, intrecciando le esperienze di loisir legate ai motori, all'enogastronomia, alla cultura, all'ambiente, in un'ottica definita di "coopetizione" territoriale mutualistica capace di andare oltre la logica delle "eccellenze", *"che non regge, perché il turistica giudica dalla qualità dell'anello più debole"*, e della competizione di piccolo cabotaggio.

*"La questione è che io ho bisogno, innanzitutto, di una gioia diffusa e non di eccellenze, io mi sono stufato di andare in un posto dove c'è un lungomare pessimo, dove ci sono pessimi negozi e poi c'è qualche eccellenza random a macchia di leopardo, questo non mi basta più, io voglio la gioia diffusa dappertutto".*

A differenza di altri settori produttivi regionali, quello turistico è un settore che, pur dotato di capitale sociale territoriale, almeno nelle parti a maggiore tradizione, appare oggi meno strutturato dal punto di vista dell'integrazione sistematica. Ed è appunto in questo ambito che si è sviluppata l'azione del Clust-ER Turismo:

*"Penso di poter parlare, nell'ambito del turismo, di modello Emilia-Romagna e sono convinto che esista; c'è stata un'evoluzione che ha contribuito a distendere i rapporti tra gli stakeholders del turismo, perché il turismo è un segmento molto particolare, un'industria molto particolare, molto estesa, in cui sono coinvolti tanti stakeholders e dove la qualità la fa quella dello stakeholder meno qualitativo, non essendo la soddisfazione compensativa".*

In questo quadro la Regione ha posto tra i suoi obiettivi di medio termine (2030) la crescita dell'economia turistica puntando a farla diventare la prima industria territoriale per contributo al PIL, facendo leva, in particolare, sul potenziale di attrattività verso la componente di domanda straniera, che oggi si attesta su livelli insoddisfacenti (28% delle presenze totali rispetto ad una media nazionale del 54% e al 70% del vicino Veneto secondo gli ultimi dati ISTAT). Gli investimenti pubblici puntano all'infrastrutturazione soft (cammini, piste ciclabili, percorsi pedonali dei lungomari marittimi, itinerari nei parchi appenninici e fluviali) e al miglioramento delle reti di mobilità pubblica locale, aumentando flessibilità e intermodalità sostenibile al fine di distribuire i flussi nei diversi contesti territoriali, tenuto conto della crescente concentrazione nelle città d'arte, dove la componente straniera rappresenta già oggi la metà delle presenze. Un altro ambito sul quale operare per una maggiore attrattività e una migliore distribuzione dei flussi turistici rimanda agli assetti aeroportuali regionali, essenziali per agire sull'incoming, con particolare riferimento agli scali di Rimini e Forlì che presidiano il cuore della piattaforma turistica regionale (la Riviera ospita il 75% delle presenze annuali totali).

*“Il turismo è logistica delle persone anziché delle merci, la grande crisi di Bologna è il suo aeroporto e la non esistenza del sistema aeroportuale, oggi senza un sistema aeroportuale moderno, efficiente ed efficace non c’è turismo e non c’è turismo di qualità, non c’è stata una capacità di mettere in rete i quattro aeroporti, anzi, ormai siamo rimasti a due aeroporti, Parma è messo male e di Forlì credo che non ce ne sia più bisogno, quindi Bologna e Rimini”.*

A livello regionale c’è grande consapevolezza del peso che il settore va assumendo nell’economia andando oltre una certa immagine di settore «complementare» ad altri più rilevanti, come la manifattura o l’agricoltura, connotato da precarietà stagionalità, bassi investimenti, poca innovazione.

In questo quadro le politiche regionali mirano, cercando di influire sulle logiche incontrollabili che presiedono alla capacità di intermediazione messe in campo dalle piattaforme digitali (dei viaggiatori autonomi) e dalle grandi agenzie turistiche internazionali (dei viaggiatori organizzati), a spalmare sul territorio diffuso i flussi turistici che congestionano alcune aree promuovendo aree “minori” e al contempo mettendo a sistema la rete dei grandi eventi. Notevoli sono stati gli investimenti sull’economia legata agli eventi sportivi, che alimentano e supportano la connessione tra industria manifatturiera e turismi, ponendo al centro eventi internazionali legati al tema dei motori (Gp Formula 1 a Imola, Moto Gp a Misano), della bicicletta (Giro d’Italia e Tour de France) e dei pattini a rotelle, dei beach-sport (volley, padel, calcio, etc.), degli sport acquatici (dragon boat, etc.).

*“Vi è il tentativo di fare un’innovazione di prodotto, che c’è stata sulla parte dello sport, è il punto su cui, anche per passioni personali di alcuni dei soggetti, c’è forte questa spinta sul Tour de France, sul Gran Premio di Imola, sulla Motor Valley, sul ciclismo, sui campionati di tennis etc., che è una cosa positiva perché porta immagine, comunicazione e non so quantificare le presenze però indubbiamente anche quelle”.*

A livello delle amministrazioni locali, occorre distinguere tra quelle insediate nelle aree tradizionalmente vocate al turismo balneare, che in questi anni hanno lavorato, da un lato, per modernizzare i vari waterfront, riqualificando passeggiate e layout costieri, dall’altra

investendo in reti e infrastrutture a tutela della qualità dell'ambiente (l'acqua del mare in primis).

"Ad un certo punto è venuta fuori l'idea di mettere mano al sistema fognario a Rimini, quello è un pensiero epurato perché fare investimenti sottoterra, che non si vedono, non è da romagnoli, il romagnolo dà una spazzolata alla facciata e ti dice che l'albergo è nuovo ma non è così perché i letti sono gli stessi, le camere sono le stesse, la hall è la stessa, ha sempre fatto in questa maniera. Fare un investimento importante sul sistema fognario e fare in modo che la balneazione diventi il focus principale del nostro territorio vuol dire una sola cosa, dare retta per una volta ad un piano strategico".

Diverso il discorso per città e borghi di più recente sviluppo turistico, dove la crescita dei flussi e l'economia indotta appare meno governata, improntata ad un certo laissez faire oggi sempre meno proponibile nella misura in cui gli abitanti appaiono sempre più insofferenti nei confronti di flussi non governati. Questione che si ripropone nelle tendenze alla riconversione commerciale verso la domanda turistica (ristoranti, bar, etc.) in sostituzione del tessuto commerciale di prossimità per gli abitanti (naturalmente il fenomeno può essere letto anche come riempimento di spazi lasciati vuoti dal declino del commercio tradizionale), alla riconversione residenziale con affitti a breve con una crescita della rendita immobiliare diffusa accelerata dalle piattaforme digitali in concorrenza sul mercato degli affitti per abitanti, studenti, come evidente a Bologna, ma non solo.

## **Il difficile rapporto tra crescita e coesione sociale: il posto della società nelle dinamiche di sviluppo.**

In questo testo si è fatto più volte riferimento all'immagine del "declinar crescendo", volendo richiamare la riflessione posta dagli attori intervistati sulle conseguenze dell'indubbio processo di crescita economica consolidato negli anni sulla coesione sociale. La crescita di questi anni, in altre parole, opera sulla società in senso coesivo o, viceversa, agisce in senso disgregativo? La crescita in atto sta rinnovando le basi della riproduzione sociale o le sta consumando? È ancora possibile, all'interno della nuova configurazione territoriale che individua nel Lo.VER il principale motore produttivo nazionale, distinguere il modello di crescita emiliano-romagnolo, tradizionalmente più temperato e redistributivo, oppure siamo di fronte ad una convergenza verso modelli di crescita per sgocciolamento? Qual è, in definitiva, lo spazio di rappresentazione regionale all'interno dei grandi processi di trasformazione indotti da una logica dei flussi che tende a rimodellare gli spazi di manovra della politica, intesa come capacità di governo largo, inclusivo e di trascinamento? Alcuni elementi utili per provare ad elaborare una qualche risposta vanno ricercati anche al di fuori dello stretto campo di competenze di un assessorato alle attività produttive e allo sviluppo economico, chiamando in causa competenze che stanno sul lato della "riproduzione" umana sociale (salute, abitare, mobilità, ambiente, etc.), tuttavia appare ormai oltremodo chiaro che il rapporto produzione-riproduzione sia in profondo cambiamento, sia perché la logica

produttivista e l'industrializzazione della vita quotidiana hanno preso ampio possesso delle sfere riproductive, che oggi, non a caso, chiamiamo "economie fondamentali", sia perché l'andamento del dato demografico riproductive fondamentale non appare coerente con il verso della crescita. Si cresce, ma non ci si riproduce, si "tiene botta" cercando di attirare nuova popolazione provenienti da altre aree del paese o dall'estero.

"Noi siamo stati per una vita un paesone da 50 mila abitanti, poi in 20 anni abbiamo avuto questo exploit, che non è stato un exploit perché i carpigiani si sono messi a fare figli ma è stato un exploit perché, comunque, a livello lavorativo la città è ancora attraente ma l'errore è stato che quell'exploit, in realtà, invece di avvicinarla la forbice l'ha allargata ancora di più".

"Noi abbiamo bisogno di persone che arrivano a lavorare sul nostro territorio, poi, ovviamente, vanno formate e, se possibile, vanno formate già nei paesi da cui arrivano, creando le condizioni perché questa gente venga formata ancora prima che arrivi sul nostro territorio. Abbiamo bisogno di accoglierli, perché altrimenti questa regione, ma io credo anche questo Paese, va incontro a una desertificazione. Questo è un tema grosso in Emilia-Romagna, perché oggi abbiamo un quarto secco di popolazione anziana, il 13% di grandi anziani e la popolazione in età lavorativa concentrata soprattutto sugli over 50; questo vuol dire che se si vuole salvare il modello emiliano-romagnolo, si deve ragionare su chi entra a fare produzione, su chi entra ad alimentare i sistemi di produzione sociale, ma anche come rivedere il welfare, dal momento che aumenteranno i bisogni di cura, aumenteranno i bisogni di assistenza, si stanno affacciando i privati, quindi, sono temi complessi che però dobbiamo tenere tutti insieme".

Uno degli interrogativi di fondo del percorso di ascolto territoriale ha posto quindi al centro dell'attenzione le rappresentazioni degli attori in riferimento alla tenuta e alla capacità di riproduzione dei pilastri della coesione sociale emiliano-romagnola, in una fase di strutturazione e consolidamento della piattaforma competitiva regionale. Il dubbio e l'inquietudine espressi dalle diverse tipologie di attori (sindaci, ma anche imprese e rappresentanze dell'impresa, del lavoro e della cooperazione) su questo fronte non sono sempre presenti ma non sono neanche retorici, ancorché espressi con coloriture e sfumature diverse. A distinguere e unificare la cultura dello sviluppo regionale rimane, pur con qualche punto di domanda nella valutazione dei risultati in itinere, il tema della "redistribuzione" quale grande dispositivo istituzionale, sociale e culturale. A variare sono invece le valutazioni degli attori in merito alla capacità del cosiddetto "modello" redistributivo di adattarsi ad un contesto competitivo che tende ad erodere capitale sociale, a generare polarizzazione territoriale e sociale, ad estrarre e concentrare valore economico e sociale. In questo quadro interrogarsi sul "soffitto di cristallo" significa provare a tracciare un bilancio della capacità del sistema territoriale complessivo di governare redistribuendo non solo opportunità di crescita, ma anche risorse sociali per l'inclusione, per la coesione e la riproduzione delle vite delle persone. Questione di natura non squisitamente tecnico-amministrativa che attiene a mezzi e procedure, ma piuttosto di natura politica che attiene alla definizione dei fini collettivi (non solo il "cosa", ma anche il "come") rispetto alle caratteristiche contemporanee dei meccanismi di crescita economica che innervano e plasmano la società. Come abbiamo evidenziato in altre parti di questo testo la scomposizione del processo di crescita ha evidenziato l'evidenziarsi di diverse faglie sociali, connotate da aumento della polarizzazione e delle diseguaglianze sociali e territoriali, a seconda del rapporto venuto ad instaurarsi nei diversi

comparti produttivi territorializzati con la logica estrattiva/selettiva dei flussi. Da questo punto il racconto degli attori delinea un paesaggio dualistico che sembra a prendere la forma di una delle città invisibili di Italo Calvino. Da un lato le “eccellenze” del nucleo manifatturiero delle valley, intorno al quale è cresciuto un terziario qualificato di servizio orientato all’innovazione (privato e pubblico), in cui il problema “riproduttivo” viene affrontato sempre più con l’espansione di pratiche avanzate di welfare aziendale tese ad attrarre/trattenere “talenti”. Su questo versante, per quanto si possano vantare numerose esperienze portate avanti dai grandi gruppi industriali sempre più consapevoli dell’importanza di questo ambito in quanto strumento di fidelizzazione delle risorse umane imprescindibile, secondo i sindaci “c’è ancora margine di miglioramento” in termini di armonizzazione della vita sociale in rapporto alle esigenze di attrattività delle imprese.

*“I rami alti dell’economia emiliano-romagnola stanno sviluppando pacchetti di welfare aziendale per attrarre e trattenere la forza lavoro, ma è necessario trovare un equilibrio per evitare una corporativizzazione e promuovere un approccio più inclusivo”.*

Dall’altra le “mediocrità” di settori che, pur in crescita per volumi, producono per lo più lavoro povero/precario di servizio (logistica, grande distribuzione, turismo, servizi alla persona, etc.) che genera strati sociali impoveriti posizionati ai margini dei meccanismi di inclusione sociale, avendo crescente difficoltà di accesso alle economie fondamentali dell’abitare, della salute e della cura, dell’istruzione-formazione, della mobilità. Su questo versante le pur numerose iniziative portate avanti sull’asse PA-terzo settore (nel quale sono comprese anche le FOB) hanno sicuramente contribuito a ridurre il gap sociale legato alle povertà abitative, educative, etc., tuttavia la percezione prevalente degli attori è che nonostante la buona volontà le dinamiche indotte da questo dualismo richiedano ulteriori formule di governance politica coesiva.

*“La narrazione, ma soprattutto l’intelletto che precede la narrazione, dovrebbe guardare a questo cambiamento perché allora bisogna sapere come essere avanti, come affrontare difficoltà ed incertezze e come affrontare le grandi transizioni quindi la politica applicarsi a questa nuova dimensione, non semplicemente essere a cavallo dello sviluppo delle forze produttive”.*

In quale misura oggi la politica pubblica è in grado di contribuire ad innescare processi di mobilità sociale, di fiducia riproduttiva, di voice giovanile, laddove detto in maniera cruda “l’ascensore sociale c’è, ma è capitalista”, volendo con ciò sottolineare il problema di come ripensare le basi di un’economia sociale, ridando il giusto protagonismo alla società, oltre il suo essere aggregazione di consumatori/utenti/clienti, più o meno inclusi?

Nel complesso del racconto riflessivo degli attori territoriali appare piuttosto palpabile la preoccupazione derivante dalla crescente consapevolezza di quanto il successo economico, in termini di crescita deducibile dagli indici di competitività in rapporto alle dinamiche registrate negli altri motori economici regionali italiani (Lombardia e Veneto) ed europei (Baviera, Rhone Alpes, etc.), possa avere in qualche modo erosivo le basi sociali sulle quali si è retto tale processo di crescita. La spinta propulsiva della società, la sua capacità di generare anche dialettica progressiva, persino trasformativa, sembra essersi indebolita, talvolta cooptata nei pur sofisticati meccanismi di costruzione sociale del territorio, forse non inaridita ma carsicamente nascosta nelle sorgenti ideali mutualistiche. La sensazione è che il denso

dialogo inter-istituzionale e le relazioni industriali atti ad affrontare e metabolizzare la complessità sistemica dei cambiamenti non presupponga un canale di alimentazione e rigenerazione dal basso, dalle comunità, dai movimenti di aggregazione di bisogni vecchi e nuovi. L'auto-organizzazione sociale, un tempo elemento significativo della dialettica inclusiva, appare ormai residuale, ancorché non assente, sotto il profilo delle aspirazioni sociali diffuse che attendono di essere ricomposte in un orizzonte collettivo nel rimescolamento sociale indotto dalla crescita. I territori si sono "aperti" al mondo, ai flussi, hanno acquisito visibilità e protagonismo all'interno degli scenari competitivi quali poli attrattivi di rilievo anche grazie alle condizioni di contesto favorevoli. Si scommette sulla densificazione delle connessioni funzionali per agganciarsi ai flussi, ma si fatica a prendere coscienza che parte del corpo sociale "subisce" tali aperture, risultandone perciò impaurito e inducendone una naturale ricerca di protezione. In questo senso si tratta di capire se tale orgogliosa apertura ("l'*Emilia-Romagna come regione particolarmente aperta*") sia in grado di intrecciarsi in modo creativo con l'eredità identitaria delle virtù civiche o se si configurerà come un processo di lento svuotamento. Come tutelare e rilanciare tale eredità? Questione non da poco per una regione il cui tratto distintivo identitario principale risiedeva storicamente proprio nella capacità di governo dello sviluppo in un'ottica redistributiva diffusa, di allargamento dell'accesso sociale alle opportunità offerte da un sistema di politiche inclusive, dall'attenzione alla qualità dei servizi pubblici come riflesso del mix tra virtù civiche, alto grado di istituzionalizzazione e propensione alla mobilitazione delle capacità collettive localizzate nelle comunità operose territoriali.

D'altro canto cresce la consapevolezza che per stare dentro scenari competitivi complessi non è probabilmente più concepibile quel disegno di autosufficienza, di eccezionalità virtuosa, che pure fa parte dell'eredità culturale regionale. Non è più sufficiente, in altre parole, attrezzare il campo delle competenze collettive, le capacità performative senza una cornice regolativa sovra-regionale, nazionale ed europea, coerente. Il timore è che senza un'architettura istituzionale adeguata ad andare sotto stress sono le giunture funzionali e la trama istituzionale che presidiano le economie fondamentali e le forme della riproduzione regionali. In altre parole, qual è il destino del modello:

"Senza un'agenda urbana nazionale, senza una politica nazionale per il diritto allo studio, senza una politica della salute, senza una politica per il lavoro nelle zone svantaggiate, tutti vengono tra Bologna e Milano e chiaramente Bologna e Milano, per riuscire a dare delle risposte ai propri cittadini, non avendo leve, noi ci stiamo fermando da questo punto di vista ma Milano si è messa in mano alla rendita finanziaria e speculativa perché alla fine, quando devi fare cose pur di farle, capita la degenerazione".

Il clima da "non più" e "non ancora" che si respira nel tono degli intervistati rimanda essenzialmente al diverso rapporto tra economia, politica e società che è venuto a determinarsi negli ultimi decenni in corrispondenza del riposizionamento e della proiezione dei sottosistemi territoriali regionali (tipicamente i distretti industriali, ma non solo) in scenari competitivi globali, che richiedono forme di adattamento della politica e della società alla primazia di logiche economiche e cornici competitive che ridefiniscono le funzioni di governo sistematico e la partecipazione sociale in funzione della "cattura" di flussi, la potenza dei quali opera in maniera selettiva, deterritorializzante e corrosiva sul legame tra istituzioni e cittadini. In Emilia-Romagna la politica prima e l'amministrazione poi hanno svolto storicamente un

ruolo di forte raccordo, financo di direzione, tra economia e società, a differenza di quanto non accaduto nelle altre regioni del Nord, ed è perciò in qualche modo naturale chiedersi se e in che modo la politica, che molta parte ha nell'accompagnare i cicli di riproduzione sociale, può continuare ad avere un ruolo regolativo significativo, ad essere, essa stessa "giuntura" tra economia e società, e/o a rappresentare il contesto di costruzione di nuove giunture di integrazione sistemica e sociale. Eppure, nel racconto degli intervistati esiste ancora un "noi" attraverso il quale identificarsi e sottolineare una diversità di modello, quando i sindaci, ad esempio, parlano di "multinazionali" che sono "ospiti delle nostre comunità, con le quali si dialoga", alludendo sia alla capacità del tessuto produttivo di radicare grandi player globali nelle catene di subfornitura, sia alla concezione "socializzante" delle amministrazioni locali, erede dalla tradizione del socialismo municipale (che qualcuno ha chiamato "specchietto retrovisore" da non perdere di vista), quale veicolo e contesto di progressività.

**"L'Emilia-Romagna deve fare solo questo, trovare un modello sociale tale per cui la ricchezza venga distribuita. Bisogna essere capaci di farlo permeare, prima di tutto la politica, perché se ci mettiamo davanti prima il consenso politico, il consenso elettorale rispetto al ragionamento collegiale, collettivo, non funziona".**

Secondo alcuni intervistati la capacità di fare nuova coesione sociale nella globalizzazione, intesa come costante attività di interazione costruttiva tra i corpi intermedi, sta alla base dell'effetto moltiplicatore e di trascinamento della società nei processi di modernizzazione. Da questo punto di vista il modello storico avrebbe dimostrato capacità plastiche di apprendimento collettivo molto efficaci, evidenziando tratti di continuità (una riconoscibilità del Dna) che si sono rivelati nei momenti drammatici del terremoto del 2012 o nella recente alluvione del 2023.

**"Riusciamo ad essere locomotiva, per questa idea di stare insieme e aiutarci nel momento del bisogno come comunità, lo abbiamo dimostrato con il terremoto e con l'alluvione dell'anno scorso".**

**"Quando mi chiedono di raccontare in maniera concreta che cos'è la coesione, io racconto sempre del tragico episodio del terremoto, che conosco bene perché in quel periodo ero presidente di Confindustria Emilia-Romagna, secondo me quella è stata l'esemplificazione perché noi ci siamo trovati con una cosa tremenda, che fortunatamente non è costata molto in termini di vite umane ma è costata tantissimo dal punto di vista economico, ci siamo trovati nella situazione di dover prendere decisioni. Le decisioni vi garantisco che sono state prese insieme ed erano decisioni di tipo strategico. Non è stata un'azione dei soli imprenditori, della sola amministrazione, dei soli sindacati, è stata un'azione corale, forse sarebbe stata possibile anche in altri territori ma certamente qui è stata più facile perché qui esiste già un rapporto in cui, pur mantenendo ognuno al suo posto, dove ognuno fa il suo mestiere, l'abitudine a consultarsi e lavorare insieme è un'abitudine consolidata".**

Il tono della reazione sociale e istituzionale a questi eventi catastrofici rappresenta non solo un riscontro forte delle capacità collettive di rispondere ai momenti di crisi, ma anche lo specchio di quella che più di un intervistato ha chiamato un modello di economia radicata nella società e nelle istituzioni, ancora capace di afferrare Proteo, nonostante lo stress cui sono sottoposte le giunture che tengono assieme integrazione sistemica e integrazione sociale.

## **Il problema dell'abitare nella scomposizione/ricomposizione sociale dei luoghi.**

L'ambito nel quale un po' tutti gli intervistati concordano nell'individuare un problema sociale ancora sostanzialmente irrisolto, e anzi in aggravamento, rimanda al tema della casa, sul quale la Regione vanta una tradizione nel campo dell'edilizia popolare, cooperativa, concepita, a suo tempo, *"come binario sul quale viaggiava la crescita"*. In effetti va rilevato che il tema è posto dagli intervistati rimanda a questioni che attengono principalmente alla dimensione del mercato, della rendita immobiliare e della regolazione urbanistica, dello *zoning* urbano declinato per funzioni, più che alla dimensione sociale in senso stretto, intesa come qualità delle forme di convivenza, delle reti di vicinato, dei luoghi di aggregazione sociale, ovvero dell'abitare nel senso del radicamento comunitario quale indicatore della qualità della vita. Se vogliamo, anche in questo caso si tratta di leggere le mutazioni dei bisogni abitativi in rapporto all'impatto dei flussi, comprese le politiche attrattive che li supportano, sulla composizione sociale dei luoghi. Nella fattispecie con flussi ci si riferisce, in particolare, all'aumento della mobilità in entrata/uscita di quote di popolazione in movimento: flussi di migranti, flussi di lavoratori, flussi di studenti, flussi di turisti, con bisogni abitativi (e di servizi) differenziati e non di rado concorrenti. Questi flussi, che possono essere anche negativi, come accade nelle aree appenniniche o della pianura profonda, entrano in relazione con segmenti di popolazione stanziale di lungo periodo, tipicamente le coorti più anziane di pensionati e di lavoratori stabilizzati, di micro e piccoli imprenditori intorno ai quali è cresciuto un tessuto urbano un tempo di impronta tipicamente fordista (*zoning urbano per classi secondo lo schema centro-periferia*), quindi, con il proliferare del modello distrettuale con espansioni residenziali uni/pluri-famigliari oltre le mura delle città storiche (di cui il cosiddetto *"casannone"*, villetta+capannone è stato in qualche modo simbolo nelle aree a maggiore urbanizzazione) per risalire le valli con ampi investimenti in seconde case. Una complessificazione a dismisura della trama urbana che ha rapidamente sottratto agli occhi dei suoi abitanti lo sguardo della memoria che si è man mano smarrito negli interstizi degli iper-luoghi della modernità dell'urbano-regionale: infrastrutture per la mobilità, centri di smistamento di merci, persone e informazioni, aree industriali, aree residenziali, grappoli di villette con piscina, *resort* per il *wellness*, piste per il *karting*, campi da golf intervallati da terreni agricoli ad alto rendimento, e così via. Spazi che sono diventati sempre più privati e al contempo sempre più vuoti, ma che reggono come simulacri comunitari, come dispositivi di status e come strumenti elementari ma potenti di perimetrazione e poi di separazione dall'altro da sé. Dal punto di vista regolativo immaginare una politica urbana e sociale redistributiva diventa allora una sfida che deve tenere conto della compenetrazione di spazi frammentati e separati che non possono essere più affrontati con la strumentazione socialdemocratica tradizionale impostata sulla faglia omogena centro-periferia, quanto piuttosto con un'azione di ricucitura delle lacerazioni e di riallacciamento delle giunture giocato sulle risorse sociali connettive orientate alla condivisione. Questione che non può essere affrontata esclusivamente per via amministrativa o con specifiche policies, ma che deve investire sulle risorse di comunitarie di cura (professionali e volontarie) depositate nelle esperienze del terzo settore, nelle professioni della salute e dell'istruzione, del volontariato

di promozione sociale, etc. Tema che incrocia quello del connubio tra rigenerazione urbana e rigenerazione sociale come processo di place-making, di ri-significazione collettiva dei luoghi.

“Occorre lavorare sui verbi, cioè abitare, lavorare, curare, educare, custodire: che cosa sono le nuove forme dell’abitare? Che cosa sono le nuove forme del lavorare? Bisogna provare a rifarli sognare su forme di verbi e non sostantivi perché i sostantivi la tecnocrazia te li ruba subito - comunità alloggio, assistenza domiciliare, casa popolare e via dicendo -, io taglierrei i sostantivi e metterei i verbi. Lì, secondo me, si possono creare dei laboratori di senso, il salto vero è immaginare che le questioni dei giovani non si risolvono soltanto mettendo insieme i giovani, le questioni degli anziani non si risolvono solo mettendo insieme gli anziani, devi immaginare forme dell’abitare che siano in grado di essere intergenerazionali, va benissimo l’asilo nido ma il problema sono le forme di prossimità nuova, modalità di auto-aiuto e modalità di scambio nuove”.

Alla forte capacità attrattiva di imprese e lavoratori fanno da contraltare lo stress abitativo e le difficoltà di adeguamento dell’offerta immobiliare, che risente di diversi fattori di criticità. Ai tempi rapidi dei bisogni imprenditoriali di attrazione non fanno (e non possono fare) strutturalmente riscontro immediate politiche di espansione o riqualificazione dell’offerta abitativa, né interventi di regolazione del mercato degli affitti/delle vendite tali da allargare l’offerta di alloggi. E ciò non solo per la crescita degli alloggi a breve indotti dall’espansione delle forme di accoglienza turistica intermediate dalle piattaforme digitali, ma anche per l’effetto congiunturale legato agli alti costi delle materie prime e dei semi-lavorati, dagli incentivi del Superbonus 110, e dal deficit di risorse umane nel comparto edilizio. In sostanza, sotto i colpi delle crisi e degli incentivi, il costruito nuovo è destinato alla vendita più che agli affitti “la realtà è che nelle città medie chi ha costruito, prima e dopo la crisi edilizia, ha costruito per vendere non per affittare”, mentre le limitate opportunità legate al real estate a trazione finanziaria orientato agli affitti sembra sostanzialmente presente solo a Bologna.

Il tema abitativo, tra i più problematici e urgenti con riferimento al processo di riproduzione sociale, si pone su diversi registri e si configura come “crisi”, sia sotto il profilo della socialità delle forme dell’abitare, sia sotto il profilo della capacità di produrre policies adeguate a regolare flussi (turisti, city users, etc.) sia sotto il profilo dell’accesso ad un mercato della rendita immobiliare disallineato rispetto alla dinamica polarizzata che caratterizza il mercato del lavoro. Quello della casa rappresenta oggi per la stragrande maggioranza degli intervistati (in particolare per i sindaci) il principale “ostacolo” all’armonizzazione dello sviluppo rispetto al quale si faticano ad individuare politiche incisive tali da incentivare la messa sul mercato degli affitti di un vasto patrimonio abitativo privato oggi sostanzialmente non valorizzato, se non sugli affitti a breve, per aumentare l’offerta e abbassare i costi di locazione (essenziale nell’ottica dell’attrattività di segmenti di nuova popolazione con propensione riproduttiva). Fenomeno particolarmente evidente nell’area metropolitana di Bologna dove alla forza attrattiva, alla capacità di attrarre flussi, sembra non corrispondere forza regolativa e redistributiva tale da permettere alla città di metabolizzare le opportunità trasfondendole nei meccanismi riproduttivi di coesione sociale. Emblematico, ma certo non unico, il caso del Tecnopolo, investimento di caratura nazionale ed europea che rischia di configurarsi come “astronave aliena”:

“Se vogliamo che i nuovi lavoratori e ricercatori che vengono a vivere in quel quadrante, quasi 3000, non siano qualcosa che rompe la coesione sociale ma, anzi, la rafforza, bisogna che ci

siano delle politiche conseguenti, che vuol dire abitazioni, servizi ed anche spazi per le imprese che genereranno da quel distretto”.

Quello delle ricadute sulla coesione sociale di importanti manifestazioni dei flussi come il Tecnopolo rimanda alla necessità di riflettere sul senso di una politica che, a tutti i livelli, pone al centro il tema dell’attrattività. In questo gioco c’è chi si chiede, non del tutto oziosamente, “chi attrae chi” nell’osservare il successo delle politiche attrattive “siamo contenti di essere attrattivi e, tuttavia, veniamo attratti, non dimenticherei questo particolare”: è l’Emilia-Romagna ad attrae il mondo o, viceversa, è la dinamica dei flussi a plasmare territori che offrono condizioni favorevoli alla localizzazione produttiva? Leggendo il racconto degli attori si coglie l’impegno e la competenza nell’attrarre capitale e lavoro all’interno di una dinamica territoriale competitiva che deve fare i conti con un andamento demografico sostanzialmente negativo sotto il profilo del bilancio naturale di solito compensato da flussi in entrata provenienti da altre aree della regione, da altre parti d’Italia, segnatamente da un Mezzogiorno sempre più impoverito, e da altre parti del mondo. In questo quadro si inserisce, ancora una volta, la riflessione sul ruolo che l’Emilia-Romagna intende giocare nello scacchiere nazionale, perché il rischio, adombrato da taluni, è che il pensarsi come “locomotiva” implica rischi di primazia, di isolamento, suppone l’assunzione esplicita del ruolo di traino di altri vagoni territoriali regionali privi di capacità propulsiva autonoma, laddove invece sarebbe forse giunto il momento di assumersi responsabilità sistemiche più ampie (ad esempio all’interno del dibattito sull’autonomia differenziata) anche per evitare che il mantenimento e lo sviluppo del “modello redistributivo” emiliano-romagnolo sia tenuto in piedi “a spese” di altri territori italiani. Così, se da una parte vi è sempre maggiore consapevolezza che per quanto virtuosa una regione nell’attuale contesto competitivo globale soffre della mancanza di un’architettura statuale adeguata, dall’altra c’è da capire quale possa e debba essere il contributo della regione/Regione nella costruzione di tale architettura. È ciò appare evidente soprattutto con riferimento ai temi delle economie fondamentali, degli schemi di welfare al servizio della riproduzione (casa, salute, istruzione, mobilità, etc.).

## **Le giunture sociali terra-territorio.**

Uno dei capitoli più importanti che connotano il tema della riproduzione sociale rimanda al cambiamento del rapporto uomo-natura, insediamenti umani e condizioni ambientali in cambiamento. È questo un ambito che, al di là delle retoriche sulla sostenibilità e sulla green economy, fa dire che “non ci sono elementi fermi rispetto al cambiamento climatico”, intendendosi con ciò non tanto l’ormai esausta polemica sulle responsabilità umane, quanto piuttosto il “che fare” e il come rendere questa trasformazione socialmente desiderabile, oltre che equa.

L’Emilia-Romagna può vantare una posizione di avanguardia nell’economia circolare, avendo implementato politiche regionali avanzate sia nella gestione del ciclo dei rifiuti, con alta capacità di riciclo nel comparto civile e industriale, sia nella gestione del ciclo delle acque non solo rispetto ai fabbisogni umani ma anche in rapporto alle esigenze di agire sui fragili equilibri idrogeologici cui è legata anche la gestione dei boschi, sia ancora nelle policies per migliorare la qualità dell’aria con riferimento alle emissioni inquinanti da riscaldamento, di quelle

industriali e relative al comparto agricolo/allevamento, sia ancora infine, con riferimento al contenimento nell'uso del suolo intervenendo sul quadro regolativo della pianificazione urbanistica ed elaborando politiche territoriali perequative. Tali obiettivi sono entrati nella programmazione regionale di medio e lungo periodo anche attraverso il coinvolgimento, non sempre pacifico, dei portatori di interessi territoriali (ad ese. Tavolo per il Lavoro e per il Clima) e preludono ad un ulteriore dalla gestione circolare delle esternalità a valle dei cicli industriali e civili si passi ad una gestione circolare ex ante, a partire dalle fasi di progettazione di prodotti e processi a monte del ciclo produttivo. L'integrazione tra politiche industriali e politiche ambientali mira a produrre regolazione e incentivi compatibili con le esigenze di competitività e a sostegno degli investimenti privati. In questo quadro le utilities (Hera e Iren), nella loro configurazione da public company, fungono da cerniera regolativa e da motore industriale avanzato con riferimento alla gestione di reti e impianti. Lo stile di accompagnamento regionale, "fermo e graduale", ha, secondo alcuni intervistati, starebbe favorendo nelle imprese un passaggio culturale che va oltre la logica della convenienza strumentale:

"È migliorata la consapevolezza anche non necessariamente guidata da motivazioni strumentali, cioè, "non lo faccio perché sono convinto, lo faccio perché sennò i miei clienti non mi comprano il prodotto, oppure c'è una reazione del consumatore, oppure, banalmente, mi hanno alzato la carbon tax o quello che sia". Le motivazioni strumentali sono meno rilevanti; adesso c'è di più una convinzione di fondo e una partecipazione più convinta anche dei singoli, quindi, i manager che devono prendere decisioni di questo genere".

Affinché la conversione ecologica possa diventare una componente rilevante delle nuove forme di coesione sociale occorre mantenere una tensione inclusiva tra Terra, intesa come coscienza ecologica, e Territorio, inteso come costruzione sociale della coscienza di luogo. E' questo un passaggio cruciale per passare dalla profezia alla visione. La profezia dell'Antropocene è ormai (quasi) senso comune, il problema è semmai oggi rendere concrete visioni e dare corpo ad un nuovo modello di sviluppo, facendo piattaforma ambientale e sociale. Destino di comunità che dunque si gioca nella ricerca di un nuovo equilibrio tra i tre pilastri delle vocazioni economiche, delle forme di coesione sociale e dei nuovi legami comunitari, della sostenibilità ambientale. Per rendere la conversione ecologica un desiderio sociale diffuso occorre abbracciare una visione ampia di "ecologia comunitaria" così che la sostenibilità possa diventare orizzonte collettivo, oltre i pur virtuosi processi di internalizzazione produttiva (green economy) e le normative della regolazione verde dall'alto. Molto dipenderà da quanto le opportunità date dalla green economy e dalla potenza della tecnica verranno piegate verso il limite della natura e dell'umano lavorare per vivere. Da quanto si faranno flusso dall'alto con lo *storytelling* di una transizione ecologica e digitale col Green Deal e quanto si faranno racconto sociale condiviso e mobilitante. Rimane sospesa lì nel mezzo la vera questione dello spazio di posizione e di quanto il territorio nel suo essere costruzione sociale e civilizzazione riflessiva, tenga assieme coscienza ecologica e coscienza di luogo.

"Noi parliamo di mettere i pannelli, il green, il fotovoltaico, nelle case popolari, diciamo loro che non spenderanno più niente, eccetera, però questi hanno il bracciere in casa, bisogna che ce ne rendiamo conto! Tutti i progetti PNRR sono così, manca tutta la parte sociale, di chi sta dentro quei contenitori e di questa roba bisognerebbe ne prendessimo consapevolezza, capisco che il PNRR è nato così, non è che lo potevi cambiare, però mettiamoci dentro, noi

qua dal territorio, questi pezzettini che un po' mancano. D'accordo l'innovazione ma solo se ci si va tutti insieme. Una politica intelligente non deve guardare al quotidiano ma deve prendere quelle fatiche quotidiane e trasformarle in politiche per il futuro, soprattutto creando sempre di più interconnessioni, cioè, il sociale deve sempre parlare di più con l'urbanistica se stiamo al problema della casa, tu non devi più lavorare, prendo una giunta classica, per deleghe ma dovresti lavorare per problemi e creare dei gruppi di lavoro intorno”.

Come evidenziato da alcuni amministratori locali non basta essere solo banditori di bandi del Pnrr o delle raccomandazioni che discendono dalla Europa della *green economy* senza tenere conto delle condizioni di sostenibilità sociale e culturale di cambiamenti che spesso sembrano imposti dall'alto. Da questo punto di vista è evidente che la questione non può essere affrontata in maniera efficace solo dallo Stato e dalle sue articolazioni a colpi di bando, né dal Mercato che agisce secondo criteri di attrattività e convenienza del capitale. Ci vuole anche un protagonismo della società. Il che non rimanda a un generico appello alla fratellanza umana, quanto piuttosto nello stabilire un diverso rapporto tra mezzi e fini partendo dalla coscienza di luogo. Le imprese che fanno *green economy* lo hanno capito incorporando il concetto del limite per innovare e cambiare, l'Europa, la statualità pare darsi come fine la riconversione ecologica, il terzo racconto del territorio se vuol farsi *green* deve incorporare il divenire di comunità, partendo dalla coscienza di luogo. Questione che interroga anche il mondo delle utilities nell'affrontare il modo tra municipalismo e mercato dell'energia dell'acqua e dei rifiuti per fare *green society*. La gestione delle risorse idriche vede irrompere sulla scena la grande questione degli assetti idrogeologici, che costituisce un fattore di complessità di estremo rilievo nella riproduzione della vita umana, al di là degli aspetti di carattere industriale e regolativo legati al ciclo di produzione, distribuzione e riciclo. In questo ambito, si segnala da più parti, ogni territorio deve aumentare il grado di attenzione alla programmazione, facendo della conversione ecologica un pilastro della coesione sociale, non solo un motore economico o un campo normativo, capace di assumere collettivamente una visione di continuità storica critica. Ecco allora che il tipo di innovazione richiesta al mondo delle utilities, non rimanda esclusivamente ad elementi legati all'accessibilità e all'efficienza industriale delle reti, ai sottostanti investimenti tecnologici e infrastrutturali, ma anche ad attrezzare il campo di competenze utili alla programmazione in capo alla filiera istituzionale e all'empowerment sociale delle Comunità energetiche.

## **La salute tra industrializzazione e forme della cura di prossimità.**

Nell'ambito delle economie fondamentali l'ambito della salute è tra quelli nel quale è più evidente la tensione tra industrializzazione dei bisogni umani fondamentali, diritti di cittadinanza e forme della cura.

“La netta separazione nell'indirizzo delle politiche territoriali tra la gestione del bilancio della sanità e le politiche industriali è anacronistica. Oggi il welfare è industria, è crescita, è benessere non solo del cittadino, in una logica di interpretazione a seconda delle visioni, ma anche di società che cresce non semplicemente perché cresce il PIL medio, ma perché cresce una distribuzione, cresce un'equità sociale e crescono servizi che sono anche trainanti rispetto a tutto”.

Il campo della sanità e della salute, cardine delle economie fondamentali e fondamenti dei diritti sociali di cittadinanza, in Emilia-Romagna è spesso conformato da un lessico fatto di superlativi ed “eccellenze”, per motivi che non rimandano tanto alle performance del sistema sanitario in senso stretto, quanto alla lungimiranza (tale o presunta) della programmazione regionale organizzata funzionalmente per hub&spoke territoriali a seconda della tipologia dei bisogni della popolazione, partendo dal presupposto che la prossimità delle Case di Comunità (progetti sperimentali sostenuti dal Pnrr, ricavati da piccoli ospedali adattati e riconvertiti) deve essere assicurata sul versante delle cronicità e della prevenzione, laddove emergenze e soprattutto specialità sono concentrate nei grandi centri ospedalieri. L’ultimo arrivato è il CAU (Centro di Assistenza Urgenza), integrato nelle case di comunità per diminuire i tempi di attesa dei PS ospedalieri. Questa via di modernizzazione del sistema sanitario con il mantenimento del traino pubblico, non sembra però essere l’unica in campo. C’è infatti chi parla di “lombardizzazione dispiegata” della sanità, riferendosi alla crescente rilevanza della sanità privata convenzionata e non, fenomeno che dalla Lombardia si sta espandendo un po’ in tutti il paese, comprese le aree territoriali nelle quali l’accesso universale alle cure è ritenuto un dogma, come nel caso dell’Emilia-Romagna. Questo processo di “decadimento” viene considerato uno dei principali veicoli di aumento delle disuguaglianze rappresentando dunque una seria minaccia alla coesione sociale, più di quanto non accada nel mondo dell’istruzione pubblica, dove ancora invece se ne percepisce la funzione di redistribuzione delle chances di mobilità sociale.

“In Emilia-Romagna ci si è concentrati sulle grandi eccellenze sanitarie, quindi, abbiamo una decina di IRCCS che sono sicuramente delle eccellenze straordinarie, ma la Sanità del territorio, la Sanità più ripetitiva, non legata alle eccellenze, ha subito un degrado dal punto di vista qualitativo che oggi vede il privato essere un’alternativa per un Emiliano-Romagnolo, molto più valida di quella del pubblico”.

“Oggi si ha un dato per la prima volta dopo un periodo, veramente straordinario, in cui la regione era iperattrattiva, i migliori medici professionisti volevano arrivare qua: il dato è un problema, quello correlato al fatto che i medici se ne vanno e che la concorrenzialità del privato è altissima, è molto competitivo perché non ci sono più i protagonisti del progetto della Sanità pubblica, non c’è più l’orgoglio che ti faceva stare lì H24 pur prendendo uno stipendio al 30% dello stipendio presso il privato perché avevi una identità”.

In effetti sin dall’inizio degli anni ’00 la Regione ha messo in campo iniziative di efficientamento del sistema di accesso alle prestazioni pubbliche nell’ottica di migliorare “l’esigibilità dei diritti sociali” compiendo investimenti importanti nella digitalizzazione dei CUP, che poi sono stati emulati da altre Regioni. Oggi, a fronte dei limiti dimostrati da una strategia che discende da una concezione della sanità come ambito regolato secondo un sistema di domanda/offerta di prestazioni sanitarie imperniato sulla medicalizzazione di pazienti trasformati in clienti/consumatori, fa capolino una riflessione sulla necessità di ritornare a porre al centro della politica sanitaria il tema della cultura della salute, dal quale dipende gran parte del benessere della persona (come confermato anche dall’OMS), ovvero dell’appropriatezza della cura, dalla centralità della relazione tra paziente e medicina di base, sulla quale incardinare un nuovo patto di cittadinanza. Si tratta di un ribaltamento della logica che negli ultimi decenni ha posto al centro l’offerta di prestazione, anziché porre al centro la domanda di salute, di prevenzione, di benessere, come fatto relazionale e comunitario.

Andare oltre gli standard prestazionali significa immaginare un'azione pubblica che accompagna la costruzione di architetture istituzionali coraggiose che risalgono dalla prossimità dei bisogni attraverso il coinvolgimento attivo di quella vasta gamma di attori pubblici e privati territorializzati posti al crocevia tra prossimità dei bisogni, diritti sociali e nuova economia riproduttiva legata alla salute. Questa suggestione culturale, che riprende concezioni ben note alla cultura della medicina democratica, impegnata sull'empowerment della capacità umana di prendersi cura di sé nel prendersi cura degli altri, è stata sino ad ora ricondotta ad una meno ambiziosa pratica organizzativa, che fa dire come al momento “la Casa della Salute, o l’Ospedale di Comunità, è semplicemente un posto fisico nel quale metto tre infermieri e do la sede ai medici di base più disgraziati che non hanno l’ambulatorio privato, invece che costruire la comunità della salute”. La sfida culturale sta invece nella capacità di attivare investimenti sulla salute e sulla cura di carattere comunitario, che pongano al centro la forza del legame sociale quale riappropriazione del potere di cura oltre la delega, sul quale innestare forme di co-investimento mutualistico basate sul coinvolgimento dei portatori dei bisogni (disabili, anziani, etc., ma anche lavoratori nel caso del welfare aziendale), anche qui andando oltre la filantropia e l'approccio caritatevole. Tra i servizi erogati sul territorio, i servizi sanitari presentano eccellenze significative ma anche sfide rilevanti. Gli amministratori sottolineano modelli di successo basati su strutture ben organizzate e specializzate, «una bella rete anche attrattiva di professionisti che vengono da altre parti d'Italia che qui poi trovano la possibilità di lavoro con soddisfazione»; una forte attenzione alla medicina di prossimità che «privilegia l'efficacia del servizio rispetto al mero contenimento dei costi, con un focus sulla qualità dei servizi erogati, piuttosto che sui costi operativi» e un sistema che complessivamente mira a mantenere l'universalità dei servizi sanitari gratuiti, integrando efficienza e accessibilità. Nello stesso tempo emergono situazioni più problematiche che evidenziano la necessità di miglioramenti urgenti, specialmente nei servizi di emergenza e nella gestione delle liste d'attesa. Emerge cioè una diversità di approcci e risultati che riflettono potenzialità e criticità del sistema e lasciano irrisolta la questione dei modelli organizzativi in un territorio segnato da una rapida crescita demografica.

Le trasformazioni in atto nel modello sanitario interrogano profondamente anche il ruolo della cooperazione che si sente chiamato a contribuire in maniera esplicita nella difesa dei principi universalistici, producendo quegli anticorpi che in tempi recenti hanno visto proliferare iniziative cooperative concorrentiali all'offerta pubblica in nome della mercatizzazione (individualistica) della cooperazione a scapito della sua anima mutualistica (collettivistica o comunitaristica a seconda delle tradizioni), rischiando l'eterogenesi dei fini cooperativi.

“Gli ultimi decenni della cooperazione, dal mio punto di vista, hanno fatto un errore madornale, questo tema della centralità dell'impresa, che è stato introdotto qualche decennio fa, e questa idea, che fino al mandato precedente a questo hanno continuato a declinare, per cui si diceva che l'impresa è sostanzivo mentre la cooperativa è l'aggettivo, è totalmente sbagliata perché cooperativa è un sostanzivo che tiene dentro tutto, dal mio punto di vista, quindi questo è lo scarto perché se tu ragioni in logica d'impresa tu sei un partner per la Regione, magari affidabile, dai dei buoni servizi, fai comunque qualcosa di positivo per il territorio ma ti inserisci all'interno di un modello mercantilistico che è un

modello che genera diseguaglianze, le stesse cooperative, se parti dal presupposto che la cooperativa è un sostantivo allora ti rimetti all'interno del solco di quella che è la tradizione emiliano-romagnola”.

Su questo versante qualche esponente del terzo settore sottolinea, in modo autocritico, la necessità di ritornare a recuperare un pensiero di “*trasgressione dell'ordine tecnico-burocratico, per recuperare l'anima sociale*” che pure aveva in qualche modo caratterizzato la fase proliferante della cooperazione sociale di inizio secolo. Anima sociale che, per il terzo settore, e ancor prima per le ben più antiche esperienze mutualistiche rosse o bianche consisteva nel saper giocare sull’aggregazione (qualcuno ha parlato di “congregazione”) della domanda, non, come accade per lo più oggi, sulla tecnicizzazione specialistica e parcellizzata dell’offerta. Ma chi dovrebbe porsi l’eventuale compito di creare “con-senso” intorno all’idea di una comunità di cura capace di spostare potere dalla “funzione” alla “relazione”, ripartendo dall’umanesimo sociale? Occorre esplorare le trasformazioni delle culture che innervano il terzo settore della cooperazione sociale e dell’associazionismo volontario, “non più” e non solo soggetti dell’esternalizzazione del welfare state, in bilico tra il “non ancora” della cooptazione capitalistica travestita da social innovation e il “non ancora” di un umanesimo sociale che prova a tenere assieme prossimità e simultaneità. Stesso discorso può essere fatto per la finanza filantropica. Sono le fondazioni bancarie, di impresa, etc., per altro molto numerose nella regione, semplici agenti di collegamento tra finanza paziente e azione caritatevole o espressione delle libertà sociali radicate nei territori? E ancora, è possibile rintracciare nei territori pratiche sociali con sguardo orientato alla prassi istitutente, come ci invita a fare Roberto Esposito, come processo di continuo rinnovamento, altro dalla ricerca del “potere costituente” che discende da Hobbes sino a Weber, passando da Hegel? Il pensiero e la prassi istitutente possono allora rappresentare la *pars construens* della critica biopolitica se le istituzioni sono agite come soggetti viventi e non come pure funzioni regolative? Se la crisi Covid ha portato con sé la necessità di riflettere sulle opportunità scaturite da un certo rimescolamento delle carte in mano agli attori per indirizzare la metamorfosi in modo positivo, questo discorso vale in particolare per il sociale organizzato (associazionismo volontario, cooperazione sociale, fondazioni, etc.), che nella pandemia ha forse guadagnato in legittimazione quale soggetto perno misconosciuto della “comunità di cura”, ma vale anche per l’impresa quale espressione di una “comunità operosa” che contribuisce all’organizzazione sociale oltre le mura dell’impresa, dando senso alle forme dei lavori e ai rapporti sociali intorno a sé, tenendo assieme sostenibilità economica, sociale e ambientale. L’alleanza tra una comunità di cura consapevole ed una comunità operosa sostenibile rappresentano un perno importante per immaginare una *comunità larga* che fa dell’uscita dal periodo pandemico un’occasione di civilizzazione senza nostalgia della vecchia normalità, evocando, culturalmente, una riflessione antica che parte dalle teorie sulla cultura del dono, ma che oggi chiama in causa la crisi del welfare per costruire una “big society” anch’essa politicamente ambivalente. Che rimanda alla questione irrisolta del come la sussidiarietà possa discendere selettivamente dall’alto o possa essere chiesta e voluta con una radicalità che parte dal basso.

## **La scala delle sfide alla coesione sociale.**

L'Emilia-Romagna è una delle regioni italiane che ha da sempre saputo coniugare la crescita economica con una elevata qualità della vita e un ambiente socialmente denso e culturalmente vivace. La coesione sociale ha costituito cioè uno dei punti di forza della crescita del territorio. Tuttavia, la rapida evoluzione economica e demografica degli ultimi decenni ha messo alla prova questa coesione, sollevando sfide significative che richiedono una riflessione approfondita e interventi mirati. Nei prossimi paragrafi cercheremo di approfondire la scala di alcune dinamiche che influenzano la coesione sociale in Emilia-Romagna nel contesto della sua crescita economica. Esamineremo in che modo diversi fattori – dall'attrattività produttiva del territorio alla qualità della vita – contribuiscano a mantenere o mettere in crisi la coesione sociale.

### **Cooperazione Vs «società spaccata».**

Le interviste ai sindaci di alcuni comuni emiliani e romagnoli lungo l'asse della via Emilia offrono una panoramica dettagliata delle sfide sociali ed economiche che i territori affrontano. Sebbene la tradizione solidaristica che ha fatto la ricchezza economica e sociale del territorio rimanga ancora un elemento caratterizzante, come si è visto, per esempio, all'indomani del terremoto del 2012 nel distretto biomedicale di Mirandola (leader europeo del settore e punta di diamante dei tecnopolis emiliani, che contribuisce a più dell'1,2% del PIL nazionale):

«due settimane dopo il terremoto, quelle aziende non si sono fermate ma hanno delocalizzato le produzioni per rispettare le commesse e non hanno delocalizzato all'estero ma nel cortile davanti, nei parcheggi davanti, proprio per questa idea che abbiamo di stare insieme e aiutarci nel momento del bisogno, come comunità».

Le interviste hanno evidenziato anche il farsi strada di una «società spaccata» lungo la faglia del reddito, che ha smesso di dare continuità al connubio virtuoso tra ricchezza sociale e ricchezza economica e ha via via dismesso la pratica storica del mutualismo che in Emilia-Romagna non ha un carattere meramente economico ma un importante portato sociale: «non è fatto solo dalla cooperativa, è fatto dalla società» sottolineano gli amministratori del territorio. Una forma di cooperazione solidaristica che ha storicamente garantito «una redistribuzione sana» della ricchezza prodotta: «c'era l'imprenditore ma c'era anche chi lavorava per lui in maniera sana, riusciva a portare a casa uno stipendio decente, c'era una rete familiare». Oggi, invece:

«c'è una società spaccata, la forbice della società si è completamente disunita per cui tu hai la parte delle eccellenze e chi sta dentro quel mondo lì, lavorativo, sociale, di 'soldi vecchi', come li chiamo io, e sta bene e non ha nessun problema - perché non si può neanche dire che non si stia più bene nelle nostre città - però, contemporaneamente, hai tutta una fascia di popolazione che non ha questi soldi, come gli immigrati da pochi anni, sto parlando di italiani non voglio neanche fare delle differenziazioni, sono magari giovani immigrati che non hanno una rete familiare di sostegno. Anche in quelle realtà dove hai una struttura di servizi che ancora ti aiuta, però non hai una rete familiare e non hai una formazione altamente

qualificata che ti consente di lavorare nelle eccellenze, finisci per stare dieci ore al giorno a lavorare in un magazzino, sabato e domenica compresi, e magari non sai neanche in che città sei arrivato. Da lì parte tutta la disgregazione sociale”.

Un tema, quello della redistribuzione della ricchezza che, nelle interviste, emerge come questione che interessa tanto i territori (i sindaci lamenta poca attenzione delle istituzioni regionali per i territori più periferici alle linee di sviluppo) quanto, e soprattutto, gli abitanti che soffrono oggi non solo il peso della contrazione dei salari reali, per la mancata crescita degli ultimi decenni e per l'inflazione di questi anni, ma anche l'aumento del costo della vita che accompagna l'importante sviluppo produttivo della regione.

«Negli ultimi dieci anni è cresciuto anche il costo della vita e oggi non è così semplice vivere qui. Anche il posto di lavoro di un solo componente della famiglia non è sufficiente per vivere su questo territorio. I costi degli affitti e di tutto sono schizzati alle stelle».

Ad essere interessata dalla dinamica di impoverimento è soprattutto il ceto medio, «la fascia media» nelle parole degli amministratori, che ha negli ultimi decenni pagato i costi maggiori della crisi ormai permanente del capitalismo. È una frangia sociale che, sempre di più, deve rivedere al ribasso le proprie forme di vita;

«che deve rinunciare a qualcosa che magari prima faceva. C'è un po' meno capacità di spesa della fascia media che è, io credo, la parte sociale che sta subendo di più l'aumento generalizzato dei costi complessivi a cui non è seguito dall'aumento della retribuzione. Non è in difficoltà in senso stretto ma deve fare delle rinunce ciò sta cominciando a creare qualche crepa perché si devono rivedere le aspettative e ciò crea situazioni di insoddisfazione generalizzata».

Questa «spaccatura» è particolarmente visibile soprattutto nei centri produttivi trainanti, quelli collocati lungo l'asse della via Emilia: i comuni che in questi anni hanno visto la maggiore crescita economica e produttiva, Bologna *in primis*. È possibile dunque rilevare una polarizzazione del territorio emiliano-romagnolo. Alcune aree, prevalentemente i comuni più piccoli, continuano a mantenere buone pratiche di cooperazione e vedono una complessiva tenuta delle forme della coesione sociale. Le interviste ai sindaci di due comuni medio-piccoli, lungo l'asse della via Emilia evidenziano:

«un dialogo continuo, a volte anche aspro ma sempre con la soluzione in mano e la volontà di trovare una linea di comune accordo» e «una politica molto inclusiva e accogliente, con un servizio sociale che funziona molto bene. Nel periodo di pandemia e post-pandemia si è per esempio fatta una raccolta fondi per dare a tutti i bambini anche non italiani una quota annuale per i servizi sportivi. Questo vuol dire non escludo nessuno e questa cosa viene apprezzata dai genitori dei bambini che ne usufruiscono e pian piano anche dagli altri».

Nello stesso tempo, altri comuni, quelli maggiormente interessati dal rapido sviluppo economico e produttivo vedono la coesione sociale mantenersi a fatica con il conseguente emergere della «società spaccata». In questi territori è possibile evidenziare due dinamiche

che contribuiscono all'emergere di questa frattura: fattori economici come la già menzionata redistribuzione della ricchezza ma anche fattori di natura politica che hanno a che fare con una crescente difficoltà ad adottare forme della politica capaci di stare al passo con una società in rapida trasformazione. Ne sono convinti gli amministratori del territorio:

«sono arrivati ad esaurimento, diversi fattori che, dal dopoguerra ad oggi, hanno garantito il benessere e la tenuta sociale del territorio. In particolare le classi dirigenti, economiche, i corpi intermedi del mondo del terzo settore, sindacali, così come le istituzioni soffrono la mancanza di qualcosa di nuovo, oggi che il mutualismo fatica ad essere una chiave di interpretazione dei bisogni. Nel senso che si è un po' rotta la macchina che produce mutualismo: un mutualismo fatto anche dalla stessa comunità»

Occorre anche notare, come opportunamente emerge dalle interviste, che la difficoltà nel riprodurre forme di mutualismo e di cooperazione sociale riflette anche un problema più ampio che interroga le forme della rappresentanza e della partecipazione politica nel XXI secolo e la sua crisi:

«la morte della politica è un problema sociale. In Emilia-Romagna bisognerebbe essere in grado di rigenerare la politica e questo prima ancora di altro perché altrimenti tu stesso, che stai nelle istituzioni, come fai a fare innovazione e portarti dietro la comunità? C'è bisogno di tanta militanza, se non si riscopre la militanza alla fine si fa della burocrazia»

Da parte dei sindaci emerge la domanda di un maggior coinvolgimento in termini «affettivi», si potrebbe dire, delle figure istituzionali nel governo dei territori e di un modello politico più militante, fatto di ascolto e cooperazione: «come diceva Bersani con l'orecchio a terra, per ascoltare quello che succede e cercare di farlo insieme agli altri». Nello stesso tempo si fa strada anche la domanda circa l'opportunità di individuare nuovi strumenti e modelli della politica:

«il punto vero è se per il futuro bisogna ricostruire gli stessi strumenti per generare la cura e la coesione oppure se bisogna cambiarli».

In questa direzione si stanno muovendo alcuni comuni tra quelli più grandi che stanno sperimentando, già da alcuni anni, nuovi modelli di cooperazione tra pubblico e privato sociale, tra istituzioni e imprese dell'innovazione.

«Ci sono delle esperienze interessanti, spesso viste come dei corpi estranei perché sono borderline che però cerchiamo di agevolarle e promuoverle perché poi l'esperienza dell'amministrazione condivisa ha aperto una porta su tutti questi mondi e c'è una crescita molto interessante».

Una crescita che però non sempre riesce ad attivare pratiche virtuose sui territori e più spesso finisce per riproporre quella spaccatura lungo la faglia del reddito che rappresenta una delle principali sfide per il governo di un territorio attraversato da una impetuosa crescita produttiva. In questo senso, nonostante le aspettative degli amministratori, spesso l'innovazione dei modelli produttivi non accompagna ma piuttosto si contrappone alla

costruzione di forme di coesione sociale. La città di Bologna offre in questo senso esempi emblematici che vedono esperienze di innovazione produttiva e amministrazione condivisa che hanno sì riqualificato aree urbane dismesse, oggi riconsegnate alla città ma dentro un modello che resta evidentemente più orientate al profitto che alla redistribuzione sociale della ricchezza.

### **Attrattività, costi riproduttivi e qualità della vita.**

Il principale terreno di polarizzazione che emerge dalle interviste riguarda la forte attrattività produttiva esercitata dal territorio che si accompagna all'aumento dei costi riproduttivi: casa, servizi, trasporti. Più alta è la crescita economica e l'afflusso di nuove figure del lavoro sul territorio, maggiore è la difficoltà del sistema di garantire un livello di servizi adeguato e uno sviluppo equilibrato. Piuttosto, le opportunità lavorative che accompagnano la crescita economica aprono il campo a nuove sfide per l'amministrazione dei territori. Le principali problematiche emerse includono la pressione sul mercato immobiliare, l'aumento dei costi della vita, la necessità di sviluppare infrastrutture e servizi pubblici adeguati, e l'importanza di una pianificazione urbana sostenibile.

A risentire maggiormente della contrazione dei servizi e dell'incremento dei costi di vita sono i comuni più grandi o quelli che hanno, negli ultimi anni, esercitato maggiore attrattività in termini di investimenti produttivi e di residenti. Dalle interviste emerge la necessità di ristabilire l'equilibrio tra sviluppo economico e sostenibilità sociale e ambientale. Una città come Bologna, «che nell'ultimo decennio si è aperta al mondo» e che esercita una forte attrattività per la qualità dei servizi che offre è anche quella che registra le più forti pressioni sul mercato immobiliare e il maggiore aumento dei costi riproduttivi, quella che si trova ad affrontare le sfide più cogenti:

«se vogliamo che i nuovi lavoratori che vengono a vivere qui, nel quadrante dell'area metropolitana, non siano qualcosa che rompe la coesione sociale ma, anzi, la rafforza, bisogna che ci siano delle politiche conseguenti, che vuol dire: abitazioni, servizi ed anche spazi per le imprese che genereranno da quel distretto».

Sono sfide che riguardano tutti i comuni dell'area metropolitana, quelli almeno che in occasione degli Stati generali della città metropolitana di Bologna, risultano con la crescita maggiore negli ultimi dieci anni.

«C'è un aumento della fascia di popolazione che in questi anni per l'aumento di tutti i costi, sta scivolando verso il basso. Abbiamo, per questo, un aumento di pressione anche rispetto ai nostri servizi sociali che vengono presi d'assalto. Nonostante ci sia tanto lavoro qui il contesto non è facile lo stesso perché ci sono un certo numero di famiglie che magari dieci anni fa erano nelle condizioni di vivere normalmente, adesso sono in difficoltà».

È complessivamente l'asse della via Emilia a far registrare le contraddizioni più stridenti. Ciò che emerge è soprattutto una inconciliabilità tra gli investimenti nelle eccellenze e la qualità

della vita. La sfida è allora soprattutto bilanciare l'innovazione urbana con le esigenze quotidiane delle famiglie:

«bisogna lavorare molto sulla riproduzione della vita quotidiana perché le persone sono sempre più in affanno. Non hanno più né tempo né voglia di mettersi a guardare a dopodomani, sono talmente concentrate nelle loro fatiche quotidiane, che guardano solo all'oggi, cioè, oggi qual è la mia fatica? La bolletta che è arrivata a fine inverno di 500 euro di gas e non sai neanche come li hai spesi, la spesa che non puoi più permetterti alla COOP per cui vai al Lidl ... Poi, capisco che hai tutta una fascia di popolazione che invece se lo può permettere e che guarda a quelle cose: l'uovo allevato a terra, il pollo con le strisce bianche, le piste ciclabili. Bellissimo però forse non è quello di cui il territorio ha bisogno, non c'è solo questo. Vuoi mettere le piste ciclabili? Benissimo! Mettimi però anche un trasporto pubblico che funzioni! Perché una mamma single che deve andare da una parte all'altra tutto il giorno non può farlo in bicicletta. Serve un occhio strabico: vanno benissimo le piste ciclabili ma non facciamole diventare una battaglia ideologica».

Al contrario, nei comuni più piccoli e periferici rispetto ai centri in cui maggiore è l'attrattività, la crescita che viaggia su un binario meno accelerato, si presenta «più armonica ed equilibrata» con le istituzioni del territorio che si impegnano a creare «opportunità di buona vita per i nuovi ingressi» e gli amministratori rivendicano «un buon tenore di vita e l'assenza di tensioni sociali». Tuttavia non mancano le contraddizioni. Dalle interviste emerge tanto una maggior fatica, rispetto ad altre porzioni di territorio, ad attrarre opportunità produttive e quindi nuovi residenti («perché se non ci sono opportunità di lavoro non si attrae o non si trattiene le famiglie sul territorio») quanto una fragilità, seppur più contenuta, rispetto all'erogazione di servizi, che limita la crescita demografica del territorio, con l'investimento in nuove attività produttive che precede e non segue l'istituzione dei servizi.

«abbiamo una forza che è quella di essere un territorio in cui si vive bene. Dal punto di vista sociale non abbiamo tensioni, essendo sulla via Emilia non abbiamo problemi di tipo occupazionale, non abbiamo problemi di mobilità, siamo all'avanguardia, treni, autostrada e tutto il resto, siamo un centro importante da un punto di vista urbano, però, siamo vecchi. Il nostro limite è che abbiamo fatto crescere la parte produttiva e logistica senza programmare i servizi a monte. C'è bisogno di sviluppare servizi nido, servizi sportivi, servizi scolastici».

È dunque chiaro che senza investimenti in servizi riproduttivi, le opportunità di lavoro non bastano alla crescita armonica ed equilibrata di un territorio, anche quando l'incremento in attività economico-produttive è importante. Il quadro è dunque quello di un territorio che cresce in modo disomogeneo con una forte concentrazione della crescita lungo l'asse della via Emilia; una crescita che si accompagna all'erosione, importante in alcune porzioni di territori, delle reti sociali di coesione. Le contraddizioni che emergono dalle interviste, restano il nodo irrisolto della crescita esponenziale, produttiva e urbana, del territorio. Il tema dell'abitare, della mobilità, dei servizi (sociali, culturali), della sanità e del commercio di prossimità restano i nervi scoperti della nuova locomotiva d'Italia.

## Abitare.

I comuni dell'Emilia-Romagna stanno affrontando una situazione in cui lo sviluppo economico e produttivo non è adeguatamente supportato da politiche abitative congrue. La città di Bologna, con la realizzazione del Tecnopolo, è un esempio chiave di come investimenti significativi richiedano anche un adeguato supporto abitativo per mantenere la coesione sociale. Analogamente a Cesena dove l'insediamento universitario ha, negli ultimi decenni, attirato docenti e studenti da tutta Italia, fatica ad offrire alloggi in affitto a una popolazione che non è interessata ad acquistare casa ma cerca una soluzione abitativa temporanea, magari a medito termine:

«nelle città medie anche chi è finanziabile da mutuo o ha una dote familiare, non è cioè inaccessibile all'acquisto, cerca però un alloggio in affitto, per tante ragioni, soprattutto chi viene da fuori che non ha certezze di restare. A Cesena gli affitti sono altissimi, seguendo il trend di Bologna, sia per gli studenti sia per lavoratori single e famiglie, e sono difficili da trovare. È un problema che hanno anche i medici. E dico il medico che è una figura professionale che non avrebbe problemi di costi».

Non è un problema esclusivamente di costi, aumentati in modo esponenziale con gli incrementi della rendita fondiaria che segue l'aumento di popolazione sui territori e la turistificazione spinta degli ultimissimi anni, ma soprattutto un problema di disponibilità di alloggi, soprattutto in affitto, diretta conseguenza di precise scelte edilizie in un paese, l'Italia, dove 3/4 della popolazione vive in una casa di proprietà.

«La realtà è che nelle città medie chi ha costruito negli ultimi decenni, ancor prima e dopo la crisi edilizia, ha costruito per vendere non per affittare. Certo qualcuno ha anche comprato la seconda o terza casa per affittare ma non basta. Manca l'investitore finanziario che lo fa con l'obiettivo di affittare, con un tempo di ritorno dell'investimento decennale».

Esiste, dunque, sul territorio la consapevolezza di una crisi nella capacità di rispondere alle esigenze abitative, crisi che si aggrava nei centri urbani che esercitano maggiore attrattività. La crescita del tessuto produttivo ha messo sotto stress il mercato abitativo locale, creando difficoltà nel trovare alloggi sia in affitto che in vendita

«Il problema dell'alloggio è sicuramente il problema, in assoluto, più grosso per la combinazione di alcuni fattori: la scarsità di alloggi rispetto alle richieste, l'aumento dei costi di costruzione e quindi edifici che costano sempre di più e un aumento clamoroso dei mutui che accresce la difficoltà delle famiglie di accedere anche ai mutui classici. Contestualmente ciò ha comportato una drastica riduzione degli alloggi in affitto».

A Bologna gli amministratori parlano di «una crisi nella capacità di dare una risposta di nuovo abitare»; a Castelfranco si sottolinea «il problema di reperire alloggi sia in affitto che in vendita»; a Carpi «non si trova un appartamento in affitto neanche a cercarlo con il lanternino e quei pochi che si trovano hanno dei prezzi esorbitanti: non mi puoi chiedere 1000 euro di affitto al mese o 700 euro per un mono locale». Il comune di Formiggine in provincia di Modena è quello, tra i 47 della provincia, dove le case costano di più perché è

tutto residenziale, pochissime palazzine, tanto verde, tanti servizi, tante scuole dalle materne, compresi i nidi». Analogamente, a Valsamoggia, nella città metropolitana di Bologna: «tutti vogliono venire a vivere qua è c'è una ormai cronica carenza cronica di alloggi».

«Nelle città medie, quello che soprattutto manca è l'investimento da parte di fondi finanziari che realizzano abitazioni anche nuove, magari in aree da rigenerare, per affittarle».

Il tema dell'abitare costituisce la vera sfida per le amministrazioni che sono oggi alla ricerca di politiche integrate e innovative per affrontare le sfide attuali e future. Il Piano casa che troverà attuazione a partire dal prossimo anno (2025) ha visto già nei mesi scorsi l'attivazione di un tavolo, che ha coinvolto la Conferenza delle Regioni, orientato a rilanciare le politiche abitative, con interventi per l'aumento dell'edilizia pubblica ma anche attraverso l'acquisto di patrimonio abitativo esistente, la demolizione e la ricostruzione di edifici fortemente degradati e la riqualificazione di quelli esistenti. Nei comuni con più di 90 mila abitanti, il Piano mette a disposizione risorse per individuare, sollecitare e stimolare la creazione di alloggi in affitto per studenti, famiglie e lavoratori e va ad intervenire in quella zona grigia tra gli affitti di mercato e l'edilizia popolare rivolgendosi prevalentemente a fasce di lavoratori di nuovo insediamento che fanno fatica a trovare casa.

«Fino a poco tempo fa, per rispondere al problema di chi non poteva permettersi una casa c'era l'edilizia popolare. Adesso c'è un grandissimo spettro di motivi per cui non si accede a case di proprietà e non sempre dipende da motivi economici. Per chi è nato qui è diverso, ha magari la casa della nonna e non deve faticare più di tanto per trovare una soluzione abitativa ma chi arriva da fuori ha invece da affrontare un problema sempre più complicato e sono tante le persone che arrivano da fuori».

Il Piano casa intende intervenire proprio in questa «zona grigia» tra l'edilizia privata e quella popolare. E questa è la direzione che già seguono alcuni comuni lungo l'asse della via Emilia che stanno definendo, con il sostegno dalla Regione, un sistema di incentivi e garanzie per i proprietari. Come sottolineano gli amministratori:

«Ci sono degli immobili che potrebbero essere immessi sul mercato degli affitti ma non viene fatto per ragioni di scarsa propensione all'investimento o più spesso per paura di non averne la disponibilità quando necessario, per paura della morosità degli inquilini o di eventuali danni».

Le interviste con gli amministratori del territorio, restituiscono un consenso diffuso sull'importanza del ruolo del settore pubblico nel facilitare soluzioni abitative, sia attraverso la pianificazione urbanistica che attraverso incentivi e garanzie per il settore privato e, dunque evidenziano una domanda di maggiore collaborazione tra vari settori, inclusi il terzo settore e le imprese. Nello stesso tempo, emerge una forte enfasi sulla necessità di politiche abitative innovative e programmi di rigenerazione urbana.

«Se dovessi dire al prossimo presidente della Regione cosa fare sulla casa, direi non più i classici bandi inutili da uno o due milioni di euro, che su scala regionale non servono a nulla, ma, per esempio, proverei a capire come mettere intorno a un tavolo le esperienze del terzo settore che si fanno espressione di un nuovo bisogno di abitare, il mondo delle imprese e le istituzioni, per generare insieme soluzioni abitative nuove, mirate, con dei numeri, cioè obiettivi con dei target precisi di fasce sociali che hanno bisogno di nuove abitazioni. La Regione su questo potrebbe giocare un ruolo molto importante perché ha lo spaccato dell'intero territorio regionale e può programmare a partire dalle esigenze specifiche. È chiaro che se la Regione decide di fare la stessa cosa in tutti i comuni non si va da nessuna parte ma se invece la Regione organizza i diversi bisogni dei territori può costruirsi un meccanismo virtuoso».

Politiche abitative innovative sono per esempio i progetti di social-housing sviluppati con il sostegno di finanziatori esterni non istituzionali o l'intervento di fondi di investimento che fanno operazioni sulla casa mettendo a disposizione alloggi in affitto o anche, come invocato dagli amministratori del territorio, l'impegno delle imprese che si insediano a condividere i costi e la gestione della riproduzione sociale. Si sta cioè affermando l'idea secondo cui, per mantenere la coesione sociale, il nuovo sviluppo economico debba essere accompagnato da adeguate infrastrutture abitative; un modello di sviluppo che integra abitazioni private e pubbliche con un approccio che sia socialmente sostenibile.

Il Piano casa, dal canto suo, prevede fino al 2050 un incremento edilizio pari al 3% di quanto già costruito. Una cosa che, occorre notare, interessa in modo disomogeneo il territorio lungo la via Emilia, con alcuni comuni a tradizionale vocazione agricola ma oggi capaci di esercitare una forte attrattività produttiva e dunque anche in termini di residenti, che si trovano a poter gestire quote basse o irrisonie di nuove abitazioni: «con l'84% del territorio che è agricolo, da qui al 2050 ci rimane da costruire pochissimo». Emerge dunque un bisogno di alloggi diffuso sull'intero asse della via Emilia, trasversale alla dimensione dei comuni, ma allo stesso tempo si delinea un programma di intervento che favorisce i centri urbani più grandi e soprattutto più centrali, a discapito degli altri. Gli amministratori di questi ultimi non fanno segreto della propria insoddisfazione:

«credo che la disponibilità dei fondi di investimento per il settore casa o delle imprese innovative che vogliono investire sulla casa insediandosi sul territorio, debba essere un pochino più condivisa, sia nella parte romagnola che in quella emiliana, per il bene di tutto il territorio».

### **Mobilità.**

I comuni lungo l'asse della via Emilia, soprattutto quelli che stanno accogliendo i residenti espulsi dalle città capoluogo dove il costo della vita è cresciuto in modo esponenziale negli ultimi anni, sono tutti alle prese con il problema del traffico e la necessità di migliorare la mobilità, con la conseguente domanda di investimenti in infrastrutture di trasporto per sostenere lo sviluppo economico e la qualità della vita. Tra questi compaiono i «progetti strategici» come il raddoppio della Via Emilia: «un progetto inserito nel libro bianco delle opere strategiche della nostra regione, che guarda a un megaprogetto, già in atto, di

collegamento dei due porti più importanti del nord Italia, Genova e Ravenna» e il completamento della pedemontana e della nuova Bazzanese «che ha acceso un faro per la nostra realtà industriale, divenuta, per questo di rango metropolitano». Si tratta di interventi cruciali per migliorare i collegamenti tra le città e facilitare la movimentazione delle merci e della forza-lavoro, sostenendo così la crescita economica della regione.

Nella prospettiva di decongestionare il traffico lungo la direttrice di maggior produttività del paese, alcuni comuni stanno lavorando a integrare il trasporto pubblico e privato per rendere più efficiente la mobilità, risolvere problemi di traffico e migliorare l'accessibilità. Ciò si lega anche a un riconoscimento diffuso dell'importanza della collaborazione tra il settore pubblico e quello privato per pianificare e realizzare le infrastrutture necessarie. La sfida della mobilità è l'altro grande angolo di intervento strategico per le amministrazioni in vista del mantenimento di una buona qualità della vita e della salvaguardia delle reti sociali senza le quali la crescita economica non sarebbe in grado di garantire uno sviluppo armonico ed equilibrato dei territori.

### **Servizi sociali e consumi culturali.**

Anche sul piano dei servizi, i comuni che esercitano la maggiore attrattività economia e produttiva, sono quelli che presentano le maggiori criticità sul piano dei servizi, in particolare i comuni più piccoli e periferici. Se alcuni amministratori hanno portato in primo piano il lavoro svolto, anche lungimirante, rispetto all'incremento di residenti che accompagna la crescita economica e produttiva:

«è stato fatto tutto un lavoro sui servizi in previsione dell'aumento della popolazione di questi anni: scuole, ciclabili, impianti sportivi, un potenziamento importante dei servizi, grazie anche ad alcuni fondi da utilizzare».

Altri hanno evidenziato un divario tra le tutele sociali esistenti e le nuove esigenze della società, con una parte della popolazione che rimane senza adeguati supporti.

«Abbiamo il problema che alcune famiglie si trovano a non saper dove mettere i figli perché non c'è un adeguato sistema di servizi per ragazzi e famiglie».

«abbiamo un modello di servizi sociali che non si può certo dire che sia inefficiente perché garantiamo diverse tutele. Tuttavia, i servizi non si stanno, secondo me, adeguando alle esigenze della nuova società che oggi abita il territorio. Continuiamo ad aiutare chi si trova in condizioni di estrema povertà ma continuiamo a tenere fuori tutta una fascia grigia che non ce la fa ad arrivare alla fine del mese oppure ci arriva con l'acqua alla gola. Fatichiamo molto a vedere questa cosa perché continuiamo a raccontarci quanto siamo bravi senza cercare di cambiare il modello che deve essere, secondo me, molto più partecipato».

Nei comuni più piccoli, anche alcune fasce d'età, i giovani adulti in particolare, risentono della mancanza di servizi sociali e culturali adeguati. In alcuni comuni le opportunità di socialità e consumi culturali risultano insufficienti, quando non del tutto inesistenti. Secondo un

sondaggio richiamata da uno degli intervistati, ad alti standard di qualità della vita non si accompagna una buona o adeguata offerta sociale e culturale per i giovani:

«abbiamo una qualità dell'ambiente del 75%, anche i servizi sono tutti positivi, mentre l'unica cosa negativa che è venuta fuori riguarda le opportunità per i giovani adulti che sono invece negative, mentre per i ragazzini fino all'età dell'adolescenza sono tutti protetti dalla scuola, sport, welfare, centri giovanili e così via».

Dove invece l'offerta sociale e culturale soddisfa le aspettative degli amministratori è spesso gestita dalla chiesa e/o dal terzo settore che rimangono istituzioni del privato sociale ancora ben radicate sul territorio.

«L'oratorio offre ai ragazzi delle opportunità enormi dallo sport al doposcuola. C'è un grandissimo tessuto di società sportive tale per cui i giovani possono praticare qualsiasi sport. Non abbiamo il cinema ma abbiamo un auditorium nuovo di 380 posti con un calendario fitto di incontri. Quindi, se la vogliamo intendere in maniera più ampia, l'offerta culturale è molto ricca».

Anche sul piano dei servizi e dei consumi culturali emerge dunque un quadro disomogeneo lungo l'asse della via Emilia che appare tuttavia, in molti se non in tutti i casi, compromesso dalla rapida crescita demografica dei territori. Un segno delle crescenti difficoltà nella tenuta della coesione sociale, in un territorio a forte attrattività economica e produttiva, che lamenta, per bocca dei suoi amministratori.

«una diminuzione dei contributi statali, per esempio nell'ultima finanziaria l'eliminazione del fondo per la quota affitti, per la morosità incolpevole, che per noi è stata un disastro, sta facendo saltare un sacco di contratti e richiede uno sforzo enorme da parte dell'amministrazione che ci limita moltissimo per tutte le altre spese».

### **Commercio di prossimità.**

Tra i nodi irrisolti sui territori considerati compaiono anche le crescenti difficoltà per il commercio di prossimità date le continue e ripetute chiusure di negozi al dettaglio nei centri urbani: «Amazon e alcuni centri commerciali aperti al confine ci stanno facendo chiudere il piccolo commercio, i negozi di abbigliamento e di scarpe stanno tutti morendo». Le chiusure, tuttavia, non sono solo da imputare alla grande distribuzione ma anche all'impennata della rendita fondata nei centri urbani maggiormente attrattivi: «Quando mi hanno detto i prezzi che i proprietari chiedono di affitto al mese per un negozietto in centro, la domanda è stata: chi è che in questo momento potrebbe permettersi una cosa del genere? Solo le grandi marche e quindi, poi ci stupiamo della gentrificazione». Esistono tuttavia anche territori in controtendenza:

«abbiamo una varietà di insediamenti commerciali che mette il cittadino nelle condizioni di poter scegliere tra grande distribuzione o commercio di prossimità. Il centro storico ha un'offerta diversificata rispetto a quella della grande distribuzione quindi, addirittura, ci potrebbe essere una sinergia tra i due sistemi, tale per cui se io cerco qualcosa di particolare

vado nel centro commerciale, se invece cerco qualcosa di più puntuale e magari anche di nicchia mi rivolgo al commercio di prossimità».

In conclusione, l'analisi delle interviste restituisce un quadro disomogeneo della qualità della vita su territori che sono interessati da un rapido sviluppo delle attività economiche e produttivi e da un sostenuto incremento demografico. Sebbene le reti sociali e cooperative che hanno fatto la ricchezza del territorio non siano del tutto esaurite e che alcuni contesti territoriali abbiano saputo, più di altri, mantenerle attive, resta evidente il minor peso che queste oggi giocano nell'organizzazione della società. Nei territori considerati la qualità della vita, misurata come accesso ai servizi (sociali, culturali, sanitari) al commercio di prossimità, a una mobilità sostenibili e a condizioni abitative soddisfacenti, rimane strettamente legata alla capacità delle amministrazioni locali di rispondere alle esigenze dei cittadini e di investire in servizi e infrastrutture. È questa la scala delle sfide alla coesione sociale che i territori devono oggi affrontare per uno sviluppo equilibrato e sostenibile, capace di mantenere la qualità della vita e la solidarietà che da sempre caratterizzano questa regione.

### **Comunità in itinere, cooperazione e piattaforme del sociale.**

Le opinioni raccolte sul campo con riferimento alla percezione del ruolo del terzo settore come ambito di generativo e contesto di innovazione sociale appare piuttosto ambivalente. Da una parte c'è chi sottolinea gli elementi propulsivi derivanti dalla discontinuità generazionale avvenuta negli ultimi anni, con l'emersione di nuovi quadri dirigenti, con profili professionali più definiti, con una visione del lavoro sociale di tipo imprenditoriale che *"produce innovazione, nei settori della cultura, del turismo, dell'agricoltura e delle tecnologie"*, misurandosi anche con il problema della casa e del protagonismo sociale dei portatori di bisogni, come anziani e disabili. Si tratta di una generazione con un profilo politico meno pronunciato rispetto ad un passato in cui l'attività nel sociale era vissuta come un prolungamento della militanza politica, capace di incrociare esperienze di welfare aziendale evolute, di un welfare che sta cambiando la gerarchia degli indicatori di performances aziendale, oltre la filantropia e i canoni della CSR, per investire temi come la casa, come risposta alla crescita della domanda indotta dalla crescita economica proveniente dal mondo imprenditoriale in collegamento con l'impresa sociale. Queste pratiche dimostrano, se non altro, il permanere di un senso fiducia nella capacità di elaborare risposte, proposte e politiche che fanno leva sul confronto aperto tra gli attori, oltre la ritualità dei tavoli concertativi, a rimarcare che *"da altre parti in Italia non avresti nessuno da mettere intorno ad un tavolo"*.

*"Se dovessi dire al prossimo presidente della Regione cosa fare sulla casa, direi non più i classici bandi inutili da uno o due milioni di euro, che su scala regionale non servono a nulla, ma, per esempio, proverei a capire, tra questi mondi del terzo settore, questo nuovo bisogno di abitare che c'è, il mondo delle imprese, come ci mettiamo attorno ad un tavolo per generare soluzioni abitative nuove, mirate, con dei numeri, cioè obiettivi con dei target precisi di fasce sociali che hanno bisogno di nuove abitazioni".*

La generatività sociale meno istituzionalizzata, che anzi pretende di porsi come prassi istitutente, appare oggi forse meno presente rispetto al dato storico, ma non per questo

assente, soprattutto in ambito metropolitano e in qualche città intermedia, dove sussistono aggregazioni di base, collettivi e gruppi più o meno strutturati impegnati nella promozione di pratiche di auto-organizzazione mutualistiche “*spesso viste come corpi estranei*” orientate al tema della casa, della salute, dell’istruzione. Non è chiaro se queste istanze rappresentino una riedizione aggiornata di quello sperimentalismo politico-culturale che ha caratterizzato numerose passate stagioni configurandosi come laboratori di futuro, soprattutto in ambito bolognese ma non solo, o una testimonianza ormai residuale di una capacità non solo di guardare al futuro, ma di “immaginare un futuro diverso dal presente”. Esperienze seminali di sperimentazione culturale informale come Link o Livello 57, sostengono alcuni operatori culturali intervistati, non sembrano oggi ripetibili semplicemente perché la cultura non è più vissuta come momento di libera sperimentazione critica, ma piuttosto come un pezzo del welfare, oppure come parte della macchina tentacolare dell’intrattenimento urbano.

“C’è sicuramente tantissima chiusura rispetto a tutto ciò che non è formale, istituzionale, imprenditoriale nel modo che l’economia di mercato ci ha insegnato però se parliamo di ecologia, di crisi ecologica e di crisi sociale io credo che dobbiamo promuovere modelli altri, che non sono quelli dell’economia capitalista e proattiva, eppure non c’è questa capacità e questo tentativo di farlo, se penso anche al mondo cooperativo e al modello cooperativo, di cui noi stessi facciamo parte, mi sembra che siano assolutamente fermi a vent’anni fa, con qualche piccola sperimentazione magari, per esempio, sul working buyout, qualche sperimentazione sulle cooperative di comunità ma non stanno proponendo un modello alternativo, forse non credono neanche loro che questo possa essere un modello alternativo”.

La salvaguardia delle basi riproduttive dell’azione volontaria deve, secondo gli intervistati, poi essere coniugata con la tendenza emergente, sancita anche dalla riforma del TS, all’interno delle Ots all’imprenditorialità e alla generazione del valore economico. Si tratta di una sfida non da poco, considerato che veniamo da una tradizione che discrimina nettamente tra modelli organizzativi, partecipativi e lavorativi delle organizzazioni di profitto e quelle con finalità non di profitto, o di profitto non prevalente. Oggi quello steccato è considerato una frontiera mobile, una soglia frastagliata, un luogo creativo di innovazione sociale, ma anche un terreno di investimento del capitale finanziario temperato dall’agenda 2030 dell’Onu sempre più interessati ad investire nella riproduzione del sociale e nel sociale attraverso processi di industrializzazione della cura, intesa come attività di riproduzione sistemica/umana esito di apparati che trattano i bisogni degli individui mettendo al lavoro ragione tecnica, potere della scienza, sistemi di sorveglianza, etc.

Se la cooperazione sociale ha dimostrato crescente capacità di accreditarsi all’interno delle diverse sfere istituzionali, dal comune al governo nazionale passando per le regioni, sviluppando competenze nell’agire nelle sfere di influenza istituzionale, diverso è il discorso se si guarda allo stato di salute delle basi mutualistiche e di auto-organizzazione. A questo fine è però fondamentale alimentare il capitale sociale di fiducia proveniente dal corpo vivo delle comunità, dalla volontà di esporsi stimolando la responsabilità sociale diffusa orientata alla protezione e alla promozione mutualistica e non, come troppo spesso accade, accettando il gioco della delega che ingessa precocemente il delegato in una posizione di pura intermediazione. In questo la cooperazione dovrebbe, secondo alcuni esponenti di questo stesso mondo, “ritornare al futuro” ripartendo da ciò che ha rappresentato in Emilia-Romagna, ovvero “*un’infrastruttura sociale della democrazia alla base della*

*coesione sociale*", un contesto di protagonismo sociale delle persone e non (solo) un dispositivo, per quanto efficiente, di produzione di servizi alle persone.

Eppure esperienze proliferanti di protagonismo sociale rigenerativo non mancano (Hamelin, Cheap, Polveriera, Fuse, etc.), semmai, afferma qualche intervistato, il problema è la difficoltà per queste esperienze a passare "*dalla testimonianza, alla prassi istitutente*" in mancanza di interlocutori istituzionali significativi disposti a scommettere sul valore della libera sperimentazione artistica e dell'auto-organizzazione sociale come laboratori nei quali si incubano, ad esempio, pezzi di immaginario del post-Antropocene come crisi della cultura del fossile, "*perché non bastano le tecnologie e l'auto elettrica, dobbiamo immaginare un modo nuovo di stare sulla terra*". Per trasformare l'ecologia da presidio etico a desiderio sociale diffuso, in altre parole, non bastano né l'incorporazione del limite nel ciclo produzione-consumo (green economy), né una regolazione pubblica avanzata, occorre ricostruire un immaginario che si genera anche in nuove forme di dialettica sociale che partono dal riconoscimento dell'ambiente quale contesto riproduttivo fondamentale sul quale si innestano nuove forme di intendere l'abitare (oltre l'abitazione), l'alimentarsi (oltre il prosumerismo) il curare/si (oltre la prestazione e la specializzazione), il sapere (oltre l'istruzione), il lavorare (oltre l'incentivo).

È una visione che in qualche modo presuppone la disponibilità a rivedere gli obiettivi dello scambio mutualistico che muove la cooperazione. Si pensa al tema dell'abitazione rispetto alla quale la cooperazione ha storicamente giocato un ruolo importante di emancipazione sociale secondo criteri espansivi e di consumo di suolo da rivedere profondamente alla luce dei nuovi valori associati al benessere, in termini di capacità di coniugare mutualità ambientale, promozione della socialità e lavoro. È una fenomenologia associativa che attraversa i contesti metropolitani e le città intermedie per giungere sino alle aree interne appenniniche nelle quali si sperimentano cooperative di comunità come "nuove forme di alleanze territoriali che vedono al centro il rapporto tra modi nuovi di auto-organizzazione delle collettività, la nascita di una differente tipologia di istituzioni comunitarie, la configurazione di inedite 'economie di luogo' e la formulazione di sempre nuove soluzioni alle grandi sfide sociali odierne".

*"La cooperazione di comunità, quando costruisce un patto con la pubblica amministrazione, diventa il soggetto che costruisce, anche, un altro universo sociale con altre relazioni, altri legami, genera proprio comunità e anche opportunità"*,

Con l'intento di rispondere ai bisogni emergenti in chiave mutualistica-comunitaria (cosa diversa dalla mutualità-individualistica giocata sulla convenienza) un responsabile delle centrali prospetta la trasformazione di alcune esperienze di cooperazione sociale (o la creazione di nuove) in "cooperative comunità", a sottolineare la volontà di puntare sulla reciprocità rafforzativa di pratiche sociali e organizzative in cui si tenta di ricomporre quella scissione tra utente/consumatore/lavoratore e socio che è andata sempre più allargandosi nel corso degli ultimi decenni. Sarebbe questa anche una modalità per rimettere in circolo la forza del legame derivante dalla comune necessità di rispondere a bisogni non più esigibili, anche in prospettiva, dal welfare state o regionale, ponendo la cooperazione non più in posizione ancillare e sostitutiva ma come forma "sussidiaria e progressiva" di inclusione sociale. La necessità di ridare linfa alla cultura cooperativa rimanda anche alla situazione statica delle grandi "comunità inoperose" formate dalle migliaia di soci delle grandi

organizzazioni cooperative del consumo, all'interno delle quali permane, secondo alcuni, un potenziale coesivo di grande valore, oggi sostanzialmente inespresso, che, se scongelato, potrebbe ridare slancio ad un modello imprenditoriale in trasformazione critica. Ma non è solo questione di modello imprenditoriale, la cultura della cooperazione emiliano-romagnola in questi anni ha conosciuto un profondo travaglio derivante dalla difficoltà di "elaborare il lutto" della scomparsa del "partito" del quale era espressione significativa, quale veicolo economico di riscatto sociale. Oggi, si osserva dall'interno di questo mondo, è forse giunto il tempo di sviluppare una riflessione capace di riattualizzare l'apparente inattualità di alcuni elementi valorali, rimossi ma non elaborati negli anni dell'assimilazione del modello cooperativo al modello imprenditoriale tout court, all'interno di un passaggio epocale nel rapporto tra politica, economia e società. E' un lavoro sull'identità perseguito nel confronto, dunque nel solco dell'idea che l'identità si costruisce sì nella relazione, ma non nella relazione con ciò "che non è più" (il partito), bensì con ciò che "non è ancora" nel farsi di una nuova composizione sociale dei lavori e dei bisogni sociali, nel farsi di una nuova rappresentanza, di nuove istituzioni della comunità che intercettano le economie fondamentali.

In questi ambiti il modello cooperativo continua a mostrare segni di vitalità e capacità organizzare risposte ai nuovi bisogni che né l'iniziativa privata né quella pubblica sono in grado di affrontare, come nel caso delle aree toccate da spopolamento o delle aree urbane periferiche nelle quali il welfare pubblico non arriva o arriva con fatica. Partire dai bisogni significa incrociare il tema del "senso" e dei fini sociali del lavoro cooperativo. Non dovrebbe, sottolinea qualche operatore della cooperazione sociale, essere la domanda sociale a generare un'offerta adeguata? Oppure, proprio perché di sociale si tratta, ha senso porsi la questione in termini di domanda e offerta, laddove il soggetto di riferimento è la persona, il cittadino, e non un semplice consumatore di servizi? Sono queste domande che attraverso la comunità cura, soprattutto con riferimento alla variegata famiglia dei beneficiari formata da associazioni volontarie o imprese sociali rivolte alla cura delle persone o alla promozione sociale che hanno nell'informalità e nel coinvolgimento attivo e nell'abilitazione del portatore di bisogno un elemento distintivo difficilmente parametrabile secondo principi standard. Da questo punto di vista a parere dei rappresentanti del mondo cooperativo la cooperazione sociale di cura mantiene una sua capacità attrattiva specifica verso i giovani proprio in ragione del "senso di missione" che ancora lo caratterizza. Diverso è il discorso sulla tenuta di questa dimensione del senso nel tempo, quando la motivazione iniziale deve poi fare i conti con i livelli retributivi, ritenuti non adeguati a sostenere progetti di vita, con derive manageriali sempre più ispirate da criteri che inquadrano la relazione di cura in termini prestazionali/specialistici, con culture organizzative di matrice industriale in cui la dimensione partecipativa ("una testa, un voto") si diluisce in rapporti di lavoro dipendente standard. Al di qua di queste derive la cooperazione sociale rimane perno di una comunità di cura composta da operatori delle professioni sociali, educative e della salute, amministratori locali, imprenditoria che cerca una sintesi tra profitto e beni collettivi, economie dei servizi essenziali e della manutenzione dei territori, che sono il possibile filo di una trama organizzativa all'opera per *costruire nuove forme di società intermedia*, che agisce nei diversi contesti territoriali regionali per generare, manutenere e riprodurre i presupposti «societari» dello sviluppo.

Nel salto verso una dimensione distrettuale o di piattaforma del sociale questa capacità di lettura, che oggi ispira e guida le scelte delle singole organizzazioni di cura, dovrebbe conseguire maggiore capacità di influenza sulle politiche sociali ai diversi livelli istituzionali a partire da una coscienza di luogo pre-politica che si esplica nella partecipazione alla costruzione sociale del territorio. La coscienza di luogo è un processo collettivo e non un prodotto finito, è il passaggio da uno spazio di posizione alla proiezione in uno spazio di rappresentazione, è l'esito dinamico dell'incontro e della contaminazione tra le identità delle organizzazioni sociali, è invito al confronto continuo con i grandi flussi del cambiamento che investono i luoghi e le comunità, quali, ed esempio, sono stati la pandemia, la crisi ambientale o il riapparire della guerra in Europa. L'esplorazione verso mondo «altri» dal sociale non riguarda esclusivamente la dimensione istituzionale o dei processi che attengono alle trasformazioni del welfare, cosa che in Emilia-Romagna è tema consolidato, ma anche quelle che rimandano alle economie territorializzate (agricoltura, turismo, manifattura, ecc.) e del digitale. Si tratta di un campo da esplorare non solo per le reciproche opportunità di crescita che si possono realizzare a livello di singole realtà ma anche e soprattutto per uscire collettivamente dal “ghetto” di un sociale relegato a funzioni di cura delle persone e di contesti “disfunzionali” e andare più decisi verso un'idea di piattaforma del sociale capace di interrogare ed interpretare i modelli di sviluppo.

Nel divenire delle piattaforme sociali, sembrano emergere architetture istituzionali coraggiose che risalgono dalla prossimità dei bisogni attraverso il coinvolgimento attivo di quella vasta gamma di attori pubblici e privati territorializzati posti al crocevia tra prossimità dei bisogni, diritti sociali e nuova economia riproduttiva legata alla salute, all'istruzione, all'abitare. Solitamente questo discorso viene ricondotto all'interno di più o meno efficaci schemi sussidiari che in questi anni hanno però, non di rado, generato frammentazione istituzionale, deleghe senza responsabilità e spaccature tra pubblico e privato, anziché favorire la sperimentazione di comunità di cura larghe capaci di produrre valore aggiunto coesivo. Ciò nonostante, sono maturate numerose esperienze territoriali nei diversi territori della Regione come *forme di sussidiarietà mediane* portate avanti da intrecci competenti e solidali aventi come protagonisti la cooperazione sociale, l'associazionismo volontario, numerosi enti fondazionali di varia natura ed enti locali connotati da umanesimo istituzionale.

## **La piattaforma dell'Appennino Emiliano Romagnolo tra luoghi e flussi: dove il margine si fa centro.**

### **Il “non più” e il “non ancora” dell'Appennino Emiliano Romagnolo.**

Assistiamo oggi a una progressiva demolizione di una convinzione –ancora molto diffusa anche se declinante- che attribuisce alle aree montane un connotato di arretratezza e di marginalità che si traduce in un inevitabile bisogno di assistenza. Aree di cui, con politiche redistributive e trasferimenti, bisogna in qualche modo farsi carico e che rappresentano sostanzialmente un peso per l'economia. Anche nel caso della piattaforma dell'appennino

emiliano romagnolo le interviste realizzate nel corso della presente indagine si collocano tra le dimensioni del “un non più” e del “non ancora”.

La dimensione del “non più” sottolinea l’indebolimento delle reti, delle opportunità economiche e dei servizi che consentono di fare comunità locale. Il fenomeno di spopolamento delle aree appenniniche regionali rende particolarmente evidente il rischio di un progressivo depotenziamento socioeconomico. I problemi principali segnalati riguardano l’offerta di servizi alla popolazione. Le ridotte economie di scala implicano, infatti, costi medi più elevati per la loro erogazione. Vengono meno i parametri per una gestione “economica” dei servizi e questo determina un impoverimento della società locale che accelera, anziché fermare, l’esodo. L’invecchiamento della popolazione, il calo della natalità, l’emigrazione, il pendolarismo sono al contempo causa ed effetto del lento scomparire di tante micro autonomie funzionali comunitarie come gli uffici postali, le scuole, gli ospedali, o per scendere più nel micro, il circolo, il bar, il negozio di paese. Si produce di fatto una spirale perversa che costituisce un ostacolo strutturale a eventuali sforzi di rivitalizzazione territoriale. Solo in alcuni casi le comunità locali sono in grado di darsi quel minimo di organizzazione interna per tentare di valorizzare alcune potenzialità inespresse, principalmente in campo turistico, agricolo, artigiano (un po’ di agriturismo, un prodotto locale, un bene ambientale o culturale da valorizzare).

La dimensione del “non ancora” sottolinea, al contrario, come il ruolo economico e sociale dei territori che compongono la piattaforma appenninica emiliano romagnola vada oggi collocato nel passaggio che sta avvenendo tra la società industriale - caratterizzata dal capitalismo urbano industriale per il quale le aree montane erano solo la periferia del processo economico - e la società dell’informazione, caratterizzata da un’economia dei flussi che trova nella montagna un fondamentale luogo di soddisfacimento di nuovi bisogni. Vi è la presa d’atto che la modernizzazione non si ferma alle pendici della montagna, ma neppure le risale nella forma rigida del pensiero unico di una monocultura turistica, fragile perché univoca. C’è varietà di vocazioni e l’intelligenza di una visione dello sviluppo che si misura sulla capacità di proporre percorsi differenti, facendo leva sul cambiamento di paradigma che sta trasformando l’economia. Non più dunque solo o prevalentemente, capitalismo urbano industriale che classifica come periferia tutto ciò che non è concentrato nello spazio metropolitano, bensì forme diffuse di imprenditorialità economica e sociale che seguono i flussi globali della conoscenza anziché le frontiere della geografia, in un contesto in cui conta molto di più il sistema di relazioni al quale si è connessi ed un sistema immateriale in cui la reputazione e le competenze distintive di cui si dispone sono più importanti della prossimità fisica. Anche per le aree montane la relazione tra locale e globale è il vero nucleo distintivo del nuovo paradigma dello sviluppo. Un paradigma nel quale l’identità di territorio non è più un concetto estraneo, del quale liberarsi, ma è al contrario un punto di forza per affrontare la modernizzazione, e i suoi passaggi rischiosi, senza esserne travolti. In tal senso i territori montani sono caratterizzati da competenze distintive, riconoscibili, difficilmente riproducibili e banalizzabili, capaci di produrre valore aggiunto nelle economie regionali. È ormai diffusa la consapevolezza che modernizzazione non significa necessariamente compromissione dell’ambiente e dei rapporti sociali, al contrario è possibile osservare:

- come la qualità di un territorio sia un bene considerato sempre più prezioso anche sul piano economico, molte realtà territoriali e imprenditoriali hanno imparato a fare della qualità ambientale un proprio vantaggio competitivo ed un'opportunità di *business*;
- come i meccanismi di coesione sociale, di identità, e di vivacità della cultura locale siano considerate una precondizione essenziale per sviluppare offerte e competenze distintive e nel determinare, di conseguenza, l'efficienza e lo sviluppo dei territori montani, in un'ottica di modernizzazione sostenibile.

Nella modernizzazione i concetti di sostenibilità, di comunità ed identità locale – da sempre alla base delle dinamiche di sviluppo di questi territori montani - si attualizzano e si esprimono attraverso la crescita:

- di interessi economici fondati sulla qualità del bene territorio nelle sue diverse accezioni ambientale, culturale e produttiva e sulla sua conseguente capacità di generare flussi;
- di forme di integrazione tra le diverse attività presenti localmente volte a definire un'immagine unitaria di territorio;
- nel consolidamento di un sistema di reti (locali, metropolitane e globali), capaci di garantire qualità della vita e competitività del territorio.

A mutare è, in sostanza, il ruolo economico del territorio e la sua capacità attrattiva. Quello che conta nella nuova economia è l'offerta che il territorio è in grado di proporre in termini di conoscenze, reti, e qualità ambientale, non solo per quelle attività che fanno riferimento al territorio come fattore produttivo strategico (come turismo, edilizia, agricoltura), ma anche per quei fattori di attrattività (come qualità della vita, cultura, natura, coesione sociale) che in una realtà come quella appenninica risultano, sotto alcuni aspetti, già superiori alla media regionale, ma che devono essere incrementati al fine di garantire una maggiore diversificazione delle attività.

## Le dimensioni metro montane.

La coscienza di luogo che caratterizza la nostra epoca va oggi rapportata a diversi livelli territoriali (locale, metropolitano, globale) che ridefiniscono i confini dei luoghi in rapporto alle esperienze plurime dei soggetti che li abitano o li usano, spostandosi da un punto all'altro di un sistema che ormai sembra privo di confini ben tracciati, come in passato. Questi tre livelli territoriali (locale, metropolitano e globale) coesistono nel presente e nella quotidianità delle persone (anche di quelle che abitano le montagne), ma devono essere intrecciati fruttuosamente l'uno con l'altro sul piano delle politiche territoriali, senza negarne le differenze e le specificità. Le identità territoriali vengono oggi continuamente de-costruite e ricostruite dalle forze dell'innovazione imprenditoriale e della concorrenza di mercato, ma un *gap* troppo marcato che si potrebbe creare tra economia e politiche locali, tra ricerca dell'efficienza e sottovalutazione dei costi ambientali e sociali, tra ricchezza e cultura, tra sfide internazionali e coesione sociale, può determinare un cortocircuito generale. È in questo quadro che si ridefinisce il rapporto montagna e città che non può più essere pensato come la contrapposizione di due blocchi, ma va visto piuttosto come un assemblaggio di parti che cooperano al benessere del sistema regionale e al suo posizionamento competitivo.

In regione Emilia-Romagna si individuano già assetti istituzionali che vanno in questa direzione. Emblematico è il caso dell'Area Metropolitana di Bologna che comprende un'ampia zona collinare-montana, situata nella parte meridionale dell'area vasta e che tocca il suo punto più alto con la cima del Corno alle Scale, nel territorio di Lizzano in Belvedere, che tocca i 1.945 metri s.l.m. Si tratta di comuni classificati dall'ISTAT come appartenenti alla fascia collinare (Borgo Tossignano, Casalfiumanese, Castel del Rio, Fontanelice, Loiano, Marzabotto, Monterenzio, Monte San Pietro, Pianoro, Sasso Marconi e Valsamoggia) e montana (Alto Reno Terme, Camugnano, Castel d'Aiano, Castel di Casio, Castiglion dei Pepoli, Gaggio Montano, Grizzana Morandi, Lizzano in Belvedere, Monghidoro, Monzuno, San Benedetto Val di Sambro e Vergato), e classificati dall'UNCEM sulla base della ex Legge 991/1952 come parzialmente montani (Pianoro e Valsamoggia) e montani (i rimanenti). Occupa il 45% della superficie amministrata dalla Città Metropolitana di Bologna, sebbene ospiti solo il 13,4% della popolazione metropolitana. La consistenza del sistema produttivo è in linea con la numerosità della popolazione: 14.752 unità locali (15,4% del totale della Città Metropolitana di Bologna) e 48.026 addetti (12,3%).

L'Atlante statistico della Città Metropolitana, da cui abbiamo tratto questi dati, evidenzia un maggior tasso di imprenditorialità per l'ambito collinare e montano rispetto alla media metropolitana e al valore del Comune capoluogo. Nella quasi totalità della montagna Bolognese si risentono forti gli effetti indotti dal rapporto con la città. Rispetto alle altre aree montane della regione, dinamiche demografiche positive arrivano ad interessare anche aree di media montagna piuttosto lontane dal vero e proprio *core* metropolitano; ciò è favorito dalla presenza nell'area di un primario asse autostradale, di importanti arterie stradali, nonché di due linee ferroviarie, che formano nel complesso un reticolto molto più fitto di quelli che caratterizzano generalmente le aree montane delle altre province. Ambiti particolarmente vocati per il turismo invernale, ovvero per il turismo termale, e altre aree di notevole pregio si accompagnano ad aree nelle quali sono fortemente sviluppati gli usi produttivi e residenziali, mentre l'agricoltura riveste un ruolo mediamente meno importante, ad esclusione delle attività di produzione lattiero casearia coinvolte nella produzione del Parmigiano Reggiano. Chiaramente s'individua una maggiore concentrazione di attività manifatturiere nei comuni della fascia collinare, in particolare Valsamoggia, Sasso Marconi e Pianoro. Va comunque rilevato come anche tutta l'area dell'Alta e Media Valle del Reno annoveri presenze produttive importanti nel settore metalmeccanico (Gaggio Montano conta il maggior rapporto di addetti per abitanti). Un importante ruolo nello sviluppo delle aree dell'Appennino è infatti svolto dalle imprese di meccatronica, la presenza di stabilimenti produttivi anche in zona appenninica dimostra come questo comparto sia radicato in tutto il territorio metropolitano e come possa fungere da traino per lo sviluppo anche delle aree meno agibili della Città metropolitana. I beni e i servizi prodotti da queste imprese, infatti, non necessitano di particolari infrastrutture logistiche, bensì di forniture continue ed efficienti in termini di erogazione dell'energia elettrica, connessione e trasmissione dati; nello specifico, la Banda Ultra Larga è un pre-requisito fondamentale per l'insediamento di imprese di questo comparto. Questo territorio, nonostante il grado di perifericità di alcune sue porzioni, preserva diversi asset immateriali (coesione sociale endemica, senso di comunità e di appartenenza, know-how di eccellenza rispetto ad alcune lavorazioni metalmeccaniche) e materiali (bellezze paesaggistiche e naturalistiche, bellezze storiche e monumentali, un fitto

e articolato reticolo idrografico, infrastrutture stradali e autostradali) che rappresentano importanti driver di sviluppo. I caratteri della montagna bolognese suggeriscono scelte d'intervento, peraltro molto varie, che ne valorizzino il ruolo di grande e molto prossima cintura verde di un'importante area metropolitana. È su questi driver di sviluppo che si concentrano le politiche dell'area metropolitana bolognese che oggi sta attraversando una fase di profonde trasformazioni strutturali dei propri assetti sociali ed economici.

*“Con la Città Metropolitana di Bologna stiamo lavorando, è stato aperto un punto Green in Piazza Maggiore in cui si farà un’attività di carattere informativo sulle migliori località dell’Appenino Bolognese. Città Metropolitana sta portando avanti azioni di valorizzazione di tutte queste aree dove i caratteri ambientali, culturali e tutta la filiera agroalimentare sono aspetti estremamente interessanti anche di pregio da un punto di vista turistico per la presenza di aree parco eccetera. Più si favorisce l’arrivo di turisti anche stranieri in questi luoghi, più si fanno attività turistico-culturali, più si innesca un meccanismo sulle produzioni di qualità. Ci sono già piccole cooperative di ragazzi laureati in agraria che stanno facendo attività di carattere biologico, vengono a vendere i loro prodotti anche a Bologna. Stanno ritornando a cedere in affitto i terreni per farli coltivare a questi giovani. Ci sono produzioni interessantissime di vino, formaggi, salumi, carni, di agricoltura biologica, adesso partirà anche un bio-distretto ed è tutto gestito dall’Unione dei Comuni con la Città Metropolitana. Chiaramente vi è la consapevolezza che non si impedirà l’abbandono delle aree più marginali, però si può rafforzare quelle che ha un minimo di dotazioni e relazioni con la città. Ad esempio nel Comune di San Benedetto in Val di Sambro, che è un piccolo Comune di 3.000 abitanti ed è sulla linea ferroviaria Bologna Firenze, il Sindaco ha fatto una proposta agli studenti di Bologna che non trovavano più appartamenti in affitto in città ha detto loro che se fossero andati a San Benedetto, che dista 25 minuti di treno da Bologna, lui avrebbe dato loro per primi tre mesi di arrivo, il pagamento di tutte le tratte ferroviarie, loro si sarebbero trovati un appartamento da 50 metri quadri dove avrebbero potuto stare in 4 pagandolo 250 euro. Bisogna individuare dei meccanismi del genere, ovviamente dipende anche da dove si trovano, se sono vicini a delle infrastrutture viarie, ferroviarie e quant’altro”.*

Il caso dell'area metropolitana di Bologna dimostra come le aree interne non sono quindi solo quelle dell'osso appenninico dello spopolamento, ma sono coinvolte nelle dinamiche di sviluppo della metropoli e dell'asse della via Emilia, dove si esprime la modernizzazione urbano-industriale del capitalismo intermedio, in quanto sono portatrici di modelli di sviluppo fondati sulla ricerca di un equilibrio tra sostenibilità ambientale, economica e sociale. È innegabile che negli ultimi quarant'anni le condizioni di vita nelle aree montane della regione siano nettamente migliorate e che oggi viverci sia decisamente più attraente rispetto a un passato anche recente. In particolare, alcune realtà mostrano oggi delle contro-tendenze in corrispondenza dell'allargamento delle aree funzionali dei Comuni pedemontani e delle città capoluogo. Oggi potremmo dire che non c'è smart city senza smart land, così come potremmo dire che non c'è smart Land senza smart city. Fare smart land significa, da parte degli attori di territorio, avere la capacità di trasformare le capacità di governo locale sedimentate nel ciclo precedente ridefinendole per governare i rischi e cogliere le opportunità indotte da una crisi che ha toccato i fondamenti del modello di sviluppo ereditati dal Novecento. Significa il tentativo di trovare un nuovo DNA ricombinante che incorpori il paradigma della sostenibilità come motore di crescita. In tale accezione fare smart land non

significa unicamente trasferire sul territorio l'elemento tecnologico, quanto valorizzare una nuova stagione dello sviluppo in cui, anche per le politiche urbane e per le filiere produttive che oggi caratterizzano le *valley* emiliano romagnole, il territorio è fonte di valore nella sua dimensione di bene comune da rigenerare in funzione della notevole forza economica dei propri principali centri di recapito della pianura. Diverse realtà dell'appennino parmense, reggiano e modenese sono caratterizzate da un significativo peso di attività afferenti ai settori economici secondario e terziario e posseggono indubbiamente più forti potenzialità di sviluppo in tali settori. Questi ambiti montani sono pienamente inseriti nella Food Valley regionale e sono quindi aree delle quali deve essere particolarmente curata l'immagine: questa appare un'ulteriore forte ragione per tutelare e valorizzare con particolare impegno il paesaggio, così come le produzioni agroalimentari tradizionali e in generale la cultura locale. Analogo discorso deve essere fatto per le montagne del forlivese e del cesenate caratterizzate dalla presenza dell'importante distretto avicolo romagnolo. Le stesse valli Tidone e Trebbia nell'Appennino piacentino sono oggi coinvolte in processi di valorizzazione delle produzioni enogastronomiche e da relazioni funzionali che scavallano i confini regionali, arrivando a rapportarsi con l'area metropolitana milanese.

“Noi abbiamo queste nostre valli piacentine che sono vicine al più grande bacino turistico economico d’Italia che è il milanese, noi siamo la prima collina di Milano, tant’è che in Val Tidone abbiamo una grande presenza di milanesi, anche importanti: opinion leader, pubblicitari. Qui hanno la casa personaggi illustri, Serra, Etro, Testa, Turani. Alessandro Profumo ha anche investito in un’azienda vinicola. Questa attrattività si collega molto al food. In Val Tidone è in atto un importante processo di valorizzazione delle produzioni vinicole, c’è il paese più vitato d’Italia, che è Viano Piacentino, non ne parla mai nessuno solo perché non c’è il Barolo, ma ci sono il Gotturnio e l’Ortrugo. A livello di eventi c’è poi una bellissima rassegna che è la VAL TIDONE WINE FESTA, dove tutte le domeniche di settembre, in quattro comuni diversi, si onora un vino piacentino. Si parte a Borgonovo con l’Ortrugo abbinato alla Chisòla, prodotto DE.CO. del comune di Borgonovo, si va a Ziano con la festa della Malvasia tra cui la Malvasia di Ziano, i vini dolci a Nibbiano e si conclude a Pianello con i rossi frizzanti come i Gotturni. In Val Trebbia abbiamo i salumi DOP, che sono in tutto il territorio piacentino e parmense, però con delle nicchie particolari. Ad esempio ci sono differenze: a Parma il miglio pezzo del maiale va nel prosciutto, qui da noi va nel salame. Il nostro salame è diverso da quello di Felino”.

Lo strutturarsi delle piattaforme produttive territoriali nel contesto emiliano romagnolo con le sue media città e le città distretto in trasformazione costituisce quindi la trama con cui analizzare il ruolo attuale e futuro dei territori montani. Le attuali logiche di piattaforma sono caratterizzate da legami trasversali che superano le tradizionali partizioni tra manifatturiero, terziario, agro-alimentare, Ict, reti urbane e reti d’impresa, per creare sistemi produttivi capaci di competere nella modernità. Le piattaforme sono il disegnarsi iper moderno del “*capitalismo delle reti*”, da quelle digitali a quelle logistiche e infrastrutturali, a quelle energetiche e dei servizi pubblici, che determina una metamorfosi del fare impresa nella manifattura, nei turismi, nell’agricoltura, nel commercio e che insistono ed impattano nell’ecosistema ambientale e sociale. Punto di partenza di ogni sviluppo sostenibile all’interno delle piattaforme produttive territoriali è tenere “in squadra” due forze: la potenza della tecnica, della standardizzazione attraverso le reti tecnologiche e la forza carsica della

prossimità. Due forze che vanno integrate per generare sviluppo. Senza una costruzione dal basso di piattaforme ambientali e sociali del vivere, abitare e lavorare nelle piattaforme, ciò che raccontiamo guardando solo in alto, rischia di essere solo retorica di futuro senza metabolizzazione sociale. Per evitare che all'interno delle piattaforme produttive territoriali il procedere della servitizzazione e della neo-industria diventino l'unica forza polarizzante, la prossimità deve diventare forza costituente, tenendo assieme questione ambientale, questione sociale, potenza della tecnica, ma innestandovi il tema dell'orizzontalità dei territori e dei lavori, di una nuova cultura dei beni collettivi. È nel rapporto tra servitizzazione, digitalizzazione, ibridazione di saperi e conoscenze, innovazione aperta mediata dalle reti della conoscenza che si ridefinisce oggi il rapporto tra montagna, città e *hub* metropolitani, in una posizione non subalterna ma di reciproca valorizzazione. È questa anche materia di politiche industriali radicate nei territori e anche materia del ruolo delle reti e delle infrastrutture per la circolazione/distribuzione/conessione di saperi e conoscenze legate alla conversione ecologica, alla gestione delle risorse naturali, ai modelli di fruizione turistica. È oggi necessario rileggere le dinamiche delle aree appenniniche emiliano romagnole guardando alle connessioni con le città intermedie, le città distretto e le stesse aree metropolitane che fanno da porta da porta d'ingresso per quanto riguarda attività economiche, servizi di welfare, trasporti, ricomponendo la dicotomia tra aree interne e aree urbane all'interno di un'unica cornice territoriale. Le connessioni funzionali tra la montagna e la piattaforma urbano industriale della via Emilia, così come con la piattaforma turistica della città adriatica, e ancora la metropoli bolognese (o milanese), oggi cominciano ad essere più che evidenti.

### **Radure hi-tech.**

Mentre nel recente passato la via Emilia poteva essere raccontata limitandosi alla realtà manifatturiera, alla molteplicità delle sue realtà distrettuali, dalla meccanica al food, dal legno arredo al tessile, dal biomedicale al packaging, oggi, per capirne la metamorfosi, questo territorio va raccontato come un intreccio di connessioni tra manifatturiero e piattaforma digitale, trasformazione dell'agricoltura e della terra in piattaforma ambientale, come piattaforma turistica e della cultura, fino ad intrecciare la piattaforma del terzo settore e del *welfare* di comunità. La transizione economica della regione può essere banalmente schematizzata come il passaggio da vecchi distretti industriali in cui il protagonismo era della piccola impresa fortemente legata al territorio, alle "valley" in cui il protagonismo è della media impresa innovativa e internazionalizzata capace di fare filiera ed, infine, alle "piattaforme territoriali" in cui il protagonismo è di quello che può essere definito il "*capitalismo delle reti*" cioè dei soggetti che gestiscono i flussi: acqua, energia, logistica, competenze, dati, finanza. Transizione ben descritta nell'intervista ad un importante imprenditore della regione.

"Le nostre imprese occupano prevalentemente delle nicchie che sono normalmente le nicchie del ben fatto, della qualità, del fatto su misura. Le nicchie sono interessanti solo se riesci a gestirle a livello mondiale e per far questo devi ragionare in termini di filiera e avere la capacità di essere un'azienda capo filiera molto internazionalizzata. Le logiche di filiera sono sviluppate un po' in tutta Italia ma qui da noi in maniera particolare. Questo è molto legato al fenomeno dei distretti. Oggi i distretti si sono allungati al punto che qualche ricercatore dice che non esistono più, ma io credo che non sia esattamente così. La questione di filiera è

legata a quella di distretto che si allunga ai servizi. In Emilia-Romagna è molto facile trovare tutti i servizi di alto livello inerenti all'industria che sono essi stessi parte della filiera. La filiera non è solo fatta da fornitori di semilavorati è anche fatta da chi fa studi, chi fa ricerca, chi fa innovazione, la filiera si estende anche al territorio, quindi alla formazione, al rapporto con le amministrazioni pubbliche, al rapporto con gli altri stakeholder che sono, per esempio, quelli del mondo finanziario, dell'energia, della logistica. Nella nostra regione le aziende che crescono velocemente sono quelle con la testa nel mondo ed i piedi ben saldi sul territorio, da noi la crescita passa per le acquisizioni e il nostro stile di acquisizione ci ha imposto di lasciare le fabbriche là dove sono nate. I territori sono dunque uno strumento importante, non esistono aziende ricche in territori poveri".

Le reti lunghe di relazione praticate dalle imprese, la richiesta di profili di lavoro e di tecnologie avanzate, il loro radicamento nel territorio distrettuale ma con una relazione più forte con le metropoli vicine e la dimensione internazionale, offrono un orizzonte di lavoro e di vita meno chiuso e per certi versi più «metropolitano» di quello del vecchio distretto, sebbene forse meno coeso all'interno della comunità locale. Si tratta di un processo di "metropolizzazione" che, proprio in virtù delle localizzazioni distrettuali, coinvolge anche gran parte della fascia pedemontana e dei fondovalle che si incuneano nell'Appennino emiliano romagnolo svolgendo un ruolo di traino per lo sviluppo anche delle aree meno agibili. Per le imprese più dinamiche e innovative questa attenzione al territorio si gioca entro qualche riscoperta intenzione sociale e per l'intreccio virtuoso tra qualità del paesaggio e, da un lato, turismo d'impresa (rilevante per molto *made in Italy*) e, dall'altro, domanda di un abitare più qualificato (di una manodopera più qualificata che a volte «risale» negli insediamenti di mezza costa).

Secondo il report "Una montagna da vivere" pubblicato dalla Regione Emilia-Romagna, nel 2020 c'erano 6.846 società di capitali attive con sede legale nei comuni montani della regione. Si tratta del 6,2% del totale delle società di capitale con sede legale in Emilia-Romagna, hanno prodotto un valore aggiunto pari a circa 3,4 miliardi di euro e hanno impiegato 54,3 mila dipendenti, rispettivamente il 4,4% e il 5,4% del totale regionale. Nel 2020 il valore aggiunto aggregato delle imprese della montagna è cresciuto del 19,1% sul 2015, un valore molto superiore a quello dell'insieme delle società di capitale regionali (+9,6%). Se si considera la variazione avvenuta nel 2020 rispetto al 2019, le imprese della montagna evidenziano un maggior grado di resilienza rispetto alla media regionale, avendo accusato una contrazione del valore aggiunto del -5,3% contro il -7,0% delle imprese regionali. I due dati riflettono una crescita più significativa del valore aggiunto delle imprese della montagna nel periodo 2015-2019: +25,7% rispetto al +17,9% delle imprese regionali. Come accade sull'intero territorio regionale anche nelle zone montane la performance delle imprese organizzate in filiera risulta trainata dalle imprese di maggiore dimensione. Le specializzazioni industriali più rilevanti in montagna, sono:

- Nella zona dell'appennino bolognese di bassa e media montagna la specializzazione nella fabbricazione di apparecchiature elettriche ed apparecchiature per uso domestico non elettrico, risulta maggiore del valore regionale. Altro settore di rilevanza, prevalentemente nella zona di bassa montagna dell'appennino bolognese è la fabbricazione di computer e prodotti di elettronica e ottica; apparecchi elettromedicali.

In prevalenza nelle zone di bassa montagna dell'appennino bolognese e modenese si rileva una specializzazione nella fabbricazione di prodotti in metallo.

- Il territorio dell'appennino parmense conferma la specializzazione nelle Industrie alimentari con un'incidenza di addetti superiore al 40% degli addetti del settore nell'intero territorio montano.
- Uno dei settori di specializzazione dell'appennino modenese è la Fabbricazione di altri prodotti della lavorazione di minerali non metalliferi con oltre il 45% degli addetti occupati.

Si possono a tale proposito citare diversi esempi di imprese leader che, oltre a fornire un bacino occupazione e processi di attrazione di nuovi abitanti, attuano strategie di sempre maggiore radicamento nei territori e nelle comunità locali. A titolo di esempio, le più conosciute e citate nelle interviste sono:

- Dallara Automobili SPA (Varano de' Melegari – PR, settore automotive);
- E80 Group SPA (Viano-RE, settore meccanica – robotica);
- Gold Art Ceramica SPA (Pavullo nel Frignano – MO, settore ceramica);
- Ravaglioli SPA (Sasso Marconi – BO, macchine da movimentazione);
- Sogliano Ambiente SPA (Sogliano al Rubicone – FC, progettazione di ingegneria integrata);
- AETNA Group SPA (Verucchio – RN, macchine per il packaging).
- PIQUADRO SPA (Gaggio Montano-BO, pelletteria di alta qualità).
- GAMMA SPA (Bobbio-PC, componenti elettronici).

A queste si aggiungono grosse realtà imprenditoriali che seppur localizzate in pianura hanno importanti unità locali in comuni montani montano come, ad esempio, il Gruppo Amadori con i suoi stabilimenti di Santa Sofia e Galeata in provincia di Forlì e Cesena. Non si può del resto non citare importanti realtà del sistema cooperativo come il Consorzio parmigiano reggiano: il formaggio Dop che vanta la più elevata produzione in aree montane: sono 110 i caseifici e oltre 1.200 gli allevatori che, con 65mila bovine e 400mila tonnellate di latte prodotte ogni anno, contribuiscono a fortificare l'economia del territorio appenninico di Parma, Reggio Emilia, Modena e Bologna. Una realtà cooperativa che ha determinato la possibilità per le aziende dei piccoli comuni di montagna di produrre reddito e un conseguente fenomeno di controtendenza rispetto all'abbandono delle aree montane. Sono diverse le grandi imprese dell'agroalimentare e della grande distribuzione che hanno accettato la sfida della tipicità locale e della filiera corta come strategia d'impresa e di mercato, con ricadute importanti sulla tenuta economica e sociale nei piccoli comuni.

*"La valorizzazione dell'intero territorio regionale e quindi anche delle aree appenniniche, è la vera sfida dell'Emilia-Romagna. Se noi ci chiudiamo esclusivamente sulla via Emilia abbiamo finito di crescere. È la stessa conformazione del nostro territorio che consente processi localizzativi. Se escludiamo le parti più alte dell'Appennino piacentino, parmense o reggiano, non abbiamo valli lunghissime e ostacoli naturali che impediscono che tutto il territorio possa avere veramente uno sviluppo. Questa, a mio avviso, è la grande opportunità nei prossimi anni, cioè avere una regione con un'impresa diffusa, in cui recuperiamo territori, spazi, in cui attivare processi rigenerazione urbana diffusa. In questo ci viene in aiuto la capacità delle*

nostre imprese, grandi e piccole, di fare filiera. Forse paghiamo un po' in termini di logistica ma ne guadagniamo in termini di qualità della vita e di una maggiore stabilità rispetto al futuro. Per la nostra economia le periferie da valorizzare sono una grande opportunità. In questo processo la cooperazione svolge già un ruolo importante, basta citare l'esempio del Parmigiano Reggiano. Se lei prende le realtà montane in cui opera il Consorzio e le confronta con le realtà, piacentine o romagnole vede la differenza. Il Consorzio, anche con il suo disciplinare di produzione, ha consentito il presidio e la manutenzione del territorio, a reso conveniente abitare in quei luoghi, ristrutturare le case".

Ciò che più interessa nell'ambito del nostro ragionamento, non è solo il contributo occupazionale o di trasferimento del fattore tecnologico che importanti realtà imprenditoriali attuano sui territori, quanto le loro strategie in termini di responsabilità sociale e ambientale che coinvolgono le comunità locali. Processi in cui l'identità d'impresa incontra l'identità di territorio. Di fatto, l'impresa è un organizzatore capace di dare senso ai rapporti sociali intorno a sé, comportandosi non solo come macchina per produrre profitti ma anche come istituzione di comunità e di territori che crescono assieme all'impresa. Nell'attuale congiuntura il capitalismo intermedio organizzato per filiere può adattarsi al mondo post-Covid (caratterizzato oggi anche da forti tensioni internazionali) ed essere protagonista della resilienza dei territori, occupandosi di ambiente, benessere e salute come componenti importanti del proprio calcolo economico, guardando non solo a ciò che accade dentro le mura della fabbrica (innovazione tecnologica, riorganizzazione del lavoro, ecc.), ma anche a fattori esterni riguardanti la qualità collettiva e la salute pubblica del territorio in una logica di economia contributiva. Per rimanere al ruolo svolto da queste imprese in territori appenninici si possono citare alcuni casi. Uno di questi è senz'altro il ruolo svolto dal gruppo Amadori nei territori della Valle del Bidente in cui un grande impresa fortemente caratterizzata dall'utilizzo di manodopera immigrata ha attuato forti politiche rivolte alla coesione sociale e alla sostenibilità ambientale. Lo stabilimento Amadori di Santa Sofia-Galeata rappresenta la più grande impresa del territorio per addetti (circa 1.500 su una popolazione totale della valle di circa 23.000 persone) e per dimensione dell'indotto, sia legato al comparto avicolo, sia generalista. Una filiera agroindustriale che è stata capace di creare modelli d'integrazione e gestire la questione migratoria insieme a quella del potenziale calo demografico. Per quanto riguarda la transizione ecologica, l'azienda ha già implementato nell'area un impianto di cogenerazione a biogas, portato avanti con un progetto comune con Hera Servizi Energia, che si accompagna ad un biodigestore, secondo un'ottica di consumi green integrati.

"Noi oltre la sede di Cesena siamo presenti nella valle del Bidente, sul confine tra Santa Sofia e Galeata a seguito dell'acquisizione della Pollo del Campo. La sede è a Santa Sofia però ci sviluppiamo per metà nel territorio di Galeata. Galeata già nel 2010, si collocava tra i primi 5 comuni in Italia come numero di stranieri presenti sul territorio, quindi parliamo di numeri importanti. Il processo di integrazione che oggi viviamo in modo quasi scontato ha avuto anche momenti, per quanto riguarda il percepito della cittadinanza, un po' complicati. Poi in realtà le cose si sono ammorbardite e questa presenza d'immigrati che lavorano da noi ha aiutato il territorio a mantenere vive le scuole, a mantenere l'ospedale, sicuramente con altri numeri ci sarebbero state difficoltà. Devo comunque dire che le comunità locali erano già abbastanza pronte ad accogliere persone da fuori. A Galeata storicamente opera una

associazione con cui collaboriamo, la Madonnina del Grappa animata da un parroco di Firenze che ha sempre lavorato, soprattutto con ragazzi etiopi, e quindi era un paese già abituato all'accoglienza, anche prima del nostro arrivo. Questo ci ha indubbiamente aiutato sul piano dell'integrazione. Sul piano della transizione energetica abbiamo fatto, con la collaborazione con Hera Servizi, in sistemi di cogenerazione e bio digestione. Il processo dal punto di vista della sostenibilità ambientale lo stiamo provando a tenere sotto un profilo alto e stiamo vedendo che il percepito delle persone rispetto alla nostra sostenibilità dell'azienda sta cambiando”.

“Al ruolo di Amadori in questo territorio va fatto senz'altro un plauso, in primo luogo per avere acquisito la Pollo del Campo che, senza l'intervento di Amadori, sarebbe stata chiusa con un impatto drammatico sul piano occupazionale per tutta la vallata del Bidente. Amadori impiega tanti lavoratori, sia locali, sia immigrati. Ha attuato importanti politiche d'integrazione sociale sul piano culturale, abitativo, sanitario. È un'azienda che ha continuato a lavorare anche nel periodo del Covid e dare una risposta a oltre 1200 dipendenti, anche in periodi di crisi, per noi è significato reggere dal punto di vista economico un territorio intero. Oltre tutto è un'azienda che ha fatto forti investimenti sul territorio. Non hanno fatto come altre aziende che magari si sono rese conto della difficoltà soprattutto legata alla viabilità ed hanno acquisito le proprietà ma poi hanno decentrato tutta la produzione, loro sono rimasti sul territorio continuando ad investire”.

Un altro caso citato nelle interviste è il ruolo svolto dalla Dallara nella valorizzazione dei territori appenninici della provincia di Parma, un'azienda dell'automotive che, in una stretta relazione tra luoghi e flussi, dalla isolata e semiconosciuta val Ceno è arrivata ai circuiti automobilisti di tutto il mondo, ma che è stata anche capace di traslare il concetto olivettiano del fare impresa ai tempi moderni.

“L'appennino può essere un luogo di formazione, d'attrazione di eccellenze e di manodopera estremamente qualificata, le faccio un esempio concreto. La presentazione del nostro libro sulle cooperative di comunità l'abbiamo fatta alla Dallara, a Varano de Melegari. Dallara, che è stato promotore dell'iniziativa della motor valley e uno degli artefici della Muner, ha raccontato dell'impegno dell'azienda affinché gli istituti professionali della zona, che stavano chiudendo, formassero le persone che l'azienda avrebbe assunto. Ha raccontato anche che molti dei loro ingegneri vengono dall'estero, hanno famiglia, hanno bisogno di servizi e hanno anche aspettative rispetto ad una certa qualità della vita. L'azienda li aiuta a trovare casa, ad integrarsi con la realtà locale. La cosa divertente è che gli hanno persino insegnato a fare l'orto. Può sembrare qualcosa di eccentrico e banale, ma dall'estero sono attratti nella nostra regione anche per la qualità della vita, il fatto di poter provare, in una zona bella come questa, a fare qualcosa di manuale, prodursi alcune cose, con prodotti naturali, è un qualcosa che è molto apprezzato. Lui diceva che lo fa perché la Ferrari ogni tanto cerca di portargli via i migliori ingegneri, però la Ferrari non ha l'orto quindi tanti rimangono qui solo per questo motivo. D'altronde a quei livelli professionali arrivi ad una certa soglia in cui prendere 50.000 euro in più o in meno non ti fa differenza, contano più gli aspetti di qualità della vita che questi territori ti sanno offrire”.

## Fare micro impresa in montagna.

Nelle economie dei territori montani prendono corpo culture dello sviluppo che pongono il territorio e la sua qualità al centro dei propri processi di crescita, sono cresciuti interessi fondati su una duplice specializzazione: geografica da un lato, ed economica dall'altro. Il che, sempre più spesso, si traduce in politiche di qualità dei prodotti, della vita e dell'ambiente circostante e in una declinazione di questi aspetti in tutti i settori di attività economica. Il territorio appenninico riserva a questo riguardo molte sorprese, in special modo negli ultimi decenni, nel corso dei quali sembra essere divenuto luogo di sperimentazione della tarda modernità, o di una nuova epoca i cui tratti non sono stati ancora ben definiti. Vi è comunque la consapevolezza che la competitività delle imprese oggi si gioca principalmente sui fattori immateriali della produzione. Questo significa che quando sono garantite le dotazioni infrastrutturali che consentono l'accesso alle grandi reti di comunicazione, ai servizi e ai mercati, ad assumere rilevanza è un contesto favorevole all'innovazione non disgiunto da aspetti di qualità ambientale e sociale che diventano i codici di comunicazione delle imprese, ne certificano la qualità delle produzioni, diventano parte integrante della loro immagine. Quello che più conta è la capacità d'integrare i diversi settori fornendo un'immagine unitaria del territorio. Nei contesti montani turismo, artigianato, agricoltura, commercio, non rappresentano settori tra loro separati, ma un unico sistema socio-economico fortemente integrato, soggetto a continui scambi e contaminazioni, il cui scopo è garantire il presidio e la manutenzione del territorio, la qualità della vita delle comunità locali e la valorizzazione di un unico prodotto che si chiama "montagna". Alla base di queste dinamiche c'è un processo di "imprenditorializzazione del lavoro" che riguarda tanto le persone, quanto le società locali; un processo per certi versi epocale, che caratterizza la generale evoluzione delle moderne società industriali e che, nelle aree montane, si coniuga con delle preesistenze, costituite:

- dagli oggettivi vincoli morfologici e infrastrutturali all'attività di impresa;
- dalla stagionalità e scarsa remuneratività di molte attività economiche che vengono svolte in aree montane;
- dalla centralità della dimensione territoriale nella definizione dei fattori di competitività dei settori di specializzazione economica di queste aree (edilizia, turismo e agricoltura);
- dall'esistenza di importanti esternalità ambientali connesse al presidio e alla manutenzione del territorio montano;
- da uno spirito "imprenditivo" che si esprime anche nel diffuso ricorso a modelli di integrazione del reddito;
- dall'esistenza di reticolli socio-economici e produttivi che consentono una distribuzione sociale del rischio di impresa.

In questi contesti le micro imprese e le forme di lavoro autonomo, nonostante alcuni elementi di arretratezza che devono essere progressivamente corretti, non rappresenta un'anomalia pre-moderna, ma una costruzione antropologica e sociale dotata di futuro, avendo le carte in regola per essere parte attiva della nuova modernità. Se guardiamo al futuro ci accorgiamo che esiste uno spazio crescente per lo sviluppo di forme distribuite di intelligenza produttiva, in cui i molti nodi di una rete sono connessi da rapporti diretti di fiducia e cooperazione. Accompagnare il processo di imprenditorializzazione del lavoro è oggi una priorità delle

politiche di sviluppo della montagna. Si tratta di operare per offrire adeguati livelli di vita anche in zone decentrate, valorizzando le opportunità di lavoro che possono nascere dal diffondersi di forme di auto impiego a livello locale. Dai piccoli comuni di montagna emerge una domanda di intervento finalizzata a tre obiettivi prioritari:

- alla creazione di nuova imprenditorialità endogena fondata sulla diversificazione e integrazione della struttura economica e sulla piena valorizzazione delle risorse locali;
- al rafforzamento del ruolo svolto alle imprese locali (agricole, artigianali, turistiche, commerciali), promovendone i caratteri di innovazione e di collegamento ai mercati;
- a potenziare il carattere di multifunzionalità delle attività economiche, con particolare riferimento a quelle agricole e commerciali.

### **Agricoltura.**

L'agricoltura di montagna è oggi coinvolta in un processo di modernizzazione che porta progressivamente la micro impresa agricola ad affrancarsi da un'immagine di comparto marginale e fortemente assistito dall'intervento pubblico. Dall'osservazione territoriale di quanto accade nel mondo delle micro imprese agricole se ne ricava un'immagine tutt'altro che statica o regressiva. Sul piano strettamente produttivo e distributivo, sono individuabili una pluralità di tendenze. Rientrano all'interno di tali tendenze: la valorizzazione di produzioni tipiche in mercati di nicchia; la diffusione delle colture biologiche; l'investimento in forme alternative di coltivazione e di allevamento; l'investimento in attività di trasformazione e commercializzazione capaci di dare valore aggiunto alle produzioni aziendali; iniziative come il "Kilometro 0" e la diffusione dei "*farmer markets*"; una manutenzione del territorio fatta di gestione forestale e prevenzione del rischio idrogeologico; la produzione di energia con fonti rinnovabili; l'agricoltura sociale. Il nuovo modello di sostenibilità economica è rafforzato dal carattere di multifunzionalità dell'impresa agricola che porta ad una sempre maggiore integrazione tra attività agricola, turismo, artigianato e servizi alla collettività. L'azienda agricola amplia i suoi spazi di operatività assumendo sempre maggior ruolo nell'offerta turistica, nella manutenzione del territorio, nella fornitura di servizi eco sistematici. Crescono le presenze negli agriturismi. Si diffondono gli acquisti effettuati direttamente nelle aziende agricole, che consentono di saltare la mediazione delle reti distributive e i conseguenti aumenti di costo del prodotto. Si tratta di tendenze in rapido sviluppo favorite dal moltiplicarsi delle occasioni di valorizzazione dei prodotti locali, con percorsi enogastronomici, città del gusto, sagre e mercatini di ogni tipo. Si assiste al moltiplicarsi d' iniziative di carattere sociale e culturale (organizzazioni di eventi, corsi di formazione, riunioni tra piccoli produttori) che hanno per oggetto i temi della valorizzazione dei prodotti tipici locali, delle pratiche d'agricoltura rigenerativa e di una rinnovata cultura alimentare. La tipicità di queste produzioni -proveniente dal forte legame tra vocazioni del territorio e tecniche agricole tradizionali- viene spesso accresciuta dalla localizzazione nelle aree di produzione delle fasi di trasformazione del prodotto agricolo. Condizione fondamentale del successo di queste produzioni è, infatti, il binomio agricoltura locale e qualità artigianale realizzato attraverso la costruzione di uno stretto rapporto con i produttori agricoli che assicurano l'approvvigionamento di materie prime locali di qualità. Ciò appare particolarmente evidente se si pensa al ruolo che ha avuto l'artigianato alimentare di queste realtà locali nel tramandare, rielaborandole, le innumerevoli culture gastronomiche della regione. Si tratta di

tendenze che non hanno solo un impatto economico ma che hanno anche importanti valenze d'integrazione sociale: aumentano i giovani che investono il proprio futuro professionale nei settori dell'agricoltura, dell'artigianato alimentare, della ristorazione.

“Le cose belle che in questi anni sono successe in Val Tidone sono i tanti giovani che hanno deciso di investire in questo territorio, che non è le Langhe, ma una piccola vallata della provincia di Piacenza. Abbiamo questi giovani che si sono inventati un mestiere dopo un percorso di studi. Io trovo fantastica questa cosa. Giovani che sono tornati all'agricoltura facendo anche trasformazione dei loro prodotti. In Val Tidone c'è poi quello che abbiamo creato noi, come Associazione Chef to Chef, abbiamo messo assieme undici artigiani che sono tutti della Val Tidone che hanno l'obiettivo di valorizzare la loro terra facendo molto bene il loro lavoro di artigianato alimentare. Abbiamo Capitelli che fa due salumi cotti che sono, non buoni, sono mondiali, io giudico il suo prosciutto cotto il più buono d'Italia e la sua pancetta è una cosa veramente emozionante. Abbiamo il Salumificio Grossetti che produce ottime coppe. C'è il Ristorante Le Proposte che fa un'ottima cucina del territorio con qualche chicca innovativa e sfiziosa. Ci sono le Cantine di Lusenti e di Valla, la Latteria La Pivetta, il Mulino della Giovanna, la Pasticceria Mera con due ragazzi che hanno una grande energia nel fare produzioni di alta qualità pur restando in un territorio periferico. Tutto questo è molto importante perché è un fattore di attrazione, anche a livello internazionale. Lo vedo nel mio ristorante che è frequentato da clienti stranieri, perché comunque con la stella Michelin gli stranieri vengono attratti. Domenica avevamo americani, francesi, israeliani e un tavolo con olandesi. D'estate ci sono tanti finlandesi che passano le vacanze in Val Tidone. C'è un castello in alta Val Tidone che è all'interno di un circuito internazionale di hotel e vengono molti finlandesi”.

“Il dato positivo è che a Cerignale ci sono una sorta di pionieri rappresentati da giovani che riscoprono attività e stili di vita; vogliono riprendere uno stile di vita diverso e lo trovano nel borgo, nella natura, nelle coltivazioni biologiche. Prima di essere una cosa che naturalmente si ripercuote sull'economia locale, c'è una ricerca di uno stile di vita dove si riprende un po' il territorio, c'è una sorta di pionierismo di ritorno che vede giovani che vogliono ripensarsi. Questo avviene soprattutto nell'agricoltura, poi c'è chi fa il B&B e quant'altro”.

“Recentemente a Lizzano si è affermata la coltivazione delle piante officinali. L'attività è stata avviata da ragazzi che venivano da Olanda si sono insediati qui e hanno cominciato questa attività. All'inizio qualcuno pensava che scherzassero, invece non scherzavano affatto: hanno fatto una filiera molto interessante, ma che purtroppo non da occupazione a molte persone. L'attività è comunque valida e ha portato all'estero il nome dei prodotti fatti in questo territorio perché è sano. Chi produce piante officinali da noi non ha certo problemi d'inquinamento”.

Il dato sulla piccola dimensione delle imprese, agricole e di trasformazione appare un punto di debolezza, ma diviene un punto di forza in un'ottica di rete e di legame con il territorio. Con questo approccio, la piccola impresa ha maggiori *chance* di successo rispetto alla grande. Le necessità di valorizzare la matrice fondamentalmente distintiva e non omologata delle produzioni agroalimentari, di esaltarne la dimensione territoriale e di filiera locale e di accorciare la distanza tra produttore e consumatore, rappresentano le priorità strategiche di queste produzioni di qualità. È in quest'ambito che diventa strategico rafforzare i circuiti come quelli delle strade dei vini e dei sapori, le azioni di certificazione e marketing dei prodotti tipici

che sempre più, in tempi di un sistema impazzito nello stressare la produzione agroalimentare, hanno spazi non solo economici, ma di cultura e qualità della vita. Nel campo delle produzioni alimentari riaffermare la propria specificità locale è il mezzo per trovare un corretto spazio e ruolo in una globalizzazione che non sia omologante.

### Turismo.

Il ricco patrimonio di beni ambientali e storico culturali dell'appennino emiliano romagnolo alimenta una nuova domanda di fruizione turistica - fondata sulla valorizzazione della qualità e della differenza - che trova la corrispettiva offerta in forme originali di ospitalità diffusa, nella valorizzazione delle specificità agroalimentari e artigianali, nelle innovative forme di intrattenimento capaci di valorizzare l'esperienza connessa alla fruizione della montagna ed al consumo dei suoi prodotti. Nell'appennino ci si trova di fronte a diversi contesti: i territori a turismo consolidato -oggi coinvolti nel processo di globalizzazione dei flussi turistici o nella crisi del turismo sciistico- e i territori con potenzialità turistiche ancora in buona parte inespresse. I territori a turismo consolidato stanno affrontando sfide complesse che, in molti casi, li portano a interrogarsi sulla tenuta di un modello imprenditoriale e di un modello sociale in gran parte costruito sulla monocultura turistica e sulla sua stagionalità. Le potenzialità di sviluppo di questi territori appaiono essere oggi limitate da una serie di cambiamenti riconducibili: ai processi d'apertura dei mercati e all'emergere di nuove destinazioni *low cost*; alla crisi della domanda interna, all'evolversi dei modelli di fruizione turistica e, non ultimo, ai cambiamenti climatici. Come tutti i sistemi locali a forte specializzazione economica - sia essa turistica o industriale – questi territori devono affrontare rigidità che rendono complesso un adeguamento dell'economia locale alle mutevoli condizioni del contesto. I forti investimenti nel settore alberghiero (con i conseguenti livelli d'indebitamento delle imprese), la grande disponibilità di posti letto (che è sempre più difficile riempire), la frammentazione del sistema d'offerta (costituito in prevalenza da piccole e medie imprese), gli alti livelli d'occupazione dei suoli (con strutture turistiche e seconde case, chiuse per gran parte dell'anno), la dotazione di servizi (sovradimensionati o sottodimensionati, in funzione della stagionalità), il mercato del lavoro (quasi esclusivamente riferito al settore turistico), costituiscono vincoli nell'adeguamento dell'offerta locale alle trasformazioni del mercato. Al termine di un ciclo fortemente espansivo, emerge la consapevolezza che il turismo ha spesso in sé i germi per il suo progressivo esaurimento, ha una capacità intrinseca di livellare le diversità culturali e gli elementi di qualità sociale e ambientale che creano turismo.

“A Lizzano viviamo di turismo invernale e estivo, abbiamo delle condizioni differenti da altri comuni vicini che vivono di agricoltura come Castel d'Aiano o che hanno delle attività industriali o artigianali di una certa rilevanza come Gaggio Montano, Porretta o Castel di Casio. Quindi viviamo esclusivamente di un'economia turistica con tutti i limiti di una monocultura che oggi evidenzia forti problemi. La stagione invernale dello sci è ovviamente condizionata dalle condizioni climatiche, stiamo quindi cercando di ampliare e diversificare l'offerta. L'obiettivo dell'Amministrazione, d'accordo con la Regione, è dotare il Corno alla Scale di impianti che funzionano durante tutto l'anno. Di conseguenza, anche durante l'estate, potrai avere una parte di operai che lavorano per far andare gli impianti. Poi abbiamo 3.500 seconde case, si tratta di un patrimonio edilizio ormai datati che avrebbe bisogno di ristrutturazioni. Il problema è che non trovi più neanche gli artigiani per fare queste

riparazioni. Anche gli alberghi che hanno bisogno di cuochi e camerieri fanno fatica a trovare il personale e questo vale per l'estate e vale per l'inverno”.

Riappropriarsi della capacità di governare i flussi turistici, (oggi in buona parte intermediati dai grandi *tour operator* internazionali), appare una priorità che richiede logiche coalizionali, promozionali e gestionali da “piattaforma territoriale” di dimensioni spesso sovra provinciali. Il rischio attuale è quello dell’omologazione e della non riconoscibilità dell’offerta locale all’interno di un mercato turistico che si è fatto globale; un rischio che diverse realtà locali intendono contrastare creando nuovi modelli d’offerta turistica e nuove modalità di fruizione delle straordinarie valenze ambientali, paesaggistiche, identitarie e culturali di questi territori. La strategia è quella di “riqualificarsi nella continuità”, cioè la capacità di gestire un progressivo e delicato passaggio da un modello d’offerta quantitativo a un modello d’offerta qualitativo.

“Le tradizionali forme turistiche di questo territorio sono purtroppo in declino. Nel comparto neve, ormai sotto i 2.000 metri in tutta Europa non scia più nessuno e stanno dismettendo un sacco di stazioni sciistiche. Non per dire che noi dobbiamo pensare a chiudere, ma dobbiamo anche pensare a come creare un prodotto che sia fruibile più mesi all’anno. Il termalismo un tempo attirava tantissime persone, oggi non esiste praticamente più, se non un termalismo curativo molto più veloce, molto più ridotto nei giorni di permanenza. Si tratta quindi di valorizzare altre risorse e forme di fruizione turistica. Con il progetto Appennino Bike Tour siamo andati a definire la più importante direttrice di connessione di tutto l’Appennino. Il nostro lavoro va nella direzione di mettere in rete i territori, costruire il prodotto e commercializzare l’Appennino come unicum da nord a sud. Il nostro sviluppo comunque parte dal territorio bolognese, quindi mettendo a rete prima tutta l’area di Bologna, quindi poi il crinale: Lizzano, Gaggio, Marzabotto, e le valli bolognesi e devo dire che in generale la risposta da parte degli operatori e fruitori è positiva. Oggi bisogna rivolgersi al mercato internazionale che percepisce che queste aree sono esattamente l’essenza della vacanza che cercano, una vacanza slow, all’aria aperta. Gli americani, cinesi, giapponesi, australiani, olandesi, tedeschi che vengono a vedere questi territori, una volta che crei la connessione con l’Appennino, cioè che dalla città possono venire da Appennino, riempire le strutture ricettive diventa semplice”.

“Borgo Pianello nasce nel 2006 dall’idea di realizzare una residenza turistico alberghiera in mezzo al verde, creare un tipo di vacanza molto simile al modello toscano. Inizialmente pensavamo di seguire l’indotto locale del turismo invernale legato allo sci, ma ben presto abbiamo capito che non funzionava. Allora ci siamo rivolti al turismo internazionale cominciando dal Nord Europa. Questo ci ha premiati. Siamo passati ad un’offerta turistica più specializzata. Le settimane vacanze enogastronomiche e gli eventi hanno avuto grande successo. Ci siamo quindi specializzati in matrimoni, family reunion, eventi, e celebrazioni. Abbiamo un programma di corsi di cucina settimanali con visita ai produttori tipici del territorio, wine tasting. La stagione va da aprile fino all’inizio di novembre. Sta andando molto bene, siamo sempre pieni”.

“Nell’Appennino purtroppo ci dovremo dimenticare il bianco perché il clima non lo possiamo modificare, per quanto tu possa fare impianti artificiali la temperatura non ci è permesso

cambiarla. Devi ripensare a tutto il turismo della montagna in maniera orientata all'ambiente. Il tema dei cammini è un tema su cui penso che l'Emilia-Romagna abbia fatto più di altri, dalla Via Francigena in poi, credo siano venti i cammini che oggi percorrono la nostra regione, certamente non è il turismo di Riccione però qualcosa è possibile. Questo ha una funzione anche territoriale sociale, i lunghi cammini, l'abbiamo visto, anche con l'esperienza che abbiamo fatto con la Chiesa di Bologna, riqualificano i territori, nel senso che in territori che prima erano poveri, venendo pellegrini e amanti del trekking che percorrono la strada, qualche attività economica ha avuto un sussulto positivo però questo non basta”.

Questa evoluzione è ancor più necessaria per i territori con potenzialità turistiche ancora inespresse. La ricerca di un rinnovato equilibrio dei propri assetti economici e sociali orienta a una maggiore diversificazione e integrazione dell'economia locale, attraverso il rafforzamento di settori complementari al turismo (artigianato, agricoltura, servizi) e a una maggiore attenzione al benessere e alla crescita socio-culturale della comunità locale. Lo sviluppo di un'offerta turistica fondata sull'attrattività paesaggistica del contesto (e sulla sua manutenzione) e sulla valorizzazione delle sue produzioni enogastronomiche, rappresenta un'integrazione e un potenziamento dell'economia locale. La cultura del “*buon vivere*”, dell'ospitalità diffusa, della valorizzazione dell'identità territoriale, diventa la cifra del proprio sviluppo. Ad avvalorare tale strategia è il rilievo oggi assunto in Italia dai flussi di turismo ambientale, culturale ed enogastronomico, sempre più alla ricerca di elementi di autenticità. L'offerta enogastronomica rappresenta spesso il principale motore di quest'offerta turistica. L'attenzione per la buona tavola si allarga però anche alla qualità dell'accoglienza, dei servizi, del tessuto urbano, a valori culturali e ambientali, a ritmi di vita più lenti e quindi più umani. Recuperare gli edifici e i centri storici, mantenere la qualità del paesaggio agricolo, rivitalizzare le relazioni interpersonali di paese e di borgata, pedonalizzare i centri storici, produrre alimenti senza l'apporto della chimica, salvaguardare le tradizioni locali, valorizzare le botteghe artigiane e i ristoranti con prodotti e ricette del territorio, riservare al turista un'ospitalità calda e diffusa, realizzare nelle scuole programmi di educazione al gusto, all'estetica, all'ospitalità, sono tutte azioni essenziali se si vuole fondare la strategia di sviluppo del territorio sulla valorizzazione delle differenze e della qualità della vita. È in questa dimensione di valorizzazione dell'esperienza che anche i territori, toccati solo tangenzialmente dai grandi flussi turistici, possono trovare un loro spazio, valorizzando le innumerevoli forme di turismo sociale ed ecosostenibile. La capacità di produrre esperienze, partendo dalle specificità locali, è un obiettivo che pongono il territorio e la sua manutenzione al centro di una sempre maggiore attenzione e che rimanda al ragionare su cosa significhi oggi l'agricoltura di montagna e la dimensione ecologica del bene territorio.

### **Artigianato.**

L'artigianato, ancor più dell'agricoltura e del turismo, rappresenta lo “zoccolo duro” delle economie montane: la principale attività economica che consente di far vivere questi territori e quindi di mantenere viva la comunità. Il numero di imprese artigiane è un indicatore del benessere di una comunità, basta pensare al ruolo dell'artigianato, nel fornire occupazione, nel fare manutenzione del territorio, nel fornire i servizi di base che consentono la permanenza e la vita della comunità. Se, da un lato, l'impresa di media dimensione ha bisogno di una base demografica che difficilmente si trova nelle aree montane, l'artigianato può fare

la differenza e offrire un'alternativa occupazione, specialmente nelle aree decentrate. Non è un caso che, ad esempio, il settore delle costruzioni svolgano un ruolo maggiore soprattutto man mano che sale l'altimetria, svolgendo una funzione sostitutiva nell'offrire posti di lavoro di tipo industriale. C'è un artigianato molto ampio che è quello che serve alla qualità della vita della gente. Se arretra questo tipo di artigianato vuol dire che arretra il territorio.

*"Come associazione artigiana lavoriamo tantissimo sulla montagna per rafforzare la dimensione del mondo artigiano che è quella del piccolo e molto piccolo. Tutte le volte che ci sono dei problemi per sostenere delle piccole imprese, noi contiamo che una partita IVA abbia lo stesso valore di una vita, perché se si spegne una piccola impresa in un territorio montano, piano piano quella famiglia viene giù e viene meno la comunità. L'impresa artigiana mantiene la coesione sociale e la coesione sociale mantiene l'impresa artigiana. Per noi è quindi anche importante lavorare sulle strutture che fanno comunità. Come associazione ci siamo spesso impegnati perché nei paesi non chiudesse la caserma dei Carabinieri, piuttosto che la scuola. Cercando di agevolare dove si fanno i bandi per la montagna, dove facciamo molte cose per il turismo legato alla montagna, dove leghiamo molte culture del mangiare, del fare, del saper fare, alle imprese che producono, dalla piadina alla tele stampate. Il problema è che noi spesso continuamo ad apparire come mastro Geppetto con il grembiule, ma non è così, anche in montagna ci sono aziende artigiane che lavorano in settori molto innovativi e in filiera con imprese di maggiori dimensioni collocate in pianura".*

L'artigianato di montagna va oggi oltre lo stereotipo che lo lega ai vecchi mestieri ricchi di tradizione e poveri di futuro. Le imprese artigiane collocate in territori montani sono oggi specializzate in produzioni di qualità in ambito tecnologico, artistico, gastronomico, capaci di operare in distretti e filiere di subfornitura fortemente specializzate. La competitività di queste imprese si gioca sulla capacità di coniugare tradizione ed innovazione creando un mix originale, una competenza che appartiene a quello specifico territorio. Ed è qui il grande valore dell'impresa artigiana ed il suo importante ruolo nello sviluppo delle aree montane. I territori montani sono luoghi ricchi di identità e l'impresa artigiana è il luogo dove questa identità viene rielaborata e valorizzata, si trasforma in valore economico e quindi in sviluppo. Come tutte le imprese di dimensioni molto ridotte, anche il tessuto artigiano di queste aree avverte problemi e difficoltà nell'acquisizione di servizi sul mercato in particolar modo di quelli connessi con lo sviluppo che consentono di non arretrare in un sistema sempre più competitivo e dove i confini territoriali diventano meno significativi. Nelle aree montane è indubbiamente più difficile fare impresa; ci sono problemi di accessibilità, non solo rispetto alla carenza di infrastrutture per far circolare merci e persone, ma anche riguardo alla possibilità di accesso ai servizi pregiati, quali l'informazione, la formazione, l'innovazione tecnologica. Oggi l'impresa è innovativa e competitiva non in base alle sue dimensioni e alle sue capacità di investimento, ma in base all'estensione e articolazione delle sue reti: di mercato, di collaborazione, di supporto alle nuove funzioni. Più le imprese sono piccole e più devono economizzare lo scarso capitale di cui dispongono, facendo leva sull'*outsourcing*, ossia sul capitale degli altri. C'è bisogno soprattutto di generare quel capitale sociale che, in contesti più rarefatti deve essere alimentato e rigenerato artificialmente, con iniziative che mettono in relazione, creano occasioni di confronto, aiutano a giudicare e a condividere (parole d'ordine, progetti, rischi, investimenti). In relazione a questi processi sono diversi gli intervistati che indicano l'artigianato come ambito importante per indirizzare le politiche si-

valorizzazione della montagna, promuovendo l'imprenditorialità giovanile nel settore e la costituzione di reti di relazioni produttive e di servizi che, ancora una volta, assumono un carattere di rilevanza metropolitana.

### **Commercio.**

Tra i settori che caratterizzano le economie montane, il commercio è quello in maggiore difficoltà. La chiusura dei piccoli esercizi commerciali nei paesi di montagna, oltre agli inevitabili effetti sui livelli occupazionali, porta con sé anche problemi importanti a carico soprattutto delle fasce di utenza più svantaggiate, tenendo particolarmente in conto che un'importante componente della popolazione residente nei piccoli comuni di montagna è costituita da popolazione anziana, che spesso abita in frazioni isolate e che ha difficoltà a raggiungere i supermercati dei centri più grandi.

*“Ci sono tutti questi borghi che non hanno più nessun punto di riferimento, gli uffici postali hanno chiuso, la banca non esiste più, non hanno più nulla. Anche la semplice ricarica della scheda telefonica è un problema perché non esiste un tabaccaio quindi devono prendere l’auto o farsi accompagnare dai figli quando li vengono a trovare nel fine settimana e farsi portare nel comune più vicino per poter ricaricare il telefono o cercare un ufficio postale o fare la spesa al supermercato”.*

*“Ti pare possibile che a Lizzano in Belvedere manca il macellaio? Non esiste più un fornaio o una pasticceria in tutto il comune. Il pane ci arriva dai comuni attorno da Fanano, Sestola, Montese, da Porretta. Ovviamente con dei costi che sono cari per chi lo compra, perché chi ti porta il pane ha i costi di trasporto ed il tempo te lo fa pagare. Anche ad esempio i parrucchieri si stanno riducendo perché la gente diventa anziana”.*

Il tema della prossimità risulta quindi centrale nell’analisi del ruolo svolto delle piccole imprese commerciali e dei pubblici esercizi in aree montane, che è economico ma soprattutto sociale. Una rete di piccole imprese che nei piccoli centri, rappresentano un presidio importante, anche per alleggerire disagio sociale ed il diffuso senso d’insicurezza, promuovere la socialità riuscendo a ricucire il legame tra luoghi, persone e imprese, a favore di percorsi di inclusione e sviluppo. Al piccolo commercio viene riconosciuto un articolato insieme di valori sociali e culturali che lo rendono attività fondamentale per l’abitabilità dei territori e un bene pubblico da preservare e valorizzare. Accanto al tema della prossimità vi è anche il tema dell’attrattività valorizzando gli aspetti di qualità della vita, socialità, offerta culturale dei luoghi. Il commercio può svolgere un ruolo catalizzatore di progetti che vanno al di là del commercio stesso, in direzione del turismo, della rigenerazione urbana, della promozione dei prodotti tipici locali, della messa a valore di un patrimonio culturale diffuso. I negozi di vicinato nei piccoli centri -come del resto nelle città- oltre al fenomeno della contrazione dei consumi, si trovano ad affrontare sfide importanti che rimandano alla concorrenza della grande distribuzione, del commercio on line e dei servizi di delivery. A fronte di queste trasformazioni il piccolo commercio nei piccoli borghi si trova ad affrontare processi riguardanti:

- l’invecchiamento degli imprenditori commerciali con limitate possibilità d’introdurre elementi d’innovazione sul piano della gestione delle attività in assenza di ricambio generazionale;

- il tendenziale decadimento fisico di numerose strutture commerciali: difficilmente riescono ad ospitare attività che stabiliscano sinergie con gli altri settori dell'economia locale;
- il fatto che il commercio di prossimità non gode delle economie di scala di cui gode la grande distribuzione.

Specializzazione dell'offerta commerciale sulla qualità e le tipicità di nicchia, multifunzionalità degli esercizi commerciali nei paesi, digitalizzazione e nuove sinergie con la grande distribuzione organizza, appaiono possibili strategie per rivitalizzare il piccolo commercio e le piccole produzioni nell'Appennino. In una fase di grande problematicità per i consumi, i piccoli negozi di alimentari che resistono nei piccoli comuni sono presidi che garantiscono uno sbocco al mercato alle piccole produzioni tipiche e locali, escluse dai grandi circuiti commerciali ma che sono richieste dai consumatori, in particolare delle grandi città.

*“A Silla, che è vicino a Porretta: c'erano questi negozi di prossimità, la Coop quindici anni fa ha aperto un supermercato. Sono chiaramente saltati tutti i negozi che esistevano. Ora stanno riaprendo dei piccoli negozi però con prodotti di alta qualità nel campo dei salumi, delle carni e così via, cosa che la Coop in quanto tale non è in grado di sostenere perché distribuisce prodotti di massa, confezionati e quant'altro. Per cui il consumatore, anche cittadino, più attento ora ritorna a far la spesa in questi piccoli negozi di vicinato”.*

Su questo tema della specializzazione commerciale in grado di valorizzare le tipicità locali comincia a delinearsi una sorta di convergenza tra piccola e grande distribuzione. Ormai anche la grande distribuzione ha accettato la sfida della tipicità locale e della filiera corta come strategia d'impresa e di mercato, sfide che possono avere ricadute sulla tenuta del sistema produttivo e commerciale nei piccoli comuni.

*“È chiaro che siamo un supermercato, non siamo il contadino che vende i suoi prodotti direttamente ai turisti nella propria azienda. Però se penso al nostro negozio “Sapori e Dintorni” che abbiamo in centro a Parma, è molto frequentato da turisti stranieri e italiani che visitano Parma e poi vengono da noi per portarsi a casa tipicità locali. Qui abbiamo delle performance davvero notevoli perché “Sapori e Dintorni” è un marchio che si appoggia proprio sulle filiere dei produttori DOP. Questo è un elemento di grande forza. Il primo ruolo dei nostri supermercati è valorizzare le produzioni di qualità che ci sono in questi territori. Sono i nostri soci imprenditori che spesso si rivolgono autonomamente a produttori di tipicità locali che si trovano in realtà montane”.*

*“Conad è di fatto una cooperativa di dettaglianti, viene da questo mondo e da questa cultura, si è ingrandito, però nasce da dettaglianti che si sono messi insieme probabilmente per acquistare meglio. Allora questo grande Gruppo potrebbe trovare in una mission sociale un'impostazione di resa di servizio a delle collettività, una sorta di franchising sociale. Come sindaco di un piccolo comune ho proposto all'Ad di Conad un progetto che si chiama “Adotta un piccolo negozio”. La grande distribuzione che spesso, è anche ingiustamente, accusata di aver ucciso il piccolo commercio, potrebbe intervenire laddove si rischia un processo di desertificazione commerciale. Il mio progetto prevedeva che questi piccoli negozi di presidio vengano adottati dalla GDO che gli fornisce il background, per esempio la capacità di andare online, magari sulle loro piattaforme e vendere prodotti locali, come se fosse Amazon. La GDO può svolgere un ruolo importante come acquirente di tipicità locali ma anche come fornitore*

dei piccoli esercizi che stanno in montagna. L'esercente di un piccolo comune che va alla Conad di Piacenza, invece che avere la tessera punti, potrebbe avere la tessera del piccolo negozio con un paniere definito di prodotti di prima necessità. Questo gli consentirebbe di vendere ad esempio una mozzarella nel mio paese, allo stesso prezzo della GDO che sta 20 chilometri più in basso”.

## **La montagna come avanguardia del cambiamento climatico nell’urbano regionale.**

Dopo almeno quattro generazioni di “*pensiero esclusivamente urbano*” oggi, anche in conseguenza di crisi ambientali e sanitarie, si comincia ad assiste a processi di ri-territorializzazione, che non riguardano solo la residenzialità o le attività produttive, ma contemplano una nuova consapevolezza rispetto agli aspetti funzionali che collegano le terre alte alle terre basse. Ne sono stati un drammatico esempio gli eventi alluvionali che hanno colpito la Romagna e lo stesso tema dei cambiamenti climatici. Le alluvioni che impattano nei territori di pianura disseccati dalla crisi idrica offrono spunti che interrognano i limiti del nostro sviluppo e che cominciano a modificare l’approccio delle politiche per la montagna, non più solo politiche per il contrasto allo spopolamento, ma anche per la valorizzazione dei servizi eco-sistemici forniti dalla montagna e, conseguentemente, nel rafforzamento della prevenzione dei rischi. Si tratta di opportunità legate al grande processo di conversione ecologica. Per i territori montani si prospetta una posizione di primo piano proprio in virtù della straordinaria concentrazione di capitale naturale che li contraddistingue e che li propone come luoghi privilegiati per la produzione di quei servizi eco sistemici di cui la società metropolitana avverte sempre più drammaticamente l’esigenza. L’irruzione del cambiamento climatico nell’agenda globale ha prodotto visioni normative di ciò che dovrebbero essere le montagne in quanto sistema di allarme precoce, dal momento che la velocità delle trasformazioni in atto sta impattando notevolmente sui fragili equilibri socioeconomici e culturali delle popolazioni montane investite dal cambiamento. La montagna è un *hotspot* climatico, perché è un sensore naturale che più di altri ci fa percepire i cambiamenti climatici (basta pensare alla mancanza di neve nelle località sciistiche o ai dissetti idrogeologici) ma è anche un *hotspot* che ci consente di contrastare il cambiamento climatico se pensiamo che il patrimonio forestale delle montagne italiane è in grado di assorbire 1,42 miliardi di tonnellate di CO<sub>2</sub>.

“La montagna produce risorse, servizi ecosistemici verso il resto del territorio, uno sforzo che La Regione sta facendo, anche se non è facilissimo, è proprio quello di riconoscere alla montagna un ruolo importante per quanto riguarda l’acqua, sia in termini di risorsa da gestire, sia, ultimamente, per quanto riguarda anche il ruolo che la montagna ha come riduzione dei dissetti, quindi del rischio idrogeologico. L’ultima alluvione ha provocato più di 80.000 frane, non trascurabile rispetto agli effetti sulla pianura. Il tema del presidio del territorio, sia dal punto di vista della difesa del territorio ma anche dal punto di vista della manutenzione dei boschi, è una delle aree su cui noi stiamo lavorando, e vorremmo lavorare sempre più, in un’ottica di maggior manutenzione legata anche alla raccolta delle acque, non solo la manutenzione nel senso di taglio boschivo. I servizi ecosistemici, sia in termini di cattura della CO<sub>2</sub>, sia in termini di un ciclo dell’acqua meglio gestito, sono questione prioritaria. I territori

appenninici richiedono una maggiore attenzione da parte nostra, non solo per il ripopolamento ma anche per gli investimenti sulle risorse. Tenga presente che un quarto della superficie regionale boscata ed è quasi esclusivamente in montagna”.

Nel complesso del cambiamento climatico e della futura regolazione degli asset naturali, il fronte ancora meno esplorato per la concreta strutturazione di un paradigma di green community che sappia interpretare e sostenere le ragioni del benessere economico (e civile) di comunità locali che intendono fare della sostenibilità il proprio riferimento in termini economici e non solo ambientali è sicuramente quello dei servizi eco-sistemici e, soprattutto, della loro capacità di dar vita ad un adeguato sistema di pagamenti. Pagamenti eco-sistemici (PES) che garantiscano, la continuità di servizi la cui produzione non si esprime attraverso le sole dinamiche naturali dei cicli ecologici ma primariamente attraverso l'esercizio di azioni di gestione/ manutenzione delle risorse ambientali che chiamano in causa operativamente e istituzionalmente le comunità locali. È solo sostenendo l'attività di cura e di presidio che si potrà garantire la manutenzione e la riproduzione nel tempo quel capitale naturale che è la fonte dei servizi che vengono resi alla generalità della popolazione. È in quest'ambito che s'inserisce, ad esempio, il Progetto comunitario LIFE CO2PES&PEF, portato avanti dalla Regione Emilia-Romagna con l'Università, il Consorzio Comunale Parmensi, l'Unione dei comuni della Romagna Forlivese e Federlegno Arredo. Il progetto intende promuovere e supportare i sistemi forestali nello stoccaggio di CO2 e nella prevenzione dei rischi d'incendio e schianti attraverso tre obiettivi specifici e misurabili:

- l'identificazione di un set di servizi ecosistemici e la valutazione dei loro benefici;
- il miglioramento del sistema produttivo del legno;
- la creazione di un sistema di crediti eco sistemici per finanziare gli stessi servizi eco sistemici.

Fondamentale in tal senso sarà introdurre questa tipologia di crediti sul mercato volontario, attraverso il ruolo che hanno nel settore le associazioni di categoria. A tal fine verranno creati un registro e un mercato dei crediti eco sistemici. Il passaggio da servizi a pagamenti non potrà avvenire se non entro un contesto istituzionale ben strutturato nella distribuzione dei diritti di proprietà e della effettiva internalizzazione delle esternalità negative anche attraverso strumenti di mercato. Perché questo accada è necessario investire in conoscenza, in comunicazione, nella costruzione di nuove istituzioni di mercato all'interno delle quali un ruolo rilevante potrà essere giocato, auspicabilmente, anche dalle utilities che sono un attore strategico della transizione ambientale e digitale. Nei prossimi anni risulteranno maggiormente competitivi i territori che saranno capaci di dialogare tra loro, di innovazione e digitalizzazione, di raccogliere e condividere dati, di essere green e tecnologici.

## **Il ruolo del “capitalismo delle reti” nello sviluppo della montagna.**

Sempre più strategici nel definire gli elementi di competitività dei territori sono tutti quei soggetti che garantiscono l'interconnessione dell'apparato produttivo e dei territori e contribuiscono a quotare le *chances* competitive del sistema e con cui le stesse politiche di valorizzazione della montagna si devono interfacciare. Si tratta quasi sempre di *big players* prodotti dalla trasformazione dello Stato direttamente impegnato nella produzione di beni e

servizi a soggetto regolatore del gioco competitivo. Tali reti sono quelle delle *utilities*, del credito e della finanza, delle infrastrutture e dei nodi logistici, del commercio *online* e delle *internet company*, delle fiere e esposizioni, della cultura e dei *brand* territoriali, dei saperi accademici e della ricerca. L'inclusione funzionale delle aree montane rimanda all'infrastrutturazione digitale, alle condizioni di accesso e alla qualità delle reti. Il tema della dotazione delle reti di servizi non riguarda esclusivamente salute, istruzione e mobilità ma anche gli uffici postali, le farmacie e gli sportelli bancari, questi ultimi interessati da tempo da rilevanti processi di razionalizzazione. Particolarmente significativo, rispetto allo sviluppo della montagna è il ruolo svolto dalle *utilities*, proprio per il fatto che tradizionalmente la montagna ha da sempre fornito risorse allo sviluppo dell'urbano industriale (in primis acqua, energia idroelettrica). Si è trattato di uno scambio spesso impari che ha portato anche ad un depauperamento delle aree montane, solo parzialmente compensato dal valore economico dei canoni corrisposti ai comuni attraverso il sistema delle concessioni. A partire dal secondo dopoguerra l'infrastrutturazione diffusione dei servizi di pubblica utilità portata avanti sui binari del pubblico intervento impernato sull'opera dei grandi operatori nazionali e degli enti locali, prima in forma diretta e poi attraverso apposite aziende municipalizzate, ha assicurato l'accesso diffuso dei piccoli comuni montani a standard di cittadinanza e di benessere sociale prima sconosciuti e paragonabili a quelli presenti nelle aree urbane di pianura. In seguito alle liberalizzazioni degli anni '90, alle conseguenti privatizzazioni e alla formazione di gruppo industriali a capitale privato o misto, e con l'introduzione massiccia di sistemi di automazione e digitalizzazione l'impatto occupazionale di questo settore si è ridotto, provocando, da un lato, l'erosione del consenso sociale diffuso, dall'altra lasciando un'immagine al contempo *incubent* e di autorevolezza in capo ad operatori nel frattempo entrati nell'orbita dei mercati finanziari che ne hanno via via innervato le logiche industriali. Le *utilities* gestiscono di fatto dei beni collettivi, che sono anche beni competitivi e quindi sono soggette al mantenimento di un delicato equilibrio tra un ruolo di *welfare* che sono chiamate a svolgere ed il piano industriale che rimanda ad un ruolo di mercato e alla necessità di remunerare il capitale. A ciò si aggiunge il processo d'aggregazione che oggi caratterizza l'assetto di mercato dei servizi, passando attraverso acquisizioni delle vecchie municipalizzate fino alla formazione di grandi gruppi di rilevanza nazionale. Nei territori montani la gestione delle componenti di pubblica utilità afferenti alla gestione del ciclo delle acque (ma anche dei rifiuti) è passata di fatto a livelli di aggregazione più ampi con risultati altalenanti in termini di rapporto efficacia/efficienza, pur tenendo conto delle difficoltà insite nell'orografia montana e nella dispersione della popolazione in un gran numero di piccoli comuni e di frazioni isolate. La primazia assunta dall'applicazione di criteri di sostenibilità economica dei servizi trova difficilmente in questo tipo di assetti territoriali riscontri particolarmente confortanti, specie se confrontati con le economie di scala ottenibili nelle aree a maggiore urbanizzazione, con superiore densità demografica e minore dispersione territoriale.

"Anche sulla gestione dei rifiuti bisogna fare distinzioni tra montagna e pianura, gli obiettivi che la Regione si pone per la raccolta differenziata in montagna sono inferiori rispetto a quelli che diamo nelle altre aree del territorio, proprio perché è un territorio con una densità minore, con maggiori difficoltà operative, con costi aggiuntivi quindi abbiamo modulato delle differenziazioni di obiettivo tra montagna e pianura".

A ciò si aggiunge la questione di una cultura amministrativa spesso in difficoltà nell'elaborare linee e prospettive di sviluppo d'area vasta all'interno delle quali collocare il ruolo delle utilities ed il confronto con i *big players* del settore. Nel corso degli ultimi decenni le amministrazioni dei piccoli comuni montani hanno sperimentato una progressiva riduzione delle risorse derivanti dai trasferimenti pubblici che permettevano loro di far quadrare i bilanci, mantenendo uno standard di servizi accettabile, anche a fronte della necessità di fare fronte a cambiamenti demografici molto rilevanti sotto il profilo della riduzione e dell'invecchiamento della popolazione residente. Tale dinamica critica ha favorito, da un lato, l'aggregazione dei servizi di pubblica utilità per "necessità" derivante dai vincoli di bilancio, dall'altra ha indotto aspettative crescenti in termini di dividendi e/o investimenti nei confronti delle utilities.

"C'è sempre un equilibrio difficile da trovare tra aziende che sono quotate, quindi hanno degli azionisti, una parte preponderante di quegli azionisti sono Comuni, quindi enti locali che hanno la tentazione di ricevere dividendi e la difficoltà a capire che invece sono necessari investimenti a medio e lungo termine, questo è un equilibrio non sempre facile. Detto questo, credo che le utilities rappresentino un elemento importante per la crescita di un territorio, non solo servizi di base ma anche elementi di potenziale cambiamento, proprio anche per questa natura pubblica che non hanno perso pur essendo soggetti più o meno di mercato, che possono quindi avere la possibilità di investire anche a medio-lungo termine, questo secondo me è un tema importante. In questa regione abbiamo un paio di casi di eccellenza anche dal punto di vista della crescita aziendale, dell'innovazione, della capacità di stare sul mercato, anche del perseguire obiettivi di sostenibilità oltre che obiettivi economico-finanziari, credo che possano rappresentare un contributo importante, danno un contributo positivo alla crescita".

"C'è stata un'industrializzazione di certi servizi e, credo, se fossero rimaste le aziende municipali dei singoli Comuni questo non sarebbe stato possibile. Oggi dobbiamo arrivare ad un punto in cui trovare un equilibrio, è chiaro che quando abbiamo delle imprese che sono in borsa al 31 dicembre si azzerà tutto quindi dal primo gennaio bisogna far sì che ci siano minori costi e maggiori introiti. Credo che in tutti questi anni sia stata fatta una grande opera di razionalizzazione ma arriviamo ad un punto in cui rischiamo di andare a limare sul lavoro, e questa sarebbe una cosa deleteria, perché i Comuni probabilmente si aspettano che le loro azioni tutti gli anni producano un certo dividendo perché questo gli consente di fare opere pubbliche, aprire asili, etc., ma bisogna che noi ci preoccupiamo dell'equilibrio perché finora, attraverso le razionalizzazioni, i margini ci sono stati, le acquisizioni i margini li hanno prodotti però arriviamo ad un punto in cui ci dobbiamo rendere conto che non si può risparmiare più di tanto sui servizi, quindi sul costo del lavoro, e ai cittadini non possiamo chiedere di più. Io credo che questa dimensione finanziaria in qualche misura vada ripensata perché è naturale che si arrivi ad un punto in cui i margini non esisteranno più".

Oggi le connessioni funzionali per la circolazione di persone, merci, energia, informazioni e conoscenza, capitali, diventano sempre più elementi strategici di competitività e di coesione sociale anche in relazione ai nuovi paradigmi dell'economia circolare, della sostenibilità e della manutenzione territoriale in termini di servizi eco-sistemici. In particolare i temi dell'acqua e dell'energia sono oggi di forte rilievo nell'ottica degli imperativi della decarbonizzazione. Tra le sfide per il futuro dei piccoli comuni montani vi è quella legata

funzioni di manutenzione del territorio connesse all'utilizzo a scopi energetici delle biomasse rinnovabili. In tale ottica il contesto montano può diventare luogo privilegiato di modernizzazione, di ricerca e innovazione per la tutela dell'ambiente, la gestione del ciclo dell'acqua e delle fonti rinnovabili di energia, la ricerca tecnologica, lo sviluppo del digitale, la sperimentazione di nuove soluzioni architettoniche, l'introduzione di modelli innovativi per la gestione del patrimonio pubblico. In questo quadro di opportunità la sfida centrale per le *utilities* rimanda al conciliare la remunerazione del capitale con l'investimento in progetti di sviluppo territoriale. I territori (tutti, non solo quelli montani) reggono se diviene possibile aprire una nuova stagione di investimenti in beni collettivi di cui le *utilities* non possono che non essere protagoniste. Le *utilities* sono per molti versi, già oggi i protagonisti dei processi di assemblaggio dei territori e della costruzione di aggregazioni cooperative. Dunque già oggi la governance delle reti, dei flussi e dei vettori infrastrutturali non è soltanto la produzione del bene collettivo specifico (mobilità, acqua, energia, rifiuti, ecc.), quanto vera e propria politica industriale che produce servizi e che costruisce territorio e società. Ciò a cui si sta assistendo è il costituirsi di una vera e propria industria, con una propria filiera del valore, che intreccia governance e mercato. Questo processo di creazione di una nuova industria, di catene del valore dal governo dei flussi assume anche il significato della costruzione di una *smart land*, di una geo-comunità ad urbanizzazione diffusa, della quale il riposizionamento dei gestori delle reti rappresenta un anello fondamentale.

"Qui in regione abbiamo delle multiutility come Hera e Iren che sono delle eccellenze di operatori nel quadro della regolazione pubblica ma non solo nella regolazione pubblica, anche come autonomi imprenditori che fanno da volano per azioni importanti di tipo industriale, penso al fotovoltaico, all'idrogeno, questi operatori sono gli unici in grado di investire ed hanno una capacità tecnologica molto avanzata. Io penso che loro siano davvero un'avanguardia regionale nell'innovazione, nella gestione dell'acqua, nella produzione di energia da fonti rinnovabili".

### **Costruzioni sociali in itinere.**

Il nodo teorico per affrontare il tema delle aree interne è la capacità di scomporre i concetti di terra e territorio, la terra è il suolo con le sue funzioni eco-sistemiche troppo spesso trascurate, il territorio è costruzione sociale che rimanda alla politica, alle economie, alla società e alla capacità di mettersi in mezzo al dibattito sulla transizione ecologica, oggi centrale. Tra i tradizionali riferimenti alle antiche appartenenze e le logiche della competizione globale si incunea prepotentemente la categoria territorio: è sul territorio che si dispiega la catena del valore, è sul territorio che si realizza la mobilità spaziale e la flessibilità temporale della forza-lavoro, è sul territorio che la società è messa al lavoro, è sul territorio che si dispiegano i grandi processi di esodo, di resistenza, l'altra faccia della globalizzazione, o di regionalizzazione fatta di aumento delle differenze territoriali. È su questo nuovo paradigma, quello del territorio, che vanno ricercate soluzioni per accompagnare la transizione in atto. Il territorio è fatto di storia, cultura, istituzioni, imprenditorialità, modelli d'uso che insistono sulla terra che è un bene comune, cioè l'ecosistema ambientale che produce le risorse per la vita. L'Appennino emiliano romagnolo è un territorio che unisce natura e cultura, dando vita a un paesaggio che allo stesso tempo è unico e differenziato, riflesso dell'interconnessione tra ambiente, comunità locali e i flussi della modernità. Le

diverse specificità delle aree collinari e montane della regione esprimono pratiche d'uso articolate e localizzate che a loro volta sono risorse per uno sviluppo sostenibile. In tutti questi contesti si individuano tendenze economiche e sociali che rendono queste aree al contempo fragili e centrali, ovvero non marginali, rispetto ai paradigmi dello sviluppo legati alla conversione ecologica che interessa tutti i settori produttivi e gli stessi modelli d'uso del territorio, dalla montagna alla pianura. Ciò che emerge dalle interviste realizzate nel corso della presente ricerca è un racconto delle modalità di adattamento dei territori appenninici della regione ai cambiamenti indotti dai flussi -per la loro natura de-territorializzanti-determinati da un intreccio di fattori esogeni capaci di alterare profondamente gli equilibri sociali, ambientali, economici e istituzionali ereditati dal Novecento. Emerge un racconto di costruzioni sociali in itinere capaci di portare politica, economie e società nelle aree del margine e che, proprio per questo, necessitano di un accompagnamento istituzionale ed un ripensamento delle funzioni territoriali e dei modelli di sviluppo. Sono diverse le esperienze virtuose che disegnano i contorni di un possibile cambio di passo. Esperienze nate su iniziativa di amministrazioni locali, associazioni, cooperative di comunità, che stanno già producendo importanti cambiamenti nei contesti in cui sono collocate. Che mettono al centro il lavoro, la salvaguardia dell'ambiente, l'innovazione e un radicale ripensamento dei servizi per la cittadinanza con l'obiettivo di determinare – con il contributo indispensabile delle amministrazioni sovraordinate – un'inversione di tendenza rispetto ai fenomeni ormai noti di spopolamento, riduzione dei servizi essenziali e abbandono, nonostante rappresentino importanti serbatoi di risorse ambientali, patrimonio culturale, saperi. I Sindaci rappresentano un forte riferimento per le comunità locali. Soggetti istituzionali capaci di interpretare i cambiamenti socio-economici che attraversano il territorio e di farsi portatori dell'interesse dell'intera comunità. È ai Sindaci che rimane in mano il cerino acceso, vicino alla benzina del disagio sociale, dei processi di destrutturazione delle società locali e dei problemi di sviluppo economico del territorio. Il venir meno di tutta una serie di strutture intermedie coinvolte dal declino del sistema nazionale di protezione sociale ha scaricato sui sindaci una serie di incombenze relative alle forme di disagio: lavoro, immigrazione, anziani, giovani, servizi sociali, problematiche di assetto del territorio e aggregazione, anche culturale, sono gli aspetti più visibili della domanda. I sindaci dei piccoli comuni montani sono spesso i soggetti, che più di altri vivono le difficoltà di stare contemporaneamente dentro i processi di buona amministrazione e dentro i processi più ampi di programmazione e governo dello sviluppo.

"La fine delle comunità montane è stata decretata dallo Stato all'epoca di uno dei governi Berlusconi, anche se poi alcune regioni le hanno mantenute, tipo il Piemonte e la Lombardia, mentre altre regioni come l'Emilia-Romagna ha fatto le Unioni dei comuni. In definitiva poi ognuno è un po' andato per la sua strada. Detto questo la comunità montana come ente riconosciuto a livello nazionale non esiste più. Non esiste più nemmeno il fondo nazionale per la montagna, che finanziava le comunità montane. Gli amministratori dei piccoli comuni montani incontrano difficoltà nel gestire le diverse complessità derivanti dalla gestione di un piccolo comune: assenza di personale tecnico e amministrativo in grado di affrontare problemi complessi, scarse risorse finanziarie, difficoltà a reperire giovani da occupare, difficoltà tecniche a presentare progetti o a partecipare a bandi che sempre più vengono proposti per ripartire le sempre minori risorse economiche. Situazione davvero complessa per i piccoli comuni che mostrano anche una costante difficoltà a fornire servizi di qualità e a

realizzare interventi innovativi per i cittadini residenti o gli imprenditori sul territorio. Sarebbe utile attivare un tavolo di confronto al tra Regione, Città Metropolitana, Unione dei comuni per attivare e sostenere finanziariamente un apparato tecnico di riferimento per i Comuni montani. A queste unità potranno poi fare riferimento anche giovani riuniti in cooperative ed associazioni per partecipare ai bandi di gara”.

“Il mio principale problema come sindaco è mantenere i servizi in ordine, dall'acqua, alle fogne, alle strade, all'elettricità. Ci sono i problemi di governo del patrimonio idraulico o forestale, riferito ad altri enti che devono intervenire, ma se non sei tu a muoverti non arriva nessuno. C’è poi il tema di promuovere lo sviluppo che per noi riguarda in particolare la promozione turistica, questo è fondamentale. L’Unione dei Comuni ha lo scopo di aumentare i livelli di collaborazione tra sindaci ma funziona ad alti e bassi, dipende di cosa si tratta, e alla fine, tutti si vogliono bene ma, a cominciare da me, prima si pensa al proprio Comune. Di positivo ci sono i servizi messi in unione come la protezione civile, la difesa del suolo, la regolazione delle acque, la sanità e la sanità è gestita a livello sociale. Le gare di appalto non le fa più il comune che non può farle, sono fatte da una centrale unica che noi abbiamo a livello di Unione dei Comuni, con tutte le difficoltà perché quando 11 Comuni devono fare 11 gare d'appalto e hai solo due o tre persone a lavorare, in alcuni momenti sei in ritardo perché non ce la fanno. Io della Regione non mi lamento, quando vado in Regione dal dirigente agli assessori non posso che parlarne bene. Quello che chiederei alla Regione è una legge sulla montagna, che preveda forme di defiscalizzazione per chi fa impresa in questi piccoli comuni”.

In un contesto di razionalizzazione e progressiva riduzione della spesa pubblica nei piccoli comuni di montagna si manifesta un’erosione di beni pubblici che è al contempo causa ed effetto di fenomeni di spopolamento. A fronte di questa dinamica sono molte le amministrazioni locali che sperimentano nuovi modelli di gestione economica dei servizi alla collettività. Nuovi modelli di *welfare* municipale che - rielaborando tradizionali forme di mutualismo consolidate nei territori montani - danno origine a nuove esperienze di impresa sociale, attraverso cui le comunità locali si auto-organizzano imprenditorialmente per dare risposte a propri specifici bisogni. Da tempo, la pratica di molte amministrazioni pubbliche è indirizzata a coinvolgere in forme partenariali gli attori locali nella definizione delle linee strategiche di sviluppo economico e sociale del proprio territorio in cui svolgono un ruolo importante gli organismi non lucrativi di utilità sociale, della cooperazione, del volontariato. Servizi sociali, servizi ambientali, filiere produttive, sistemi turistici, economie agricole, diventano il contesto operativo di forme di impresa sociale di comunità, in cui attivare nuove iniziative imprenditoriali e realizzare nuovi inserimenti lavorativi. Anche in quest’ambito l’Emilia-Romagna si conferma come culla della cooperazione, in questo caso di comunità. Con la Legge n.12 del 2022 la Regione promuove e sostiene le cooperative di comunità che persegono lo scopo di soddisfare in maniera sostenibile i bisogni di una comunità locale definita, alla quale i soci promotori appartengono o che eleggono come propria, anche promuovendo forme di coinvolgimento dei cittadini, rafforzandone la dimensione comunitaria e di mutuo aiuto e migliorandone la qualità sociale ed economica della vita. La Legge promuove lo sviluppo di attività economiche in tutti i settori volte al mutuo scambio di beni e servizi, all’autoproduzione ed autoconsumo, anche energetico, al recupero e gestione di beni ambientali e culturali, alla riqualificazione di infrastrutture e del patrimonio

immobiliare pubblico e privato, alla promozione e diffusione di servizi tecnologici e digitali. Nelle aree dell'appennino Emiliano Romagnolo operano attualmente 35 cooperative di comunità, dalla Val Trebbia piacentina all'Alta Val Marecchia riminese che testimoniano la passione e la dedizione dei cittadini pronti a mettersi al servizio dei loro paesi.

“Nelle cooperative di comunità la popolazione si auto organizza per rispondere a propri determinati bisogni. Queste cooperative hanno al loro interno delle vere e proprie comunità composte da utenti, famiglie, produttori dei servizi, anche da enti locali, che diventano soci della cooperativa. I cittadini, gli utenti sono soci e non solo stakeholders, che è un po' diverso. Anche gli enti locali diventano stakeholders e questa cosa la stiamo vedendo anche sul fronte dell'energia. Le comunità energetiche che stanno nascendo, noi le stiamo facendo insieme ai comuni, i comuni sono soci, insieme ai cittadini utenti dei servizi”.

Con le cooperative di comunità la stessa cooperazione in ambito sociale fa un salto evolutivo ampliando il suo orizzonte per curare, oltre alla fragilità delle persone, quella dei territori. Piccoli borghi, frazioni semi disabitate ma anche quartieri periferici delle grandi città sono il terreno in cui queste realtà hanno messo radici. Le prime esperienze risalgono a più di trent'anni fa, ma la loro diffusione è cresciuta negli ultimi anni perché il tema della prossimità e della rivitalizzazione delle aree interne è diventato centrale durante la pandemia. In queste cooperative i cittadini sono al tempo stesso produttori e fruitori di beni e servizi, che si tratti di un cibo tipico o di una navetta per le scuole o l'approvvigionamento energetico da fonti alternative.

“Pensiamo alle realtà periferiche, che oggi non sono solo nelle colline e nelle montagne ma anche periferie dentro i quartieri, dentro alle città, ci sono pezzi di quartieri o pezzi di territorio in cui le istituzioni faticano ad arrivare quindi i cittadini, che si vedono mancare giorno per giorno alcuni servizi essenziali, si rimboccano le maniche e si attivano perché si è chiuso un bar, una farmacia, un'edicola quindi provano a fare qualcosa, si parte così, in maniera volontaristica e poi in realtà ci si accorge che c'è uno spazio economico. Non a caso, avrà notato, a livello europeo si va nella direzione dell'economia sociale europea, le raccomandazioni, il Piano, entro il 2025 tutti gli Stati dovranno fare un Piano nazionale sull'economia sociale, i principi dell'economia sociale sono: governance democratica e reinvestimento degli utili nel territorio o nei confronti di chi produce quella ricchezza. Questi sono anche i principi cooperativi io sono convinto che il modello cooperativo sia ancora più attuale oggi rispetto al passato”.

Mutualismo e cooperazione, in particolare in Emilia-Romagna, sono temi certamente storici e quindi ormai di lunga data, ma che oggi richiedono di essere rivisitati alla luce delle tante trasformazioni sociali di cui più o meno quotidianamente siamo testimoni. In questo scenario si vanno delineando diverse forme di auto organizzazione dal basso, storiche e innovative, che rispondono ai bisogni complessi di una società in transizione come quella attuale. È, infatti, questa la specificità della cooperazione di comunità: non solo un'impresa orientata al sociale, erogatrice di servizi alla collettività, ma un modello di infrastrutturazione sociale e di welfare adeguato ai tempi. Nell'attuale periodo di transizione, questo modello di infrastrutturazione sociale ritrova una sua attualità. Tramontate o in via di dismissione le

tutele della contrattazione e del *welfare* fordista, oggi la vita sociale trova sempre meno sponde su cui appoggiarsi per assorbire il rischio diffuso, che ciascuno avverte come proprio e personale. Ri emerge con forza una domanda di autorganizzazione dal basso, di condivisione che può e deve trovare risposta nella crescita di forme autorganizzate di mutualismo, tutela, rappresentanza dei bisogni sociali. Sfruttando il meccanismo della socialità e della comunità, le cooperative di comunità rappresentano i luoghi in cui le persone ritrovano il gusto di auto organizzarsi per trovare, in termini auto imprenditoriali, una risposta ai propri bisogni. La cooperazione di comunità punta, infatti, a rendere imprenditoriale il sociale, tradizionalmente considerato improduttivo, a trasformare in ricchezza risorse inutilizzate o spesso trattate come costi. Il territorio è sempre più un elemento culturale e strategico per questo tipo d'impresa che partecipa e si immerge sempre più nelle vicende del territorio. Il territorio permette di fare il salto di qualità, progettare passaggi ambiziosi, avviare nuove imprese, organizzare gruppi di utenti, valorizzare beni comuni inutilizzati o sotto utilizzati, sostenere le amministrazioni pubbliche nell'offerta di servizi rispondenti ai nuovi bisogni di una società che si fa sempre più complessa. Si tratta di un salto di qualità di non poco conto: da portatrice di bisogni e domande sociali, la cooperazione di comunità diventa portatrice di soluzioni, professionalità e competenze che possono aiutare l'ente locale nel sempre più difficile ruolo di governo delle dinamiche di sviluppo del territorio montano, e non solo.

## **Provvisorie conclusioni: il “non ancora”. Tre agende compresenti (concorrenti?)**

Nel documento si è indugiato sui punti di potenziale crisi e di trasformazione degli assetti a suo tempo stilizzati mediante quell’astrazione chiamata “modello emiliano”. Tale espressione è stata qui utilizzata in modo contingente, più che per riferirsi all’esperimento politico-sociale impennato sul buon governo del PCI nei decenni del Dopoguerra, per denominare la traiettoria, nelle decadi più recenti, di assimilazione dell’Emilia-Romagna alla grande piattaforma produttiva del Nord, in cui tuttavia il territorio ha riutilizzato alcune eredità del passato, convertendole – nell’ipotesi qui accreditata – in risorse istituzionali per l’innovazione e la crescita i quali, almeno in qualche misura, concorrono anche a spiegare la performance economica comparativamente brillante di questa regione, della quale non si sono peraltro occultati i lati oscuri. Al termine di questa ricognizione focalizzata, si ricorda, sul baricentro spaziale ed economico del “modello emiliano”, è utile trarre provvisoriamente alcuni spunti conclusivi di organizzazione e rilancio del discorso sul futuro del territorio.

### **Le sfide/faglie del “non ancora”.**

Quando lo sguardo vada al “non ancora”, una delle problematiche che emergono dal percorso di ascolto riguarda la capacità di tenere assieme le diverse agende o traiettorie di sviluppo avviate dalla capacità di governo, innovazione e crescita che le politiche regionali hanno espresso nei cicli di sviluppo succedutisi fino ad oggi. Politiche che hanno sedimentato un capitale di infrastrutture, capitale sociale, competenze, capacità di governo che pur costituendo una risorsa distintiva della Regione, producono ambivalenze segnalate dai testimoni intervistati. Un rischio che a noi pare si manifesti attraverso tre potenziali sfide, che potrebbero trasformarsi in faglie socio-economiche, intrecciate tra loro e che qui proviamo a delineare anche se in maniera forzatamente sintetica e probabilmente ancora impressionistica.

La prima sfida riguarda la capacità del modello regionale di regolare la potenza dei flussi della crescita capitalistica tenendo assieme sviluppo e coesione sociale, di formulare una nuova agenda di coesione sociale all’altezza delle trasformazioni avvenute in primo luogo nell’architrave urbano-industriale della Via Emilia (che è anche l’architrave della tenuta del modello di governance regionale). Ne abbiamo parlato diffusamente riguardo le incrinature e gli attriti emergenti nelle città sia grandi che medie e piccole, evidenti se l’analisi qualitativa del modello di crescita si pone sul crinale tra “non più” e “non ancora”. Una sfida sociale che ha due principali vettori: da un lato, l’incunearsi di rendita immobiliare e costi riproduttivi nell’equilibrio tra profitti e salari attraverso la questione di un abitare nuovo e difficile che da Bologna sta scendendo alle città medie e alle piccole città-distretto; dall’altro lato, la trasformazione del lavoro con la crescita della polarizzazione professionale e sociale trainata dall’estendersi di un bacino dei lavori terziari sia autonomi che dipendenti nelle economie urbane dei servizi all’impresa e alla persona, delle industrie creative e culturali, formative, sociali, logistiche e turistiche, a formare una “zuppa” di lavori e ruoli professionali che in Emilia-Romagna ricoprono un ruolo centrale a partire già dagli ’70 e ’80 del secolo scorso e

che quasi “assedia” la dimensione del lavoro strutturato e/o qualificato a trazione manifatturiera alla base del patto regolativo e sociale emiliano.

La seconda potenziale sfida riguarda la capacità di fare sintesi politica, di costruire un equilibrio e le giunture tra una composizione produttiva e sociale diffusa e le punte alte di un sistema delle eccellenze produttive e dei grandi investimenti in ricerca e innovazione che oggi portano la governance regionale a competere a livello delle economie-mondo trainate dall’industrializzazione della potenza di calcolo e dallo sviluppo della tecno-scienza come principale forza di civilizzazione industriale. C’è una ambivalenza insita in tutti i grandi investimenti che sono risorse strategiche per le città/territori che le ospitano, ma possono generare tecno-infrastrutture isolate oppure risorse per tutto il sistema. Senza enfatizzare troppo l’argomento, ma molti intervistati si pongono il quesito se le due varianti del modello di innovazione e crescita emiliano che abbiamo chiamato agenda politecnica e agenda neoindustriale e che riguardano lo strato superiore del sistema tecnico-produttivo siano in grado di: a) compiere un salto di scala e integrarsi verso l’alto in piattaforme nazionali e europee che possano generare campioni nazionali o regionali nell’innovazione industriale su big data e automazione intelligente; b) tradurre in risorsa diffusa disponibile lungo le filiere e nelle reti di governance urbana la potenza di calcolo, produttività e sostenibilità che può derivare dall’implementazione dei grandi investimenti in ricerca pubblica? Detto in altri termini lo strato superiore dell’impresa e delle tecno-strutture trainano effettivamente l’insieme delle filiere o giocano in un altro campionato, per utilizzare una metafora calcistica, rispetto al sedimento produttivo e sociale delle filiere?

La terza potenziale sfida nel “non ancora”, riguarda il cambiamento nel rapporto tra sintesi politica regionale e trasformazioni del policentrismo emiliano-romagnolo. L’assetto tradizionale incardinato sulla governance unitaria dell’asse urbano centrale della Via Emilia compreso il ruolo di Bologna come città-regione, si basava sulla sostanziale omogeneità delle dinamiche di sviluppo delle città. Tiene ancora questo modello di policentrismo urbano se si guarda ai prossimi dieci o venti anni? La ricerca rileva una crescente differenziazione delle città medie tra loro, delle traiettorie di sviluppo dentro l’asse centrale della Via Emilia e rispetto alle città medie ai margini territoriali, da una Piacenza piattaforma logistica sempre più integrata verso Nord Ovest e la Lombardia, alle dinamiche della città adriatica, alle difficoltà dei vuoti della bassa padana nel ferrarese. Ma soprattutto emerge l’esigenza di un nuovo rapporto tra Bologna e Emilia-Romagna. Bologna non è più soltanto la prima e più grande delle città medie sulla Via Emilia: oggi Bologna è *anche* la più piccola delle città-mondo. La città tenta ambiziosamente di giocare il campionato delle reti lunghe guardando alle grandi piattaforme metropolitane globali o a Milano e allo stesso tempo di rimanere in Emilia-Romagna non solo standovi ancorata, ma contribuendo a tradurre in crescita diffusa il salto di scala alle reti lunghe. Incrinature o sfide che tra gli intervistati prendono la forma di frequenti riferimenti alla necessità di una programmazione regionale che redistribuisca con più forza alle altre città le opportunità di sviluppo che il nuovo posizionamento di Bologna produce, sul piano infrastrutturale, dell’attrattività.

## Tre agende per lo sviluppo.

L'indagine ha dato evidenza a più traiettorie di trasformazione e in particolare – consapevoli del carattere arbitrario della loro individuazione e denominazione – a tre “agende”. Ciascuna delle corrispondenti traiettorie, in accordo su questo punto con la letteratura sui “modelli di crescita” (Baccaro, Pontusson, 2016)<sup>18</sup> poggia su specifiche coalizioni di interesse che tuttavia – a differenza di quanto indicato nella stessa letteratura – non sono reciprocamente alternative né danno vita a “regimi” strutturati. E’ anzi problematico collocare univocamente ciascuno degli attori consultati in esse, per quanto la disamina degli argomenti portati a sostegno delle priorità per il territorio lasciano intuire una possibile divaricazione di interessi e domanda politica.

Va qui recuperata anche la lezione di Pierre Bourdieu sul rapporto tra spazio fisico, sociale, simbolico. Il sociologo francese pose in luce (nella sua analisi della città) tanto la tendenza, da parte dei poli centrali, alla centralizzazione dei capitali mediante attrazione di risorse umane, materiali e simboliche, quanto alla «*diversificazione in forme concorrenti*» (Wacquant, 2023)<sup>19</sup> man mano che la differenziazione procede «*portando all'accrescimento di istituzioni incaricate della riproduzione delle diverse specie e dei loro detentori*» e, in prospettiva, a forme di «*contestazione del capitale da parte del capitale*». Dunque, alla contesa da parte dei detentori delle diverse forme di capitale compresenti nel medesimo spazio per la supremazia e l’egemonia. Come si è detto, non si osservano in Emilia-Romagna conflitti inconciliabili tra coalizioni contrapposte. Il principale punto di forza della regione è rappresentato proprio dalla capacità istituzionale di accompagnare e orientare la crescita facendo coesistere interessi composti. Non di meno la disamina dei colloqui lascia intravedere in filigrana attriti che potrebbero divenire, in assenza di una sintesi politica, agende indipendenti e non immediatamente ricomponibili in un tutt’uno organico.

Le “agende” di seguito illustrate sono astrazioni, artifici utili a porre in luce sensibilità differenti, ovvero l’emergere di possibili faglie da riportare a sintesi attraverso un surplus di coordinamento e regia politica. Non sono fatti empiricamente osservabili. Ciascuna di esse, può essere descritta come evoluzione della traiettoria pregressa, nel senso che tutte “originano” dal “modello emiliano” proponendosi, secondo i casi, come rinnovamento nella continuità (Agenda Neoindustriale/Politecnica), come salto di scala (Agenda della Tecnoscienza), come necessaria revisione e riorientamento (Agenda delle Giunture e delle Città).

---

<sup>18</sup> Baccaro, L. & Pontusson, J. (2016). Rethinking Comparative Political Economy: The Growth Model Perspective. *Politics & Society*, 44(2).

<sup>19</sup> Wacquant, L. (2023). *Bourdieu va in città. Una sfida per la teoria urbana*. Edizioni ETS, Pisa.

**Agenda Neoindustriale/Politecnica.** È essenzialmente la prosecuzione con nuovi mezzi del “capitalismo intermedio” che costituisce il nucleo profondo dello sviluppo “medio padano”, saldamente ancorato alle risorse per il cambiamento tecnologico, l’innovazione di prodotto e processo, la crescita sui mercati internazionali. La coalizione di riferimento, va da sé, gravita sulle medie e medio-grandi imprese della meccatronica, dell’*automotive* e delle macchine agricole, della chimica/farmaceutica, del biomedicale, delle ceramiche, della motoristica. Agganciati a questo sistema anche i settori forti del lavoro operaio, il ceto medio tecnico-industriale e le classi manageriali-professionali di servizio. Inoltre, ruota intorno a questi fuochi un più ampio sistema di professioni, di agenzie pubbliche e private, organismi di ricerca e centri per l’innovazione. E’ un’agenda neo-industriale non solo per il salto d’intensità della capitalizzazione (non solo finanziaria), ma per l’orientamento a sviluppare un ecosistema di industrializzazione diffusa (la fabbrica sistemica) fuori le mura degli stabilimenti, a produrre risorse mobilitabili per rafforzare la capacità di export e l’innalzamento tecnologico. Da qui, dunque, una domanda di policy che punta alla cattura di esternalità e sapere tecnoscienzifico, anche attraverso la formazione condivisa tra imprese e istituzioni di nuove leve di operai, tecnici, quadri, manager, una sorta di “cervello sociale” costituito non solo da saperi astratti e R&D ma da etica del lavoro. Il nucleo motore del “modello emiliano” risiede tuttora in questa visione di umanesimo industriale, a sostegno di una industria che incorpori la questione del limite ambientale. Gli assi centrali dell’Agenda Neoindustriale risiedono sostanzialmente in tre grandi bullet. Il primo è il salto verso la nuova generazione di tecnologie digitali, a partire dall’intelligenza artificiale, che integri investimenti già realizzati nelle tecnologie abilitanti 4.0. Il secondo è rappresentato dalla transizione ecologica che imponeceleri svolte tecnologiche e di business - almeno nei settori interessati da rivolgimenti come la mobilità elettrica e gli EV per la Motor Valley e la componentistica automotive. Il terzo, forse la sfida più urgente o sentita, il rapido adattamento delle competenze e la necessità di acquisire professionalità per massimizzare il valore ottenibile dalla complementarietà con le macchine digitali, accelerando nel contempo il processo di internazionalizzazione attiva.

**Agenda della Tecnoscienza.** È problematico distinguere questa seconda “agenda”, che si sostanzia nei grandi progetti di infrastrutturazione basati su hub funzionali e sedi di ricerca, dalla precedente. Probabilmente, se le istituzioni non fossero ingaggiate nella realizzazione del Tecnopolis bolognese dedicato al supercalcolo, la cui scala è incommensurabile rispetto alle infrastrutture decentrate di livello regionale, non si farebbe riferimento ad un’agenda distinta. A maggior ragione quando si consideri che il progetto in questione è rappresentato in continuità semantica (Tecnopolis, Data Valley) o concettualizzato come salto di qualità della consolidata traiettoria di sviluppo della via Emilia. Gli stessi imprenditori del territorio parlano del progetto come di un ulteriore tassello di crescita del sistema regionale, sebbene ne auspicino - come del resto le autorità regionali - una socializzazione e la disponibilità a entrare in risonanza con il sistema produttivo emiliano e romagnolo. La scelta dunque va in qualche modo spiegata. Una valida ragione per considerare distintamente questa traiettoria risiede nell’origine e nel finanziamento delle strutture localizzate nel tecnopolis bolognese, a partire dai centri supercalcolo. Questa infrastruttura non nasce infatti con lo scopo di erogare utilità per il sistema locale per quanto se ne auspichi l’atterraggio. Si tratta, a scanso di equivoci, di un grande progetto, non solo per l’Emilia, che si propone di ridisegnare

insediamento produttivo e composizione sociale di Bologna, e non a caso più intervistati hanno richiamato la necessità di adeguare il sistema dei servizi in vista dei possibili effetti, non tutti positivi, eventualmente generati dall'incoming di migliaia e in prospettiva più tra professionisti, ricercatori, scienziati provenienti da ogni parte del mondo. Per modi di funzionamento, relazioni attivate, queste strutture sono riconducibili ai grandi hub di ricerca, che impiegano professionisti cosmopoliti le cui carriere si giocano all'esterno dei percorsi dell'economia locale. In breve, è corretto affermare che l'agenda e la coalizione di interessi effettivi e potenziali che precipita intorno a questa mega struttura non è sovrapponibile alla prospettiva neo industriale richiamata, pur senza evidentemente esserne contrapposta. Nella coalizione interessata allo sviluppo di questa Agenda il mondo imprenditoriale/industriale del territorio è presente, ma in chiave subordinata, laddove gli attori trainanti rientrano in un assemblaggio di grandi agenzie scientifiche pubbliche e private descritto più da categorie quali "nuovo capitalismo politico" (Aresu, 2020)<sup>20</sup> che dal tradizionale "capitalismo imprenditoriale". Piuttosto, a questa prospettiva può essere interessata un'altra popolazione organizzativa, cui ci si può riferire con l'espressione di "regime urbano" (Stone, 2005)<sup>21</sup> e che include la coalizione pubblico-privata (settore pubblico, capitale immobiliare, proprietà diffusa, università, ecc.) interessata al rilancio della città come "macchina per la crescita" (Molotch, 1987). L'Agenda della Tecnoscienza, sul piano dei contenuti simbolici, può essere in questo senso concepita come un aggiornamento radicale dell'agenda urbana bolognese. Il recentrage (anche discorsivo) sulle competenze tecnoscientifiche e STEM, la potenza di calcolo e gli effetti moltiplicativi della rete, costituiscono infatti il corrispettivo all'epoca dei big data e dell'intelligenza artificiale delle retoriche sulla classe creativa e sui ceti professionali urbani che alimentarono la narrazione sulla città come "macchina per l'intrattenimento" (Lloyd-Clark). Certo, il divario di immaginario tra la vecchia classe creativa - o se si preferisce il lavoro autonomo di seconda generazione - che costituì uno dei bacini di formazione dei nuovi ceti medi urbani, accanto alle classi di servizio sviluppatesi intorno al welfare e alle funzioni metropolitane, e la nuova élite globale del codice (Burrell e Fourcade, 2021)<sup>22</sup> e dell'algoritmo – archetipo del ceto professionale-manageriale (Ehrenreich & Ehrenreich, 1977) normalmente coinvolto in questi hub - non è banale. La classe culturale e creativa era (e rimane) consustanziale ai circuiti della produzione urbana, rilevanti per alimentare non solo i processi di gentrificazione - come una nutrita letteratura critica ha da tempo posto in luce - ma anche per qualificare il tessuto cittadino in termini di varietà delle competenze e "qualità della vita", mediante i consumi e le pratiche di micro trasformazione dei contesti di vita quotidiana in cui sono di norma radicati. La classe professionale-manageriale dei grandi hub della tecnoscienza tende ad avere rapporti estemporanei con i luoghi, sebbene sul

---

<sup>20</sup> Aresu A. (2020). *Le potenze nel capitalismo politico. Stati uniti e Cina*, La Nave di Teseo, Milano.

<sup>21</sup> Stone, C. N. (2005). Looking back to look forward: Reflections on urban regime analysis. *Urban affairs review*, 40(3).

<sup>22</sup> Burrell, J. e Fourcade, M. (2021) The Society of Algorithms. *Annual Review of Sociology*

territorio sia già evidente il tentativo delle amministrazioni e della proprietà di catturare il valore generato dalla presenza di questi ceti.

**Agenda delle Giunture e delle Città.** Le prime due agende hanno in comune l'orientamento ai processi di qualificazione tecnologica per la transizione industriale e digitale e l'essere espressione almeno in parte di “regimi coalizionali” certamente sui generis, ma con consapevolezza del proprio ruolo. Aspetti che si ritrovano solo in parte nella terza Agenda, che richiede anch’essa di essere messa a fuoco oltre l’aspetto più intuitivo, poiché le Giunture con cui l’abbiamo nominata pongono al centro, piuttosto che l’efficienza economica, la “coesione sociale”. Occorre tuttavia spiegarsi. Quando l’economia, l’impresa e il lavoro generano risorse che tramite i sistemi di welfare e le politiche redistributive assicurano la riproduzione delle persone e della società e buoni standard di vita, la predisposizione di “agende” alternative a quella centrale sarebbe ridondante. Abbiamo inserito questa terza Agenda, viceversa, alla luce di due grandi linee di riflessione, che occorrerebbe declinare congiuntamente.

Da una parte, la consapevolezza dei limiti “sociali” del modello emiliano ereditato dal passato recente ha rafforzato presso molti attori, inclusi alcuni industriali e le organizzazioni del lavoro che fino a ieri si collocavano (ovviamente con il loro ruolo contrattuale) pienamente nella coalizione neo industriale di cui sono tuttora parte, ha prodotto un recentrage discorsivo e progettuale a favore delle iniziative volte – secondo gli approcci – a produrre un riequilibrio o perlomeno a rafforzare le reti di protezione per gli strati crescentemente esclusi (lavoro povero e a bassa intensità, fasce a bassissimo reddito, ecc.). Non si tratta tuttavia solo della tradizionale giustapposizione tra regimi “*pro growth*” e “*pro welfare*”, come stilizzato dalla corrispondente letteratura; se si trattasse “solo” di questo, si potrebbe dire che all’Emilia sarebbe sufficiente “*proporsi di recitare sé*” per ricordare il “futuro”, recuperando dalla propria storia le risorse da rilanciare nel presente. Il “modello emiliano” è sempre stato un esempio di economia socializzata, sorretta da misure per la crescita e interventi di welfare universalistici.

La seconda linea di riflessione richiede un passaggio ulteriore. La consapevolezza dei limiti intrinseci di uno sviluppo incentrato sulle eccellenze dell’apparato produttivo nel riprodurre inclusione in modo allargato. L’inconsistenza dello sgocciolamento verso il basso e la necessità di ripristinare un rapporto virtuoso tra società ed economia riportando al centro, per riprendere il termine coniato dall’omonimo collettivo di studiosi, le economie fondamentali intese (in accordo con la proposta analitica di questi sociologi) tanto nei termini materiali (le infrastrutture della vita materiale e quotidiana, come l’abitazione, il trasporto e le utilities, le reti distributive, le filiali locali di servizi vari, ecc.) quanto provvidenziali (istruzione, salute, welfare, cura, sostegno al reddito, ecc.). Utilizzando allo scopo un concetto ancora più sintetico, si tratta di mettere il settore riproduttivo al centro dello stesso agire economico. Questo approccio, del resto, non è estraneo alla visione di alcuni degli intervistati.

“C’è bisogno di riorientare una parte del modello di sviluppo in quella direzione, di vedere quei settori come un’occasione di nuova e buona occupazione, alla Keynes, la dico in questo modo, e lo si deve fare con una forte idea di governo pubblico perché, altrimenti, c’è già il

privato alla porta. La Exor ha investito un miliardo di euro in sanità privata, una finanziaria storicamente legata al mondo manifatturiero ha investito un miliardo di euro in sanità privata”.

Evocando una Terza Agenda facciamo riferimento, dunque, non solo al rinnovamento dei servizi collettivi di welfare o all'economia a impatto sociale e ambientale, che fa perno sulle reti del Terzo Settore, ma anche a nuove iniziative nel campo dell'educazione, della salute, ovvero a numerose altre attività di corto raggio per occupazioni non necessariamente qualificate, in grado di soddisfare la domanda locale di beni e servizi. L'Agenda delle Giunture propone di sviluppare, appunto, le economie legate alla riproduzione delle persone, della società e dell'ambiente, che ancorino i processi generativi di valore ai territori secondo logiche generative piuttosto che estrattive.

Questa prospettiva richiede una coalizione sufficientemente ampia che la supporti e che appare, nella sostanza, da costruire. Ovviamente, è presente con numeri importanti, in Emilia-Romagna, una «comunità di cura», fatta di organizzazioni pubbliche e imprese sociali, enti di terzo settore, professioni e mestieri di riproduzione della società. La terza Agenda richiede però una “comunità più larga”, che sappia includere l'insieme delle attività e delle professioni che riproducono legame sociale. Pensiamo, in questo senso, anche alle produzioni culturali e creative o legate ai nuovi media che fanno microdistretto urbano della conoscenza (e che trovano nella Regione un attore capace di capovolgere la logica con cui si fanno normalmente le policy per il settore culturale, che in Emilia privilegiano la componente produttiva rispetto alla domanda). Oppure al variegato mondo dei *city maker* ingaggiati nello sviluppo di agende urbane non speculative. Pensiamo alle filiere distributive locali e al tessuto dei servizi di prossimità messo sotto stress dall'irrompere sulla scena delle piattaforme che arbitrano dall'alto (catturando l'intero valore) le relazioni tra compratori, venditori, produttori dei servizi. Una prospettiva che non può nutrirsi solo di pratiche riparative o a basso impatto e che deve, necessariamente, interloquire o incorporare attori più dotati di risorse e autorità, quali – laddove presenti – le Fondazioni di origine bancaria e quelle d'impresa, il sistema delle public utilities e l'ancora vitale sistema dell'impresa cooperativa e mutualistica, in grado di progettare e co-progettare servizi e iniziative su larga scala. L'agenda delle Giunture, per chiudere, richiede un surplus di capacità di coalizione, ma anche l'attivazione dei soggetti che possono effettivamente svolgere sul territorio tanto un ruolo di innesco quanto di soggetto “ricompositivo”: le amministrazioni locali. Richiede, soprattutto, “politica”.

### **Il territorio conteso e il posto della politica.**

L'immagine delle tre Agende, si è detto, non intende accreditare l'esistenza di fratture politico-sociale inconciliabili nella ristrutturazione del “modello emiliano”. Anzitutto poiché esistono obiettivi di policy trasversali alle coalizioni idealmente riferibili a ciascuna agenda. In secondo luogo, per dirlo con le parole di uno degli intervistati, *“perché il modello Emilia-Romagna funziona e il pubblico riesce ad esprimere un ruolo forte di coordinamento, perché sotto c'è un'alta qualità della vita, che corrisponde ad una tenuta, un patto sociale che è molto forte”*.

La decostruzione delle linee di sviluppo e trasformazione in Agende che, si ipotizza, potrebbero autonomizzarsi e portare, nel lungo periodo, alla nascita “regimi” in conflitto per

l'allocazione delle risorse o per l'egemonia politico-culturale, è utile anche perché consente di mettere a fuoco i meccanismi di adattamento e negoziazione all'opera nei diversi campi in cui si sostanzia il policy making regionale. Ad esempio, le policy attivate per l'attrazione dei talenti, per quanto possa essere rappresentata come iniziativa di qualificazione delle competenze interne alle PMI, sono più coerenti con l'immaginario della coalizione che si è definita Tecnoscienza. Ovviamente anche altre forze sociali, legate ad esempio all'agenda Neoindustriale, hanno sostenuto la legge, ma non si manca di sottolineare come *"in Emilia-Romagna abbiamo bisogno di attrarre sia i talenti alti, ma anche i talenti medi e bassi, abbiamo bisogno di attrarre operaie e operai in Emilia-Romagna"*. E l'idea che all'attrazione di talenti si possano in prospettiva dedicare risorse specifiche o assicurare migliori servizi culturali, sociali e riproduttivi, a fronte del peggioramento qualitativo degli standard medi, è un tema richiamato da un intervistato che avverte *"attenzione a non determinare, anche qui, una doppia velocità: una calibrata sui poli che richiamano talenti che poi richiedono un certo welfare avanzato, un certo tipo di accesso agli istituti formativi e culturali, mentre tutto il resto rimane indietro"*. In questo caso, la medesima iniziativa è accolta da una parte con grande entusiasmo, da un'altra con visibile diffidenza.

Il principale terreno di confronto e di potenziale attrito tra le Agende indicate è l'uso delle risorse condivise (spazio, finanziamenti, conoscenza, ambiente, paesaggio, infrastrutture ecc.) cui per velocità ci si riferisce con l'espressione *territorio*. È evidente infatti, e su questo punto la continuità tra il "non ancora" e il "non più" è molto forte, che per i fautori dell'agenda Neo industriale/Politecnica l'assunto per cui ciò che va bene per l'impresa va bene per il territorio rimane criterio e principio che orienta valutazioni e decisioni. Tale visione, in una regione che deve al lavoro e alla qualità delle imprese le ragioni della sua crescita, è del tutto razionale e riscuote dunque ampio consenso tra gli addetti ai lavori.

Anche questa visione tuttavia, oggi, deve fare i conti con nuove contraddizioni. Il territorio, inteso come costruzione sociale, può essere ridotto a mera derivata o funzione della produttività e in ultima istanza della competitività? È una delle questioni di fondo proposte dall'indagine. Proprio i successi del modello emiliano dovrebbero porre in primo piano una visione più realistica (in un certo senso, "polanyana") dei delicati meccanismi che alimentano lo sviluppo, dunque la combinazione di risorse variegate, di input produttivi e prassi riproduttive che si nutrono tanto di trasferimenti redistributivi quanto di rapporti comunitari che alimentano la più potente delle risorse intangibili, il senso di appartenenza e di condivisione. Ma è proprio questo ultimo valore, a ben vedere, ad essere in crisi. Gli imprenditori e il mondo economico hanno compiuto la lunga parabola che gli ha portati a farsi molecole di capitale, alzandosi dal locale per riscoprirne poi l'importanza quando hanno dovuto, per rinnovare il loro posizionamento competitivo, attingere alle risorse della società locale e delle sue istituzioni. È la dinamica stessa dello sviluppo e della trasformazione del "modello" emiliano a condurre ad un ricentraggio su ciò che avviene "fuori dalle mura" delle imprese, nella società locale. Il sistema economico-produttivo "centrale" (il baricentro territoriale, economico e simbolico cui è dedicato questa parte del documento) dell'Emilia-Romagna ha percorso, tra la crisi del 2008 e la gelata pandemica, una traiettoria di forte rinnovamento che ha definitivamente riorganizzato le vecchie filiere e i distretti locali in piattaforme integrate di produzione, servizi avanzati, funzioni di servizio e logistiche, centri di

produzione/riproduzione della conoscenza. La piattaforma della competitività non ha generato *naturaliter* una corrispondente “piattaforma sociale”, nel senso di un nuovo “modello” di combinazione ottimale, all’altezza tanto della nuova economia quanto delle trasformazioni soggettive, della mentalità e dei desideri, tra efficienza economica, coesione sociale, senso di appartenenza o integrazione.

Le risorse sociali e collettive (il capitale territoriale) divengono allora oggetto di contesa, con retoriche meno allineate a porre in luce di volta in volta, ad esempio, la necessità di potenziare il territorio come bacino di beni competitivi (di common dell’economia, si potrebbe dire), piuttosto che la crescita di un’economia di cura e ripristino del legame e delle giunture sociali. La recente concettualizzazione dell’impresa come agente sociale che riorganizza rapporti anche a livello territoriale, presupporrebbe una più diffusa capacità di immaginare e progettare relazioni diverse tra i portatori d’interesse (imprenditori, manager, salariati manuali e intellettuali, sistemi di fornitura, ma anche le comunità locali). E forse presupporrebbe una più diffusa capacità di concepire i territori stessi come sistemi vitali di riproduzione delle società e del più importante dei capitali, proprio per questo non riducibile a capitale, l’umano nella sua molteplice determinazione di produttore, persona, attore sociale e politico.

I rapporti sottilmente sfasati tra le diverse Agende, che presentano tanto possibili campi di integrazione, quanto scostamenti e divaricazioni, richiedono una sintesi politica di livello superiore in grado di ricomporre le diverse traiettorie in una direzione strategica. Non è una sfida che riguardi solo la parte politica. Anche l’altro grande pilastro del “modello” emiliano, il mondo delle rappresentanze datoriali e del lavoro, se intendono ancora esercitare un ruolo significativo di direzione ed espressione delle istanze dei rappresentati, hanno la necessità – aspetto del resto più che esplicitato dai soggetti interessati – di riequilibrare in senso più “territoriale” e meno strettamente “lavorista” la loro visione dello sviluppo. Con due grandi incognite. La prima, nella maggioranza dei lavori emergenti, nonché di quelli ai margini del “modello”, la presenza delle organizzazioni sindacali diviene rarefatta – e per quanto riguarda gli strati più deboli e invisibili, spesso a farsene carico nei limiti del possibile è l’ente locale. La seconda, la problematica articolazione, nel gioco delle identità, tra cittadino e produttore, tra domanda di diritti civili e persistenza o necessità di riscrivere e ridisegnare quelli sociali. Cittadino e lavoratore solo sulla carta si possono dimidiare: la postulata rottura tra la politica delle identità e quella – tutta da riscrivere – che si fonda sull’azione collettiva impeniata sulle appartenenze sociali, non è mai da assumere come definitiva o irreversibile.

### **Considerazioni per provare a guardare oltre.**

Quali proposte dunque per una possibile agenda di policy che affronti le sfide sopra menzionate?

Riguardo alla prima sfida, un nuovo modello di coesione sociale e di patto sociale e regolativo che affronti la questione centrale dell’abitare, intesa in un duplice significato: non solo questione della casa e del ruolo delle economie della rendita urbana, ma questione delle economie fondamentali, ovvero dell’abitare come accessibilità sociale alle opportunità che dà la città. Un patto che da un lato sappia guardare in alto alle forze del capitalismo delle reti per trasformarne almeno in parte la potenza creatrice di valore in economie fondamentali di

redistribuzione e di riequilibrio sociale; dall'altro lato, un patto sociale che guardi in basso riattivando e dando potenza istituzionale e istitutente a forze che possono rigenerare le basi di un mutualismo sociale urbano in grado di esprimere una operosità e potenza di innovazione anche culturale e industriale, un mutualismo capace di uscire dalla condizione episodica delle semplici sperimentazioni puntuali, delle oasi nel deserto, ma che assuma l'obiettivo di costruire speranza di cambiamento. Le componenti di Terzo Settore che producono innovazione d'impresa e ricambio dalla generazione del lavoro sociale come missione alla generazione del lavoro sociale come professione e (forse) nuova forma di intraprendenza, imprese che sviluppano le forme di welfare aziendale oltre la tradizionale filantropia competitiva ma come nuovo modo di considerare l'impresa come istituzione territoriale, utilities che cooperano con cooperative nuove o tradizionali, esperienze di reti del mutualismo sociale urbano che provano a darsi una stabilità e a generare nuovi servizi per rispondere alle domande sociali. Potremmo continuare, ma la questione centrale è il rapporto che si può instaurare tra queste tracce di nuove forme comunitarie del "non ancora" e una politica che pur guardando in alto alle grandi infrastrutture abbia la capacità guardare al cambiamento della composizione sociale. Ma per realizzare questa ambiziosa operazione di riarticolazione della capacità politica tra alto dei flussi e basso della società (tra politico e sociale), occorre ripensare una funzione di accompagnamento della politica e nuovi snodi di mediazione sociale almeno su due piani.

Il primo guarda alla politica in generale, al tema di un recupero di capacità costituente in grado di produrre consenso e coesione sociale su una dimensione del "non ancora", attraverso la sua duplicità di attività identificante che lavora a strutturare identità collettive mediante valori, a costruire uno spazio simbolico progettato a rendere coerente le temporalità passato-presente-futuro, una dimensione orientata a fare da base per la costruzione di lealtà stabili e di attività efficiente capace di erogare output efficaci per promuovere e difendere condizioni di vita e posizione relativa delle collettività che rappresenta. La sfida è come tenere assieme queste due funzioni senza che l'una sovradetermini l'altra.

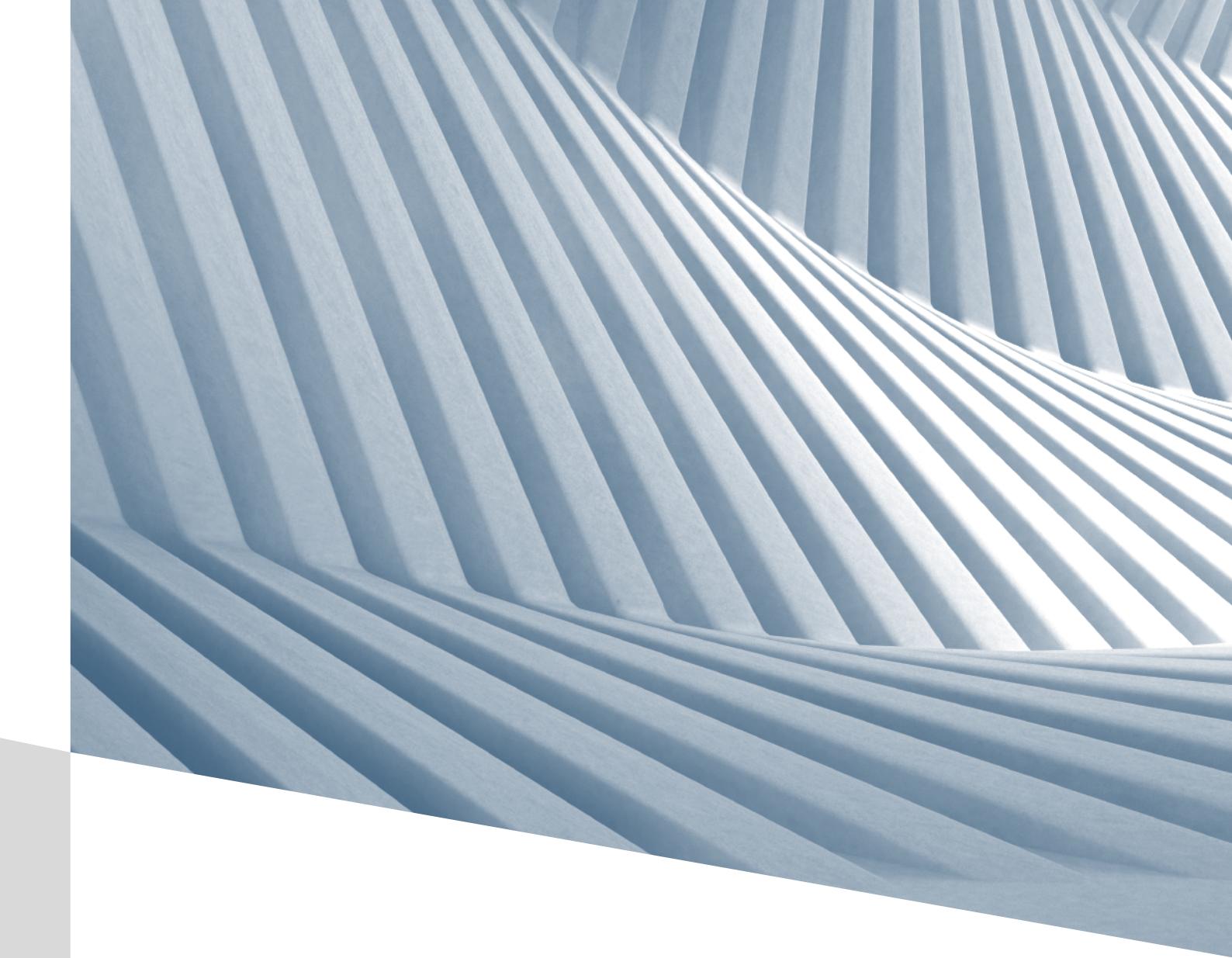
C'è però un secondo piano molto rilevante: dalla ricerca tracce di questa consapevolezza derivano in primo luogo dalle città, dagli attori che nella dimensione di un sistema urbano-regionale più articolato rispetto alla tradizione si muovono. In primo luogo i quadri politici e rappresentativi che nelle città rimangono, ovvero i sindaci, in grado di connettere una agenda della coesione o se vogliamo una agenda delle economie fondamentali con l'agenda dell'innovazione: le interviste mostrano quadri politici che sono in mezzo tra bisogni sociali emergenti e processi di innovazione. Il punto è che le città e i sindaci difficilmente possono farcela da soli, diventa invece strategica la formulazione di una agenda delle nuova coesione sociale nelle città, se non nazionale almeno regionale, che accompagni e sostenga la capacità dei sindaci e delle città di far crescere infrastrutture sociali in grado di coniugare un alto dei flussi e un basso delle alleanze sociali, evitando il rischio che gli investimenti in innovazioni conducano a distorsioni del sistema dei prezzi dell'abitare e della vita quotidiana, ma che invece siano occasione per rigenerare le economie fondamentali.

Si tratta forse di aprire una nuova discussione anche nel Patto per il Lavoro e per il Clima provando a riarticolarne -allargandola- la base sociale per comprendere anche quei settori sociali che oggi sembrano scivolati fuori dal sistema delle politiche di mobilità collettiva e/o di redistribuzione e tutela della domanda e dei consumi interni. Una nuova fase del Patto per

il Lavoro e il Clima che allarghi la sua base sociale per includere soggetti, domande e bisogni che stanno trasformando le città, per produrre un rafforzamento della capacità di sintesi politica in grado di creare le “giunture” che tengano assieme le tre agende e le coalizioni sociali che le esprimono. Da questo punto di vista il ruolo delle città e dei Sindaci appare centrale proprio perché sulla *frontiera del rapporto tra innovazione e abitare, tra salto tecnologico, crescita e economie fondamentali*, la grande questione che viene avanti e che si imporrà nell’agenda prossima. L’indicazione, se così possiamo esprimerci, che emerge dalla ricerca è la necessità di un “upgrading” del modello, la necessità (e l’urgenza?) di una transizione che non disperda la forza del policentrismo urbano e della capacità di regolazione e mobilità sociale, ma le ripensi e riorganizzi attraverso nuove giunture sistemiche in grado anche di rigenerare le basi del consenso.

Anche sul piano dell’utilità diffusa dei grandi investimenti, le interviste confermano che la missione di diffondere verso il basso oltre che verso l’alto la potenza di calcolo dei grandi investimenti nei tecnopoli del futuro, può essere realizzata anche attraverso politiche di filiera, una *visione di umanesimo industriale*, responsabilità sociale (l’innovazione che obbliga) da parte delle imprese medio-grandi a capo di grappoli e filiere produttive, anche attraverso l’affermarsi di una nuova generazione di tecnici più propensi ad agire nella cultura dell’innovazione aperta muovendo le conoscenze tra le imprese e riorganizzando così la ragnatela del valore. Su questo terreno emerge anche l’importanza della composizione sociale costituita dalle economie urbane dei ceti professionali e culturali che rappresentano un punto di forza storico delle città emiliane: oggi questo bacino ampio rappresenta una risorsa da valorizzare nel ruolo di possibile mediatore e interfaccia cognitiva verso la tecnostruzione di ricerca e le filiere produttive, legando piattaforma manifatturiera e città, e costituisce anche la ragnatela del valore che presiede alle economie dei servizi culturali fondamentali per la qualità della vita delle città, e una componente importante di innovazione sociale nel rapporto con le professioni del sociale e dell’infrastruttura cooperativa, fattore attrattivo importante.

Infine, come già accennato tema importante è la ridefinizione di *un patto tra regione e città* che comprenda anche il nuovo posizionamento che nel futuro caratterizzerà Bologna e la sua regione urbana rispetto al resto del territorio. Le interviste evidenziano l’esigenza posta da alcune città di una capacità di sintesi e programmazione regionale che crei una nuova articolazione di rapporti tra Bologna e l’asse centrale della Via Emilia, ripensando un sistema di poliarchia urbana strutturato su tre formazioni/pilastri: Bologna e la sua duplice identità di città media e città-mondo, l’armatura delle città medie emiliano-romagnole, la costellazione delle città distretto o città-snodo di dimensione medio-piccola ma in grado di fungere da poli di organizzazione e attrazione di insediamenti produttivi e distribuzione della popolazione. In sostanza emerge una domanda (non nuova per altro) di ristrutturare il vecchio policentrismo stratificandolo e innestandovi la presa d’atto di una centralità che va sostenuta, condivisa e messa a valore per tutto il sistema.



**Il mercato del lavoro  
nelle filiere produttive regionali  
dell'Emilia-Romagna**

*Nomisma*

## Executive Summary

Per identificare i fattori che possono supportare l'attuazione di adeguate politiche regionali volte a incrementare l'attrattività del sistema produttivo emiliano-romagnolo, nonché a supportare il mercato del lavoro locale, Nomisma ha analizzato i fattori che influenzano le performance aziendali, la produttività e il valore aggiunto, oltre che la valorizzazione del capitale umano nelle imprese. Questo tema è di particolare importanza nel contesto attuale, in cui persistono vari **squilibri e criticità nel mercato del lavoro**. Tra questi, si evidenziano:

- **l'incidenza del costo del lavoro sui sistemi produttivi e sulla produttività del lavoro;**
- **la carenza di personale**, specialmente in specifici settori produttivi e per particolari competenze;
- **il disallineamento tra il livello di qualificazione richiesto dalle imprese e quello offerto dai lavoratori;**
- **la continua emigrazione di lavoratori altamente istruiti** verso l'estero;
- l'incremento dei salari a livello nazionale e regionale che non ha ancora compensato la perdita di potere di acquisto delle famiglie in seguito a ritardi strutturali e all'ondata inflattiva.

Partendo da questi presupposti, il lavoro realizzato da Nomisma ha avuto l'obiettivo di fornire un quadro esaustivo del mercato del lavoro in Emilia-Romagna, analizzando in modo quantitativo, qualitativo e comparativo il contesto in cui operano le filiere produttive regionali. Sono state esaminate le loro caratteristiche, il ruolo dei fattori che influenzano la produttività e il valore aggiunto delle imprese, nonché le politiche aziendali per la valorizzazione del capitale umano, allo scopo di supportare i decisori pubblici nell'elaborazione di azioni di *policy* in grado di rendere il contesto regionale più competitivo e attrattivo.

### QUADRO DI CONTESTO GENERALE

Il mercato del lavoro in Emilia-Romagna si inserisce in un più ampio quadro europeo e nazionale caratterizzato da dinamiche complesse ed eterogenee. Nel contesto europeo, l'Italia presenta una situazione occupazionale piuttosto critica, seppur con sensibili miglioramenti rispetto agli anni passati. Il tasso di disoccupazione è superiore alla media europea, soprattutto per quanto riguarda le componenti giovanile e femminile. La situazione è assai differente tra le regioni italiane e vede l'Emilia-Romagna in cima alla classifica, con un'occupazione più alta e una partecipazione significativa di donne e giovani al mercato del lavoro. Nel 2023, la regione vanta un tasso di occupazione del 70,6%, superiore alla media italiana di quasi 10 punti percentuali (61,5%). L'occupazione femminile è in crescita, sebbene il *gap* sia ancora elevato (64% contro il 77% degli uomini), così come l'occupazione giovanile (15-29 anni) che si attesta al 42%, valore migliore rispetto alla media nazionale, ma che evidenzia ancora margini di miglioramento. Per quanto riguarda il titolo di studio, all'aumentare del livello di istruzione, si assottiglia la disparità occupazionale tra uomini e donne e aumenta sensibilmente il tasso di occupazione che per i laureati sfiora il 90%. Inoltre, in Emilia-Romagna è rilevante la partecipazione dei lavoratori stranieri, che rappresentano circa il 14% del totale degli occupati (rispetto al 10% italiano).

In Emilia-Romagna, il tasso di **disoccupazione** si attesta al 5%, inferiore al 7,2% della media nazionale. Tuttavia, la disoccupazione giovanile presenta margini di miglioramento, con un tasso dell'11,9% nella fascia di età 15-29 anni, valore superiore a quelli di Lombardia e Veneto, seppur migliore rispetto al dato nazionale (16,7%). Le donne sono la componente maggiormente interessata, con un tasso del 6,2% contro il 3,9% degli uomini. Allargando l'analisi, il tasso di **inattività** in Emilia-Romagna si attesta al 26%, inferiore al 33% nazionale. Il 12,2% dei cittadini di età compresa tra i 15 e i 29 anni rientra nella categoria NEET (non impegnato in percorsi di istruzione, lavoro o formazione), un dato migliore rispetto al 16% della media

italiana. Sebbene l'inattività femminile sia più alta rispetto a quella maschile, la differenza è meno marcata rispetto alle altre regioni italiane.

Negli ultimi tre anni le **assunzioni** in Emilia-Romagna hanno mostrato una sensibile ripresa dopo il calo dovuto alla pandemia nel 2020. Durante l'ultimo quinquennio, si è osservato un aumento significativo dei contratti a tempo determinato e degli apprendistati rispetto al trend del totale delle nuove assunzioni. Gli apprendisti assunti hanno registrato un incremento del 32% tra il 2018 e il 2023. Altro dato non trascurabile, la quota di stranieri tra gli assunti è in continua ascesa, raggiungendo nel 2023 un quinto del totale assunti durante l'anno, incidenza quasi raddoppiata rispetto a cinque anni prima. Il settore manifatturiero ha assorbito quasi un quarto delle assunzioni nel periodo in esame, grazie in particolare alla forte spinta generata dall'industria metalmeccanica ed elettronica (13% delle assunzioni sul totale economia italiana nel 2023). Un terzo dei nuovi assunti ha completato l'istruzione secondaria, mentre il 13% ha un titolo universitario. Secondo i dati Excelsior del 2023, l'Emilia-Romagna ha affrontato una sfida significativa per le imprese nel trovare candidati qualificati. Ciò è testimoniato dal fatto che quasi il 50% delle assunzioni effettuate nell'anno ha incontrato difficoltà significative, dovute alla non idoneità dei candidati rispetto ai requisiti richiesti per il ruolo ricercato. Questo indicatore è leggermente più elevato rispetto alla media nazionale, verosimilmente per una domanda più intensa. Le maggiori difficoltà sono riscontrate nell'industria metalmeccanica ed elettronica, mentre i servizi avanzati di supporto alle imprese incontrano meno ostacoli nel reclutamento.

All'interno di un quadro che vede l'Emilia-Romagna e l'Italia in progressiva crescita a livello occupazionale, non è altrettanto positivo l'andamento degli stipendi. La **situazione salariale** in Italia è critica rispetto agli altri paesi europei, con un valore medio dei salari reali nel 2022 pari a 31.530 euro annui, inferiore persino ai livelli di trent'anni fa. Dal 1992, Francia e Germania hanno registrato incrementi salariali significativi e rispettivamente pari al 30 e al 50%.

Nel 2021 è la Lombardia a primeggiare in Italia per retribuzione lorda oraria, con circa 2 euro in più rispetto alla media italiana che ammonta a 14,79 euro, mentre l'Emilia-Romagna si attesta sui 15 euro orari, frutto anche di una differente composizione settoriale dell'economia. In Emilia-Romagna, i contratti a tempo indeterminato offrono una retribuzione lorda media oraria circa 5 euro superiore rispetto ai contratti a tempo determinato. Il titolo di studio influenza notevolmente sulla retribuzione: in Emilia-Romagna e Veneto, possedere una laurea o un titolo superiore porta a salari lordi medi orari vicini ai 20 euro, mentre in Lombardia tale indicatore supera i 24 euro. Negli ultimi 15 anni, i salari nominali nel settore manifatturiero hanno visto un aumento significativo che, tuttavia, è stato totalmente eroso dall'inflazione. Analizzando la condizione salariale degli stranieri, l'Emilia-Romagna si posiziona terza dopo Lombardia e Veneto, con una retribuzione lorda oraria di 12,47 euro. Il gap salariale per cittadinanza è del 3,3% a favore degli italiani, superiore alla media nazionale (+2,8%) ma inferiore a quello lombardo (+4,9%). Dal 2014 al 2021, le variazioni percentuali delle retribuzioni in Emilia-Romagna sono state del +6,4% per gli italiani e dell'8,8% per gli stranieri, cifre inferiori, seppur di poco, rispetto a Lombardia, Veneto e media nazionale.

Nel 2020, il 67,4% delle imprese dell'UE con 10 o più addetti ha fornito **formazione al personale**, registrando un calo rispetto al picco del 70,5% nel 2015, probabilmente a causa della pandemia di Covid-19. L'Italia si posiziona al quindicesimo posto con il 68,9%, leggermente sopra la media dell'UE. Analizzando invece i dati Excelsior, che monitorano anche le piccole e micro imprese, il Veneto risulta la regione con la maggior quota di imprese che hanno effettuato attività di formazione per il personale (58,1% nel 2022). Emilia-Romagna e Lombardia mostrano valori simili (rispettivamente 54,2% e 54,8%) e sensibilmente superiori alla media nazionale (51,7%). Questo indicatore è nettamente influenzato dalle dimensioni delle imprese; dunque si perde l'effetto (registrato nella quota di occupati in formazione) dato dalle imprese di grandi dimensioni, molto consistente in Emilia-Romagna. Nel contesto italiano, l'Emilia-Romagna si distingue invece per la

partecipazione agli aggiornamenti formativi degli occupati tra i 25 e i 64 anni, con una quota pari al 13% nel 2022, superiore al Veneto, alla Lombardia e alla media nazionale (10-11%). La regione primeggia anche per la percentuale di persone impegnate in corsi professionali, ampiamente superiore rispetto alle quote relative alle regioni benchmark e al contesto nazionale.

In conclusione, il mercato del lavoro in Emilia-Romagna si presenta dinamico e in crescita, con buone performance in termini di occupazione e formazione. Restano sfide significative legate alla disoccupazione giovanile, all'inattività femminile e a un generale basso livello salariale. Confronti con altre regioni italiane e la media europea mostrano che la regione è su un percorso positivo di sviluppo e miglioramento. Le politiche regionali dovrebbero continuare a focalizzarsi sull'attrattività del sistema produttivo, sulla riduzione delle disparità e sull'incremento della formazione per mantenere e migliorare le performance del mercato del lavoro.

## **ANALISI DEI BILANCI**

Dopo aver realizzato un inquadramento del contesto occupazione regionale, lo studio si focalizza sull'analisi economico-finanziaria dei bilanci delle imprese dell'Emilia-Romagna e delle regioni utilizzate come benchmark (poco meno di 55.000 bilanci analizzati). In particolare, le performance delle imprese emiliano-romagnole tra 2018 e 2022 sono state confrontate, dapprima, con quelle delle aziende lombarde e venete e, successivamente, con quelle di altri contesti europei (dove vi è obbligo di deposito dei bilanci), ovvero Hauts-de-France e Comunidad de Madrid, ritenuti comparabili dal punto di vista demografico, reddituale ed economico.

Nel comparto manifatturiero si osserva una crescita dei **ricavi** di circa il 35% nelle tre regioni italiane considerate (Emilia-Romagna, Lombardia e Veneto). In Emilia-Romagna, ancor più che nelle altre due regioni, il traino alla crescita della manifattura proviene dal settore Metalmeccanico, che da solo genera oltre il 54% dei ricavi del comparto, e registra una crescita dei ricavi pari al 34% tra il 2018 e il 2022. Il settore della Ceramica e Minerali non Metalliferi, dopo anni di difficoltà, anche grazie agli effetti indotti da misure di stimolo come i bonus edilizi, ha registrato il maggior incremento sul fronte dei ricavi (+45%), seguito dal Chimico (+40%) e dalla Gomma e Plastica (+38%). Di contro, il settore della Moda ha visto una crescita più contenuta, con un incremento del 13% in Emilia-Romagna rispetto al 21% in Veneto e Lombardia.

Analizzando la **marginalità lorde delle imprese**, la manifattura emiliano-romagnola si distingue con un'incidenza dell'EBITDA sui ricavi pari all'11,1%, superiore ai dati di Lombardia e Veneto. Data la composizione del comparto manifatturiero, è di particolare rilievo il contributo offerto dal Metalmeccanico, il cui Ebitda margin supera il 12%, mentre nel complesso i settori con la marginalità più elevata sono Ceramica e Minerali non Metalliferi e Chimica, con valori che sfiorano il 16%. In particolare, il settore chimico in Emilia-Romagna mostra una performance notevole, se raffrontata agli omologhi compatti di Lombardia e Veneto, dove non raggiunge il 10%. Al contrario, la regione Emilia-Romagna mostra difficoltà nei servizi alle imprese, con performance inferiori rispetto agli altri territori di benchmark. La marginalità del comparto logistico (trasporto e magazzinaggio) è del 6% in Emilia-Romagna, contro il 13% di Lombardia e Veneto, indicando una maturità superiore di queste aree in tale settore.

La crescita dei ricavi è accompagnata da un aumento dei costi di produzione, spinti soprattutto dal boom dei prezzi delle commodities nel biennio 2021-2022. In Emilia-Romagna, i costi di produzione sono aumentati del 36% nel periodo 2018-2022, in linea con Lombardia e Veneto. Tuttavia, i **costi del personale** sono cresciuti in misura minore, evidenziando un calo della loro incidenza sull'ammontare totale dei costi di produzione. Nella manifattura, i costi medi del personale sono aumentati dell'8,2% nel quinquennio, arrivando a oltre 56mila euro per dipendente. Il settore chimico si distingue con un costo medio del personale di 69mila euro,

cresciuto del 13% negli ultimi 5 anni. Il settore della Moda, invece, rimane indietro con un costo medio del personale appena superiore ai 40mila euro.

L'analisi della **produttività delle imprese**, misurata come rapporto tra valore aggiunto e numero di dipendenti, mostra un incremento in tutti i settori manifatturieri grazie alla ripresa economica nel biennio 2021-2022. Nel settore logistico in Emilia-Romagna, invece, la produttività è scesa del 3,7% nel periodo 2018-2022, anche in seguito ad un incremento record dei dipendenti (+29,5%), con un boom di contratti attivati nel 2022.

Con lo scopo di dare un respiro più ampio all'analisi, il documento presenta un confronto internazionale con le imprese manifatturiere delle regioni Comunidad de Madrid (Spagna) e Hauts-de-France (Francia). Questo raffronto rivela che la manifattura emiliano-romagnola è in linea di massima più performante, presentando una **marginalità** dell'11,1%, superiore al 7,5% delle aziende francesi e al 5% di quelle spagnole. La crisi pandemica ha colpito più duramente le regioni spagnola e francese rispetto all'Emilia-Romagna, che ha dimostrato maggiore capacità di reazione. La manifattura, spinta come già osservato dal settore Metalmeccanico, premia l'Emilia-Romagna anche a livello europeo, con performance superiori alle imprese del settore locate in altre regioni. È notevole, inoltre, la marginalità che proviene dal settore chimico, che con il suo 15,9% supera ampiamente il dato registrato in tutte le altre regioni italiane ed europee.

Queste ottime performance non hanno la stessa magnitudo nel settore agroindustriale emiliano-romagnolo, che presenta una marginalità complessiva del 5,8%, di oltre due punti percentuali inferiore a quanto si registra nella regione di Madrid (7,2%) e in Hauts-de-France (7,1%); analogamente, l'Emilia-Romagna presenta criticità sul fronte dei servizi, sia dal punto di vista della logistica (marginalità del 5,9%, meglio solo del Veneto tra le regioni italiane ed europee considerate), sia per quanto riguarda i servizi alle imprese (6,3%, in calo su base quinquennale, che vale l'ultima posizione nella classifica).

Nel 2022, l'incidenza dei **costi del personale** sui ricavi in Emilia-Romagna è superiore di 4 punti percentuali rispetto alle imprese spagnole e inferiore di oltre un punto percentuale rispetto a quelle francesi. Il costo medio del personale impiegato nella manifattura è più alto in Hauts-de-France, con uno scarto di 2.700 euro rispetto a Emilia-Romagna, che supera leggermente Madrid. Tuttavia, il metalmeccanico emiliano-romagnolo ha un costo medio del personale superiore a quello francese, unica eccezione al quadro generale. Il costo del personale in Emilia-Romagna è cresciuto del 19% nel periodo 2018-2022, simile a Madrid (14%), mentre Hauts-de-France ha registrato un incremento molto più contenuto, partendo da una base già piuttosto elevata, pari al +4%. In sintesi, la manifattura emiliano-romagnola è caratterizzata da una retribuzione media superiore a quella di Madrid, mentre la regione della capitale iberica si posiziona al di sopra dell'Emilia-Romagna nel settore logistico.

In conclusione, le imprese dell'Emilia-Romagna hanno mostrato una crescita robusta e una resilienza significativa nel periodo 2018-2022. La regione si conferma dinamica e in continua evoluzione, con alcune sfide aperte ad esempio per quanto riguarda la produttività del comparto dei servizi, specialmente nella sua componente logistica.

## STAKEHOLDER CONSULTATION

L'approfondimento attraverso gli stakeholder imprenditoriali ha consentito di fornire alcune chiavi di lettura che mirano all'identificazione dei problemi del mercato del lavoro della regione e offrire elementi di riflessione sulle esigenze di intervento per agevolare i processi di crescita ed elevare la competitività e l'attrattività del sistema produttivo emiliano-romagnolo.

Secondo le opinioni delle imprese il tema del mercato del lavoro è cruciale per la loro competitività. La maggior parte di esse lamentano una scarsa disponibilità di risorse umane, piuttosto generalizzata tra le diverse figure professionali; la carenza diventa poi molto forte per le **competenze tecniche** e per quelle **figure professionali** alle quali vengono **richiesti turni** (notte, week end) o continuità lavorativa nei mesi estivi. Mentre in passato il problema di reperimento di risorse era collegato ai livelli di qualificazione, ora emergono anche fattori quantitativi, legati essenzialmente alle dinamiche demografiche. Tutto questo ha implicato una crescita del potere negoziale del lavoratore. In molti casi non sono più le aziende che scelgono in un pool di risorse immediatamente disponibili, ma è il **candidato/lavoratore a “scegliere l'azienda” e a guidare il mercato**, aumentando il turn over e accrescendo la difficoltà di **fidelizzare** i dipendenti.

Cruciale in questo è un sostanziale **cambiamento del paradigma dei valori** dei lavoratori che ha indotto le aziende a interrogarsi su come approcciare il nuovo scenario. Oggi **il lavoro è meno centrale nella vita delle persone**: le nuove generazioni, ma non solo, hanno un **approccio diverso nei confronti del lavoro**, considerato solo una delle aree di importanza della vita (“si lavora per vivere e non si vive per lavorare”).

Nelle **scelte dei lavoratori**, secondo gli intervistati, **pesano un mix di fattori**: la retribuzione è sempre un elemento rilevante, anche perché quello più facilmente confrontabile, ma non è l'unico. Oggi chi offre lavoro ricerca modalità lavorative in grado di conciliare il lavoro con gli interessi della vita privata (es. non turni nel week end e/o notturni). Per questo assumono rilevanza le possibilità di **lavoro da remoto** e la **flessibilità**, le quali, per le mansioni dove sono possibili, vengono concesse e, talvolta, caldeggiate. Nella scelta pesano inoltre fattori quali i **percorsi di carriera**, i **piani di welfare** e i **percorsi di formazione professionale**. Il lavoratore ricerca sempre di più benessere economico insieme a quello psicologico e sociale e sceglie anche in base ai valori che porta avanti l'azienda, come quelli legati alla sostenibilità ambientale e alle differenze di genere e culturali

In questo contesto, le imprese per essere attrattive, non solo in fase di *recruiting* ma anche per il trattenimento delle figure positivamente valutate, utilizzano un mix di strumenti. Al di là dei livelli retributivi, possono essere determinanti nella fase di scelta del lavoratore le possibilità di scambi con imprese estere dello stesso gruppo e l'implementazione di **strumenti di welfare**. Oltre ai cosiddetti “pacchetti base”, si stanno sempre più diffondendo altri strumenti come quello di **fornire supporto** ai dipendenti nell'affrontare le incombenze quotidiane al di fuori dell'ambito lavorativo al fine di favorire il loro benessere e raggiungere una **migliore conciliazione tra vita professionale e privata** e permettere, quindi, un maggiore focus sugli obiettivi aziendali. Tra le iniziative aziendali di supporto extra-lavorativo si segnala l'aiuto frequente delle aziende nel reperire un alloggio ai nuovi lavoratori. La **tematica abitativa sta assumendo sempre maggiore importanza** in relazione alle scelte lavorative. Specie nei contesti a maggiore pressione antropica (tipicamente gli ambiti urbani), la carenza di alloggi disponibili rappresenta un **ostacolo, talvolta insormontabile, alla possibilità di trasferimento lavorativo**. Anche la **tecnologia**, dove è possibile, viene utilizzata per sopperire ad eventuali “colli di bottiglia” nelle lavorazioni: alcune imprese, ad esempio, hanno **superato la difficoltà di reperire operai disponibili** a lavorare nel week end con impianti automatizzati che non richiedono la presenza di personale.

Bisogna tenere in considerazione che, nonostante le imprese intervistate siano prevalentemente “casi d'eccellenza”, esiste una **disomogeneità di situazioni** presenti nel sistema industriale regionale. Affianco ad **imprese con approcci molto innovativi** con una cultura aziendale basata sul raggiungimento degli obiettivi (non solo tecnici ma anche in risposta alle policy aziendali) e un'organizzazione del lavoro incentrata sulla massima flessibilità e sull'assoluta fiducia tra datore di lavoro e dipendente, permangono **ancora aziende con approcci più tradizionali** che faticano a implementare queste politiche.

#### **Ma quali sono le competenze più richieste?**

Quando si parla di competenze bisogna considerare il grande cambiamento che sta avvenendo in generale nel sistema manifatturiero, ovvero la trasformazione digitale: se prima si potevano pensare alle competenze tecniche per le imprese manifatturiere, oggi bisogna considerare anche le competenze digitali. Nell'ultimo quindicennio, il processo di implementazione della **trasformazione digitale è progressivamente aumentato** ed è quindi divenuto necessario **creare le competenze in numero adeguato** alla necessità di tale trasformazione.

Anche se, in primis, si riscontra difficoltà di reperimento delle figure professionali con competenze STEM, il problema investe tutte le principali funzioni aziendali, a prescindere dalle specificità settoriali.

Le imprese sottolineano la necessità che nei confronti degli istituti tecnici e dei percorsi formativi tecnici avvenga un **cambiamento culturale**, valorizzandone la strategicità, anche in funzione dell'ottimo percepito che le aziende dimostrano verso questa tipologia di istituti; al contempo, questo processo di riconoscimento deve essere sostenuto da un continuo miglioramento della qualità della formazione offerta.

Le imprese con forte propensione all'innovazione ricercano figure che vanno dal **data analyst a quelle specializzate nell'intelligenza artificiale**, non solo di tipo generativo. È su questo tipo di figure che le imprese stanno iniziando a «rubarsi» risorse e competenze, contribuendo all'aumento dei salari.

Le Università, anche quelle regionali, dovrebbero aumentare l'efficacia dell'offerta e velocizzare il processo di adattamento all'aumento delle richieste di determinati profili occupazionali.

Un altro aspetto da considerare è che il **genere femminile è minoritario nelle facoltà STEM**, differentemente da quanto avviene in altri Paesi competitor, anche se recentemente c'è qualche segnale di miglioramento. Questo fattore influisce peraltro sull'ampliamento del **gender pay gap**.

**Va sottolineato però che la difficoltà di reperire determinate competenze è un fattore che accomuna tutte le economie europee a forte vocazione manifatturiera.** Secondo molte imprese che operano anche nel mercato tedesco, ad esempio, il problema in Germania forse è ancora più forte, perché hanno industrie di più grandi dimensioni e in questa tipologia di imprese la domanda è ancora più alta.

**Infine, l'altro aspetto indagato riguarda i differenziali di salario rispetto ai competitors europei.** Le imprese hanno messo in evidenza che attualmente una conseguenza di una domanda superiore all'offerta è l'innalzamento del tasso di turnover; questo sta impattando sugli stipendi che, soprattutto per le figure di difficile reperibilità, sono in crescita. Ci sono comunque percezioni diverse da parte delle imprese: da quelle che non rilevano un differenziale rispetto ai competitors europei (compresa la Germania), ad altre che attribuiscono il differenziale delle retribuzioni al diverso costo della vita, passando per quelle che riconoscono un differenziale, ma reputano che questo minor costo sia indispensabile per la competitività, avendo il nostro Paese delle forti diseconomie rispetto ai competitors (costo della burocrazia, rigidità del mercato del lavoro, ecc.). Anche chi lavora per **enti pubblici** lamenta difficoltà **per poter aumentare gli stipendi dei lavoratori**, anche a causa dei meccanismi di aggiudicazione delle commesse.

Non sono mancati comunque i casi di imprese che sono riuscite a far tornare dei lavoratori italiani dall'estero, facendo leva sulla maggiore qualità della vita **in Emilia-Romagna**; queste imprese hanno apprezzato le politiche che favoriscono questa inversione di tendenza.

In conclusione, per una regione come l'Emilia-Romagna, caratterizzata da filiere produttive eccellenti, con una forte propensione all'innovazione e alla crescita sui mercati internazionali, la disponibilità di competenze diventa una delle principali sfide per il prossimo futuro.

Un attento lavoro sulla politica delle risorse umane andrebbe fatta da tutti gli attori coinvolti, per coniugare l'attività formativa (pubblica e privata) con le esigenze e le opportunità del mondo industriale. Pensiamo che in futuro questo aspetto diventerà sempre più rilevante e, con esso, la ricerca di soluzioni per consentire al nostro territorio di continuare su di un virtuoso percorso di sviluppo.

[Torna a elenco ricerche](#)



# IL MERCATO DEL LAVORO NELLE FILIERE PRODUTTIVE REGIONALI DELL'EMILIA-ROMAGNA

Luglio 2024

*Nomisma*

# INDICE

- |           |                                      |          |
|-----------|--------------------------------------|----------|
| <b>1.</b> | Quadro di contesto                   | pag. 4   |
| <b>2.</b> | Un'analisi dei bilanci delle imprese | pag. 54  |
| <b>3.</b> | Stakeholder Consultation             | pag. 100 |
| <b>4.</b> | Alcune indicazioni di policy         | pag. 114 |
| <b>5.</b> | Fonti: Bibliografia e sitografia     | pag. 119 |

# Premessa e obiettivi

Al fine di individuare gli elementi in grado di supportare l'attivazione di opportune politiche regionali finalizzate a favorire l'attrattività del sistema produttivo emiliano-romagnolo, la Regione Emilia-Romagna ha manifestato l'esigenza di disporre di un quadro conoscitivo che approfondisca, nel contesto del mercato del lavoro locale in cui operano le filiere produttive regionali, i fattori che incidono sulle **performance** delle imprese, sulla **produttività** e sul **valore aggiunto**, nonché sulla **valorizzazione del capitale umano** presente in azienda. Il tema è di particolare rilevanza nell'attuale scenario, considerando che permangono diversi disequilibri e punti critici all'interno del mercato del lavoro. Tra questi si possono annoverare certamente:

- la rilevanza del costo del lavoro per i sistemi produttivi e la produttività del lavoro;
- la carenza di personale soprattutto per determinati compatti produttivi e specifiche competenze;
- lo skill mismatch tra livello di qualificazione richiesto dalle imprese e offerto dai lavoratori;
- la continua perdita di lavoratori con elevato livello di istruzione/formazione verso l'estero;
- Una crescita dei salari nel sistema nazionale e regionale che non ha ancora assorbito l'impovertimento delle famiglie.

Sulla base di questi presupposti, il presente servizio si pone l'obiettivo generale di **inquadrare in maniera esaustiva la situazione del mercato del lavoro emiliano-romagnolo**, approfondendo in termini quantitativi, qualitativi e comparativi, il contesto entro cui operano le filiere produttive regionali, le loro caratteristiche, il ruolo dei fattori che incidono sulla produttività e sul valore aggiunto delle imprese (ad es. lavoro, tecnologia, energia, servizi), le politiche aziendali per la valorizzazione del capitale umano, allo scopo di supportare il decisore pubblico sia in termini di policies che di attività di comunicazione esterna.

# 1. Quadro di contesto

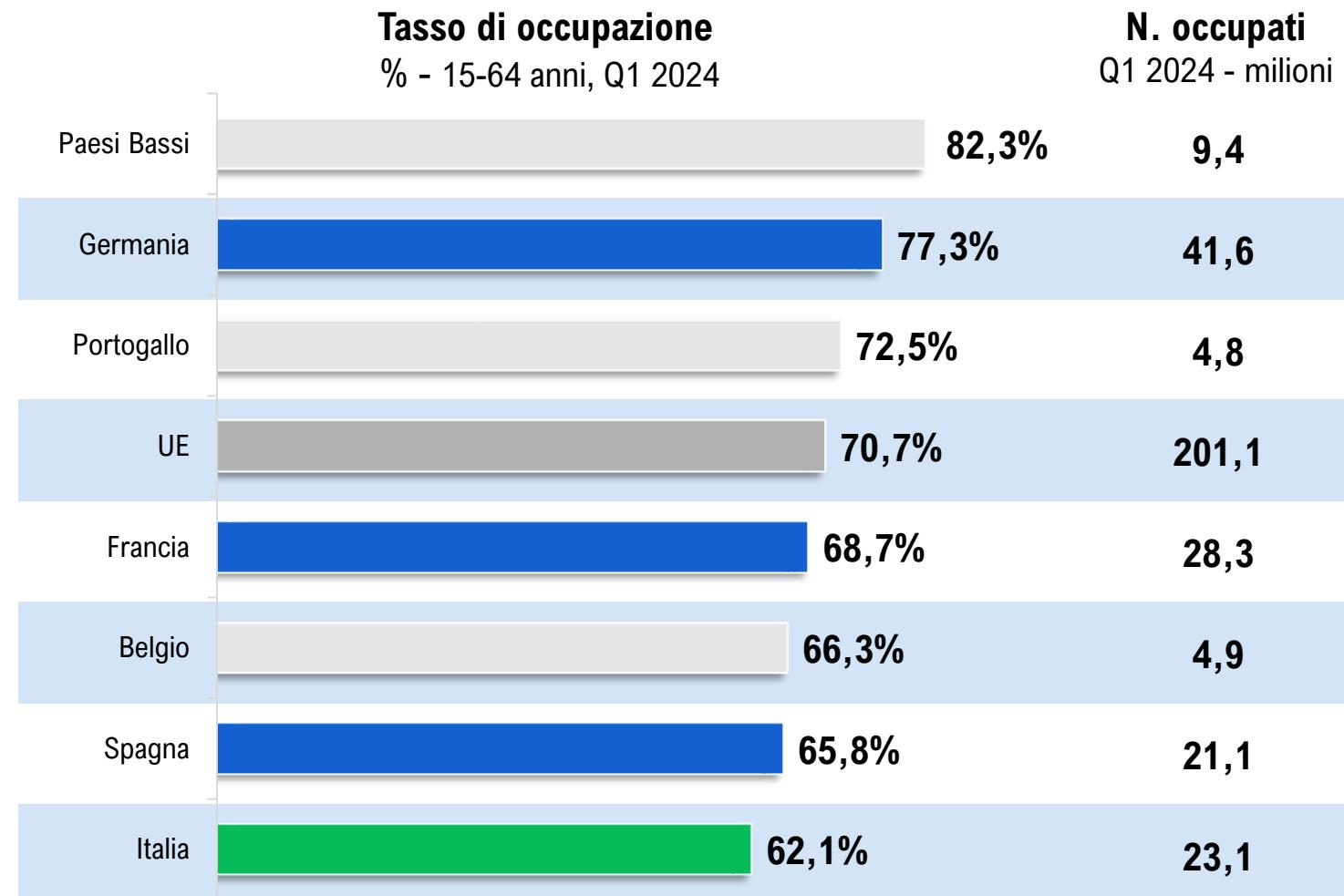
---

# OCCUPAZIONE: SCENARIO EUROPEO /1

Dall'analisi dei dati Eurostat sul **tasso di occupazione** in Europa, nel periodo 1995-Q1 2024, si nota come questo indicatore risulti in **crescita per tutti i paesi UE**.

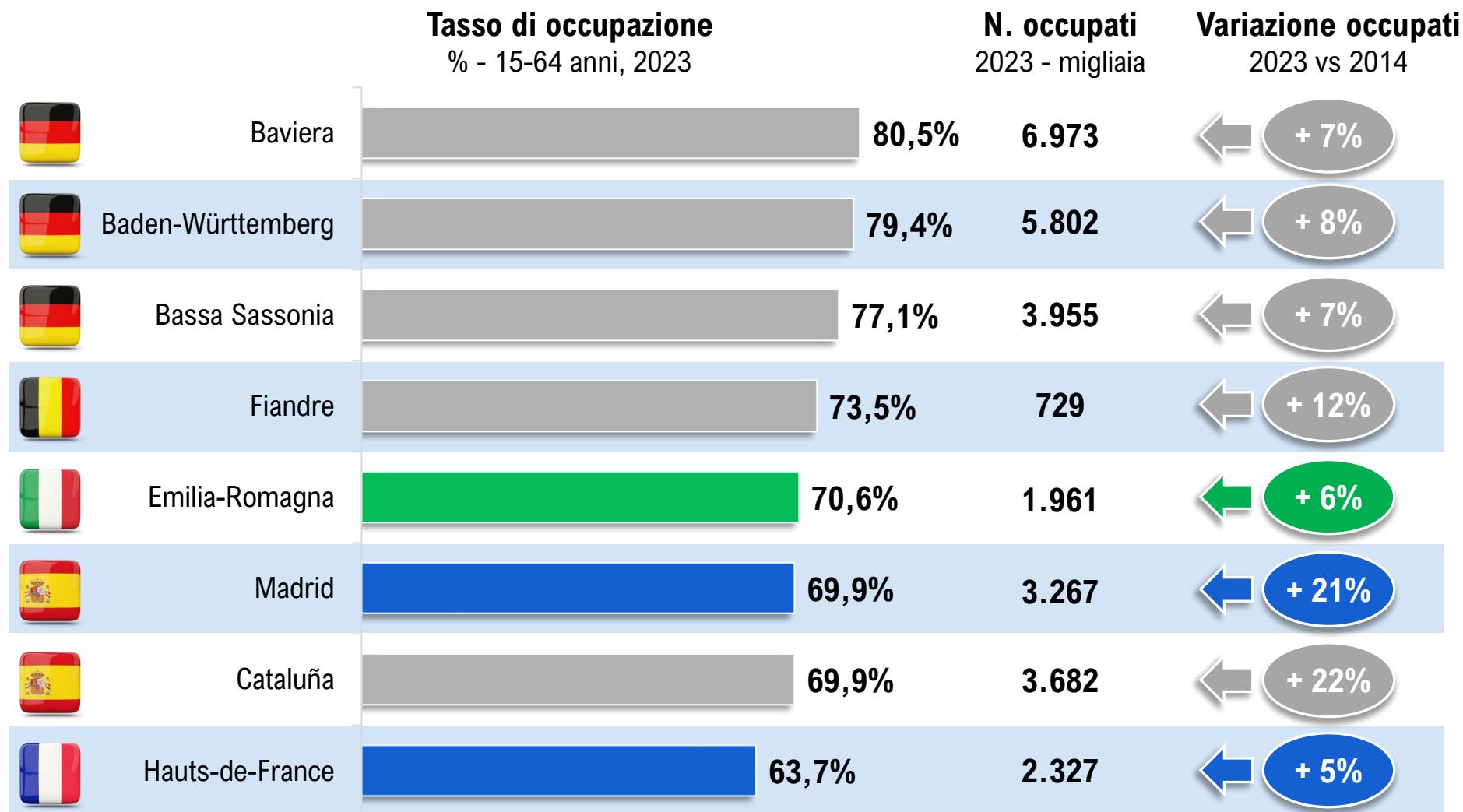
Per quanto riguarda l'Italia, il tasso di occupazione è passato da **50,8%** nel **1995** a **62,1%** nel **Q1 2024**.

Nonostante questo incremento, l'Italia rimane il paese con il più basso tasso occupazionale a livello europeo: **8,6 punti percentuali sotto la media UE**.



Fonte: Elaborazioni Nomisma su dati Eurostat

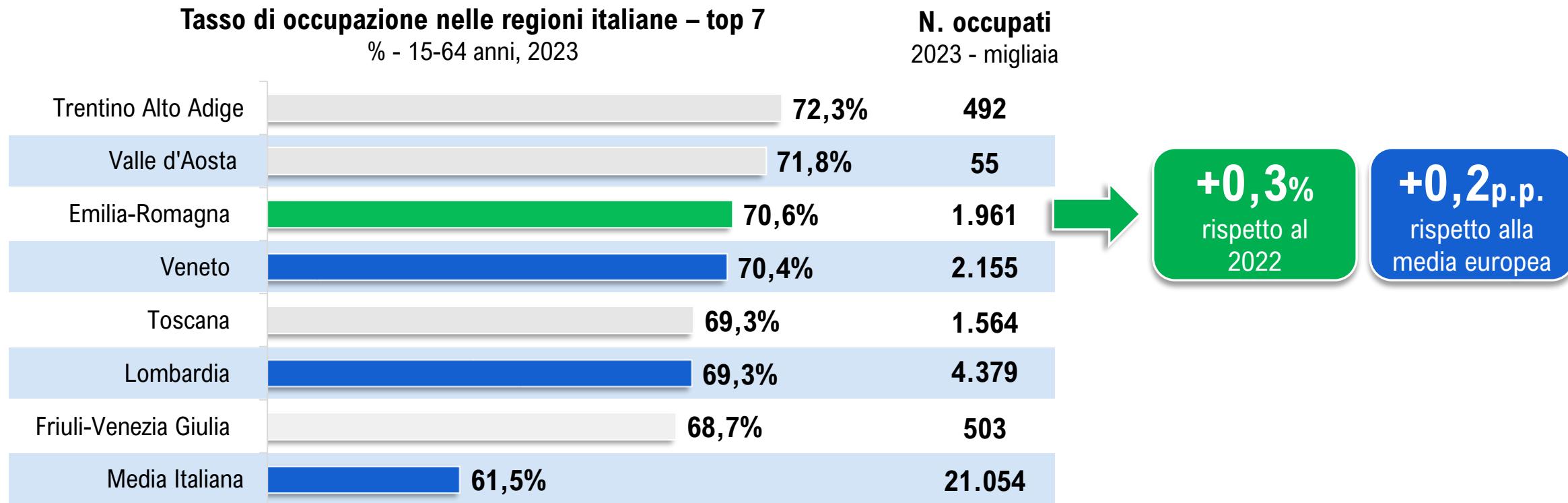
# OCCUPAZIONE: SCENARIO EUROPEO /2



Contrariamente alla posizione dell'Italia in Europa, il tasso di occupazione emiliano-romagnolo si avvicina a quello delle principali regioni europee, collocandosi persino al di sopra di Hauts-de-France e Madrid. Tuttavia, la variazione degli occupati nel periodo 2014-2023, seppur positiva, è inferiore rispetto a quella delle altre regioni.

Fonte: Elaborazioni Nomisma su dati Eurostat

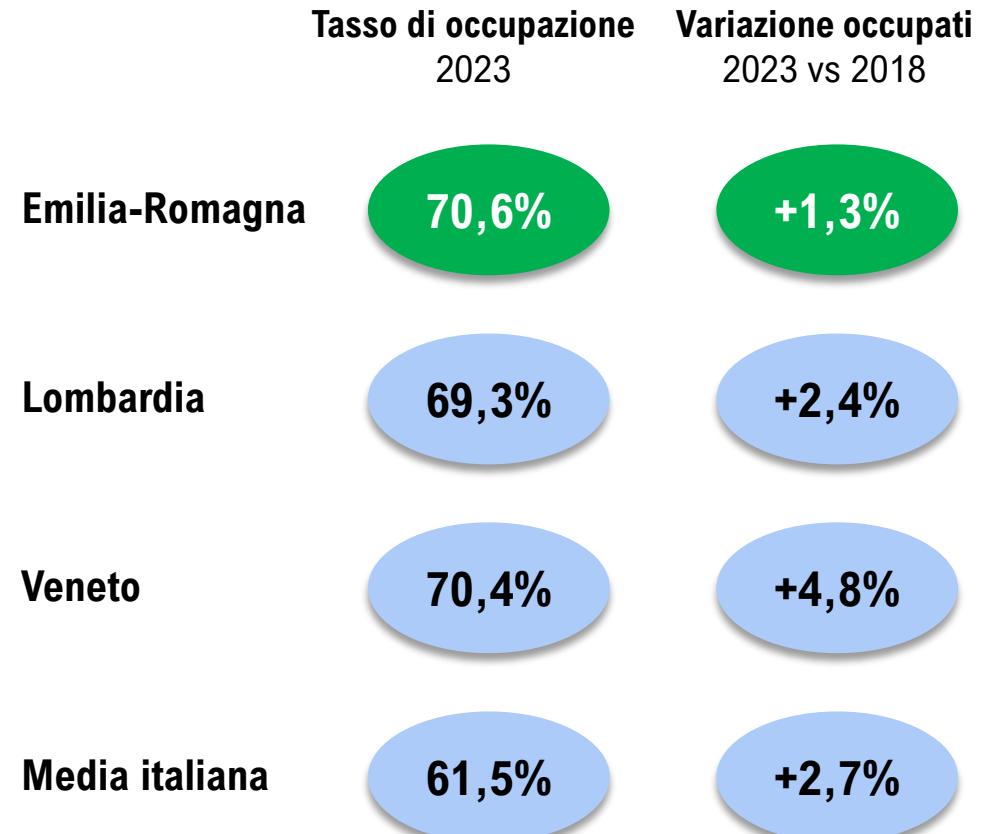
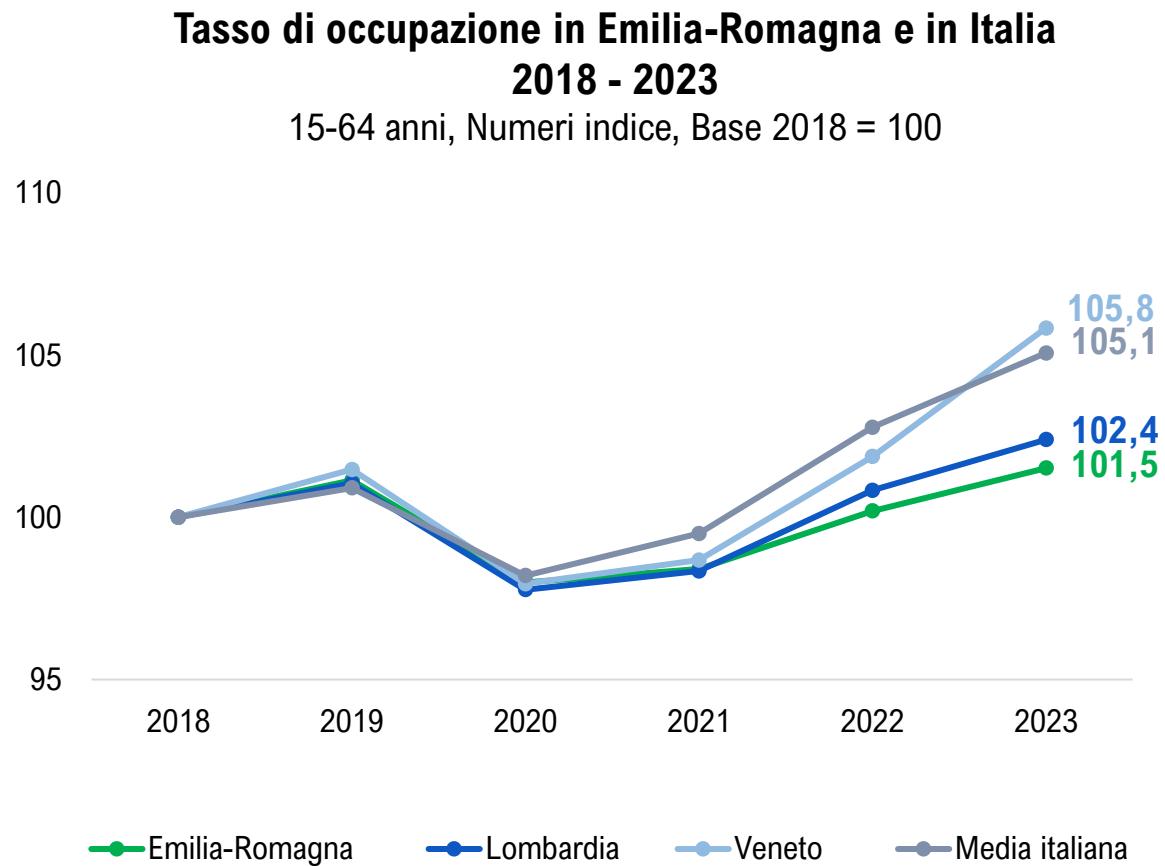
# OCCUPAZIONE: SCENARIO ITALIANO /1



Fonte: Elaborazione Nomisma su dati ISTAT

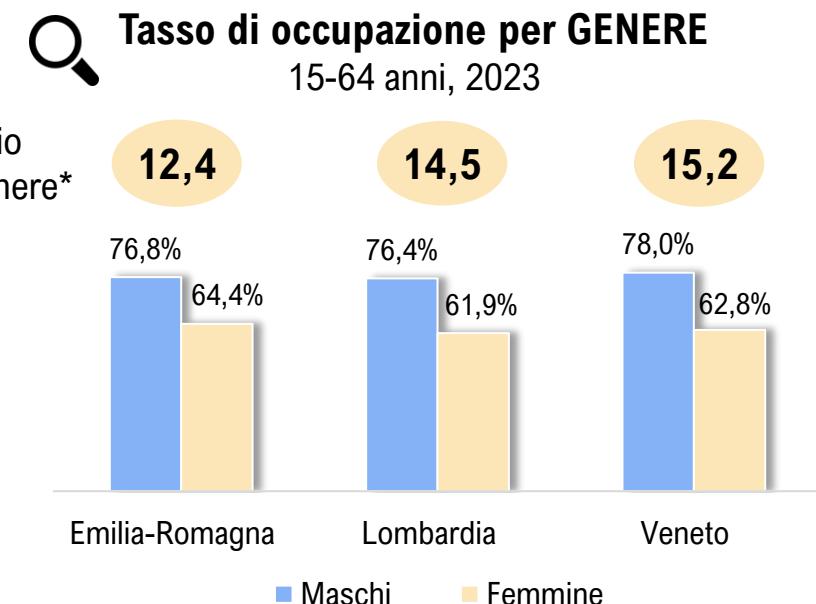
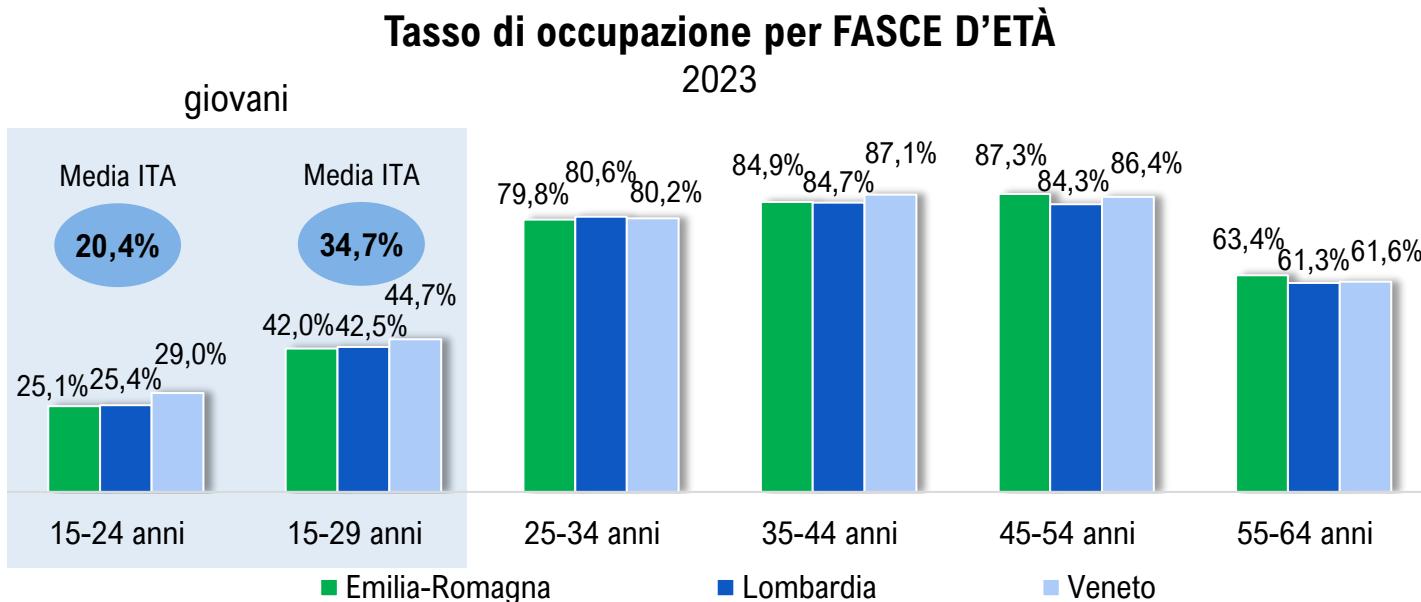
Analizzando il panorama regionale italiano, l'**EMILIA-ROMAGNA** si colloca in **terza posizione**, in linea con l'occupazione veneta e leggermente al di sopra di quella della Lombardia, con un **tasso di occupazione del 70,6%**. Questo dato è **al di sopra della media europea**, sebbene di soli 0,2 punti percentuali.

# OCCUPAZIONE: SCENARIO ITALIANO /2



## 1. Quadro di contesto

# OCCUPAZIONE: SCENARIO ITALIANO /3



Occupati Valori assoluti migliaia	Fascia d'età		
	15-24	25-34	35-64
Emilia-Romagna	104	360	1.497
Lombardia	248	840	3.291
Veneto	138	395	1.623

Genere	
Maschi	Femmine
1.071	890
2.444	1.936
1.203	952

Fonte: Elaborazioni Nomisma su dati ISTAT

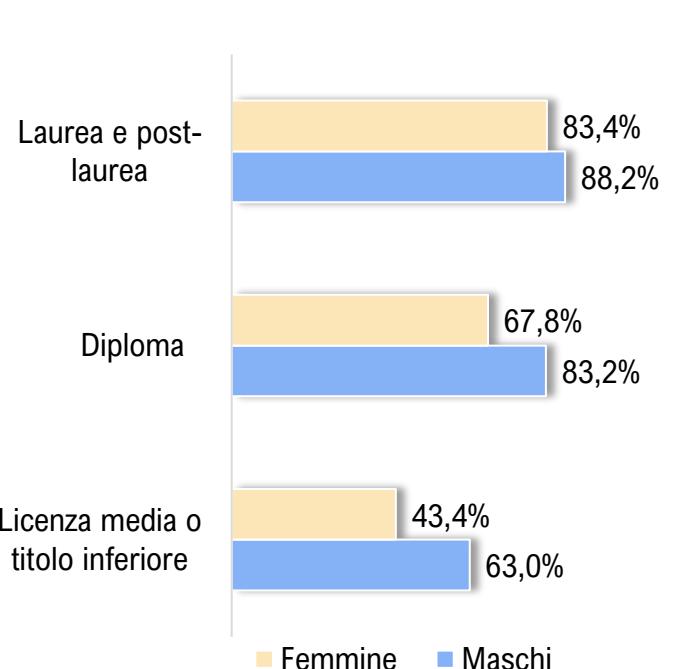
# OCCUPAZIONE: SCENARIO ITALIANO /4



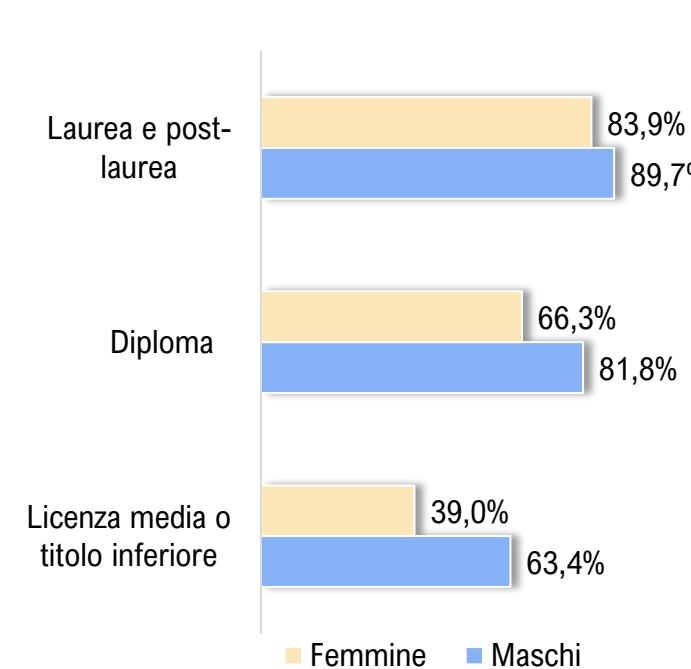
## Tasso di occupazione per GENERE e TITOLO DI STUDIO

% - 15-64 anni, 2023

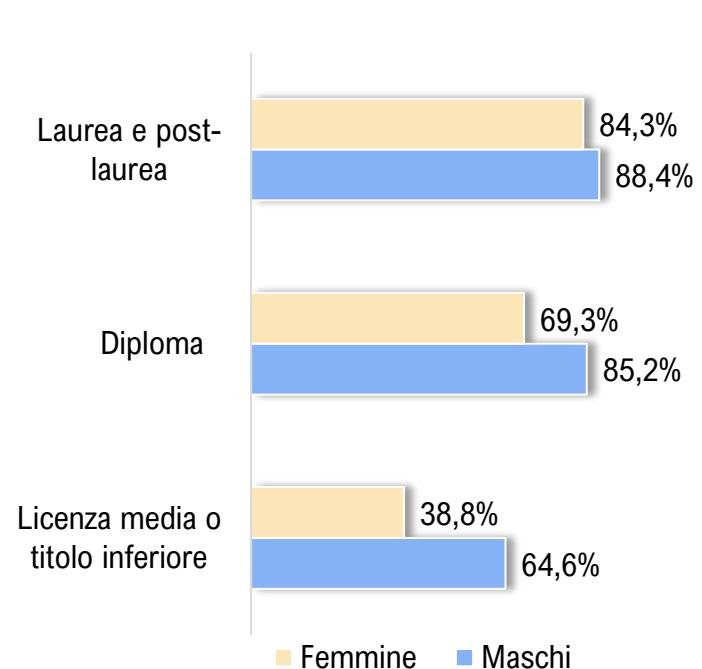
### Emilia-Romagna



### Lombardia



### Veneto



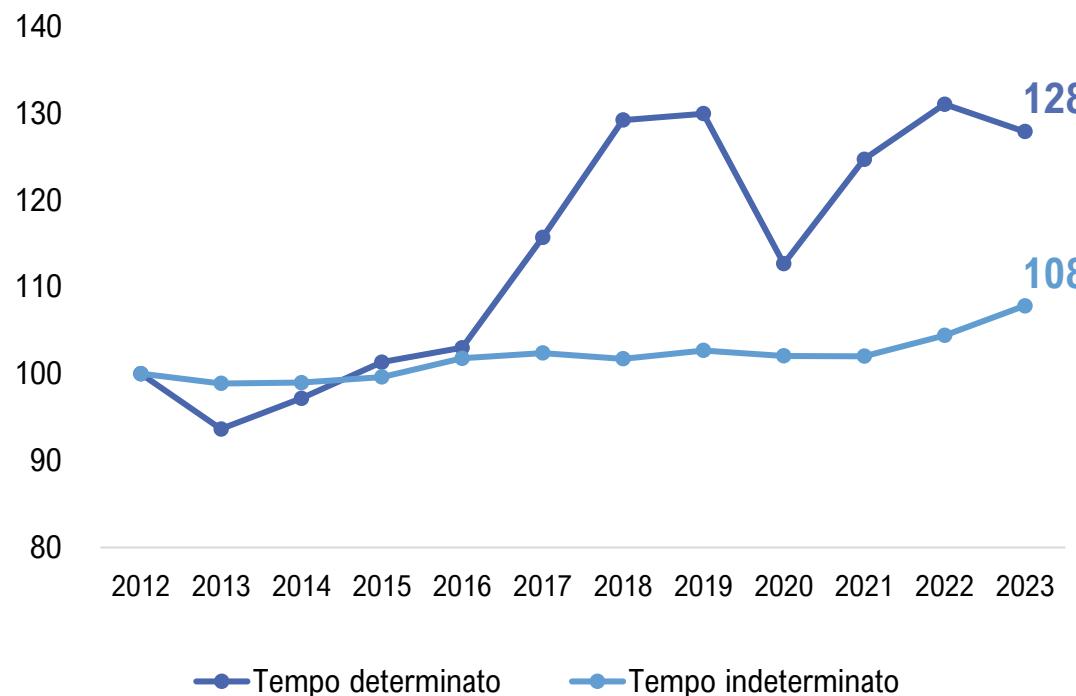
Fonte: Elaborazioni Nomisma su dati ISTAT

# OCCUPAZIONE PER TIPOLOGIA DI CONTRATTO: SCENARIO EUROPEO

## Dinamica occupazionale in ITALIA

### per TIPOLOGIA DI CONTRATTO

15 -64 anni, 2012 - 2023, Numeri indice, Base 2012 = 100



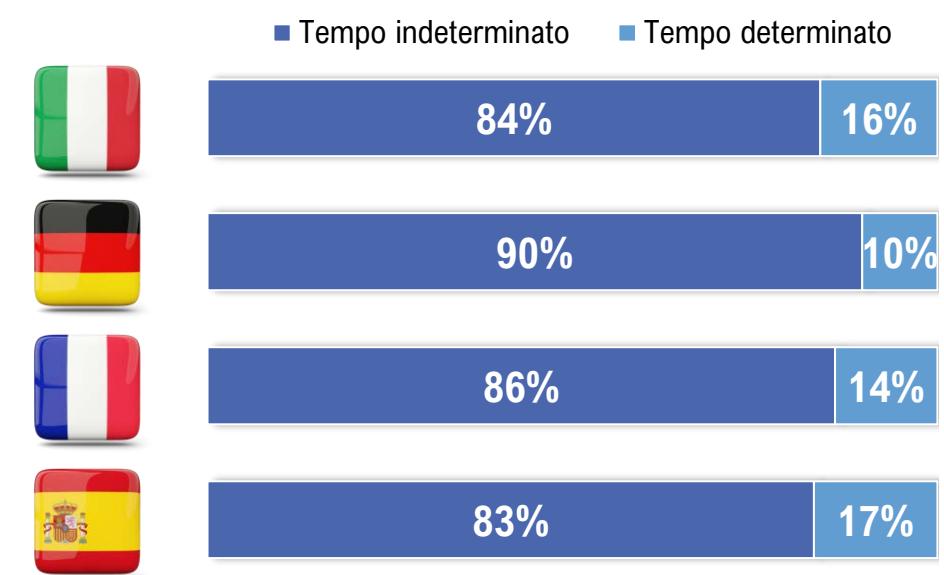
Fonte: Elaborazioni Nomisma su dati ISTAT e EUROSTAT

## Totale occupati in ITALIA per TIPOLOGIA DI CONTRATTO

	.000	2012	2023	Var. 23 vs 12
Tempo determinato		2.324	2.972	+28%
Tempo indeterminato		14.442	15.570	+8%

## Quota occupati per TIPOLOGIA DI CONTRATTO

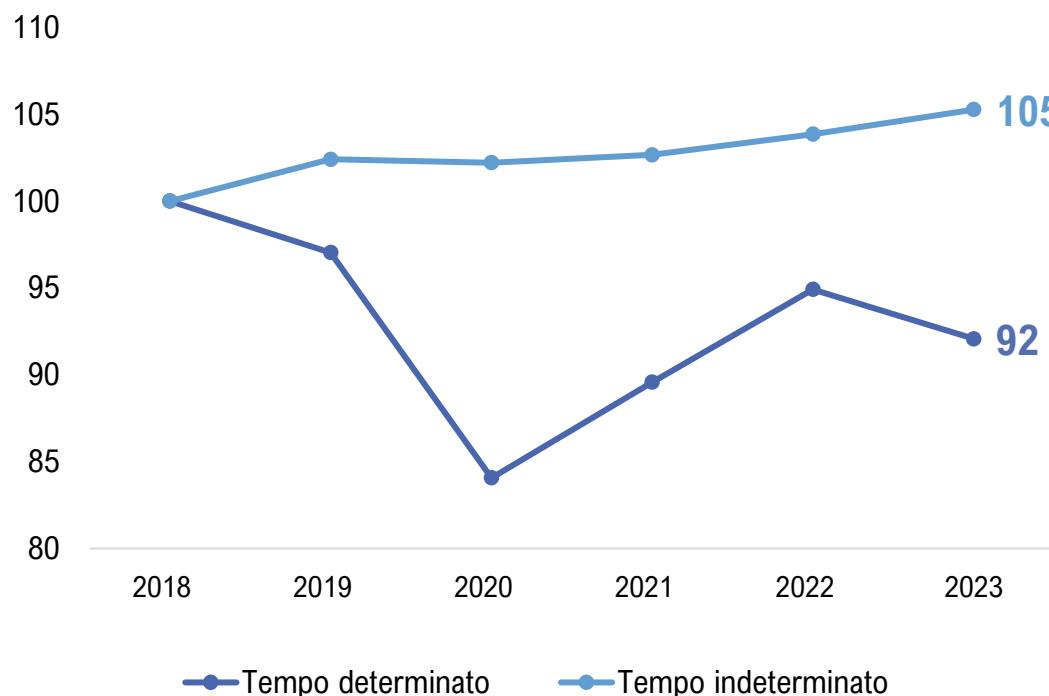
% - 2023



# OCCUPAZIONE PER TIPOLOGIA DI CONTRATTO: SCENARIO ITALIANO

## Dinamica occupazionale in EMILIA-ROMAGNA per TIPOLOGIA DI CONTRATTO

15-64 anni, 2018 - 2023, Numeri indice, Base 2018 = 100

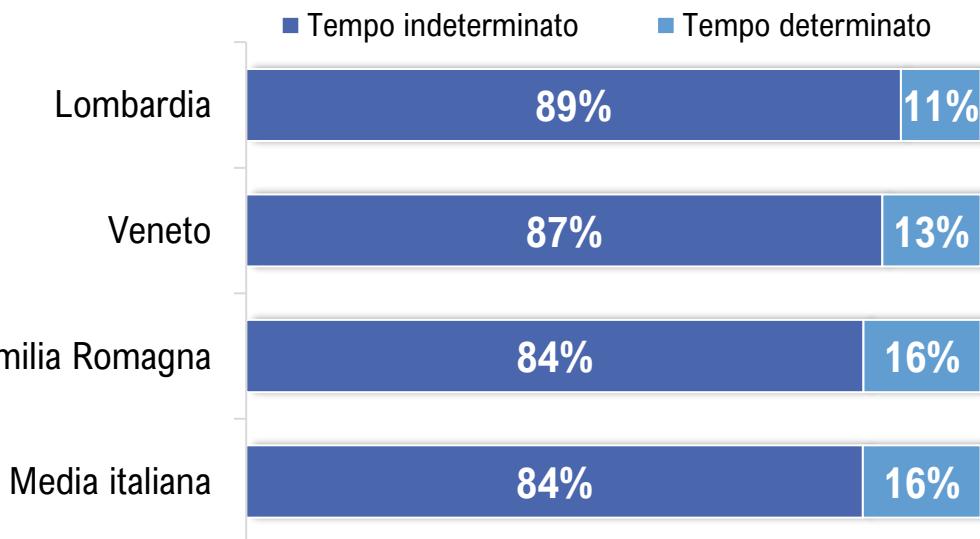


Fonte: Elaborazioni Nomisma su dati ISTAT

## Totale occupati in EMILIA-ROMAGNA per TIPOLOGIA DI CONTRATTO

.000	2018	2023	Var. 23 vs 18
Tempo determinato	277	255	-8%
Tempo indeterminato	1.278	1.345	+5%

## Quota occupati per TIPOLOGIA DI CONTRATTO % - 2023



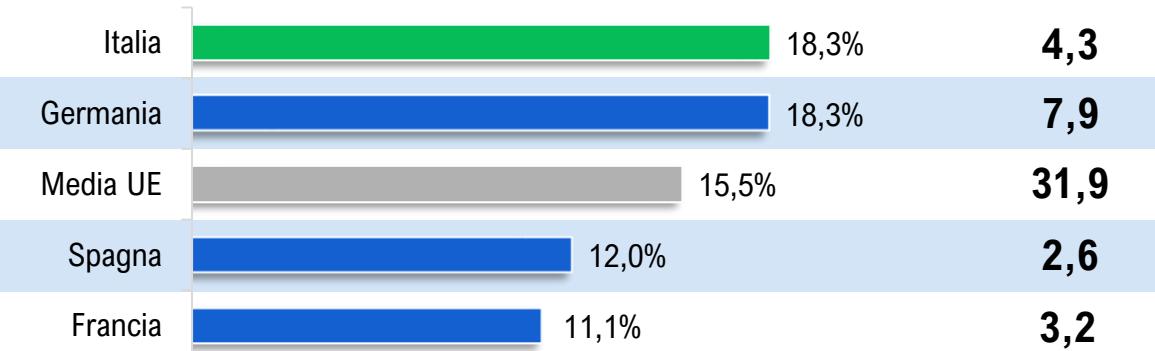
# OCCUPAZIONE PER SETTORE: SCENARIO EUROPEO

## Quota occupati nel settore manifatturiero\*

% - 2023

## N. occupati

2023 - milioni



\* al netto delle costruzioni

**La quota di occupati nel settore della manifattura, in Italia rappresenta il 18,3%.**

Nel corso degli anni (dal 2008 ad oggi), la quota è rimasta relativamente stabile per i quattro paesi presi in considerazione.

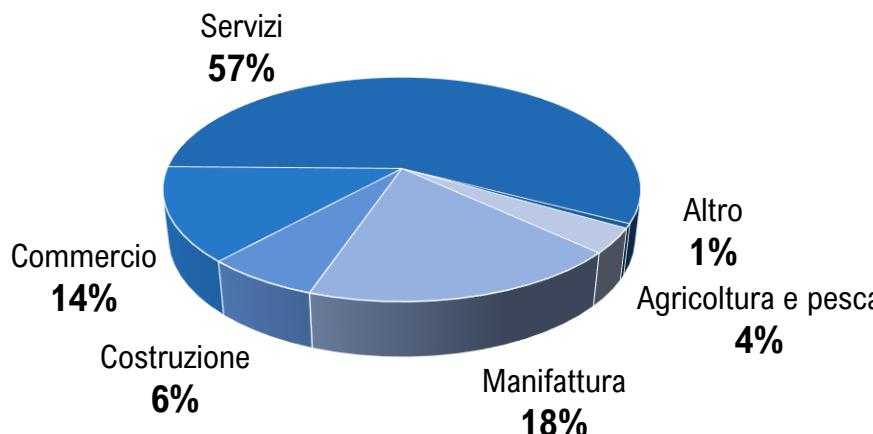
**La quota italiana si trova al di sopra della media UE di 2,8 pp**, confermando la forte vocazione industriale del nostro Paese.

## Distribuzione occupati in Italia

% - 2023

24%

Industria  
in senso ampio  
(manifattura +  
costruzioni)

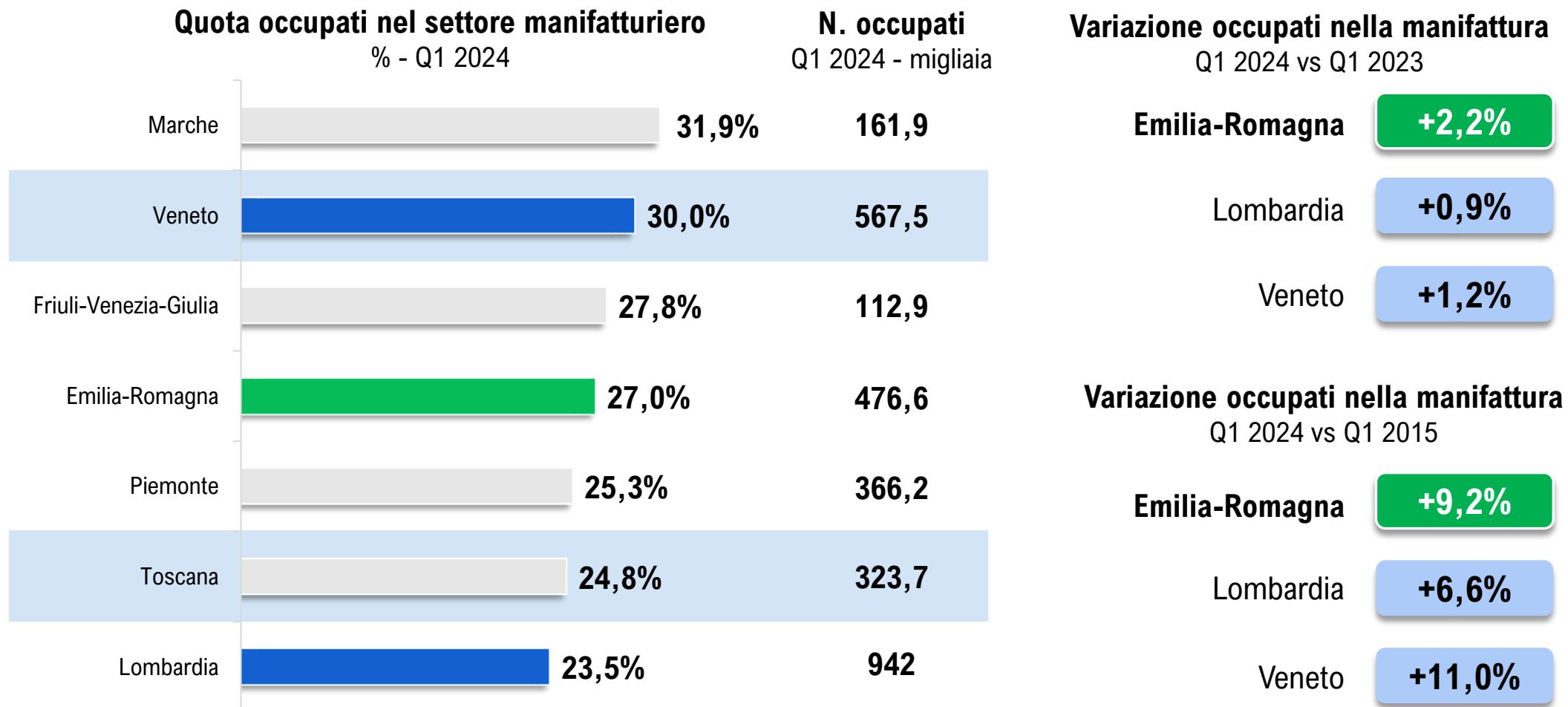


In Italia, gli occupati nel settore dei **servizi** rappresentano il 57% del totale, seguiti dalla **manifattura** con il 18%.

Rappresenta ormai una porzione marginale (e in calo) il **settore agricolo**, con solo il 4% degli occupati sul totale economia.

Fonte: Elaborazioni Nomisma su dati Eurostat

# OCCUPAZIONE PER SETTORE: SCENARIO ITALIANO



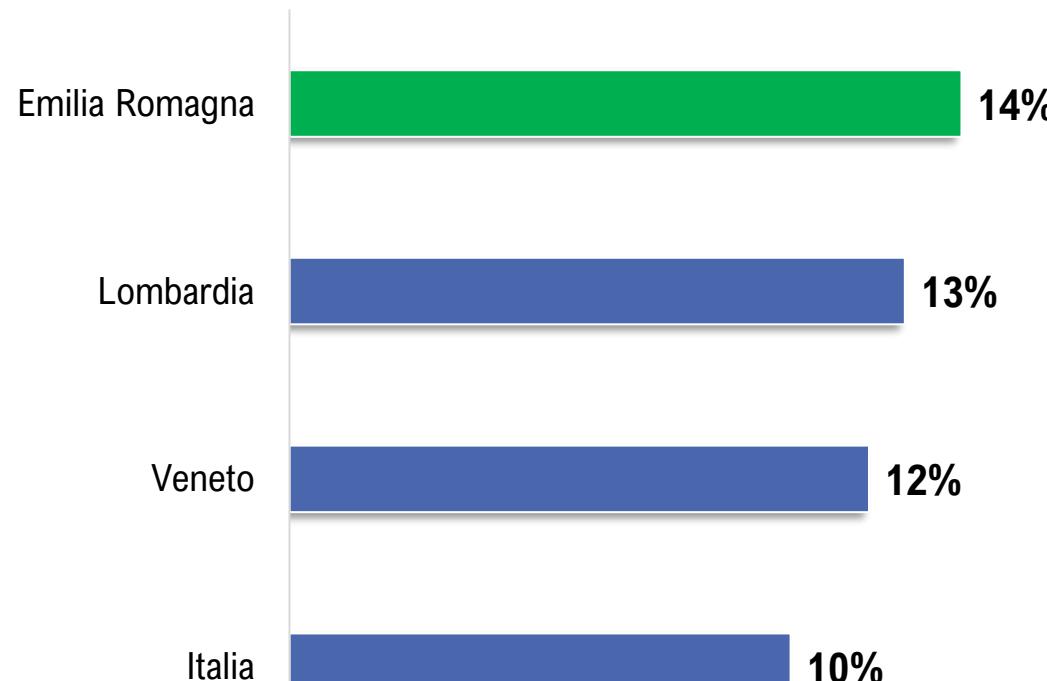
Fonte: Elaborazioni Nomisma su UnionCamere (Camera di Commercio delle Marche)

# OCCUPAZIONE STRANIERA 1/2

---

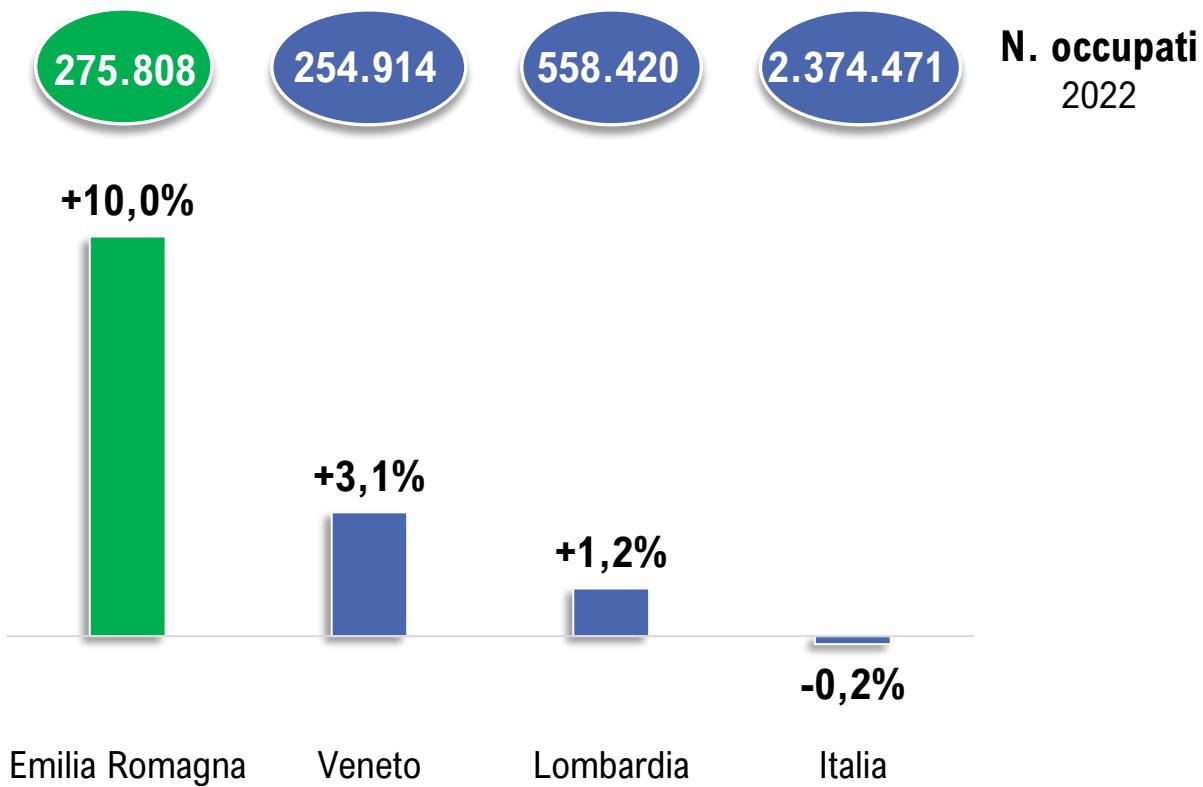
## Incidenza degli occupati stranieri su totale occupati

Valori % - 2022



## Trend degli occupati stranieri in Italia

Valori assoluti 2022 e var. % 2019-2022



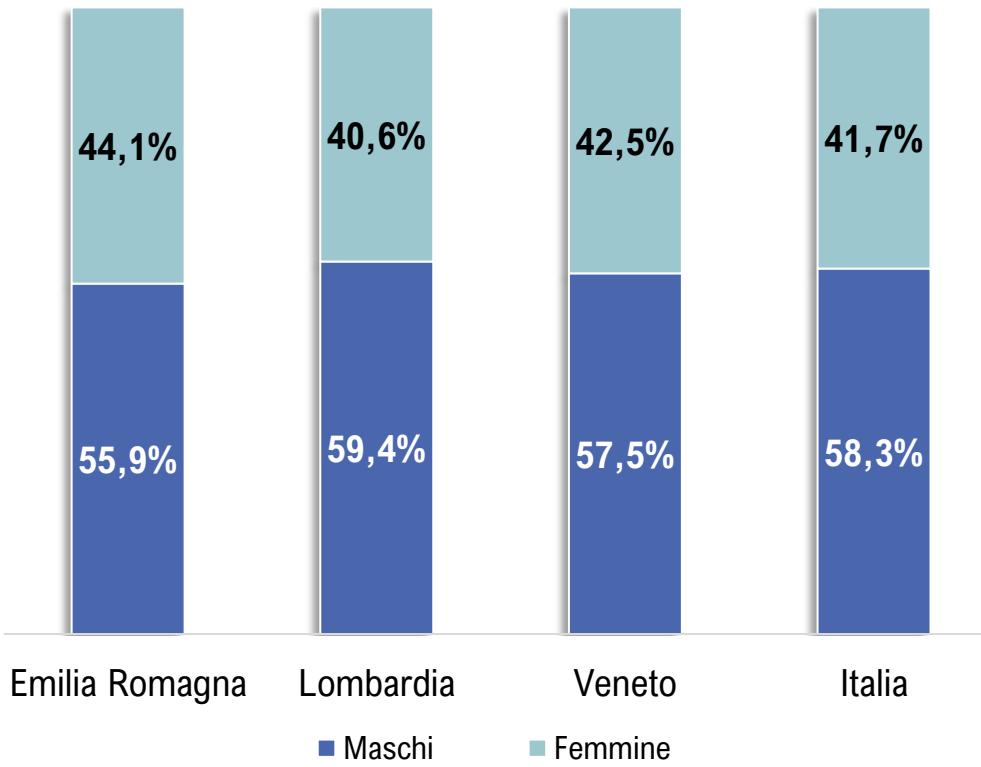
Fonte: Elaborazioni Nomisma su dati ISTAT

# OCCUPAZIONE STRANIERA 2/2

---

## Occupati stranieri per GENERE

Valori % 2022



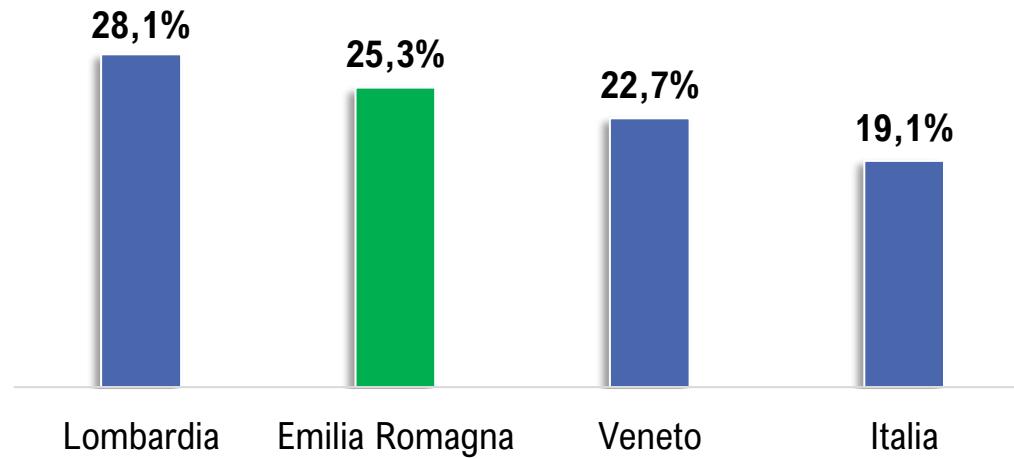
## Indice di vecchiaia lavorativa degli stranieri

Rapporto tra over 55 anni e under 24 anni occupati - 2022

Emilia-Romagna	Lombardia	Veneto	Italia
2,87	2,52	3,89	2,84

## Quota degli occupati stranieri nella manifattura

Rapporto tra occupati nella manifattura sul totale occupati - 2022



Fonte: Elaborazioni Nomisma su dati ISTAT

## HIGHLIGHTS OCCUPAZIONE 1/2

---

- I più recenti dati relativi all'occupazione sono per l'Italia i **valori più alti** mai registrati (61,5%), nonostante questo ancora distanti dalla media UE (-8,9 p.p.) e dalle altre grandi economie del Vecchio Continente, su tutte la Germania, che registra oltre 15 punti percentuali di forza lavoro occupata in più.
- Nel contesto nazionale, l'**Emilia-Romagna** si conferma tra le migliori regioni per livello di occupazione (**70,6%**), insieme al Veneto, con una percentuale leggermente superiore alla Lombardia. Il trend è in **crescita** rispetto a 5 anni fa, ma con una variazione più contenuta rispetto a quella registrata a livello nazionale e nelle altre due regioni citate; questo perché la Regione è di fatto in piena occupazione.
- Il tasso di occupazione in Emilia-Romagna è più elevato tra gli uomini (76,8% contro il 64,4% delle donne), con un **gender gap** superiore ai 10 punti percentuali, ma comunque più contenuto rispetto ad altre regioni.
- In Emilia-Romagna, la fascia di età in cui la quota di occupati è maggiore è quella 45-54 anni, nella quale sono inclusi i lavoratori con più expertise, mentre riguardo all'occupazione tra gli under-25, la regione performa peggio del Veneto (-4 p.p.), ma in linea con la Lombardia (in entrambe il 25% degli under-25 risulta occupata a fine 2023).
- Il livello di occupazione è maggiore (>80%), e il gender gap minore tra chi è in possesso di un **titolo di studio universitario**, con numeri paragonabili in Emilia-Romagna, Lombardia e Veneto. I valori peggiorano per chi ha raggiunto il diploma, e si riduce ulteriormente il livello di occupazione tra chi è in possesso di una licenza secondaria di I grado o inferiore; inoltre, in questo ultimo cluster, il **gender gap** regista nelle tre regioni analizzate valori vicini al 20%, sebbene in Emilia-Romagna la distanza risulti un po' più contenuta.

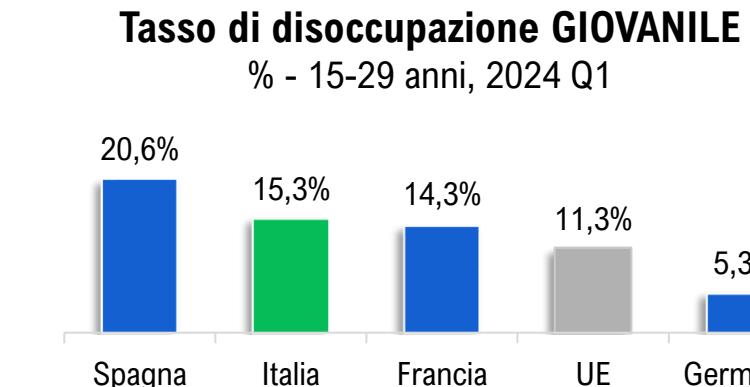
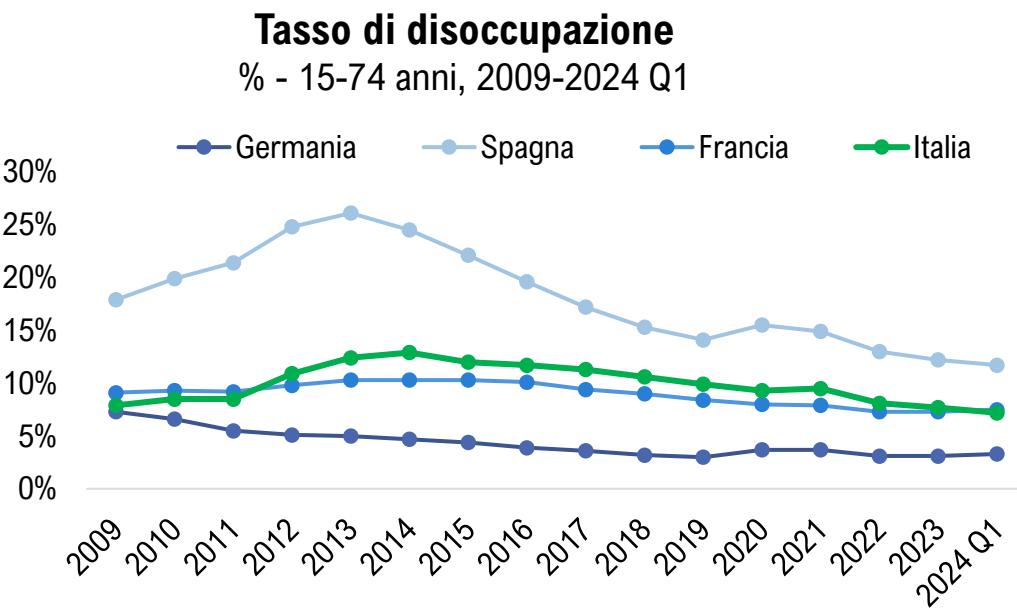
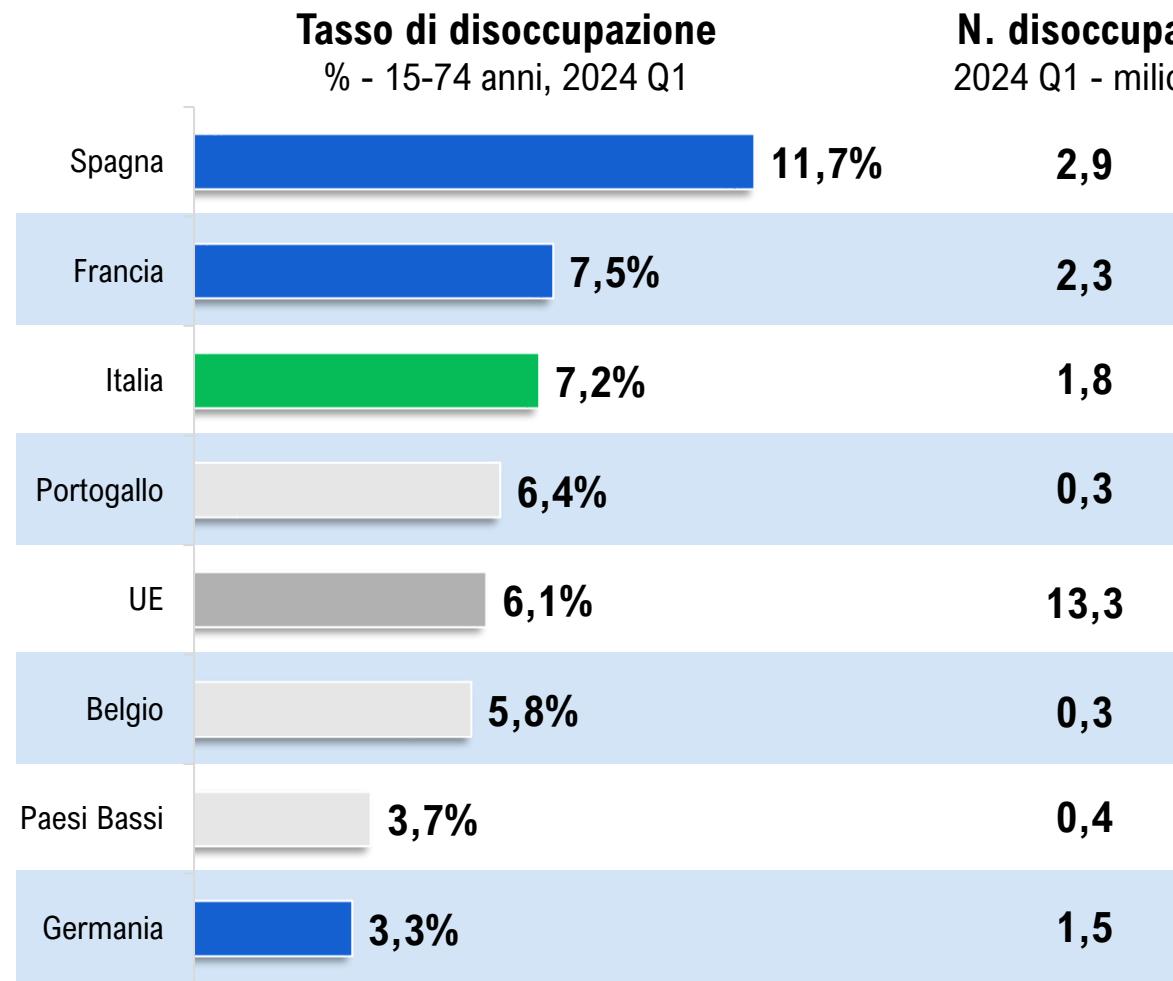
## HIGHLIGHTS OCCUPAZIONE 2/2

---

- In Emilia-Romagna l'**occupazione straniera** pesa per il **14%** sul totale occupati, posizionandosi al di sopra della media italiana (10%). La regione è anche quella che fa registrare l'incremento di occupati immigrati maggiore nell'ultimo triennio (+10,0% tra il 2019 e il 2022) rispetto alle altre aree analizzate, con Veneto e Lombardia che evidenziano trend positivi più contenuti.
- Tra le regioni analizzate, compreso il dato italiano, **l'Emilia-Romagna è quella che ha un divario più contenuto nell'occupazione straniera tra maschi e femmine**. In Emilia-Romagna, l'indice di vecchiaia lavorativa, calcolato come rapporto tra gli occupati stranieri con più di 55 anni e gli occupati stranieri tra i 15 e i 24 anni, è pari a 2,87, superando di poco il dato italiano (2,84), posizionandosi però al di sotto di quello veneto (3,89).
- **In Emilia-Romagna gli occupati stranieri nell'industria manifatturiera rappresentano il 25,3%** sul totale occupati stranieri, dato superiore a quello italiano (19,1%), ma inferiore a quello della Lombardia (28,1%).

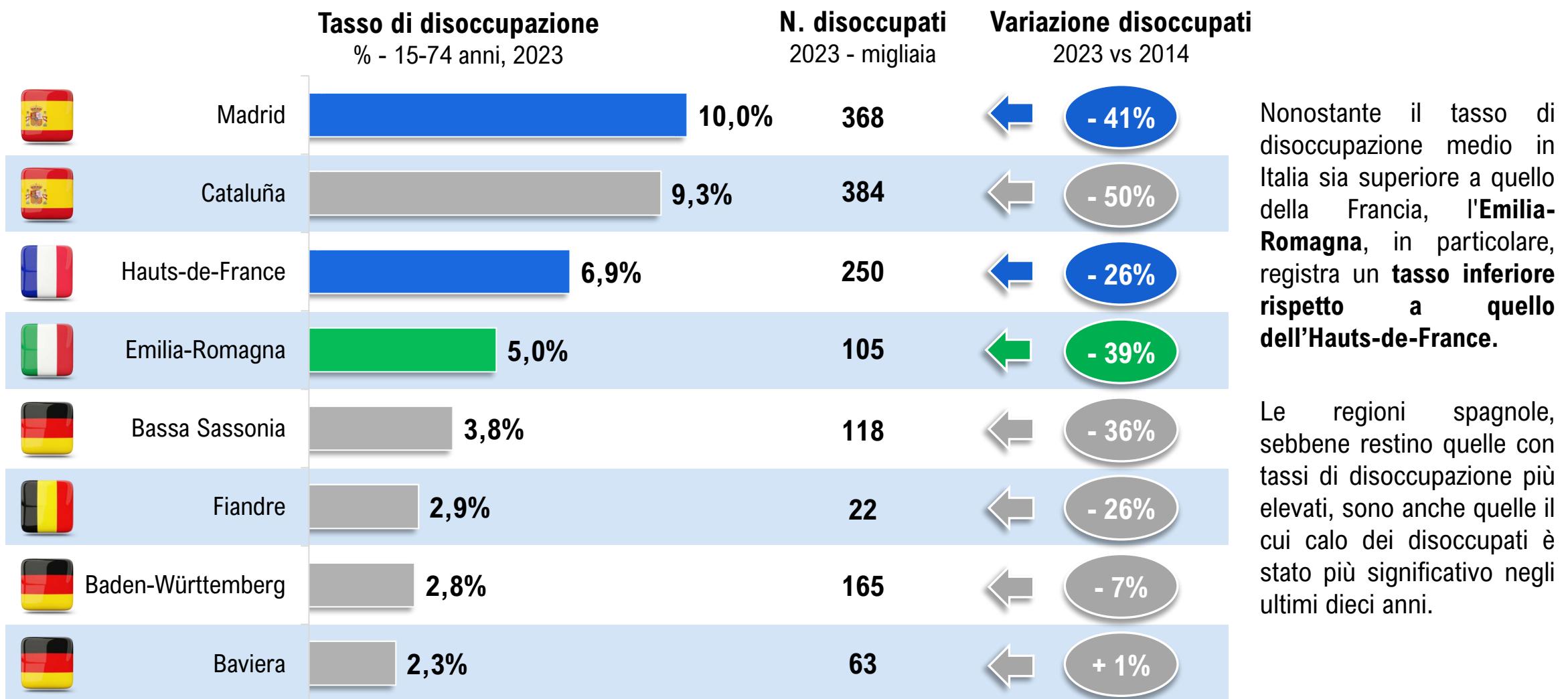
## 1. Quadro di contesto

# DISOCCUPAZIONE: SCENARIO EUROPEO /1



Fonte: Elaborazioni Nomisma su dati Eurostat

# DISOCCUPAZIONE: SCENARIO EUROPEO /2

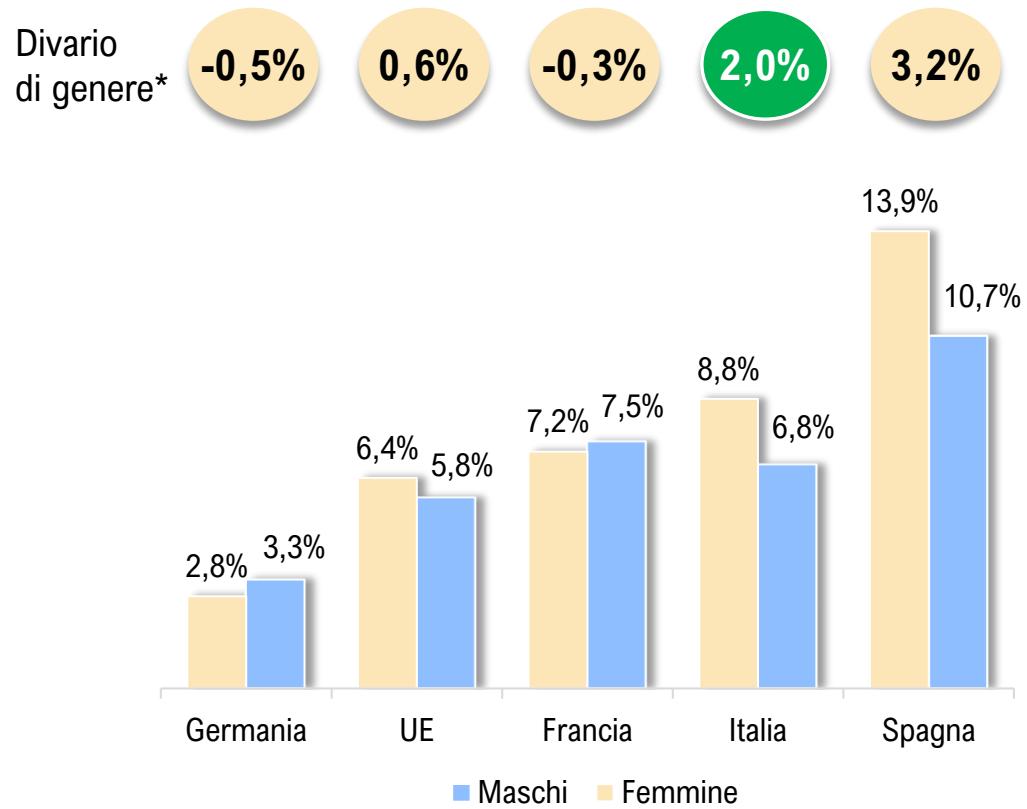


Fonte: Elaborazioni Nomisma su dati Eurostat

# DISOCCUPAZIONE: SCENARIO EUROPEO /3

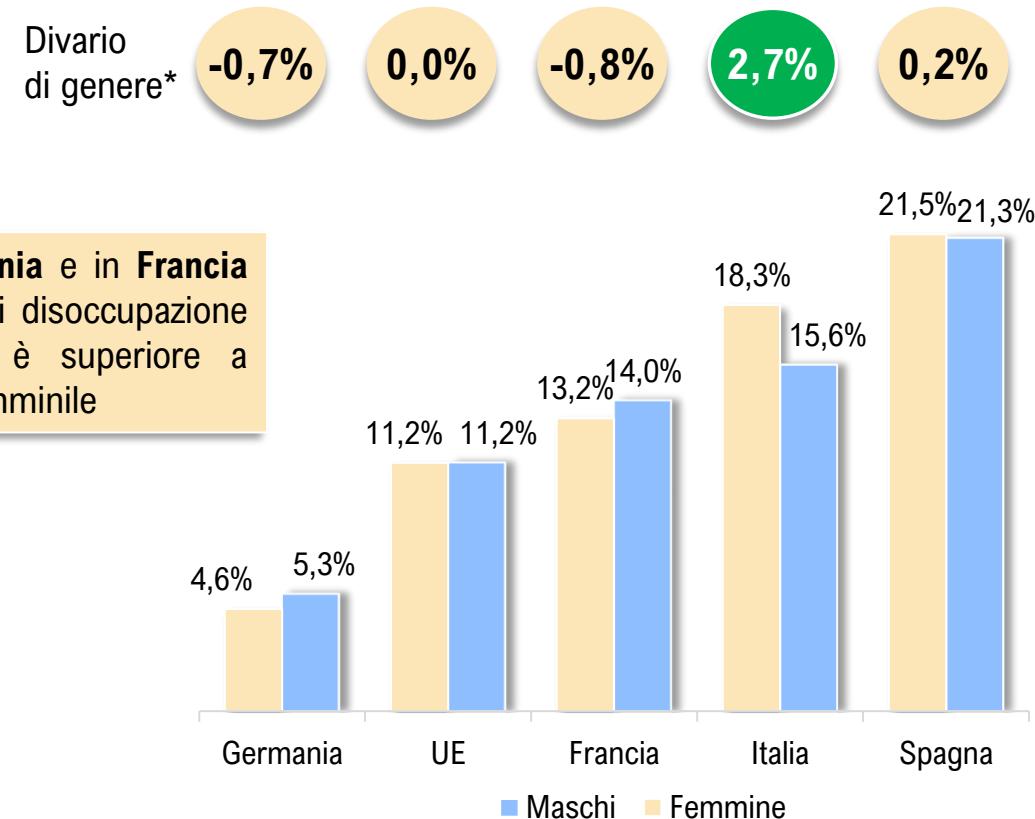
## Tasso di disoccupazione per GENERE

% - 15-74 anni, 2023



## Tasso di disoccupazione GIOVANILE per GENERE

% - 15-29 anni, 2023

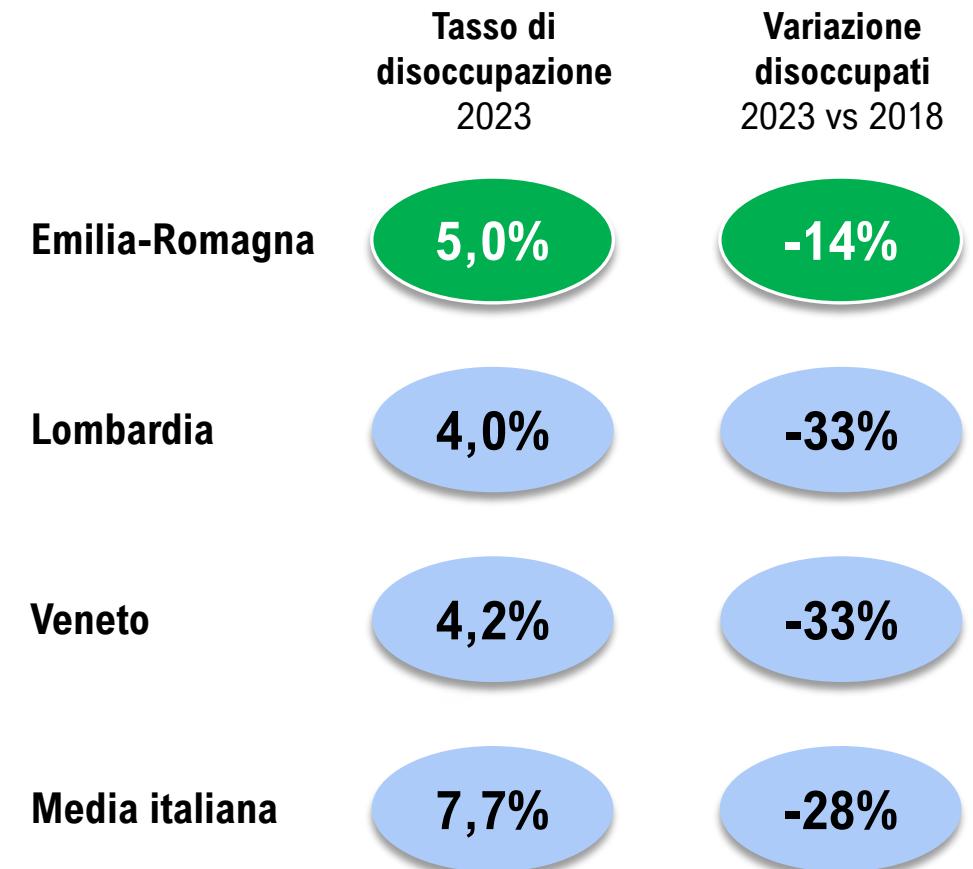
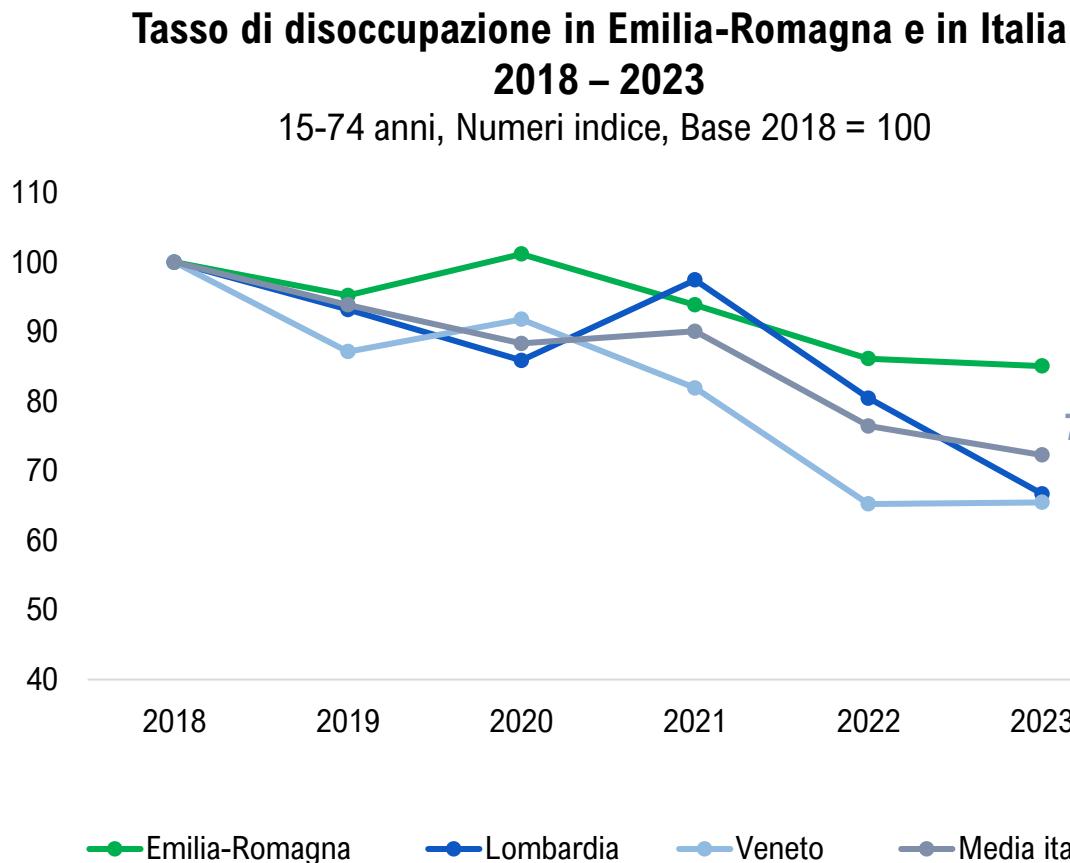


In Germania e in Francia  
il tasso di disoccupazione  
maschile è superiore a  
quello femminile

Fonte: Elaborazioni Nomisma su dati Eurostat

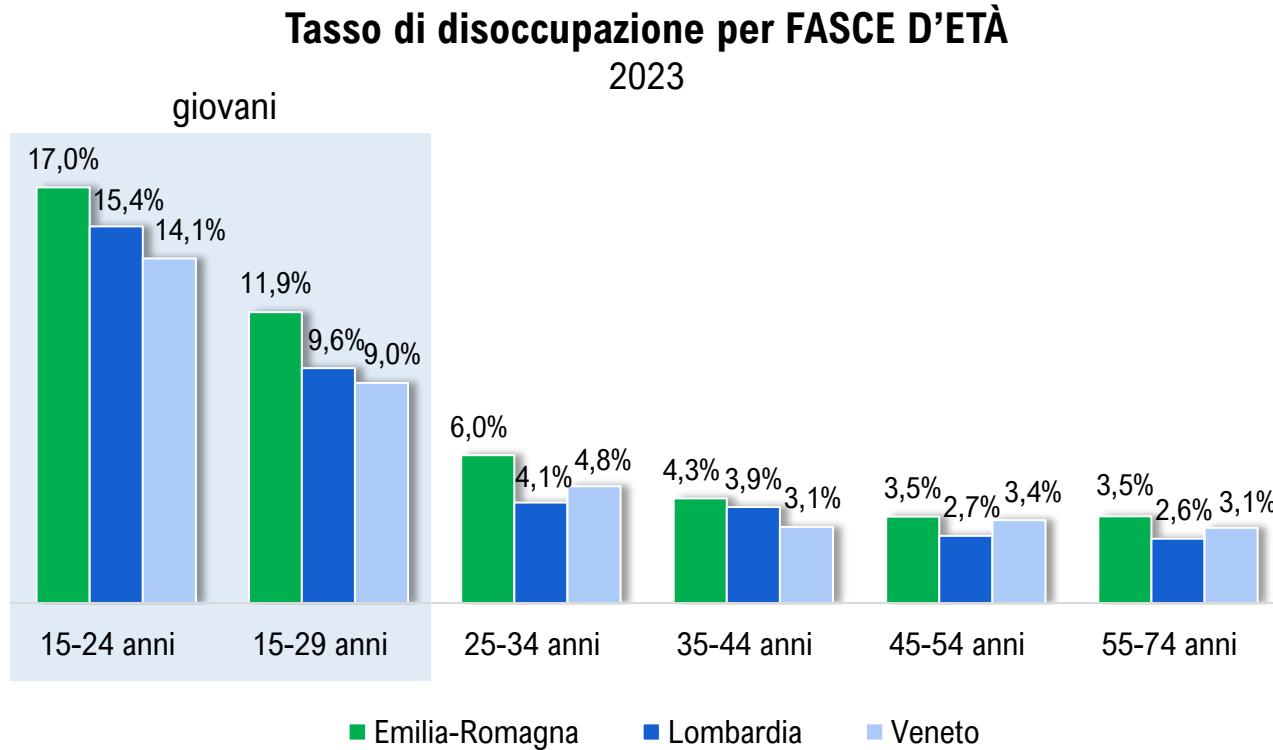
\*% tasso di disoccupazione femminile - % tasso di disoccupazione maschile

# DISOCCUPAZIONE: SCENARIO ITALIANO /1



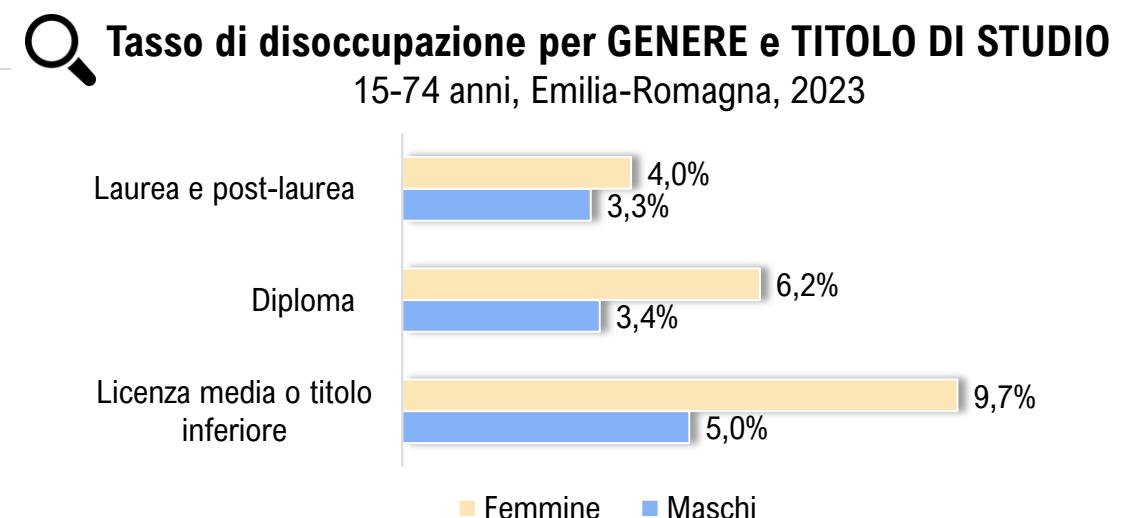
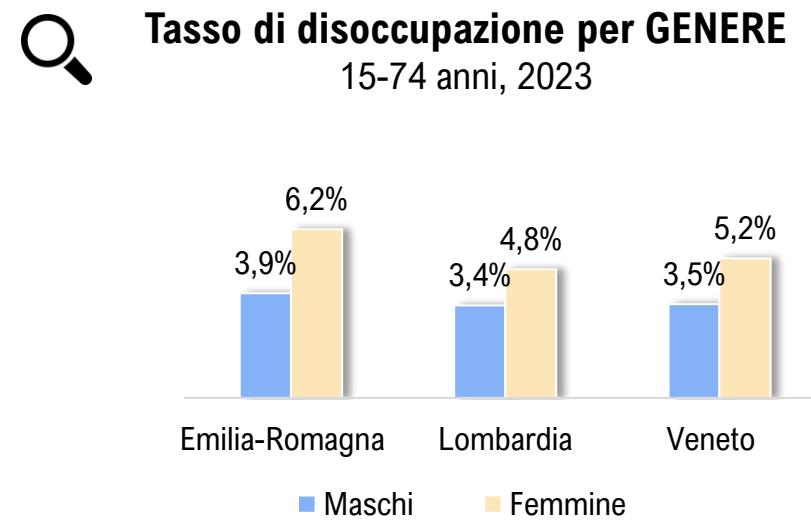
Fonte: Elaborazioni Nomisma su dati ISTAT

# DISOCCUPAZIONE: SCENARIO ITALIANO /2



Nonostante l'Emilia-Romagna, tra le tre regioni considerate, sia quella con la disoccupazione più alta nelle fasce giovanili (15-24 e 15-29 anni), si trova nettamente **al di sotto della media italiana (22,7% per la 15-24 anni; 16,7% per la 15-29 anni)**.

Fonte: Elaborazioni Nomisma su dati ISTAT



## HIGHLIGHTS DISOCCUPAZIONE

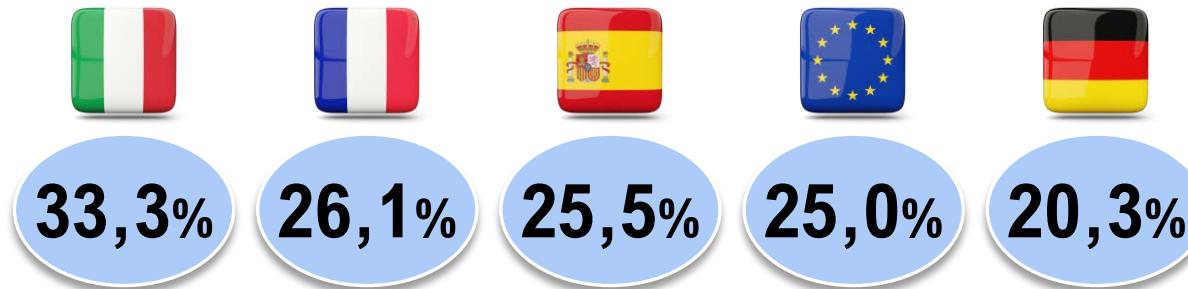
---

- Il tasso di disoccupazione in Italia si assesta alla fine del primo quadrimestre 2024 al 7,2%, poco inferiore al valore francese, ma ben oltre il 3,3% tedesco e la media UE, ferma al 6,1%. Il dato è comunque **in calo** da quasi un decennio.
- **La disoccupazione giovanile** (15-29) si assesta in Italia al **15,5%**, ben lontano dal dato europeo (11,2%), da quello francese (14,3%) ma soprattutto da quello tedesco, dove l'incidenza dei giovani disoccupati è pari solamente al 5,3%.
- Coerentemente con i dati sull'occupazione, la disoccupazione in Italia è maggiore tra le femmine rispetto ai maschi, e il dato si acuisce tra i **giovani under-30**: in questa fascia la performance è peggiore di Spagna, Germania, Francia e media UE, con Francia e Germania che registrano una disoccupazione minore nel genere femminile.
- Su base regionale, l'**Emilia-Romagna** presenta un tasso di disoccupazione pari al **5,0%**, inferiore al dato nazionale, ma più alto della Lombardia di un punto percentuale e del Veneto di 0,8 punti percentuali.
- L'Emilia-Romagna registra un tasso di disoccupazione nella fascia under 25 superiore rispetto alle altre due regioni, mentre il gender gap, a favore degli uomini, è di circa 2 punti percentuali in tutte le tre regioni.
- Il possesso di un titolo universitario in Emilia-Romagna è associato a un minore tasso di disoccupazione, mentre tra le donne con un titolo di licenza media o inferiore, il tasso di disoccupazione arriva quasi al 10%.

# INATTIVITÀ

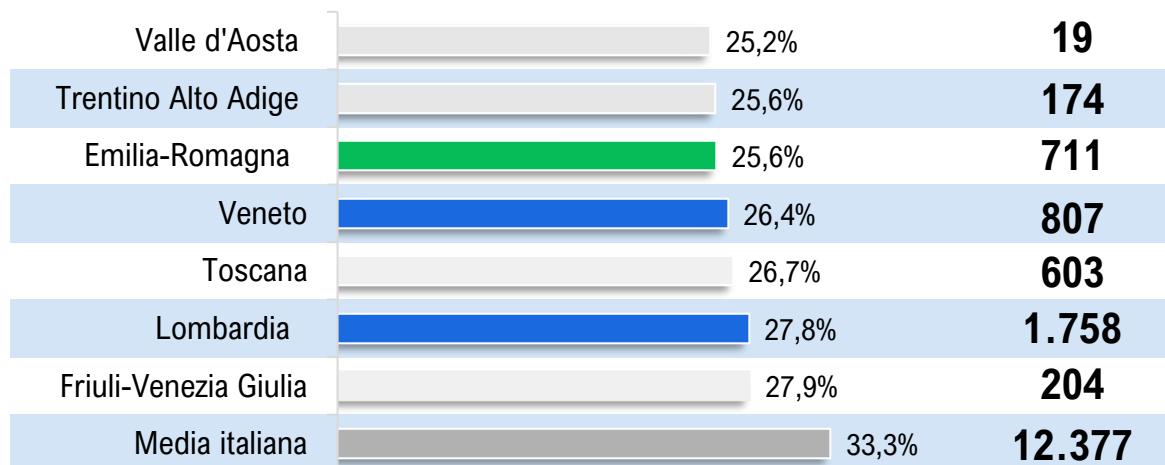
## Tasso di inattività

2023, 15-64 anni



## Tasso di inattività nelle regioni italiane - TOP 7

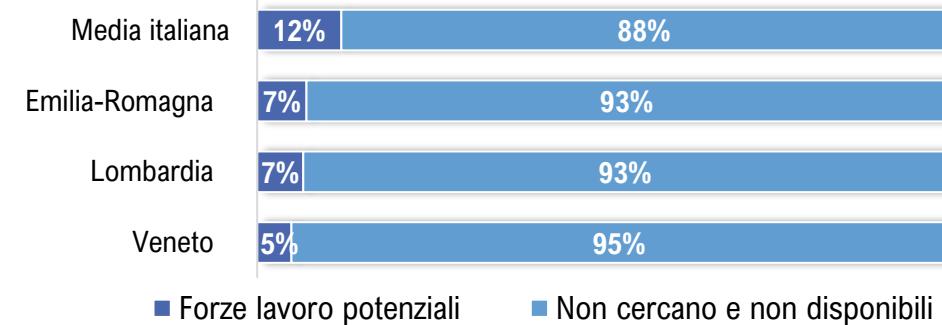
% - 2023, 15-64 anni



Fonte: Elaborazioni Nomisma su dati ISTAT e Eurostat

## Inattivi per tipologia\*

% - 2023, 15-64 anni

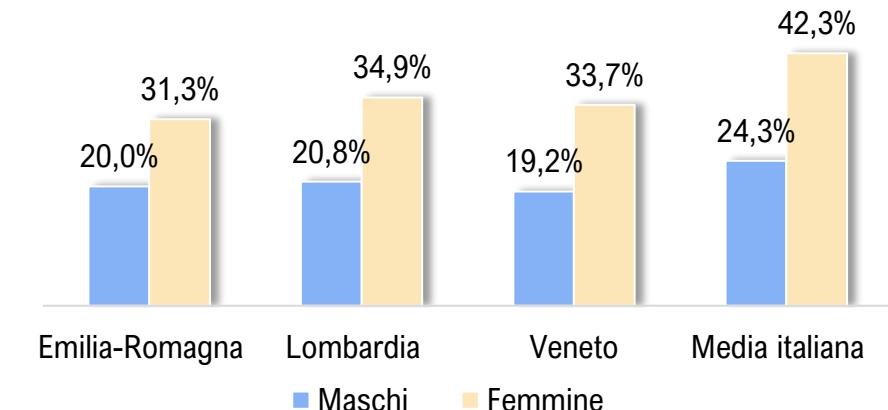


■ Forze lavoro potenziali ■ Non cercano e non disponibili

\*Le informazioni vengono raccolte dall'Istat intervistando ogni trimestre un campione di circa 60 mila famiglie, pari a 110 mila individui residenti in Italia, anche se temporaneamente all'estero

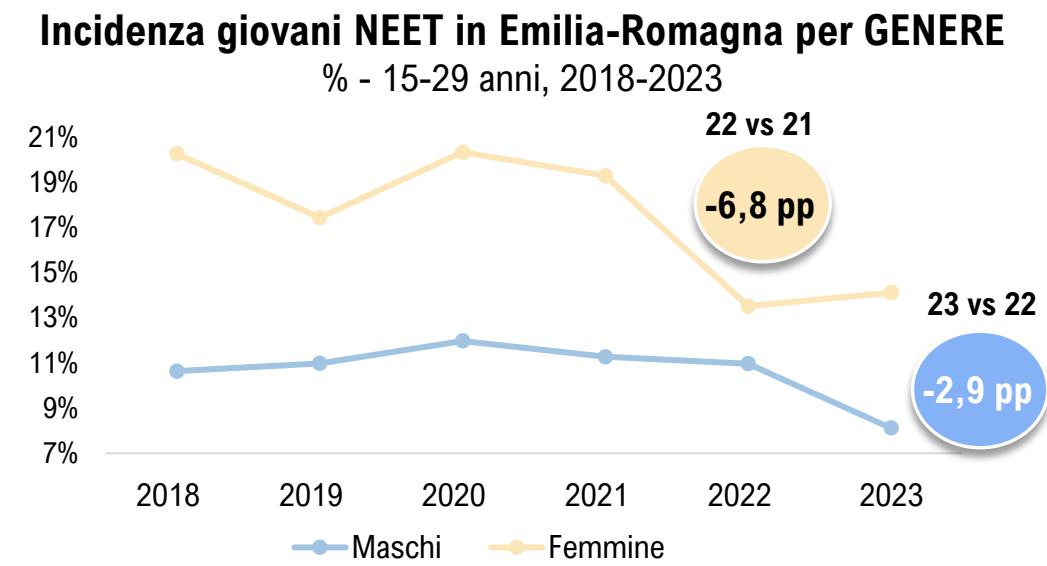
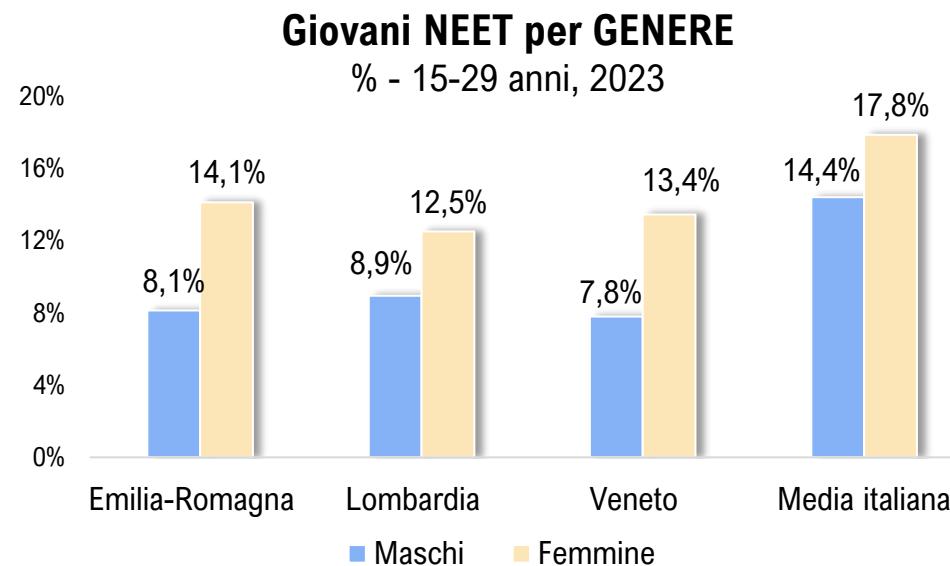
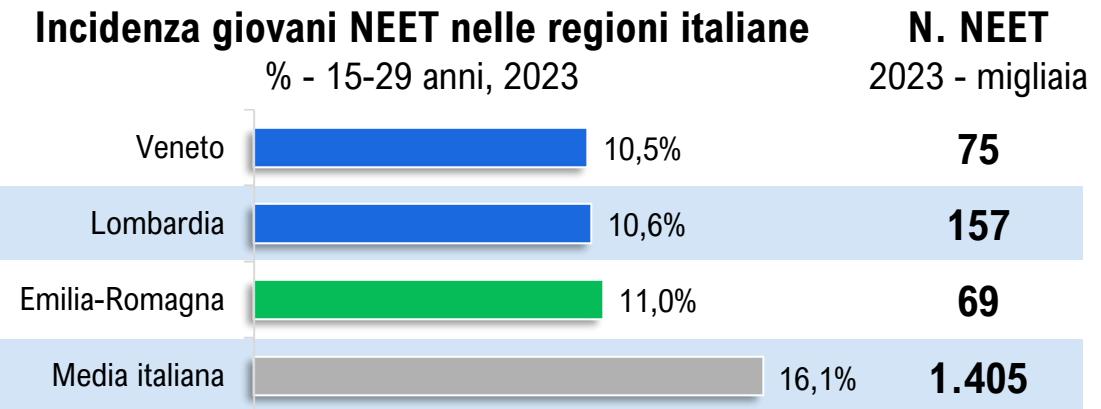
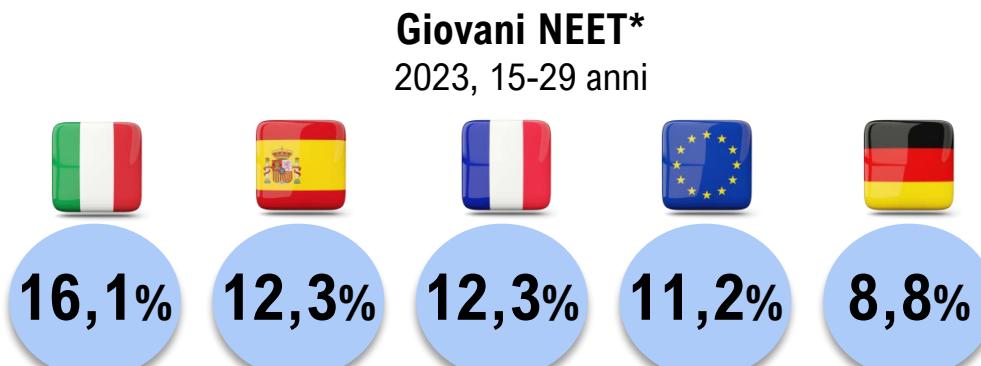
## Tasso di inattività per GENERE

% - 2023, 15-64 anni



## 1. Quadro di contesto

# INATTIVITÀ : I NEET



Fonte: Elaborazioni Nomisma su dati ISTAT

\*Giovani non [attivi] in istruzione, in lavoro o in formazione

## HIGHLIGHTS INATTIVITÀ

---

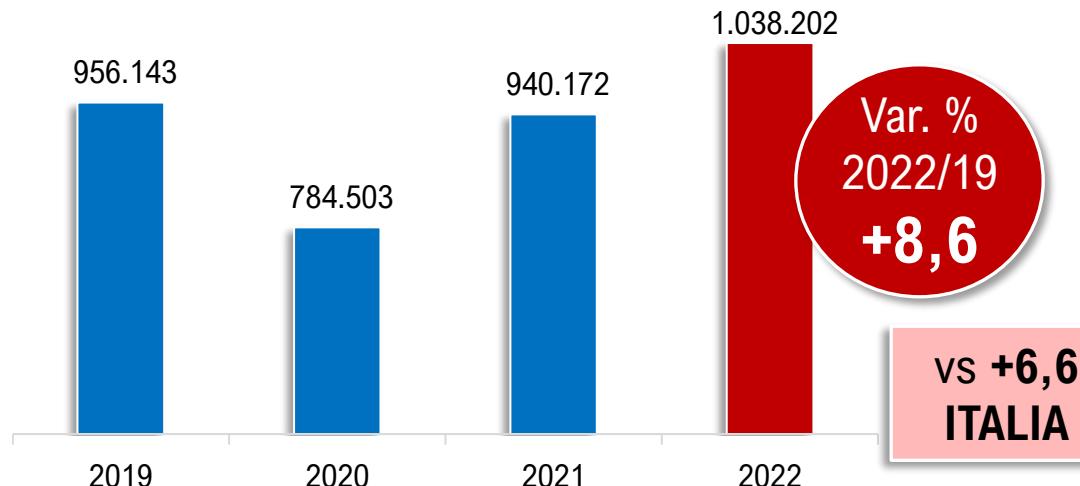
- A fine 2023, gli **inattivi italiani** nella fascia d'età compresa tra i 15 e 64 anni rappresentano il **33,3%** della popolazione. Questo è il dato più alto tra i paesi presi in considerazione e superiore alla media europea di ben 8,3 punti percentuali (**25,0%**) .
- Analizzando la situazione regionale, si osserva che l'**Emilia-Romagna** si classifica come la terza regione con la percentuale più bassa di inattivi, che si attesta al **25,6%**. Questo valore non solo si colloca al di sotto della media nazionale, ma anche delle regioni del **Veneto (26,4%)** e della **Lombardia (27,8%)**. Un'analisi per genere rivela come la componente femminile di inattivi sia superiore a quella maschile in tutte e tre le regioni, anche se l'Emilia-Romagna registra il valore più basso tra le regioni considerate (31,3% rispetto al 33,7% e al 34,9% del Veneto e della Lombardia, rispettivamente).
- Particolarmente interessante è il dato degli inattivi per tipologia: in **Emilia-Romagna** il **7%** degli inattivi può essere considerato parte della **forza lavoro potenziale**, mentre il resto è rappresentato da persone che non cercano e non sono disponibili. Questo dato, sebbene inferiore alla media nazionale (12%), supera quello del Veneto (5%) ed è in linea con quello della Lombardia.
- Un dato preoccupante è quello dei NEET: nel 2023, in Italia il **16,1% dei 15-29enni** risulta fuori da ogni percorso di lavoro e di istruzione e formazione (NEET), per un totale di circa 1.405 mila giovani. Questo indicatore supera di 4,9 punti percentuali la **media dell'Unione Europea** (che si attesta a **11,2%**), ma va comunque evidenziato come questo gap sia in riduzione. In Francia e in Germania i giovani NEET rappresentano rispettivamente il 12,3% e l'8,8% dei 15-29enni.
- Il tasso di giovani NEET in **Emilia-Romagna** si attesta al **11,0%**, risultando inferiore alla media nazionale, ma lievemente superiore ai dati registrati in Veneto e Lombardia. In tutte e tre le regioni prese in esame, la percentuale di giovani NEET di genere femminile supera quella di genere maschile. Nel corso degli anni si evidenzia un miglioramento significativo, con una riduzione in Emilia-Romagna rispetto al dato del 2018 dei giovani inattivi sia di sesso maschile, sia femminile. È fondamentale notare che questa diminuzione è principalmente attribuibile a un **significativo calo della percentuale di giovani NEET di genere femminile nel 2022 e della percentuale di NEET di genere maschile nel 2023**.

## 1. Quadro di contesto

# COMUNICAZIONI OBBLIGATORIE: ATTIVAZIONI E CESSAZIONI DI RAPPORTI DI LAVORO IN EMILIA-ROMAGNA

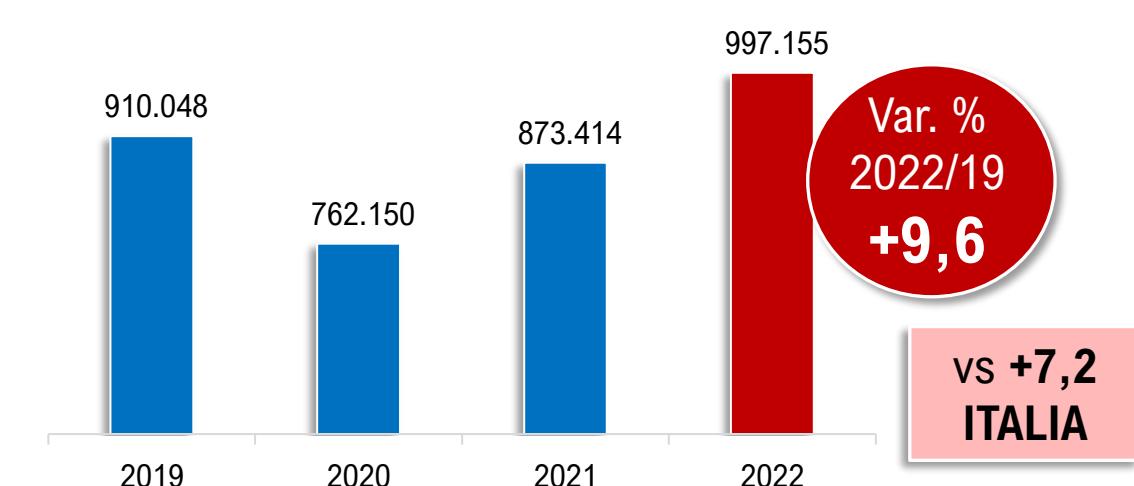
### ATTIVAZIONI di Rapporti di lavoro in Emilia-Romagna

Valori assoluti



### CESSAZIONI di Rapporti di lavoro in Emilia-Romagna

Valori assoluti



### Saldo attivazioni-cessazioni di rapporti di lavoro

	2019	2020	2021	2022	2023*
Emilia Romagna	+46.095	+22.353	+66.758	+41.047	+126.314
Lombardia	+95.532	+37.149	+126.389	+104.894	+156.425
Veneto	+49.646	+13.165	+61.111	+42.808	+94.650

Fonte: Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali - Sistema Informativo Statistico delle Comunicazioni Obbligatorie

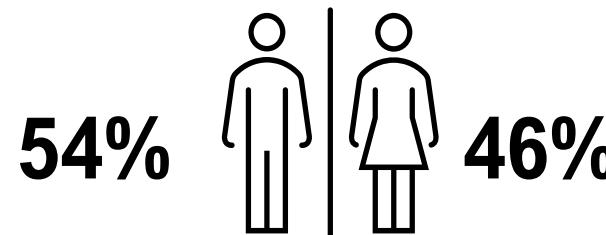
\* Il dato 2023 include valori relativi ai primi 3 trimestri dell'anno

## 1. Quadro di contesto

# COMUNICAZIONI OBBLIGATORIE: DETTAGLI DELLE ATTIVAZIONI DI RAPPORTI LAVORATIVI IN EMILIA-ROMAGNA

### Attivazioni di Rapporti di lavoro PER GENERE in Emilia-Romagna

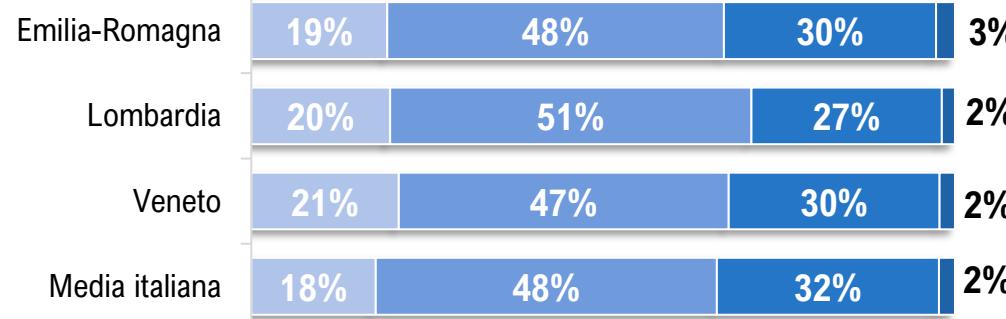
2022 – Valori %



### Attivazioni di Rapporti di lavoro PER CLASSE DI ETÀ

2022 – Valori %

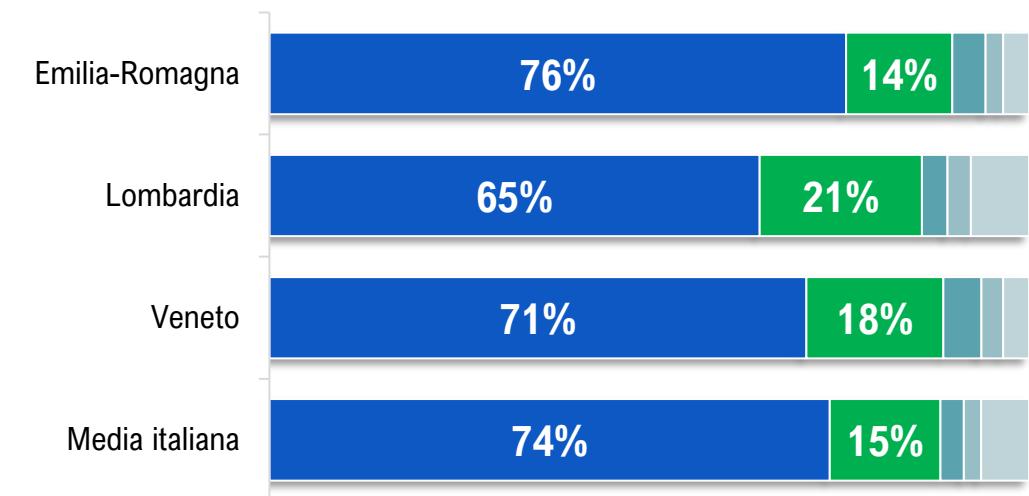
■ Fino a 24   ■ Da 25 a 44   ■ Da 45 a 64   ■ 65 ed oltre



### Attivazioni di Rapporti di lavoro PER TIPOLOGIA DI CONTRATTO

2022 – Valori %

■ Tempo determinato   ■ Tempo indeterminato   ■ Apprendistato   ■ Tirocinio   ■ Altro (a)



(a) La tipologia contrattuale "altro" include: contratto di formazione lavoro (solo P.A.); contratti di inserimento lavorativo; contratto di agenzia a tempo determinato e indeterminato; contratto intermittente a tempo determinato e indeterminato; lavoro autonomo nello spettacolo.

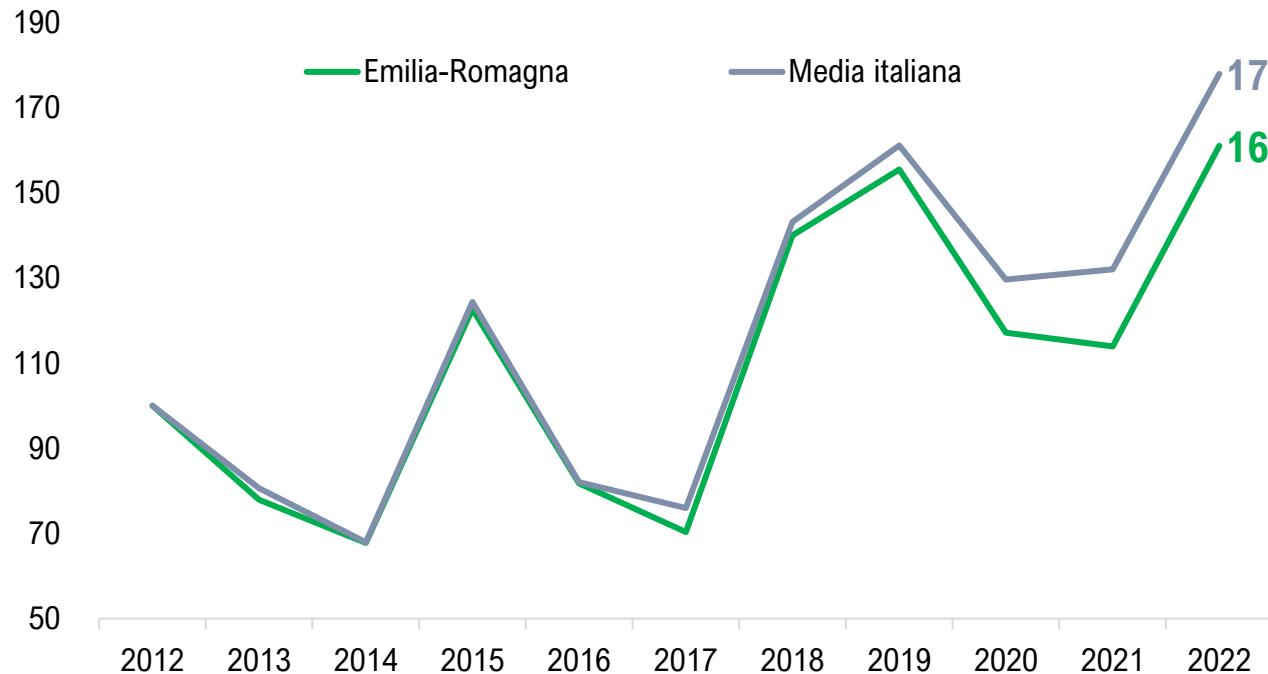
Fonte: Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali - Sistema Informativo Statistico delle Comunicazioni Obbligatorie

## 1. Quadro di contesto

# COMUNICAZIONI OBBLIGATORIE: TRASFORMAZIONI DI CONTRATTI DA TEMPO DETERMINATO A INDETERMINATO

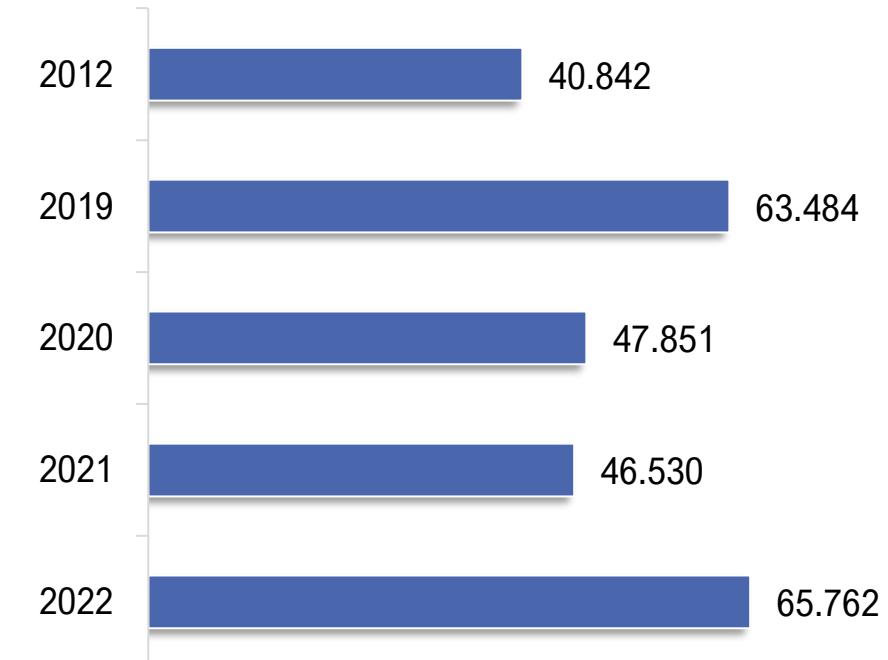
### Rapporti di lavoro a tempo determinato trasformati a tempo indeterminato

Numeri indice, Base 2012 = 100



### Rapporti di lavoro a tempo determinato trasformati a tempo indeterminato

Valori assoluti, Emilia-Romagna



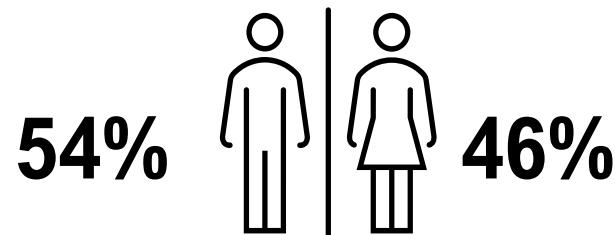
Fonte: Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali - Sistema Informativo Statistico delle Comunicazioni Obbligatorie

## 1. Quadro di contesto

# COMUNICAZIONI OBBLIGATORIE: DETTAGLI DELLE CESSAZIONI DI RAPPORTI LAVORATIVI IN EMILIA-ROMAGNA

### Cessazioni di Rapporti di lavoro PER GENERE in Emilia-Romagna

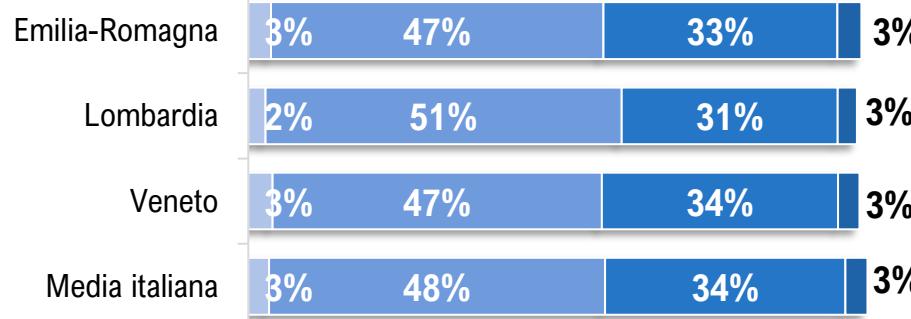
2022 – Valori %



### Cessazioni di Rapporti di lavoro PER CLASSE DI ETÀ

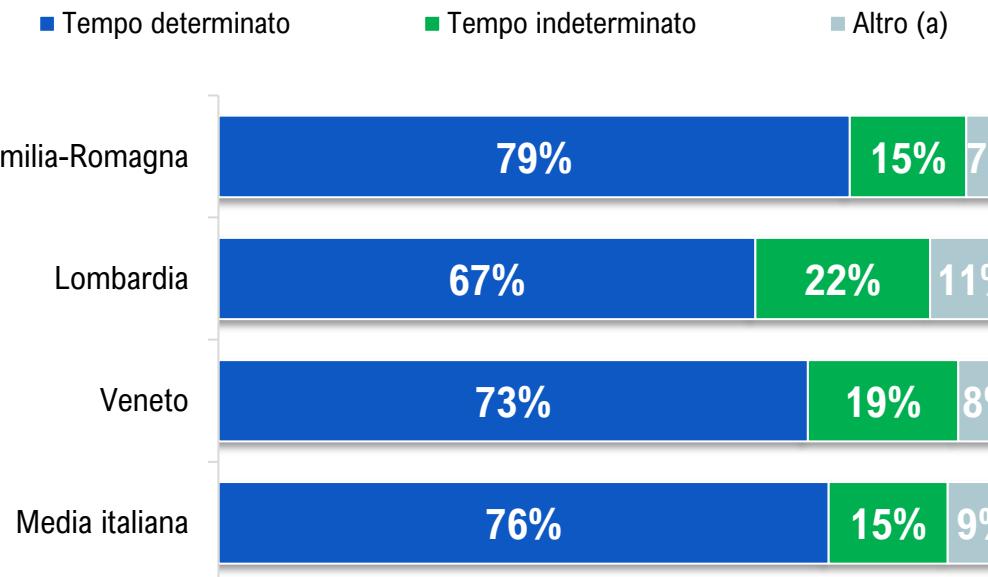
2022 – Valori %

■ Fino a 24 ■ Da 25 a 44 ■ Da 45 a 64 ■ 65 ed oltre



### Cessazioni di Rapporti di lavoro PER TIPOLOGIA DI CONTRATTO

2022 – Valori %



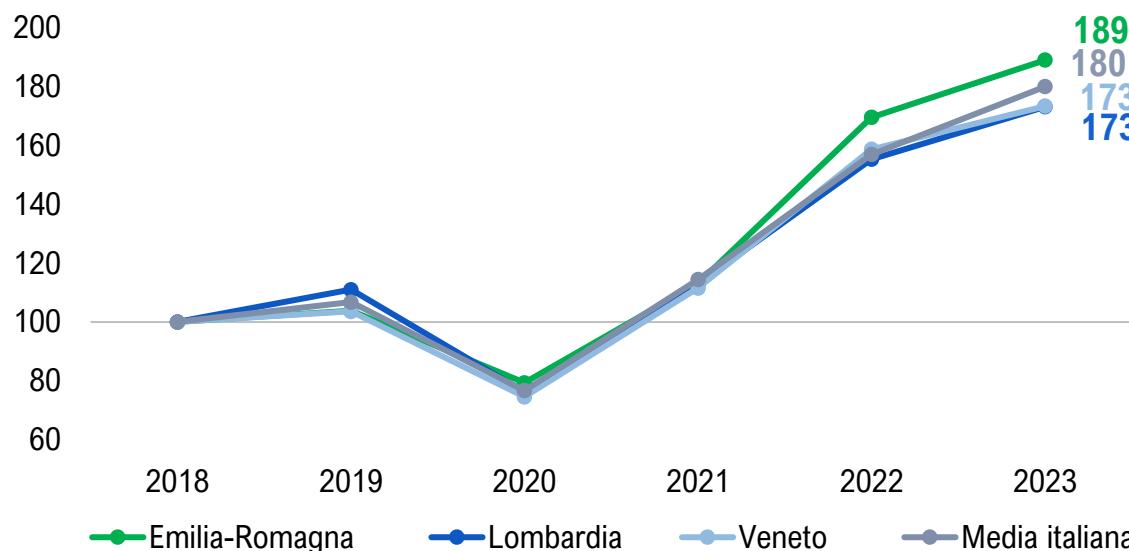
(a) La tipologia contrattuale “altro” include: apprendistati, tirocini, contratto di formazione lavoro (solo P.A.); contratti di inserimento lavorativo; contratto di agenzia a tempo determinato e indeterminato; contratto intermittente a tempo determinato e indeterminato; lavoro autonomo nello spettacolo.

Fonte: Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali - Sistema Informativo Statistico delle Comunicazioni Obbligatorie

# LA DINAMICA DELLE ASSUNZIONI : PERSONALE STRANIERO 1/2

## Entrate di personale immigrato nelle imprese italiane 2018 – 2023

Numeri indice, Base 2018 = 100



**DATI 2023**



Incidenza delle **entrate straniere** sul totale entrate

**21,2%**

**19,2%**

Quota di **entrate straniere con titolo universitario** sul totale entrate straniere

**7,4%**

**8,2%**

Quota di **entrate straniere in professioni specializzate** sul totale entrate straniere

**9,4%**

**10,5%**

Variazione % 2023 vs 2018 **entrate donne straniere**

**+51%**

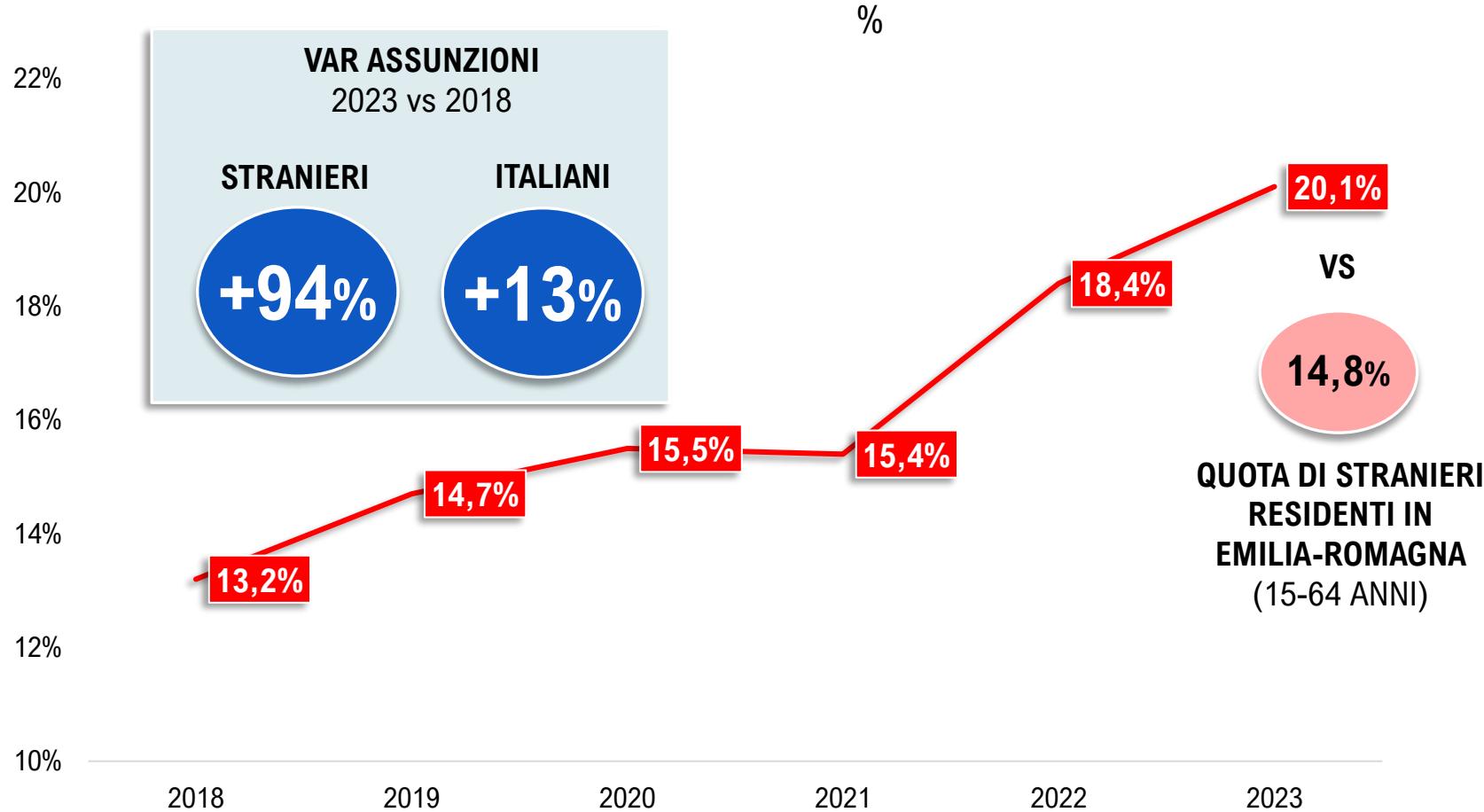
**+42%**

	Emilia-Romagna	Lombardia	Veneto	Media italiana
Entrate 2023	105.130	235.820	113.160	1.057.620
Var. % 23 vs 18	+89%	+73%	+73%	+80%

Fonte: UnionCamere – ANPAL, Sistema Informativo Excelsior 2023

# LA DINAMICA DELLE ASSUNZIONI : PERSONALE STRANIERO 2/2

## Incidenza delle assunzioni di stranieri sul mercato del lavoro dell'Emilia-Romagna



Le assunzioni di lavoratori stranieri nel mercato del lavoro dell'Emilia-Romagna sono quasi raddoppiate negli ultimi 5 anni, raggiungendo nel **2023** il **20,1%** rispetto al totale assunzioni (vs **13,2%** nel **2018**).

Questo dato è significativo considerando che la percentuale di residenti stranieri in Emilia-Romagna si attesta al **14,8%**.

Fonte: UnionCamere – ANPAL, Sistema Informativo Excelsior 2023

# LA DINAMICA DELLE ASSUNZIONI PER SETTORE IN EMILIA-ROMAGNA

## INCIDENZA DELLE ASSUNZIONI NELLA MANIFATTURA SU TOTALE ECONOMIA

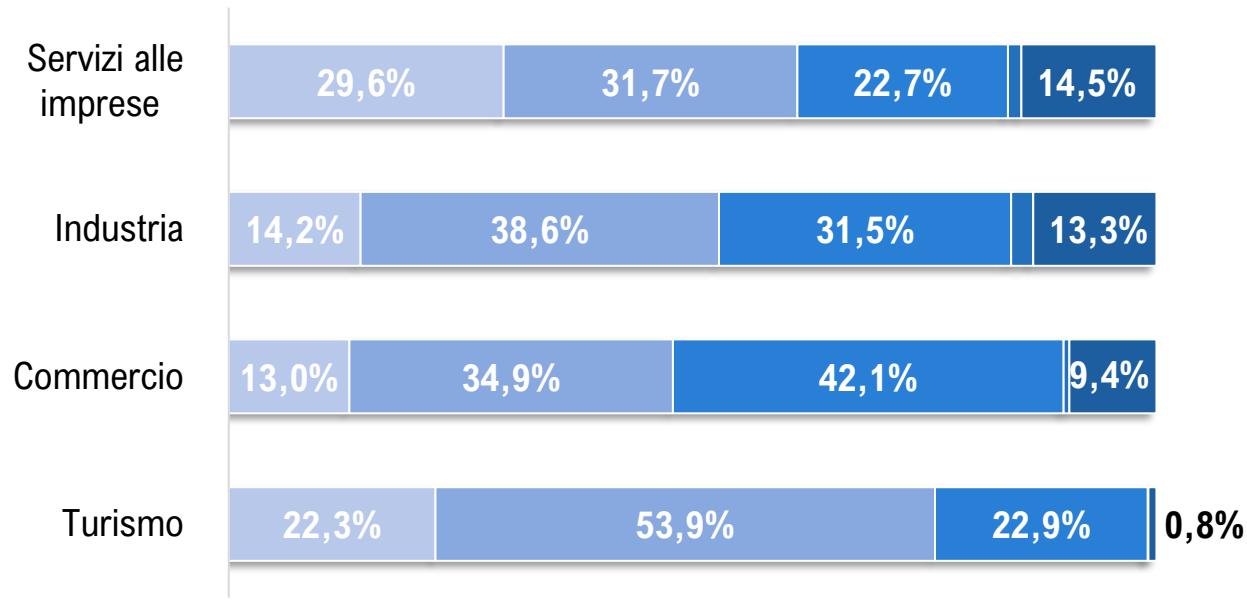
Emilia-Romagna - 2023

**23%**

di cui

<b>Industrie alimentari, delle bevande e del tabacco</b>	<b>3,6%</b>
Industrie tessili, dell'abbigliamento, del cuoio e delle calzature	1,5%
Industrie del legno e del mobile	0,7%
Industrie della carta, cartotecnica e della stampa	0,5%
Industria beni per la casa, tempo libero e altre manifatturiere	0,0%
Industrie estrattive e della lavorazione dei minerali non metalliferi	0,9%
<b>Industrie metalmeccaniche ed elettroniche</b>	<b>12,9%</b>
Industrie chimico-farmaceutiche, della plastica e della gomma	1,4%
Altre industrie	1,0%
<b>Servizi di trasporto, logistica e magazzinaggio</b>	<b>3,1%</b>
<b>Servizi avanzati di supporto alle imprese</b>	<b>7,3%</b>

## Assunti per SETTORE e TITOLO DI STUDIO Emilia-Romagna - 2023



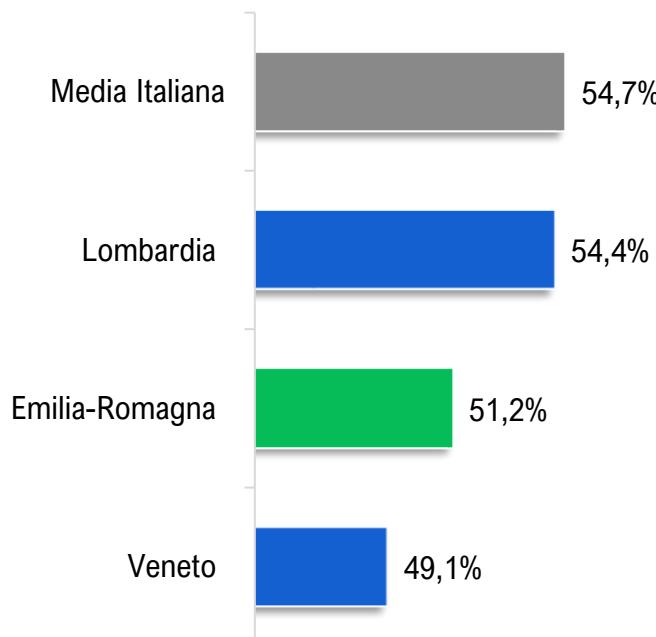
- Scuola dell'obbligo
- Livello secondario
- Qualifica di formazione o diploma professionale
- Istruzione tecnica superiore (ITS)
- Livello Universitario

Fonte: UnionCamere – ANPAL, Sistema Informativo Excelsior 2023

# LA DINAMICA DELLE ASSUNZIONI : DIFFICOLTÀ DI REPERIMENTO

**Assunti senza difficoltà di reperimento\* dalle imprese**

% - 2023



**Assunti senza difficoltà di reperimento\* dalle imprese in Emilia-Romagna per settore**

% - 2023



Fonte: UnionCamere – ANPAL, Sistema Informativo Excelsior 2023

\* per assunti senza alcuna difficoltà di reperimento si intendono «candidati idonei a ricoprire la figura professionale ricercata» (*glossario indagine Excelsior*)

# IN CHE DIREZIONE VA IL MERCATO DEL LAVORO? IL TEMA DEMOGRAFICO

L'invecchiamento demografico rappresenta indubbiamente un **tema critico** per quanto riguarda il **mercato del lavoro**.

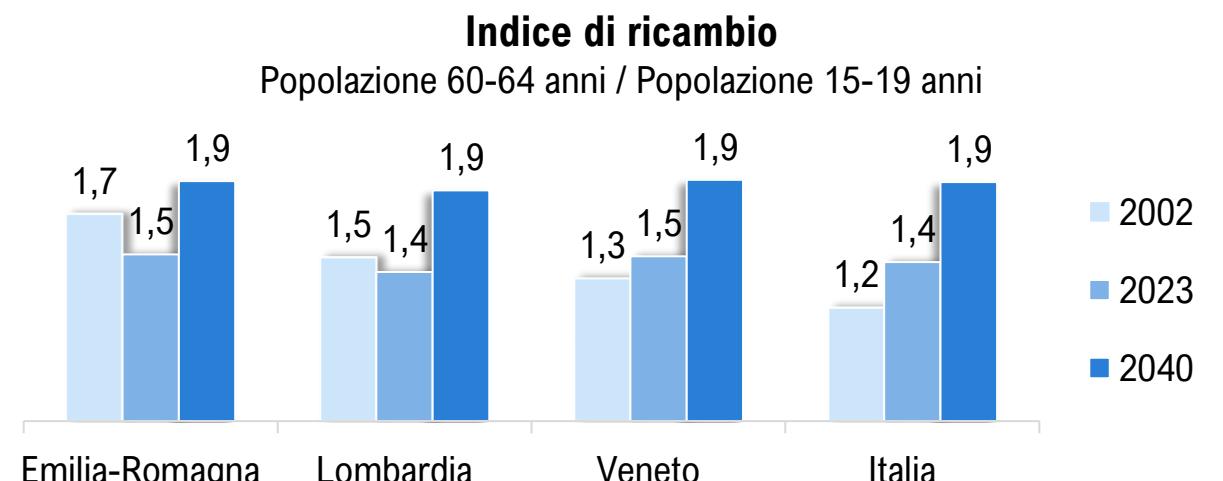
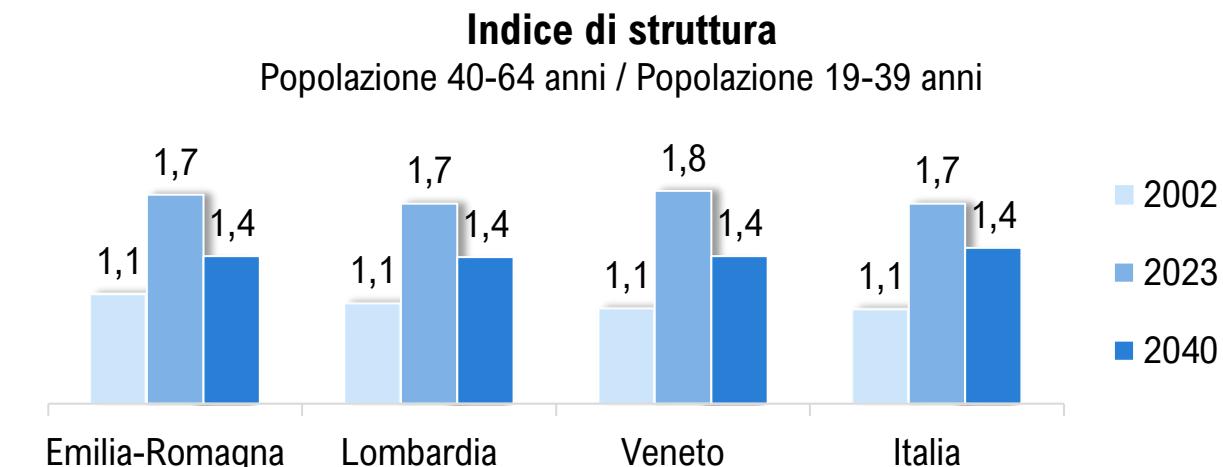
Considerazione ovvia, ma che è sempre utile evidenziare, è che se tutta la popolazione residente consuma, solo una parte (quella in età attiva) produce e provvede quindi al sostentamento dei giovanissimi e degli anziani.

**Ma in che misura queste osservazioni impattano sulle difficoltà di reperibilità di personale nel mercato del lavoro?**

In Emilia-Romagna, se nel 2002 il rapporto tra la popolazione in età attiva più anziana (40 e 64 anni) e quella maggiormente produttiva di età compresa tra 19 e 39 anni era di 1 a 1, nel 2023 per ogni due cittadini tra i 19 e i 39 anni ce ne sono tre tra i 40 e i 64 anni.

Ancor più critico il ricambio generazionale. Si stima che nel 2040 in Emilia-Romagna ci sarà 1 persona tra i 15 e i 19 anni (che sta per entrare nel mercato del lavoro) ogni 2 tra i 60 e i 64 anni (che stanno per uscire dal mercato del lavoro)

Fonte: Elaborazioni Nomisma su dati ISTAT



## HIGHLIGHTS ASSUNTI E ATTIVAZIONI IN EMILIA-ROMAGNA 1/2

---

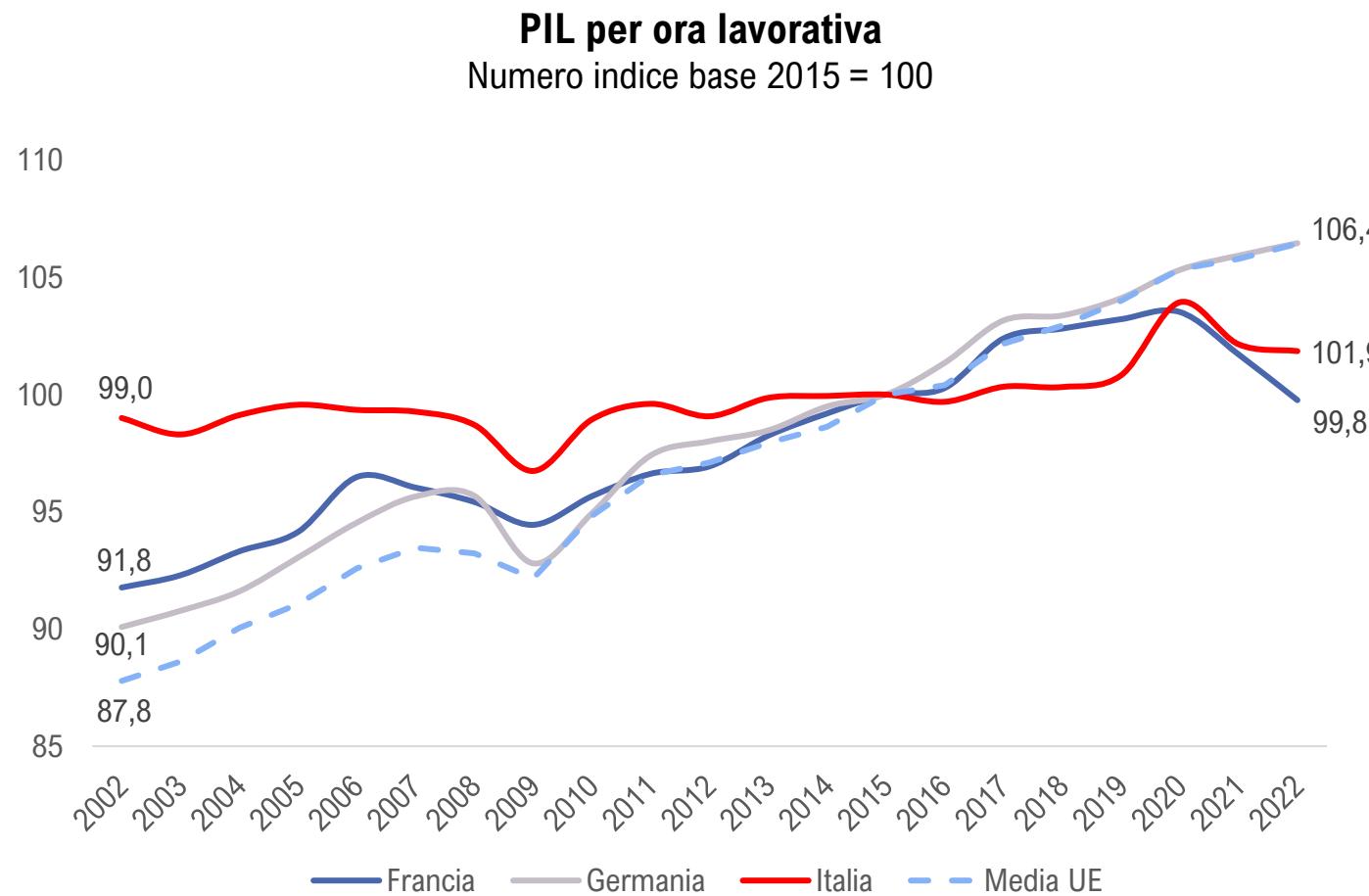
- Le assunzioni nel territorio dell'Emilia-Romagna sono state in **crescita** nell'ultimo triennio, dopo la battuta d'arresto subita in concomitanza della Pandemia nel 2020.
- Nell'ultimo lustro è aumentata l'incidenza dei contratti a tempo determinato e in apprendistato sul totale delle assunzioni. Gli apprendisti assunti sono aumentati del 32% tra il 2018 e il 2023.
- Le assunzioni sul territorio hanno riguardato negli ultimi anni una sempre maggiore quota di stranieri, che sono stati un quinto degli assunti nel 2023, con un dato quasi raddoppiato rispetto a cinque anni prima.
- Nel 2023 4 assunti su 10, in Emilia-Romagna, sono in possesso di una qualifica formativa o un diploma professionale, e la filiera manifatturiera spicca sugli altri settori economici per numero di assunzioni (23%); circa un terzo degli assunti ha istruzione a livello secondario, e un 13% a livello universitario, mentre gli altri settori per rilevanza delle assunzioni sono l'industria metalmeccanica ed elettronica (13%) e i servizi connessi alla logistica (7%).
- I dati Excelsior pubblicati nel 2023 fotografano una regione in cui la difficoltà di reperimento da parte delle imprese è di poco inferiore al 50%. Questo indicatore fa riferimento alla difficoltà di trovare candidati idonei a ricoprire la figura professionale ricercata. Il dato dell'Emilia-Romagna è leggermente peggiore della media nazionale e del valore della Lombardia; il comparto economico che ha incontrato minore difficoltà è quello dei servizi avanzati di supporto alle imprese, mentre la difficoltà è stata maggiore nell'industria metalmeccanica ed elettronica.

## HIGHLIGHTS ASSUNTI E ATTIVAZIONI IN EMILIA-ROMAGNA 2/2

---

- Il **saldo** tra rapporti di lavoro attivati e cessati è positivo per le tre Regioni del nord Italia finora considerate, sebbene nel 2022 in Emilia-Romagna il differenziale, seppur positivo, è inferiore rispetto al 2019 (+41.047 nel 2022, +46.095 nel 2019)
- Le **attivazioni** in Emilia-Romagna riguardano maggiormente **la popolazione maschile**, che dal 2019 al 2023 ha rappresentato quasi stabilmente il 54% dei lavoratori attivati. Le fasce di età maggiormente interessate da attivazioni sono 25-34, 35-44 e 45-54, con un'incidenza superiore dei rapporti di lavoro a tempo determinato attivati, quasi l'80% del totale attivazioni nel 2023.
- Il trend relativo alle **cessazioni** è similare, coinvolge dunque maggiormente uomini, seppur rispetto agli anni passati questa tendenza si sia assottigliata. Il saldo attivazioni-cessazioni relativo al 2022 è negativo nella fascia di età 55-64, coerentemente con il possibile pensionamento di una parte della forza lavoro, mentre il saldo relativo all'**apprendistato** spicca per una maggiore incidenza delle attivazioni, rispetto ad altre tipologie contrattuali.
- **Aumentano nell'ultimo decennio le trasformazioni da tempo determinato a tempo indeterminato**, sia nel contesto nazionale sia in quello regionale emiliano-romagnolo. È comunque interessante notare come la crescita di questa tipologia di trasformazione contrattuale sia più accentuata in Italia, dove si registra un incremento del 78% nel periodo 2012-2022, rispetto al contesto regionale (+61% in Emilia-Romagna), divario accumulatosi solamente dal periodo pandemico in poi.
- **Le entrate di personale immigrato nelle imprese italiane** in Emilia-Romagna sono aumentate dell'89% nel periodo 2018-2023, superiore al +73% di Lombardia e Veneto e del +80% della media italiana. L'Emilia-Romagna registra tassi di crescita superiori alla media italiana di 9 punti percentuali (51% vs 42%) per quanto riguarda le entrate femminili. Più bassa rispetto alla media italiana (10,5%) è invece la quota di entrate straniere in Emilia Romagna (9,4%) in professioni specializzate.

# PRODUTTIVITÀ: EUROPA



**Var. 2002 - 2022**

- Italia      +2,9 p.b.
- Germania    +16,4 p.b.
- Francia     +8,0 p.b.
- Media UE    +18,7 p.b.

Fonte: Elaborazioni Nomisma su dati OECD

## 1. Quadro di contesto

# PRODUTTIVITÀ PER SETTORE ECONOMICO: ITALIA

### Produttività del lavoro

Valore aggiunto dei settori sulle ULA dello stesso settore

Migliaia di euro concatenati - anno di riferimento 2010 – Emilia-Romagna, Veneto, Lombardia, Italia

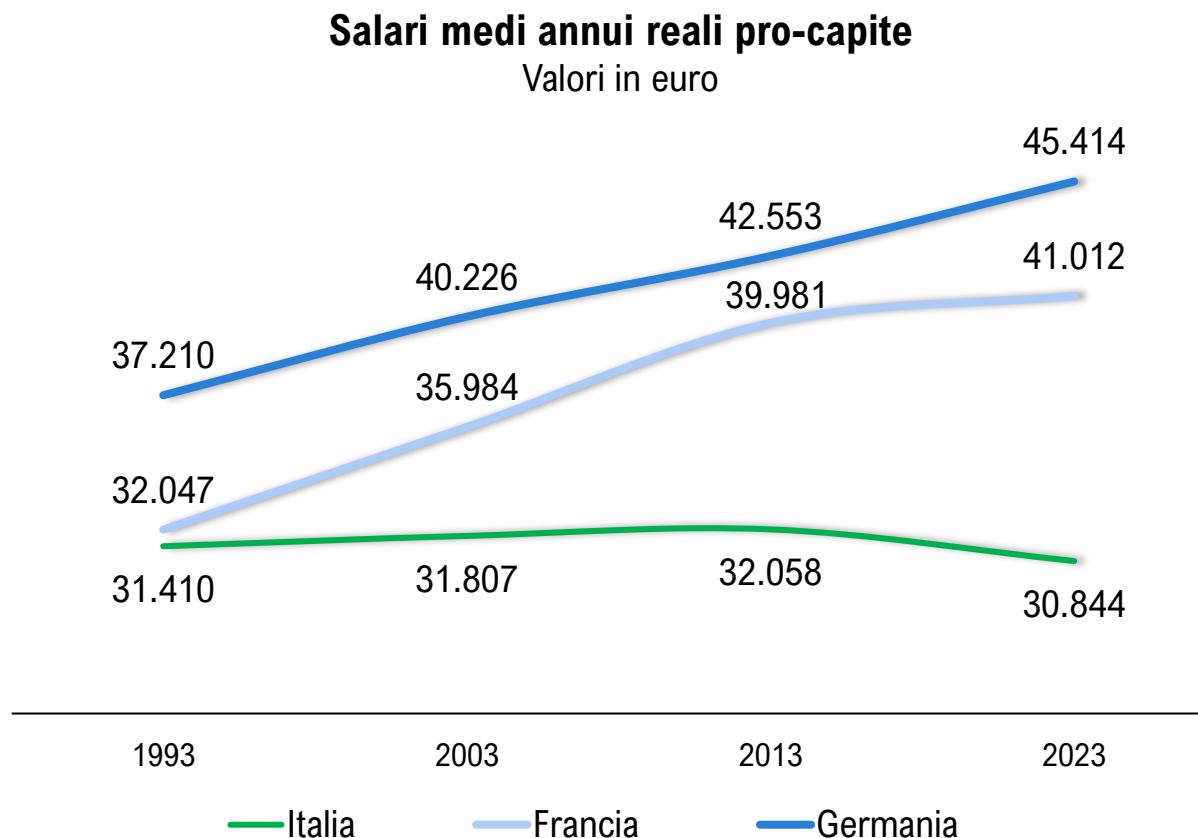
Settore	Territorio	2017	2018	2019	2020	2021
<b>Industria alimentare</b> (industria alimentare; delle bevande; del tabacco)	Lombardia	80,25	84,87	83,38	86,53	89,53
	Veneto	77,68	77,52	76,78	74,06	74,03
	<b>Emilia-Romagna</b>	<b>77,38</b>	<b>77,05</b>	<b>80,51</b>	<b>83,16</b>	<b>99,15</b>
	Italia	63,88	65,19	65,87	64,30	69,32
<b>Industria manifatturiera</b>	Lombardia	79,95	80,97	79,79	79,66	82,50
	Veneto	71,76	71,44	71,78	72,76	75,01
	<b>Emilia-Romagna</b>	<b>81,95</b>	<b>84,36</b>	<b>85,07</b>	<b>84,49</b>	<b>88,90</b>
	Italia	70,46	70,83	70,81	70,20	72,83
<b>Commercio</b> (all'ingrosso e al dettaglio; riparazione di autoveicoli e motocicli)	Lombardia	75,36	75,95	76,23	84,09	84,78
	Veneto	62,02	61,41	61,33	68,41	68,87
	<b>Emilia-Romagna</b>	<b>61,32</b>	<b>60,65</b>	<b>59,32</b>	<b>67,09</b>	<b>68,48</b>
	Italia	55,98	56,38	57,48	61,24	63,30
<b>Servizi alle imprese</b> (attività finanziarie e assicurative; attività immobiliari; attività professionali, scientifiche e tecniche; amministrazione e servizi di supporto)	Lombardia	120,10	119,77	118,54	129,90	119,83
	Veneto	116,34	112,22	110,84	120,76	109,53
	<b>Emilia-Romagna</b>	<b>117,03</b>	<b>114,05</b>	<b>115,27</b>	<b>124,52</b>	<b>113,29</b>
	Italia	113,14	112,46	111,75	120,41	111,06

Fonte: Elaborazioni Nomisma su dati Istat

# SALARI: UN CONFRONTO INTERNAZIONALE /1

---

Secondo uno studio dell'OCSE, l'Italia è uno dei tre paesi europei (insieme a Grecia e Spagna) in cui gli stipendi non sono cresciuti negli ultimi 30 anni:



Fonte: Elaborazioni Nomisma su dati OECD

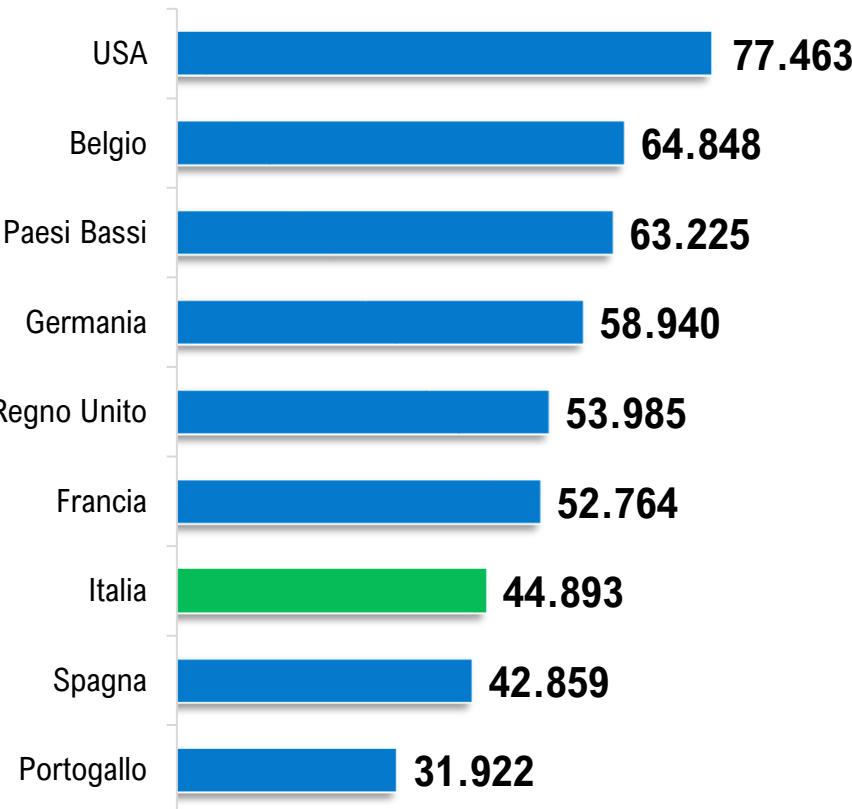
Considerando il periodo 1993-2023, il salario medio in Italia è diminuito da 31.410 euro nel 1993 a **30.844 euro nel 2023**, raggiungendo però il picco più basso nel 1995 con 30.325 euro. Il grafico evidenzia come i salari italiani non siano solo i **più bassi** ma anche gli **unici a diminuire nel periodo in considerazione e rispetto ai Paesi benchmark dell'analisi**.

Oggi, la crescita salariale viene messa a dura prova anche dall'**aumento dell'inflazione**, che ha determinato degli aumenti di prezzo maggiori rispetto alle altre economie europee, **incidendo sul potere d'acquisto** delle famiglie italiane (che però prosegue la sua ripresa dopo la brusca caduta del quarto trimestre del 2022).

# SALARI: UN CONFRONTO INTERNAZIONALE /2

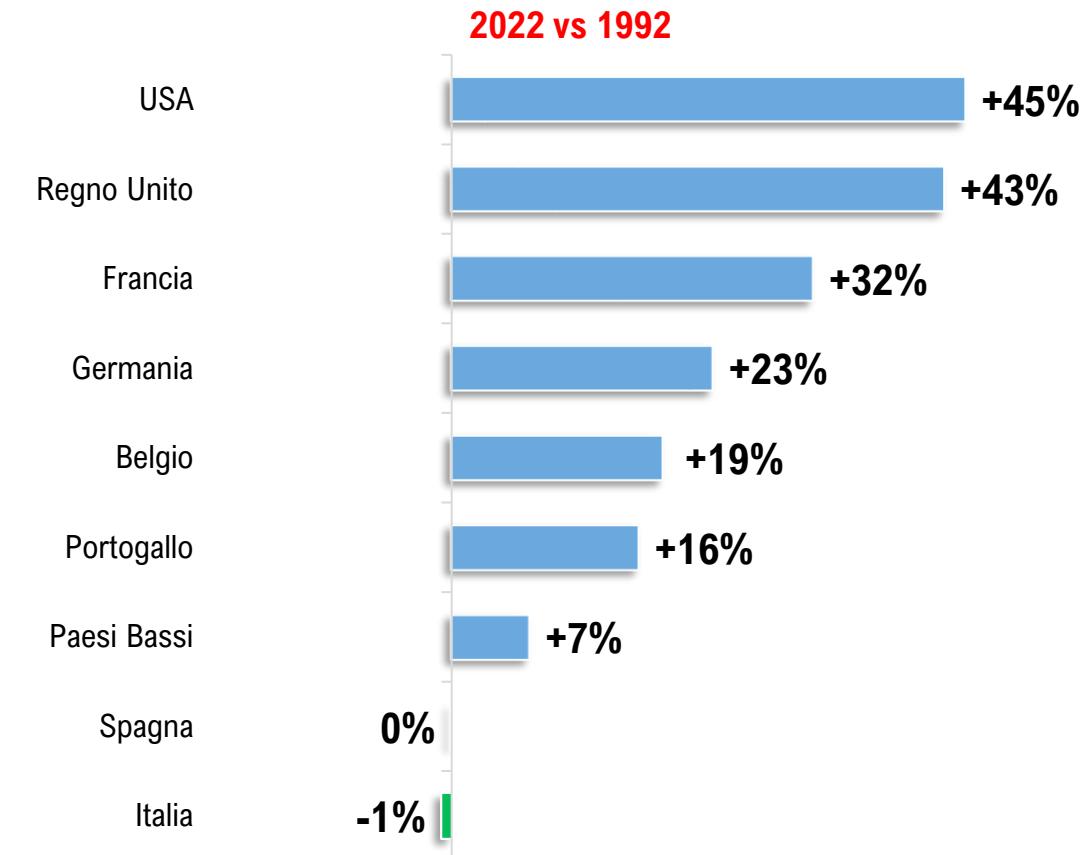
## Salari medi annui pro-capite

Valori in dollari – prezzi costanti base 2022 – PPP (parità di potere d'acquisto)



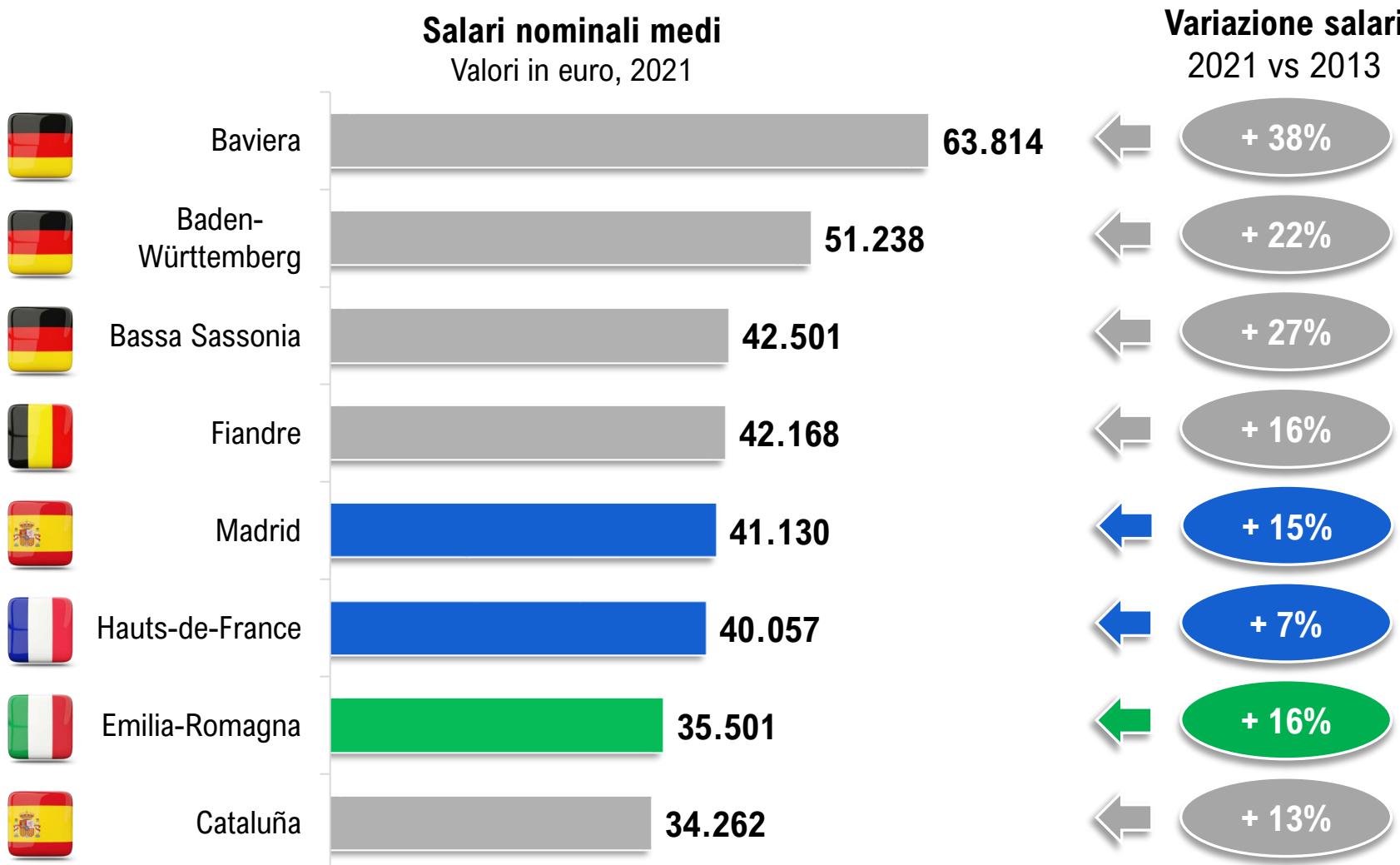
## Variazione dei salari medi annui pro-capite

Valori in % – prezzi costanti base 2022 – PPP (parità di potere d'acquisto)



Fonte: Elaborazioni Nomisma su dati OECD

# SALARI: UN CONFRONTO INTERNAZIONALE /3



Confrontando il salario nominale medio dell'Emilia-Romagna con quello delle altre regioni europee considerate, **si conferma la posizione svantaggiata** che l'Italia occupa anche nel panorama europeo. La crescita dei salari nominali dell'Emilia-Romagna, ad eccezione delle regioni tedesche, si allinea a quella registrata nelle altre regioni. Inoltre, va rapportata all'incremento dell'inflazione per capirne l'impatto sul potere d'acquisto delle persone.

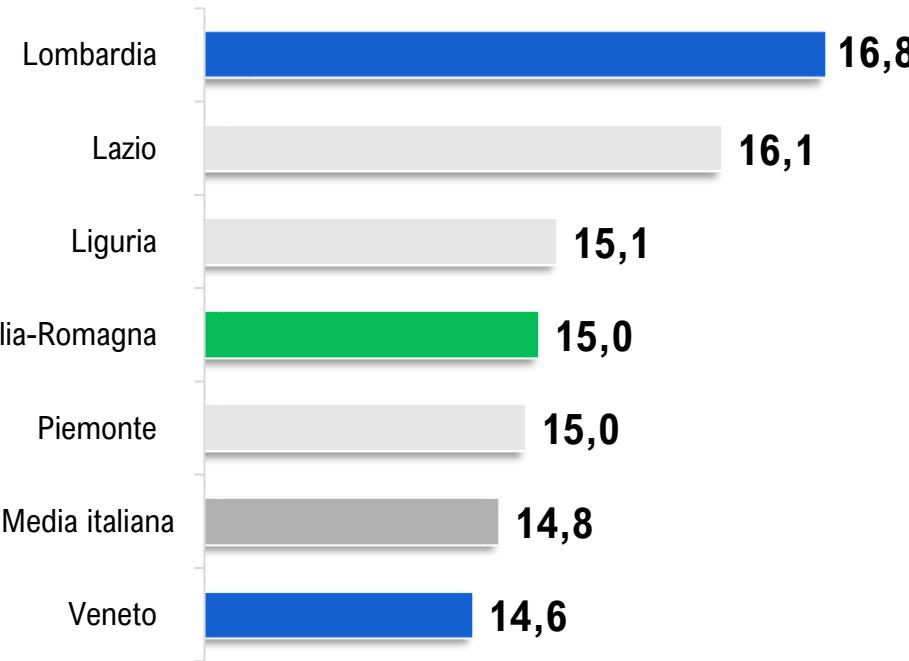
Fonte: Elaborazioni Nomisma su dati Eurostat

# SALARI: SCENARIO ITALIANO /1

---

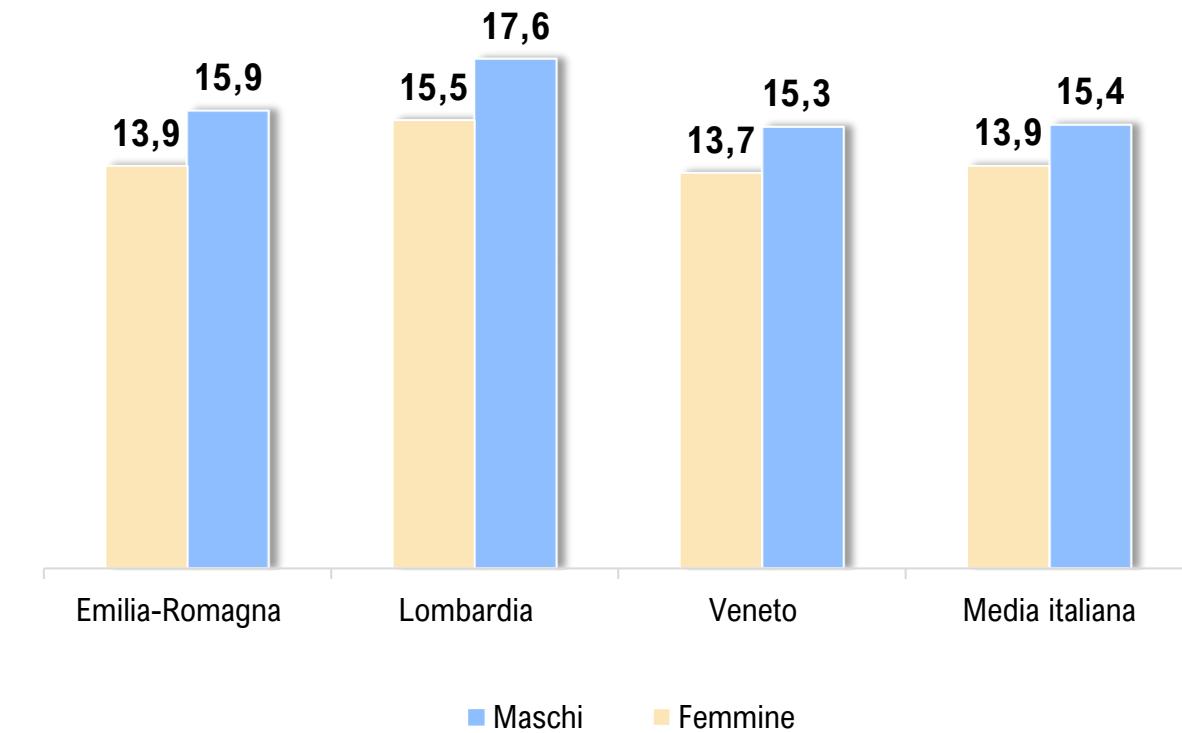
## Retribuzione media lorda oraria nelle regioni italiane

Valori in euro - 2021



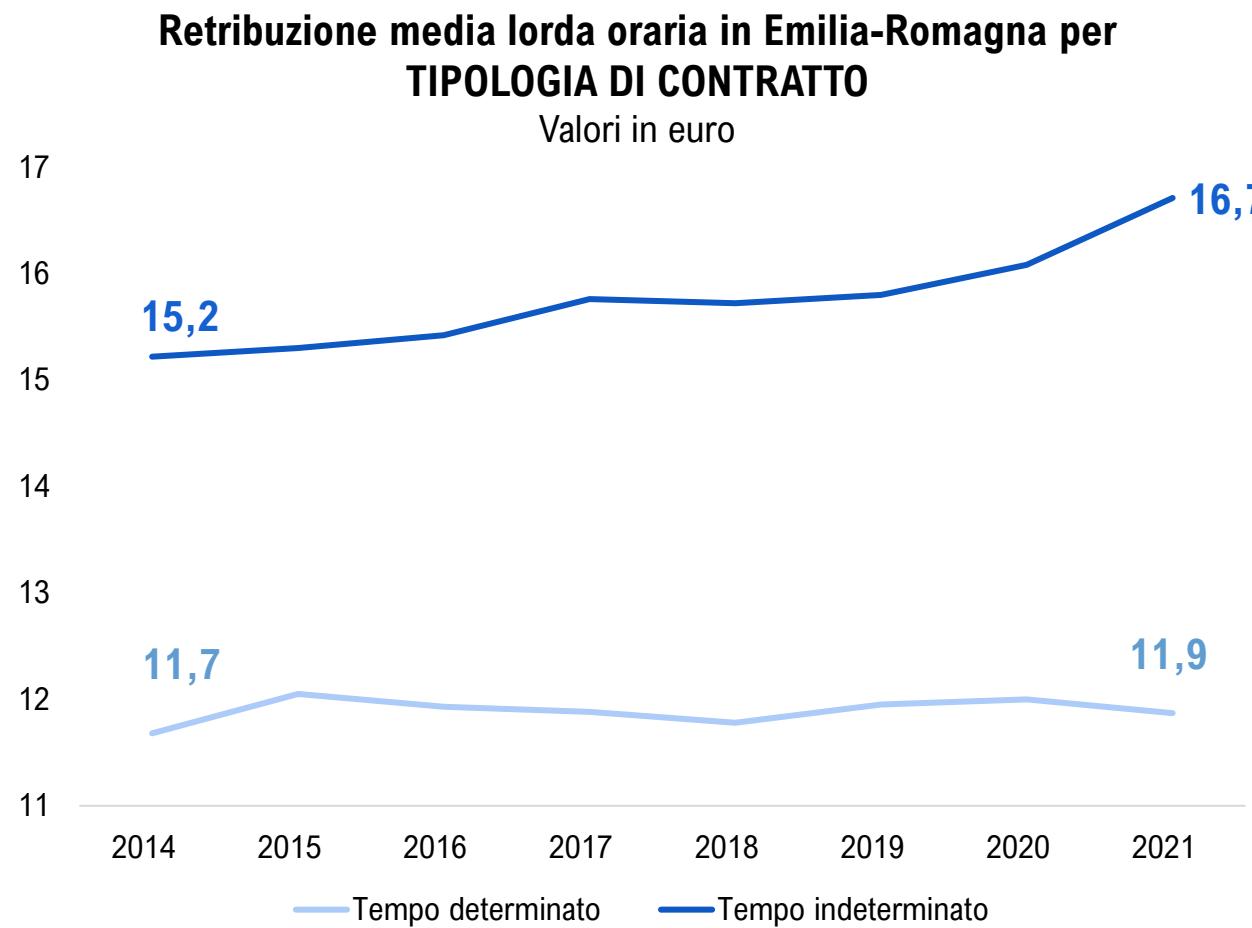
## Retribuzione media lorda oraria in Emilia-Romagna per GENERE

Valori in euro, 2021

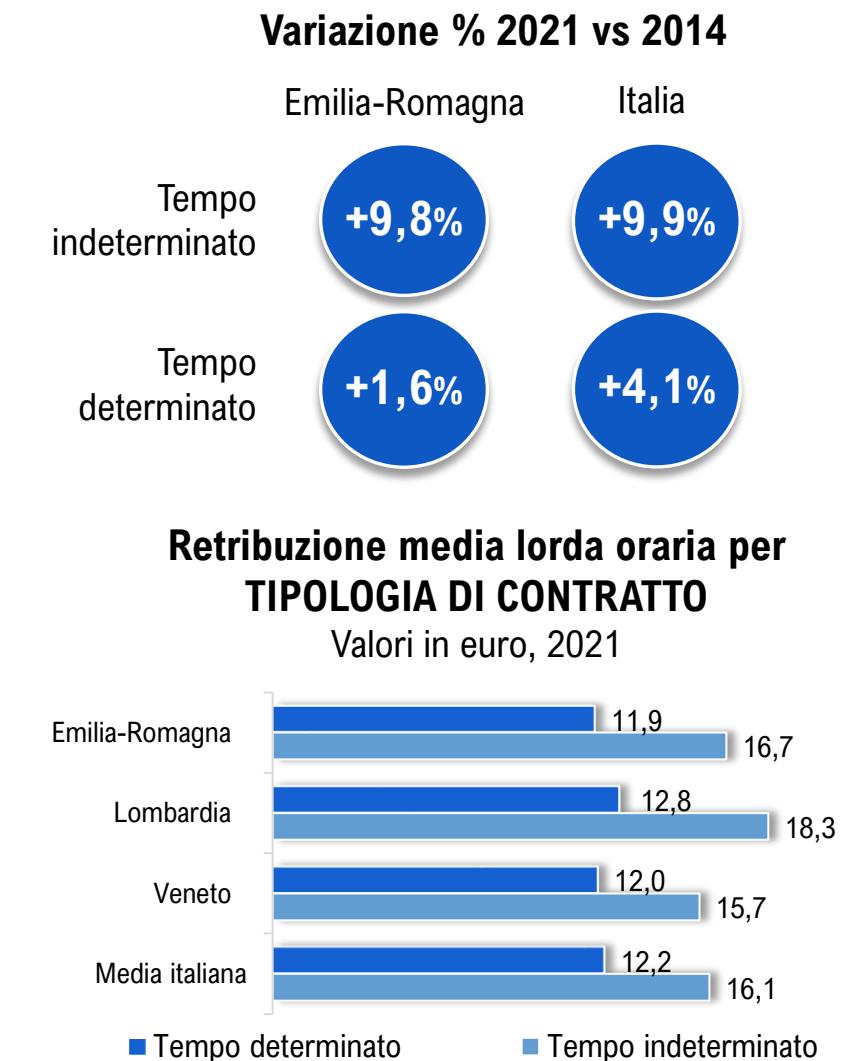


Fonte: Elaborazioni Nomisma su dati ISTAT

# SALARI: SCENARIO ITALIANO /2



Fonte: Elaborazioni Nomisma su dati ISTAT

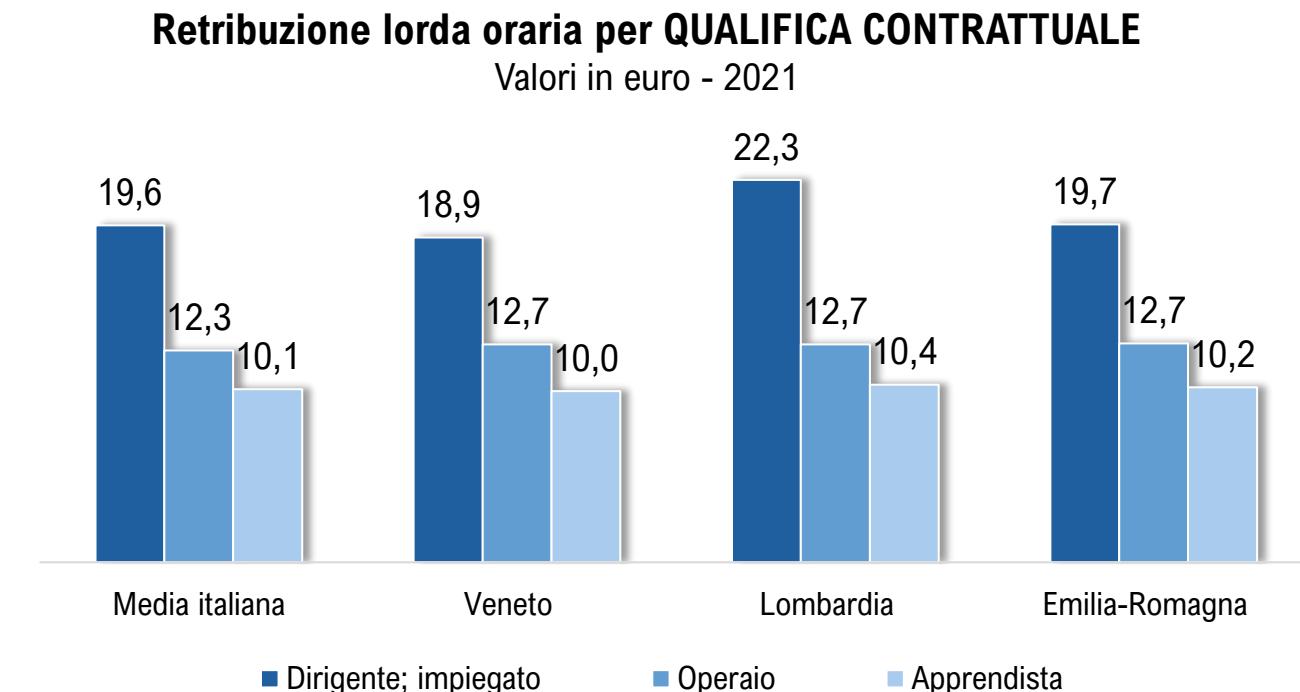


# SALARI: SCENARIO ITALIANO /3

---

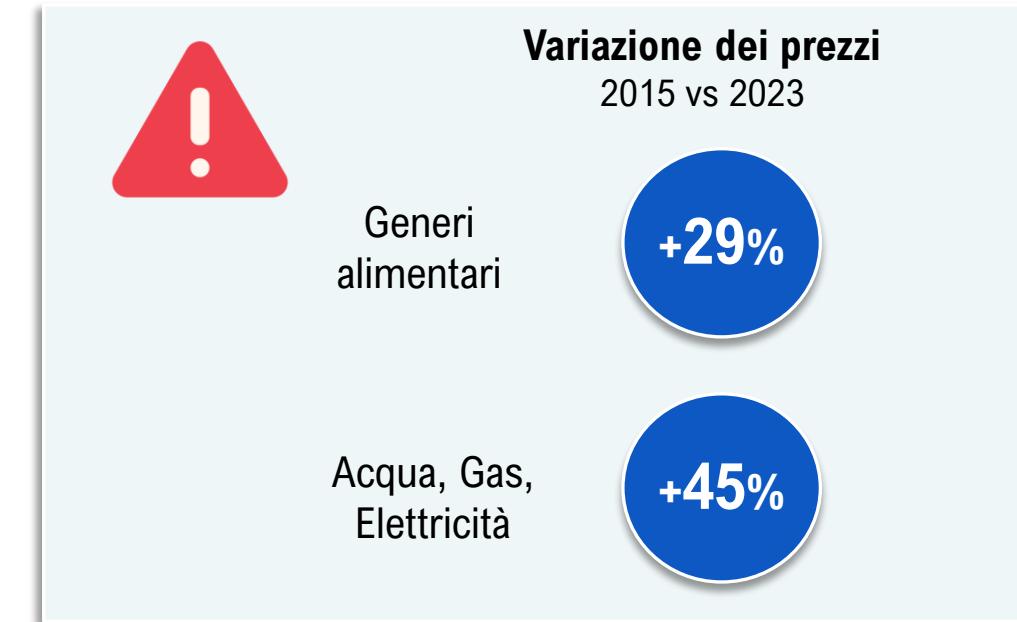
Mentre in Veneto ed **Emilia-Romagna** il salario dei laureati (*o con post-laurea*) è rispettivamente di 19,16 e **19,44** in media, in **Lombardia** è ben superiore (**24,36**). Minori invece le differenze tra regioni per quanto riguarda i salari dei diplomati o di quelli senza nessun titolo di studio o con licenza elementare/media.

**La retribuzione oraria lorda media cresce insieme alla dimensione dell'azienda, per poi diminuire leggermente nelle grandi imprese.** Nel caso dell'Emilia-Romagna passa da 12,68 in media per un'azienda di 0-9 dipendenti a 14,40 per una piccola impresa (10-49 dipendenti). La retribuzione oraria per le medie imprese (50-249), invece, si attesta a 16,81, mentre per le grandi a 16,28.



Fonte: Elaborazioni Nomisma su dati ISTAT

# CONDIZIONE SALARIALE NELLA MANIFATTURA



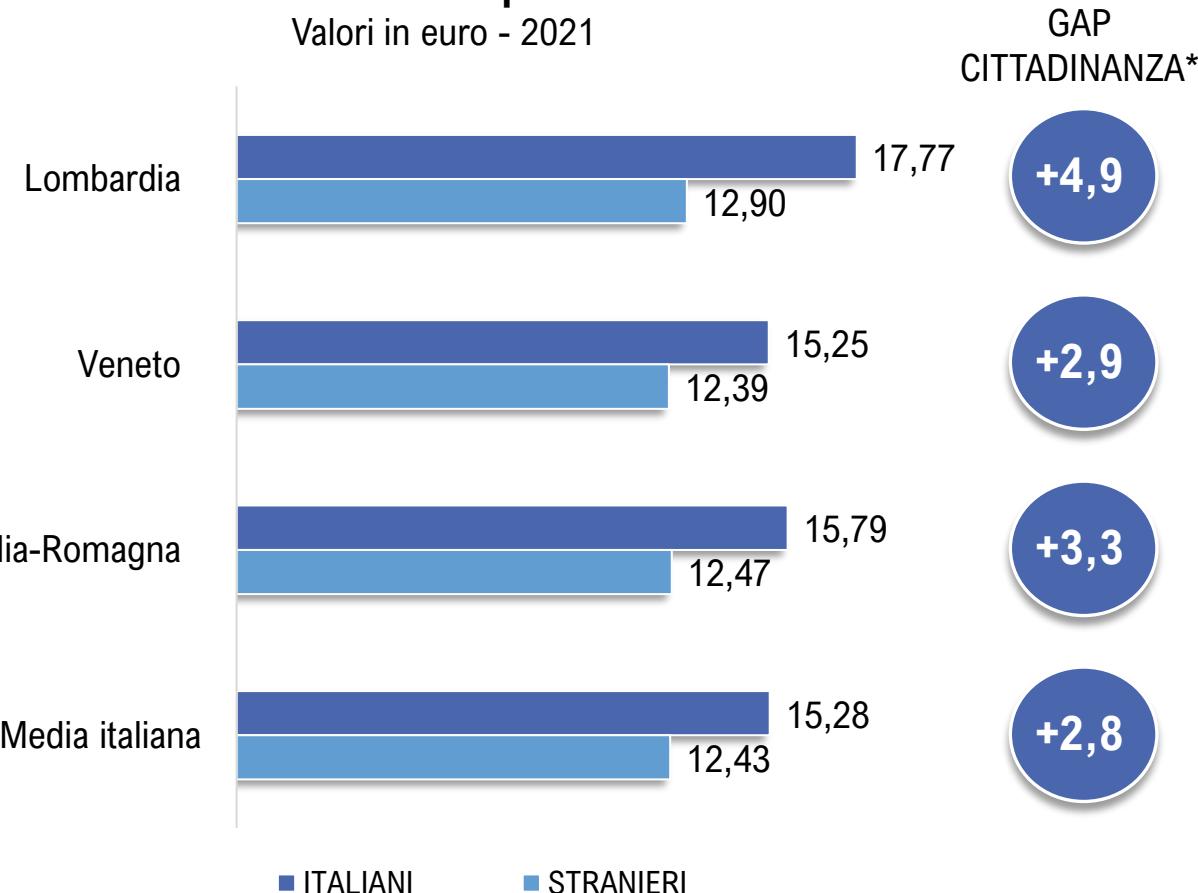
Il grafico riporta l'indice delle retribuzioni lorde per Ula (Unità di lavoro dipendente equivalente a tempo pieno) per le attività manifatturiere e per il totale dell'industria e servizi, in base 2015. Rispetto al 2015, le **retribuzioni nominali**, per quanto riguarda le **attività manifatturiere**, sono **aumentate del 12%**. Da tenere in considerazione, però, è anche l'aumento dei prezzi in generale, ma particolarmente elevato per le categorie di **generi alimentari (+29%)** e **acqua, gas ed elettricità (+45%)**.

Fonte: Elaborazioni Nomisma su dati ISTAT

# CONDIZIONE SALARIALE PER CITTADINANZA

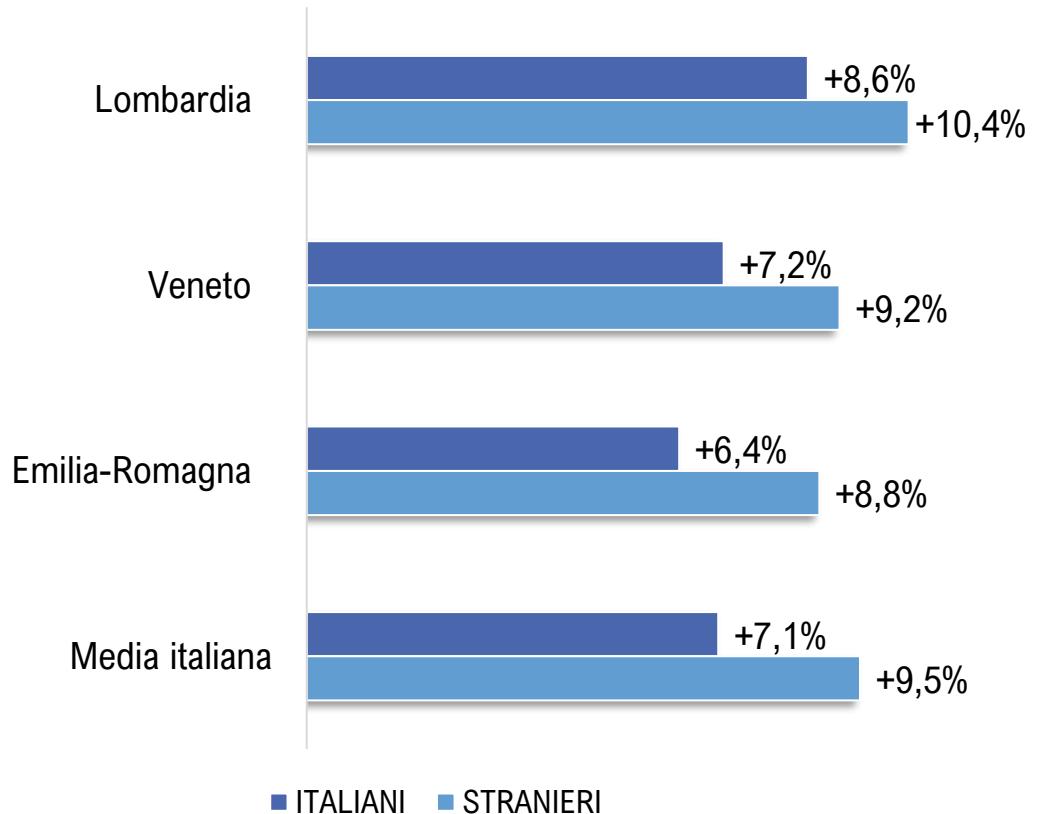
## Retribuzione lorda oraria per CITTADINANZA

Valori in euro - 2021



## Variazione % delle retribuzioni per CITTADINANZA

Valori % - 2021 vs 2014



Fonte: Elaborazioni Nomisma su dati ISTAT

\* Differenza tra le retribuzioni lorde orarie della popolazione italiana e le retribuzioni lorde orarie della popolazione straniera

## HIGHLIGHTS SALARI 1/2

---

- La condizione salariale italiana è tra le **peggiori in Europa**, con una stagnazione e un dato medio che è addirittura più basso di quello di trent'anni fa: il valore medio dei salari reali in Italia nel 2022 è di 31.530 euro annui. La Francia, che nel 1992 faceva registrare un salario medio di poco inferiore a quello italiano, oggi ha un dato oltre il 30% superiore. Anche la Germania è cresciuta negli ultimi tre decenni, e oggi riporta un salario medio superiore a quello italiano di quasi il 50%.
- Nel 2021 la **retribuzione lorda oraria** nel territorio italiano vede primeggiare la Lombardia, con un valore quasi 2 euro più alto della media italiana, pari a 14,79 euro, mentre l'Emilia-Romagna presenta un valore di poco superiore ai 15 euro. La Lombardia altresì la Regione in cui il **divario retributivo** favorisce maggiormente gli uomini.
- In Emilia-Romagna i **contratti a tempo indeterminato** garantiscono in media una retribuzione lorda media oraria di quasi 5 euro superiore ai tempo determinato. Il differenziale tra le due tipologie di contratto è cresciuto anche in funzione dell'aumento della retribuzione media, che per gli indeterminati è stato di circa il 10% sia su base regionale che nazionale tra il 2014 e il 2021. La migliore retribuzione per gli indeterminati è confermata in Veneto e Lombardia, oltre che su base nazionale, ma in quest'ultimo caso il divario è più contenuto.
- Il titolo di studio influenza la retribuzione, e il **possesso di un diploma di laurea o superiore** porta il salario lordo medio orario prossimo ai 20 euro in Emilia-Romagna e Veneto, con la Lombardia molto staccata, oltre i 24 euro.

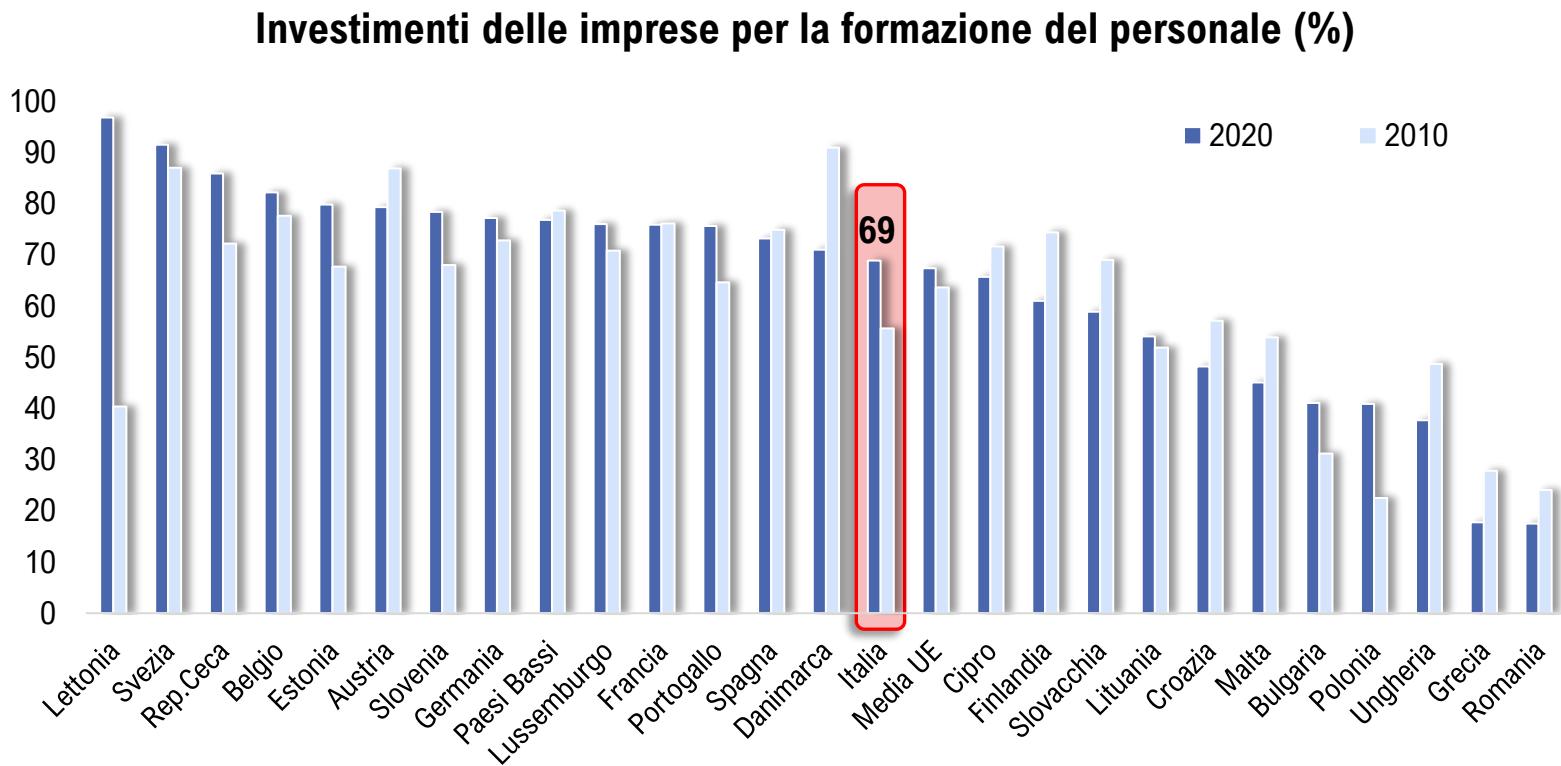
## HIGHLIGHTS SALARI 2/2

---

- La retribuzione dei lavoratori, infine, è più alta nelle grandi e grandissime imprese e per i dirigenti e impiegati, che percepiscono su base linda oraria quasi il doppio degli apprendisti.
- I salari nominali del **comparto manifatturiero** hanno compiuto negli ultimi 15 anni un balzo rispetto al totale di industria e servizi, seppure l'**effetto inflazione** sui prezzi di generi alimentari e delle utilities sia stato tra il 2015 e il 2023 ben superiore al +12% nominale registrato nei salari della manifattura.
- Dall'analisi sulla **condizione salariale degli stranieri**, emerge come l'**Emilia-Romagna** si posizioni terza subito dietro a Lombardia e Veneto, con una **retribuzione** linda oraria di **12,47 euro**. Il gap di retribuzione per cittadinanza è del +3,3 a favore degli italiani, rispetto a una media italiana del +2,8, ma inferiore al gap lombardo (+4,9%).
- Dal 2014 al 2021, l'Emilia-Romagna ha registrato una variazione percentuale del +6,4 delle retribuzioni a occupati italiani contro un +8,8 degli occupati stranieri. Questi valori sono inferiori alle variazioni di Lombardia e Veneto, oltre che alla media italiana.

# FORMAZIONE DEL PERSONALE A CONFRONTO

«Nel 2020, il **67,4%** delle imprese con 10 o più addetti nell'UE ha offerto corsi o altre attività di formazione al proprio personale. Si tratta di un dato in diminuzione rispetto al 2015, quando la quota corrispondente era del 70,5%, percentuale che segnava un picco dopo il 63,6% del 2010. Questo calo nel 2020 si spiega probabilmente con la riduzione dell'attività aziendale, le chiusure e le restrizioni imposte dalla pandemia da Covid-19.»

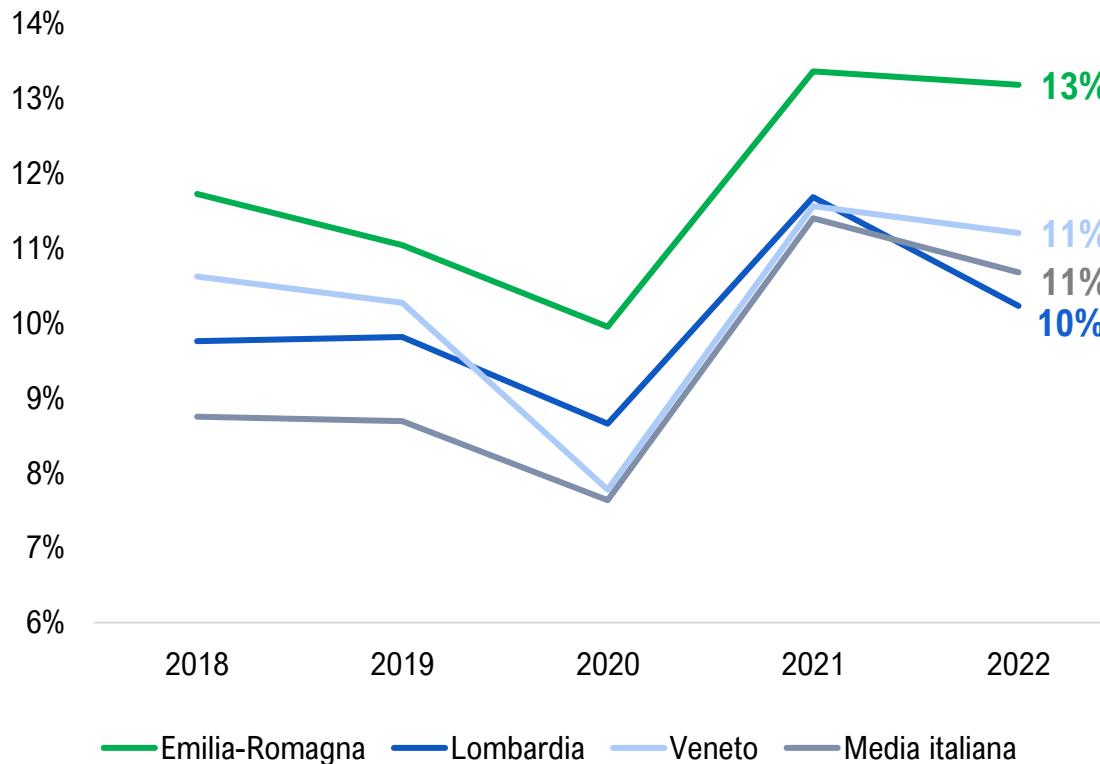


Tra gli Stati membri dell'UE, la quota delle imprese che ha fornito formazione nel 2020 variava dal 17,5% della Romania al 96,8% della Lettonia. L'**Italia occupava invece la quindicesima posizione (68,9%)**, leggermente al di sopra della media europea.

# FORMAZIONE DEL PERSONALE – CONFRONTO REGIONALE /1

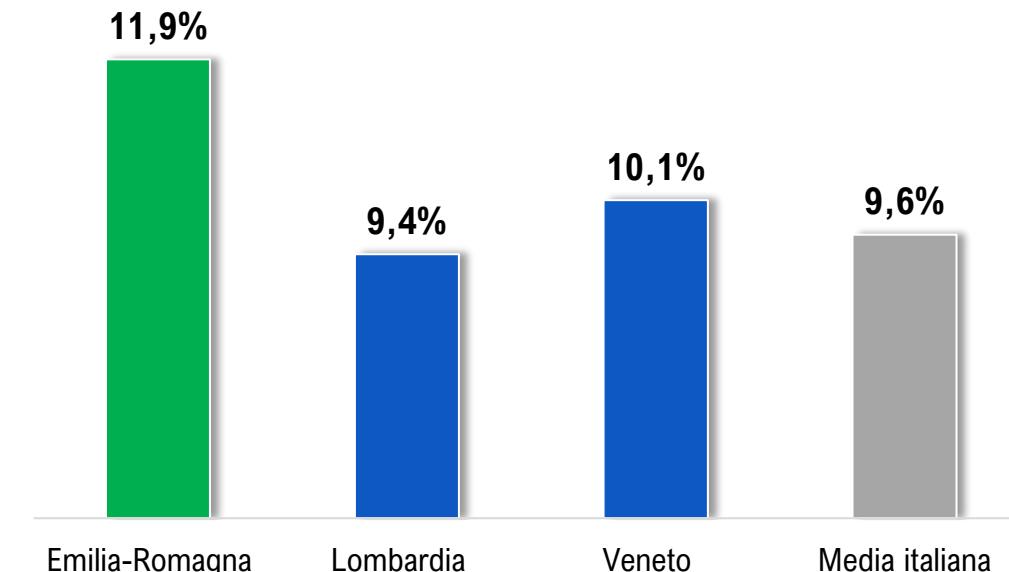
**Quota occupati di età compresa tra i 25 e i 64 anni che partecipano ad attività formative e di istruzione**

Valori percentuali sul totale occupati nella stessa fascia d'età



**Popolazione 25-64 anni che frequenta un corso di studio o di formazione professionale**

Valori percentuali sulla popolazione della stessa classe di età, 2022

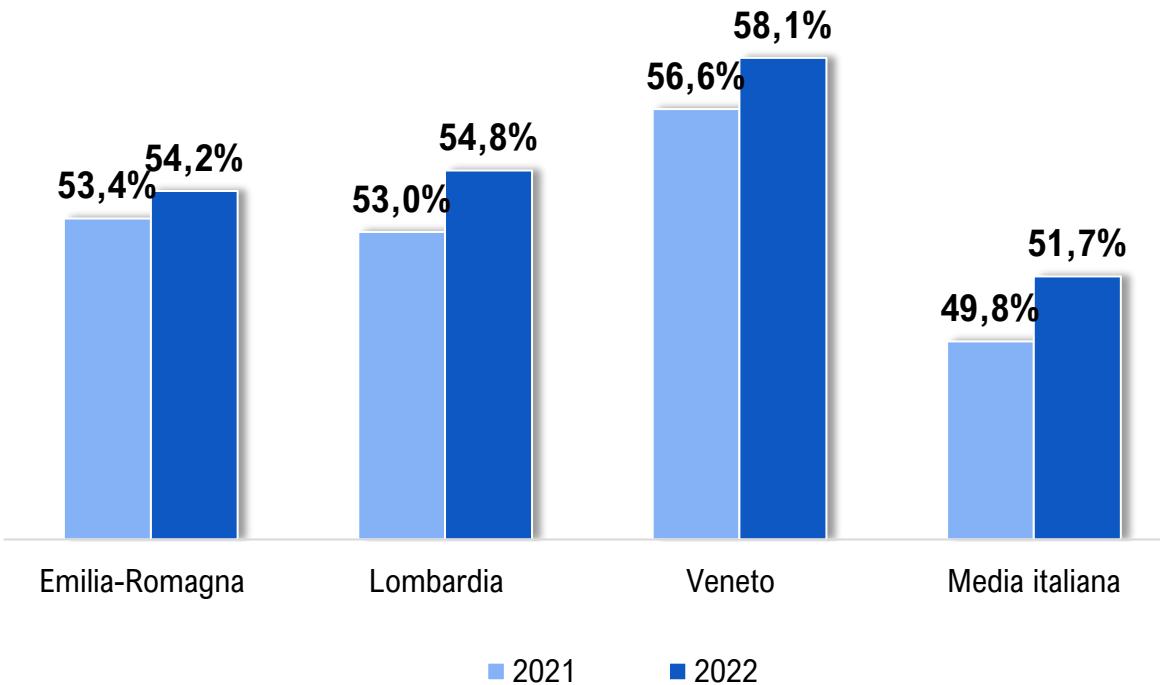


Fonte: elaborazioni Nomisma su dati Istat

# FORMAZIONE DEL PERSONALE – CONFRONTO REGIONALE /2

## Imprese che hanno effettuato/effettuano attività di formazione per il personale

Valori percentuali sul totale imprese attive



Fonte: Unioncamere - ANPAL, Sistema Informativo Excelsior, 2022

Analizzando il contesto italiano con dettaglio regionale, l'**Emilia-Romagna presenta una maggiore incidenza nella quota di occupati tra i 25 e i 64 anni che partecipano ad attività di formazione e di istruzione, pari al 13% nel 2022** (Veneto, Lombardia e media italiana si attestano tra il 10 e l'11%).

Il primato è replicato anche per la popolazione che frequenta corsi di studio o formazione professionale sul totale, sempre nella fascia 25-64, con il **12% emiliano-romagnolo** che stacca di quasi 2 punti il Veneto, mentre la media italiana si attesta al 9,6%.

Il **Veneto, tuttavia, è la regione con la maggior quota di imprese che hanno effettuato attività di formazione per il personale** (58,1% nel 2022). Emilia-Romagna e Lombardia mostrano valori simili (rispettivamente 54,2% e 54,8%) ed estremamente superiori alla media nazionale. Si sottolinea come questo indicatore sia fortemente influenzato dalle dimensioni delle imprese, dunque si perde l'effetto (registrato nella quota di occupati in formazione) dato dalle **imprese di grandi dimensioni**, molto consistente in Emilia-Romagna.

# 2. Un'analisi dei bilanci delle imprese

---

## ANALISI DEI BILANCI DELLE IMPRESE

La successiva fase prevede un'analisi dei bilanci aggregati delle società di capitali emiliano-romagnole in ottica comparata e in serie storica di cinque anni (2018-2022).

Le performance delle imprese emiliano-romagnole vengono confrontate con quelle di altri contesti europei - Hauts-de-France e Comunidad de Madrid - regioni ritenute comparabili in quanto hanno una conformazione simile all'Emilia-Romagna in termini di popolazione, industria e servizi.

**I settori merceologici oggetto dell'analisi comprendono il comparto manifatturiero e quello dei servizi alle imprese (tra cui logistica e magazzinaggio).**

Settore per settore e in aggregato vengono messe in risalto le performance economiche, le marginalità lorde delle imprese e la relativa composizione dei costi di produzione, con particolare attenzione al mutamento del costo del lavoro e della sotto-componente «salari e stipendi».

Viene indagata l'incidenza e l'evoluzione di altri fattori quali i costi per materie prime (a seconda del settore, come proxy dei costi energetici), servizi e le immobilizzazioni immateriali (come proxy degli investimenti tecnologici), in relazione alla generazione di valore aggiunto.

Benchmark: in base ai dati di bilancio delle imprese dei settori e/o delle filiere integrate o competitor di quelle emiliano-romagnole, verrà indagato il ruolo dei fattori produttivi in altri paesi europei comparabili con i dati di bilancio delle imprese emiliano-romagnole

# IL PERIMETRO DI INDAGINE – SETTORI /1

MACRO-SETTORE	SETTORE	CODICE ATECO	DENOMINAZIONE ATECO
<b>MANIFATTURA</b>	Agroindustria	C10	Industria alimentare
		C11	Industria delle bevande
	Moda	C13	Industrie tessili
		C14	Confezioni di articoli di abbigliamento; confezione di articoli in pelle e pelliccia
		C15	Fabbricazione di articoli in pelle e simili
	Carta ed editoria	C17	Fabbricazione di carta e di prodotti in carta
		C18	Stampa e produzione di supporti registrati
	Chimica e petrolchimica	C19	Fabbricazione di coke e prodotti derivanti dalla raffinazione del petrolio
		C20	Fabbricazione di prodotti chimici
		C21	Fabbricazione di prodotti farmaceutici di base e di preparati farmaceutici
	Gomma e plastica	C22	Fabbricazione di articoli in gomma e materie plastiche
	Ceramica e minerali non metalliferi	C23	Fabbricazione di altri prodotti della lavorazione di minerali non metalliferi
	Metalmecanico	C24	Metallurgia
		C25	Fabbricazione di prodotti in metallo
		C26	Fabbricazione di computer e prodotti di elettronica e ottica
		C27	Fabbricazione di apparecchiature elettriche ed apparecchiature per uso domestico non elettriche
		C28	Fabbricazione di macchinari ed apparecchiature NCA
		C29	Fabbricazione di autoveicoli, rimorchi e semirimorchi
		C30	Fabbricazione di altri mezzi di trasporto

# IL PERIMETRO DI INDAGINE – SETTORI /2

MACRO-SETTORE	SETTORE	CODICE ATECO	DENOMINAZIONE ATECO
<b>SERVIZI</b>	Trasporto e Magazzinaggio	49	Trasporto terrestre e trasporto mediante condotte
		50	Trasporto marittimo e per vie d'acqua
		51	Trasporto aereo
		52	Magazzinaggio e attività di supporto ai trasporti
		53	Servizi postali e attività di corriere
	Attività di supporto alle imprese	82	Attività di supporto per le funzioni d'ufficio e altri servizi di supporto alle imprese

## IL PERIMETRO DI INDAGINE - TERRITORIO

PAESE	REGIONE
ITALIA	<b>Emilia-Romagna</b>
	Veneto
	Lombardia
FRANCIA	Hauts-de-France
SPAGNA	Comunidad de Madrid



# VARIABILI PER L'ANALISI ECONOMICO-FINANZIARIA /1

INDICI	DEFINIZIONE	FORMULA
RICAVI DELLE VENDITE	I ricavi delle vendite sono gli importi in denaro generati da un'azienda tramite le sue attività commerciali, ovvero tramite la vendita di beni o servizi	-
MARGINE OPERATIVO LORDO (EBITDA)	Il margine operativo lordo è un indicatore di redditività che evidenzia il reddito di un'azienda basato solo sulla sua gestione operativa, quindi senza considerare gli interessi, le imposte, il deprezzamento di beni e gli ammortamenti.	-
UTILE NETTO	L'utile netto rappresenta la differenza tra i proventi e gli oneri di un'azienda in un determinato periodo. È il profitto che rimane dopo aver considerato tutte le spese, compresi gli ammortamenti, gli interessi, le tasse e altre spese correlate all'esercizio aziendale.	-
DIPENDENTI	Prestatori di lavoro subordinato, definiti dall'art. 2094 c.c. come coloro che si obbligano mediante retribuzione a collaborare nell'impresa, prestando il proprio lavoro intellettuale o manuale alle dipendenze e sotto la direzione dell'imprenditore (datore di lavoro)	-
VALORE DELLA PRODUZIONE	Il valore della produzione, è uguale al fatturato incrementato delle giacenze della produzione di esercizio e diminuito del valore delle giacenze delle produzioni passate.	-
COSTI DI PRODUZIONE	I costi di produzione rappresentano le spese sostenute da un'azienda per la realizzazione di prodotti (beni e servizi)	-
COSTI DELLE MATERIE PRIME E CONSUMO	I costi delle materie prime e consumo sono i costi che le imprese devono sostenere per rifornirsi dei beni necessari allo svolgimento delle proprie attività.	-
COSTI DEI SERVIZI	Questa voce include tutti i costi derivanti dall'acquisizione di servizi nell'attività ordinaria dell'impresa.	-
COSTI DEL PERSONALE	In questa voce sono iscritti tutti i costi sostenuti nel corso dell'esercizio per il personale dipendente, ivi incluso il lavoro interinale, secondo le specifiche competenze per salari e salari e stipendi, oneri sociali ed altro	-
SALARI E STIPENDI	Salari e stipendi rappresentano i compensi economici che un datore di lavoro corrisponde ai propri dipendenti in cambio del loro lavoro.	-
ONERI SOCIALI	Gli oneri sociali includono i contributi previdenziali e assicurativi a carico del datore di lavoro.	-
TRATTAMENTO DI FINE RAPPORTO	Il Trattamento di Fine Rapporto (TFR) è un elemento della retribuzione del lavoratore che viene riconosciuto cumulativamente al termine del rapporto di lavoro.	-

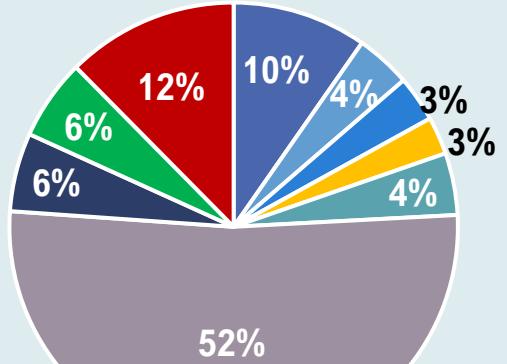
# VARIABILI PER L'ANALISI ECONOMICO-FINANZIARIA /2

INDICI	DEFINIZIONE	FORMULA
RISULTATO OPERATIVO	Il risultato operativo di un'azienda equivale al risultato ottenuto dalla gestione caratteristica, ovvero quella attinente al business principale dell'attività.	-
VALORE AGGIUNTO	È la misura dell'incremento di valore che si verifica nell'ambito della produzione e distribuzione di beni e servizi finali grazie ai fattori produttivi adoperati (capitale e lavoro) a partire da beni e risorse primarie iniziali	-
TOTALE IMMOBILIZZAZIONI	Le immobilizzazioni rappresentano gli elementi patrimoniali destinati ad essere utilizzati durevolmente nell'ambito di un'azienda.	-
TOTALE IMMOB. IMMATERIALI	Per immobilizzazioni immateriali, si intendono tutti quei beni, sempre ad utilità pluriennale, che hanno la caratteristica di non essere tangibili, come ad esempio i marchi, i brevetti, i software, ecc..	-
EBITDA MARGIN (%)	Segnala l'attitudine a trasformare in mezzi finanziari le vendite e i relativi ricavi, dopo aver considerato i flussi finanziari legati ai costi della gestione operativa.	MARGINE OPERATIVO LORDO / RICAVI TOTALI
PRODUTTIVITÀ	L'indice di produttività è una misura dell'operatività dei dipendenti, al netto dei costi.	VALORE AGGIUNTO / DIPENDENTI
COSTI MEDI DEL PERSONALE	È il rapporto tra il totale dei costi del personale e il numero dei dipendenti.	COSTI DEL PERSONALE / DIPENDENTI
INCIDENZA DI SALARI E STIPENDI SUI COSTI DEL PERSONALE	È il rapporto tra salari e stipendi e il totale dei costi del personale.	SALARI E STIPENDI / COSTI DEL PERSONALE
INCIDENZA COSTI DEL PERSONALE SUI COSTI DELLA PRODUZIONE	È il rapporto tra il totale dei costi del personale e i costi della produzione.	COSTI DEL PERSONALE / COSTI DELLA PRODUZIONE

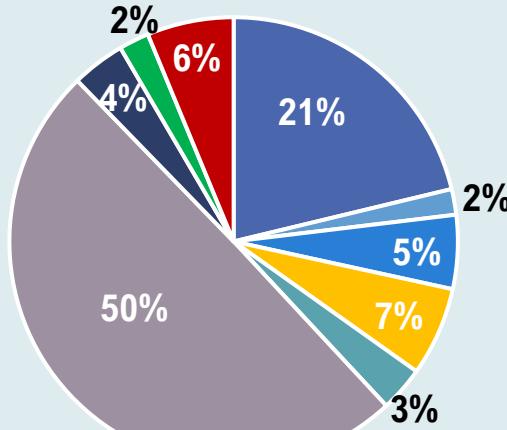
# IL CAMPIONE ANALIZZATO

N.  
IMPRESE

EMILIA-ROMAGNA

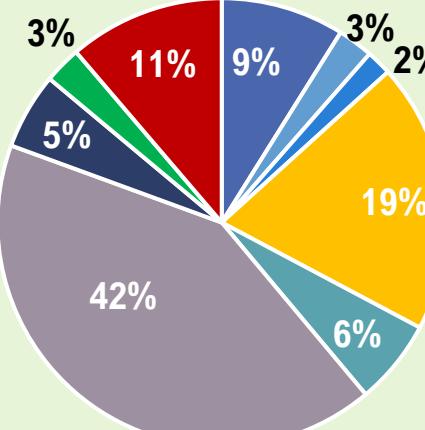
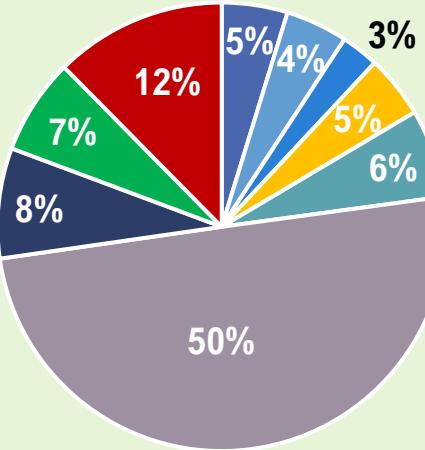


RICAVI

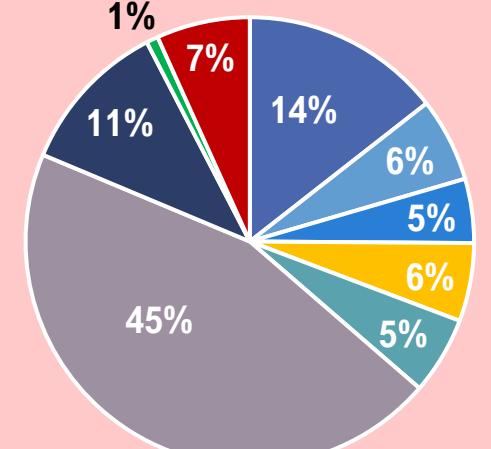
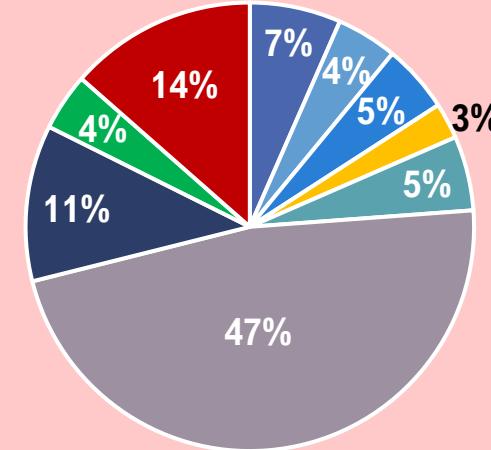


MERCATO DEL LAVORO

LOMBARDIA



VENETO



LEGENDA

AGROINDUSTRIA

CARTA ED EDITORIA

CERAMICA E MINERALI  
NON METALLIFERI

CHIMICA E  
PETROLCHIMICA

GOMMA E PLASTICA

METALMECCANICO

MODA

SERVIZI DI SUPPORTO  
ALLE IMPRESE

TRASPORTO E  
MAGAZZINAGGIO

# INDICATORI ECONOMICI – MANIFATTURA

INDICI DI SVILUPPO	Unità di misura	Emilia- Romagna		Lombardia		Veneto	
		2022	Variazione %/2018	2022	Variazione %/2018	2022	Variazione %/2018
RICAVI DELLE VENDITE	Migliaia €	135.068.338	+34,7%	340.985.900	+35,8%	130.895.094	+34,6%
COSTI DELLA PRODUZIONE	Migliaia €	132.381.122	+35,7%	337.579.779	+36,5%	127.783.735	+34,7%
COSTI DEL PERSONALE	Migliaia €	18.153.211	+18,7%	42.411.686	+15,1%	17.356.469	+17,4%
SALARI E STIPENDI	Migliaia €	12.927.051	+17,2%	30.273.235	+13,8%	12.351.691	+16,2%
COSTI PER SERVIZI	Migliaia €	28.267.099	+33,4%	68.230.811	+38,8%	25.540.133	+31,6%
VALORE AGGIUNTO	Migliaia €	33.743.005	+29,4%	77.475.126	+27,1%	31.206.715	+30,3%
EBITDA %	%	11,1%	+0,8%	10,0%	+0,7%	10,4%	+1,3%
DIPENDENTI	N°	324.099	+9,7%	747.651	+7,1%	347.633	+7,4%
COSTO MEDIO PERSONALE	Migliaia €	56	+8,2%	57	+7,5%	50	+9,3%
SALARI E STIPENDI / COSTO DEL PERSONALE	%	71,2%	-0,9%	71,4%	-0,8%	71,2%	-0,7%
COSTO DEL PERSONALE / TOTALE COSTI	%	13,7%	-2,0%	12,6%	-2,3%	13,6%	-2,0%
PRODUTTIVITÀ	Migliaia €	104	+18,0%	104	+18,6%	90	+21,3%

Fonte: Elaborazioni Nomisma su dati Aida – Bureau Van Dijk

# INDICATORI ECONOMICI – AGROINDUSTRIA

INDICI DI SVILUPPO	Unità di misura	Emilia- Romagna		Lombardia		Veneto	
		2022	Variazione %/2018	2022	Variazione %/2018	2022	Variazione %/2018
RICAVI DELLE VENDITE	Migliaia €	31.327.615	+36,6%	35.263.081	+29,3%	20.456.138	+30,8%
COSTI DELLA PRODUZIONE	Migliaia €	32.052.775	+40,0%	35.316.580	+32,4%	20.602.594	+34,4%
COSTI DEL PERSONALE	Migliaia €	2.620.590	+23,2%	3.073.310	+19,8%	1.701.727	+17,6%
SALARI E STIPENDI	Migliaia €	1.890.783	+22,3%	2.183.421	+14,8%	1.232.588	+17,0%
COSTI PER SERVIZI	Migliaia €	6.320.519	+38,4%	6.529.681	+30,8%	3.316.934	+32,6%
VALORE AGGIUNTO	Migliaia €	4.487.520	+22,1%	5.389.709	+15,6%	2.862.133	+15,8%
EBITDA %	%	5,8%	-0,6%	6,4%	-1,0%	5,6%	-0,5%
DIPENDENTI	N°	51.234	+14,2%	54.709	+11,0%	34.554	+6,3%
COSTO MEDIO PERSONALE	Migliaia €	51	+7,9%	56	+7,9%	49	+10,6%
SALARI E STIPENDI / COSTO DEL PERSONALE	%	72,2%	-0,5%	71,0%	-3,1%	72,4%	-0,3%
COSTO DEL PERSONALE / TOTALE COSTI	%	8,2%	-1,1%	8,7%	-0,9%	8,3%	-1,2%
PRODUTTIVITÀ	Migliaia €	88	+7,0%	99	+4,2%	83	+8,9%

Fonte: Elaborazioni Nomisma su dati Aida – Bureau Van Dijk

# INDICATORI ECONOMICI – MODA

INDICI DI SVILUPPO	Unità di misura	Emilia- Romagna		Lombardia		Veneto	
		2022	Variazione %/2018	2022	Variazione %/2018	2022	Variazione %/2018
RICAVI DELLE VENDITE	Migliaia €	5.681.875	+13,1%	21.761.673	+21,8%	15.711.730	+20,7%
COSTI DELLA PRODUZIONE	Migliaia €	5.348.331	+12,6%	20.703.424	+18,8%	15.335.465	+20,1%
COSTI DEL PERSONALE	Migliaia €	736.793	+3,6%	3.164.037	+3,6%	1.939.176	+9,3%
SALARI E STIPENDI	Migliaia €	522.728	+1,1%	2.341.061	+3,0%	1.389.702	+6,8%
COSTI PER SERVIZI	Migliaia €	1.703.753	+14,4%	6.200.269	+24,3%	4.394.290	+15,5%
VALORE AGGIUNTO	Migliaia €	1.511.637	+15,7%	6.059.494	+29,2%	3.569.961	+30,2%
EBITDA %	%	13,5%	+1,9%	13,2%	+4,2%	10,3%	+3,1%
DIPENDENTI	N°	17.571	+0,5%	66.956	-3,1%	43.313	+2,1%
COSTO MEDIO PERSONALE	Migliaia €	42	+3,0%	47	+7,0%	45	+7,1%
SALARI E STIPENDI / COSTO DEL PERSONALE	%	70,9%	-1,7%	74,0%	-0,5%	71,7%	-1,7%
COSTO DEL PERSONALE / TOTALE COSTI	%	13,8%	-1,2%	15,3%	-2,2%	12,6%	-1,2%
PRODUTTIVITÀ	Migliaia €	86	+15,1%	90	+33,4%	82	+27,5%

Fonte: Elaborazioni Nomisma su dati Aida – Bureau Van Dijk

# INDICATORI ECONOMICI – CARTA ED EDITORIA

INDICI DI SVILUPPO	Unità di misura	Emilia- Romagna		Lombardia		Veneto	
		2022	Variazione %/2018	2022	Variazione %/2018	2022	Variazione %/2018
RICAVI DELLE VENDITE	Migliaia €	2.727.647	+32,3%	10.128.182	+37,6%	8.567.000	+32,1%
COSTI DELLA PRODUZIONE	Migliaia €	2.693.067	+32,9%	9.944.758	+37,5%	8.408.152	+32,4%
COSTI DEL PERSONALE	Migliaia €	366.198	+11,4%	1.382.704	+13,2%	973.141	+11,6%
SALARI E STIPENDI	Migliaia €	259.332	+9,5%	963.137	+11,0%	680.876	+10,2%
COSTI PER SERVIZI	Migliaia €	550.804	+33,2%	2.150.748	+37,1%	1.926.926	+44,1%
VALORE AGGIUNTO	Migliaia €	640.904	+28,8%	2.548.074	+36,5%	1.965.990	+27,8%
EBITDA %	%	9,4%	+1,3%	11,3%	+2,7%	10,9%	+1,2%
DIPENDENTI	N°	7.858	+1,6%	29.219	+9,6%	20.112	+1,5%
COSTO MEDIO PERSONALE	Migliaia €	47	+9,6%	47	+3,3%	48	+10,0%
SALARI E STIPENDI / COSTO DEL PERSONALE	%	70,8%	-1,2%	69,7%	-1,4%	70,0%	-0,9%
COSTO DEL PERSONALE / TOTALE COSTI	%	13,6%	-2,6%	13,9%	-3,0%	11,6%	-2,2%
PRODUTTIVITÀ	Migliaia €	82	+26,7%	87	+24,5%	98	+25,9%

Fonte: Elaborazioni Nomisma su dati Aida – Bureau Van Dijk

# INDICATORI ECONOMICI – CHIMICA E PETROLCHIMICA

INDICI DI SVILUPPO	Unità di misura	Emilia- Romagna		Lombardia		Veneto	
		2022	Variazione %/2018	2022	Variazione %/2018	2022	Variazione %/2018
RICAVI DELLE VENDITE	Migliaia €	9.458.555	+39,9%	77.151.025	+41,7%	7.991.066	+56,4%
COSTI DELLA PRODUZIONE	Migliaia €	8.740.265	+41,0%	76.315.738	+43,4%	7.959.830	+57,8%
COSTI DEL PERSONALE	Migliaia €	1.096.107	+20,9%	6.764.554	+16,8%	895.416	+25,0%
SALARI E STIPENDI	Migliaia €	736.082	+14,2%	4.677.112	+14,5%	624.516	+22,6%
COSTI PER SERVIZI	Migliaia €	2.068.821	+38,8%	12.757.967	+35,2%	1.198.394	+38,5%
VALORE AGGIUNTO	Migliaia €	2.618.794	+29,1%	14.367.388	+28,5%	1.602.582	+30,9%
EBITDA %	%	15,9%	-0,7%	9,4%	-0,2%	8,8%	-1,1%
DIPENDENTI	N°	15.780	+6,6%	91.481	+5,1%	14.804	+13,6%
COSTO MEDIO PERSONALE	Migliaia €	69	+13,4%	74	+11,2%	60	+10,0%
SALARI E STIPENDI / COSTO DEL PERSONALE	%	67,2%	-3,9%	69,1%	-1,4%	69,7%	-1,3%
COSTO DEL PERSONALE / TOTALE COSTI	%	12,5%	-2,1%	8,9%	-2,0%	11,2%	-3,0%
PRODUTTIVITÀ	Migliaia €	166	+21,1%	157	+22,2%	108	+15,3%

Fonte: Elaborazioni Nomisma su dati Aida – Bureau Van Dijk

# INDICATORI ECONOMICI – GOMMA E PLASTICA

INDICI DI SVILUPPO	Unità di misura	Emilia- Romagna		Lombardia		Veneto	
		2022	Variazione %/2018	2022	Variazione %/2018	2022	Variazione %/2018
RICAVI DELLE VENDITE	Migliaia €	4.793.161	+38,2%	24.321.226	+32,8%	7.925.763	+34,8%
COSTI DELLA PRODUZIONE	Migliaia €	4.706.219	+39,8%	23.534.346	+34,6%	7.672.910	+32,9%
COSTI DEL PERSONALE	Migliaia €	744.601	+20,7%	3.079.940	+15,2%	1.127.279	+19,1%
SALARI E STIPENDI	Migliaia €	524.165	+18,7%	2.201.339	+14,7%	808.465	+17,2%
COSTI PER SERVIZI	Migliaia €	941.881	+47,4%	4.727.529	+34,6%	1.489.346	+43,7%
VALORE AGGIUNTO	Migliaia €	1.265.700	+31,3%	5.736.446	+23,4%	2.005.377	+30,2%
EBITDA %	%	10,8%	+0,9%	10,8%	+0,1%	11,0%	+1,0%
DIPENDENTI	N°	15.533	+9,8%	57.420	+7,9%	23.979	+10,6%
COSTO MEDIO PERSONALE	Migliaia €	48	+9,9%	54	+6,7%	47	+7,7%
SALARI E STIPENDI / COSTO DEL PERSONALE	%	70,4%	-1,2%	71,5%	-0,3%	71,7%	-1,2%
COSTO DEL PERSONALE / TOTALE COSTI	%	15,8%	-2,5%	13,1%	-2,2%	14,7%	-1,7%
PRODUTTIVITÀ	Migliaia €	81	+19,5%	100	+14,3%	84	+17,7%

Fonte: Elaborazioni Nomisma su dati Aida – Bureau Van Dijk

# INDICATORI ECONOMICI – CERAMICA E MINERALI NON METALLIFERI

INDICI DI SVILUPPO	Unità di misura	Emilia- Romagna		Lombardia		Veneto	
		2022	Variazione %/2018	2022	Variazione %/2018	2022	Variazione %/2018
RICAVI DELLE VENDITE	Migliaia €	7.855.196	+45,1%	7.256.941	+50,5%	6.549.128	+46,9%
COSTI DELLA PRODUZIONE	Migliaia €	7.705.486	+44,2%	7.189.852	+48,2%	6.100.242	+41,4%
COSTI DEL PERSONALE	Migliaia €	1.253.749	+6,8%	1.044.969	+13,8%	966.321	+20,1%
SALARI E STIPENDI	Migliaia €	926.627	+7,0%	724.815	+13,2%	689.160	+23,1%
COSTI PER SERVIZI	Migliaia €	2.422.065	+49,6%	2.087.927	+55,9%	1.687.476	+49,7%
VALORE AGGIUNTO	Migliaia €	2.522.365	+33,6%	1.975.664	+29,7%	2.129.002	+53,0%
EBITDA %	%	15,9%	+3,0%	12,6%	+0,4%	17,6%	+4,7%
DIPENDENTI	N°	20.482	+0,5%	19.247	+6,2%	19.053	+10,4%
COSTO MEDIO PERSONALE	Migliaia €	61	+6,3%	54	+7,2%	51	+8,8%
SALARI E STIPENDI / COSTO DEL PERSONALE	%	73,9%	+0,1%	69,4%	-0,3%	71,3%	+1,7%
COSTO DEL PERSONALE / TOTALE COSTI	%	16,3%	-5,7%	14,5%	-4,4%	15,8%	-2,8%
PRODUTTIVITÀ	Migliaia €	123	+33,0%	103	+22,1%	112	+38,6%

Fonte: Elaborazioni Nomisma su dati Aida – Bureau Van Dijk

# INDICATORI ECONOMICI – METALMECCANICO

INDICI DI SVILUPPO	Unità di misura	Emilia- Romagna		Lombardia		Veneto	
		2022	Variazione %/2018	2022	Variazione %/2018	2022	Variazione %/2018
RICAVI DELLE VENDITE	Migliaia €	73.224.288	+34,0%	165.103.771	+36,4%	63.694.269	+36,6%
COSTI DELLA PRODUZIONE	Migliaia €	71.134.978	+34,2%	164.575.081	+36,6%	61.704.542	+36,3%
COSTI DEL PERSONALE	Migliaia €	11.335.172	+20,2%	23.902.172	+15,9%	9.753.410	+18,6%
SALARI E STIPENDI	Migliaia €	8.067.333	+19,1%	17.182.350	+15,3%	6.926.385	+17,4%
COSTI PER SERVIZI	Migliaia €	14.259.255	+30,0%	33.776.690	+44,9%	11.526.767	+31,8%
VALORE AGGIUNTO	Migliaia €	20.696.084	+31,7%	41.398.351	+27,8%	17.071.671	+30,9%
EBITDA %	%	12,1%	+1,3%	10,3%	+0,9%	11,3%	+1,2%
DIPENDENTI	N°	195.641	+11,1%	428.619	+8,6%	191.818	+8,4%
COSTO MEDIO PERSONALE	Migliaia €	58	+8,2%	56	+6,7%	51	+9,4%
SALARI E STIPENDI / COSTO DEL PERSONALE	%	71,2%	-0,7%	71,9%	-0,4%	71,0%	-0,7%
COSTO DEL PERSONALE / TOTALE COSTI	%	15,9%	-1,8%	14,5%	-2,6%	15,8%	-2,4%
PRODUTTIVITÀ	Migliaia €	106	+18,5%	97	+17,6%	89	+20,8%

Fonte: Elaborazioni Nomisma su dati Aida – Bureau Van Dijk

# INDICATORI ECONOMICI – TRASPORTO E MAGAZZINAGGIO

		Emilia- Romagna		Lombardia		Veneto	
INDICI DI SVILUPPO	Unità di misura	2022	Variazione %/2018	2022	Variazione %/2018	2022	Variazione %/2018
RICAVI DELLE VENDITE	Migliaia €	9.213.291	+30,1%	44.575.200	+49,0%	9.554.097	+28,6%
COSTI DELLA PRODUZIONE	Migliaia €	9.837.285	+30,1%	42.855.967	+50,2%	9.645.161	+31,2%
COSTI DEL PERSONALE	Migliaia €	1.866.179	+22,7%	7.734.857	+40,8%	2.155.153	+22,3%
SALARI E STIPENDI	Migliaia €	1.351.178	+22,3%	5.602.317	+41,5%	1.525.984	+21,7%
COSTI PER SERVIZI	Migliaia €	6.199.241	+32,1%	26.354.127	+53,9%	5.039.547	+34,6%
VALORE AGGIUNTO	Migliaia €	2.440.446	+24,8%	13.756.706	+39,0%	3.400.189	+25,7%
EBITDA %	%	5,9%	+0,1%	13,2%	-1,1%	12,6%	+0,4%
DIPENDENTI	N°	49.957	+29,5%	155.332	+32,4%	48.568	+13,0%
COSTO MEDIO PERSONALE	Migliaia €	37	-5,3%	50	+6,3%	44	+8,3%
SALARI E STIPENDI / COSTO DEL PERSONALE	%	72,4%	-0,3%	72,4%	+0,4%	70,8%	-0,4%
COSTO DEL PERSONALE / TOTALE COSTI	%	19,0%	-1,1%	18,0%	-1,2%	22,3%	-1,6%
PRODUTTIVITÀ	Migliaia €	49	-3,7%	89	+4,9%	70	+11,2%

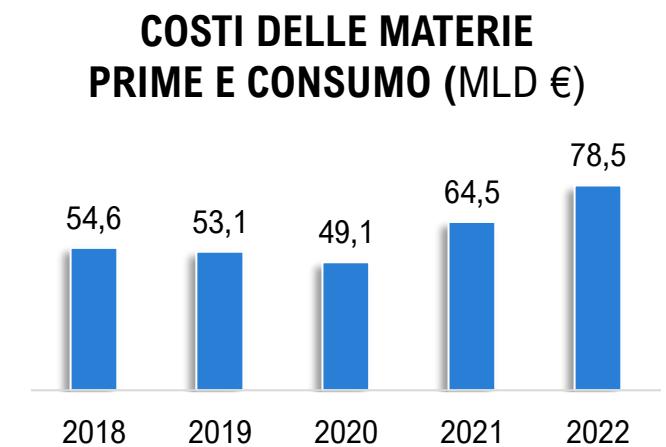
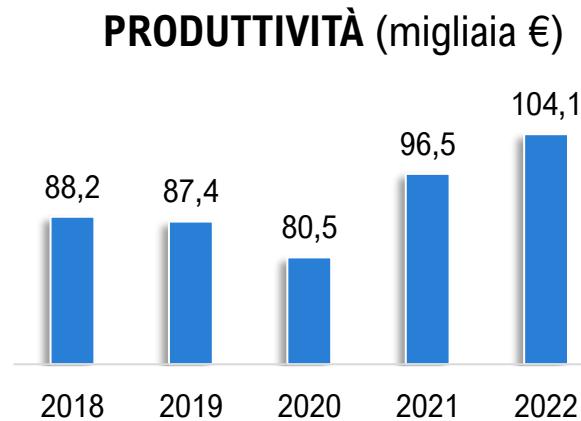
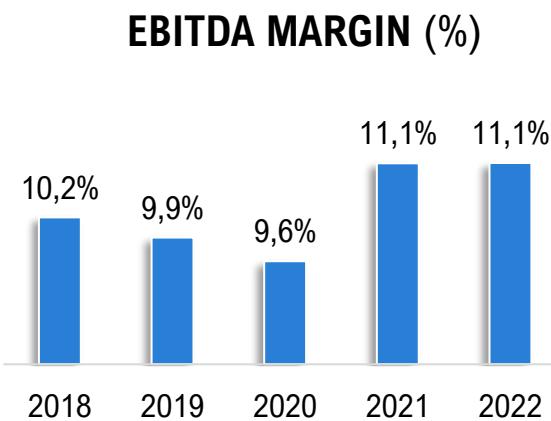
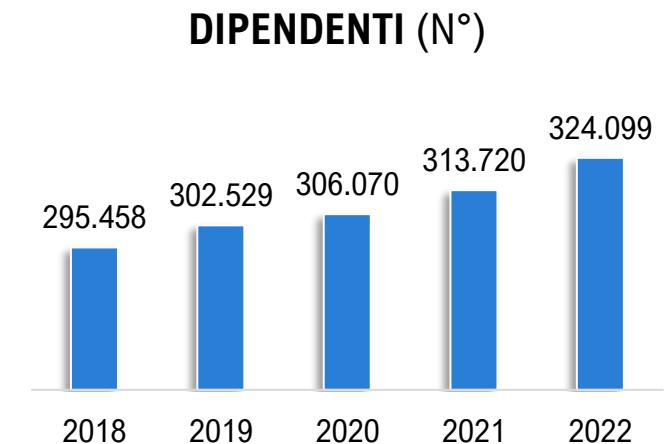
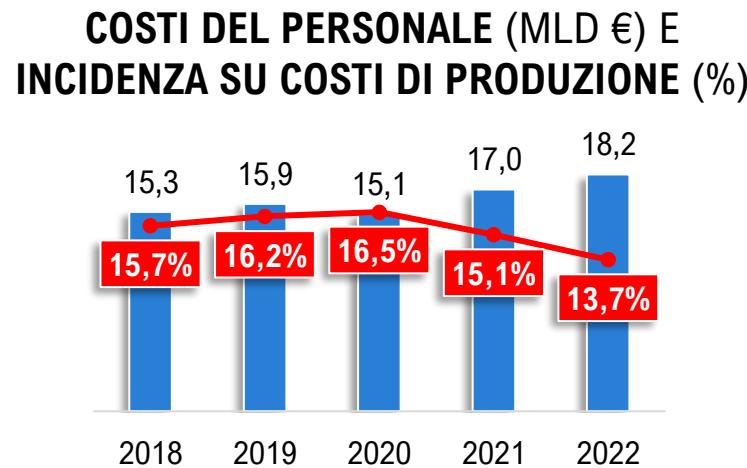
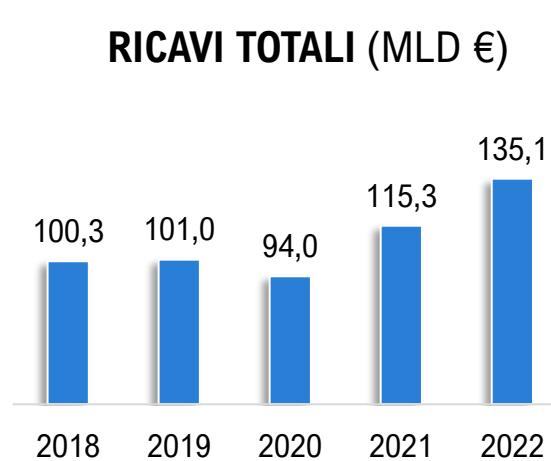
Fonte: Elaborazioni Nomisma su dati Aida – Bureau Van Dijk

# INDICATORI ECONOMICI – SERVIZI DI SUPPORTO ALLE IMPRESE

INDICI DI SVILUPPO	Unità di misura	Emilia- Romagna		Lombardia		Veneto	
		2022	Variazione %/2018	2022	Variazione %/2018	2022	Variazione %/2018
RICAVI DELLE VENDITE	Migliaia €	3.203.849	+44,1%	10.598.070	+27,0%	1.200.505	+12,7%
COSTI DELLA PRODUZIONE	Migliaia €	3.195.551	+45,5%	10.516.032	+25,9%	1.227.572	+13,1%
COSTI DEL PERSONALE	Migliaia €	398.398	+22,1%	2.036.887	+36,1%	336.587	+18,8%
SALARI E STIPENDI	Migliaia €	284.024	+20,5%	1.491.275	+36,9%	266.765	+18,7%
COSTI PER SERVIZI	Migliaia €	1.656.731	+26,4%	6.673.564	+30,2%	564.136	+8,3%
VALORE AGGIUNTO	Migliaia €	606.786	+19,5%	2.996.346	+43,9%	486.361	+2,2%
EBITDA %	%	6,3%	-1,5%	8,7%	+1,9%	11,8%	-1,2%
DIPENDENTI	N°	11.088	+15,1%	51.989	+21,1%	8.381	+2,9%
COSTO MEDIO PERSONALE	Migliaia €	36	+6,1%	39	+12,4%	40	+15,5%
SALARI E STIPENDI / COSTO DEL PERSONALE	%	71,3%	-1,0%	73,2%	+0,4%	79,3%	-0,1%
COSTO DEL PERSONALE / TOTALE COSTI	%	12,5%	-2,4%	19,4%	+1,5%	27,4%	+1,3%
PRODUTTIVITÀ	Migliaia €	55	+3,9%	58	+18,8%	58	-0,7%

Fonte: Elaborazioni Nomisma su dati Aida – Bureau Van Dijk

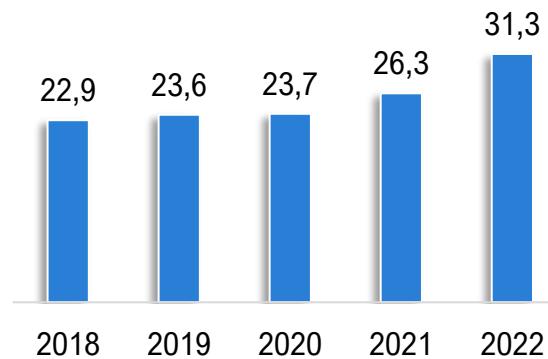
# TREND NELLA MANIFATTURA IN EMILIA-ROMAGNA



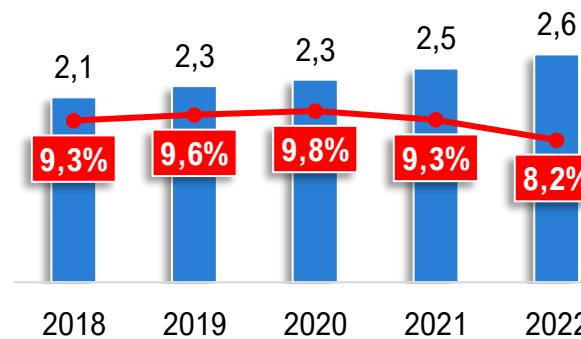
Fonte: Elaborazioni Nomisma su dati Aida – Bureau Van Dijk

# TREND NELL'AGROINDUSTRIA IN EMILIA-ROMAGNA

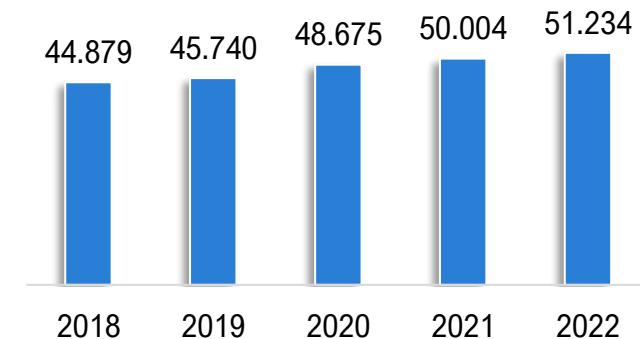
**RICAVI TOTALI (MLD €)**



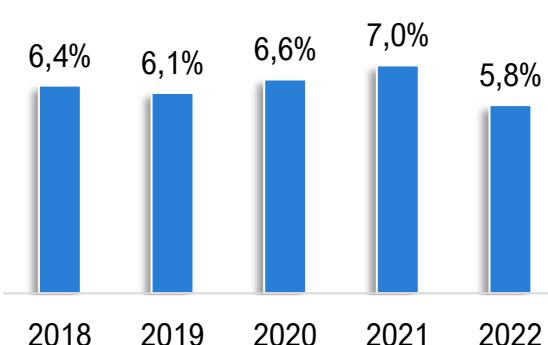
**COSTI DEL PERSONALE (MLD €) E  
INCIDENZA SU COSTI DI PRODUZIONE (%)**



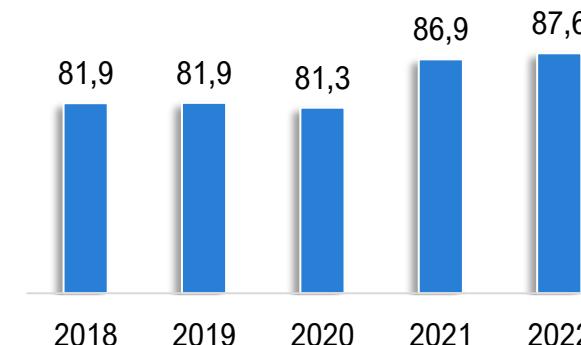
**DIPENDENTI (N°)**



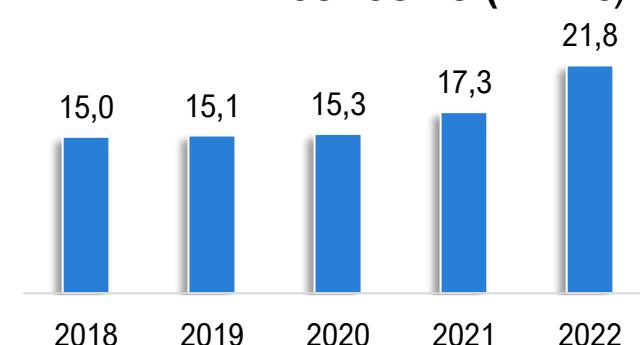
**EBITDA MARGIN (%)**



**PRODUTTIVITÀ (migliaia €)**



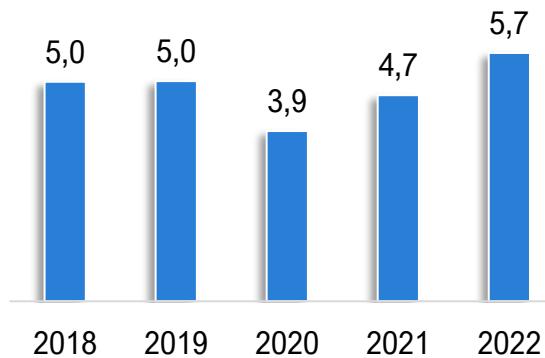
**COSTI DELLE MATERIE  
PRIME E CONSUMO (MLD €)**



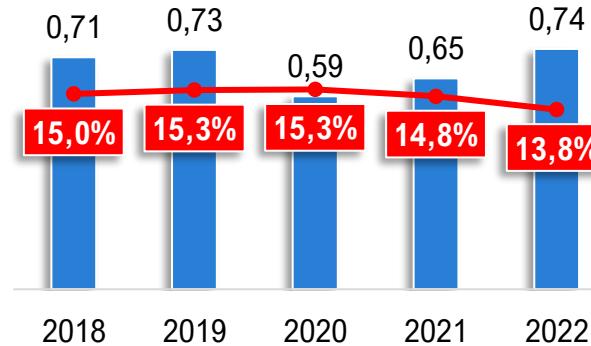
Fonte: Elaborazioni Nomisma su dati Aida – Bureau Van Dijk

# TREND NELL'INDUSTRIA DELLA MODA IN EMILIA-ROMAGNA

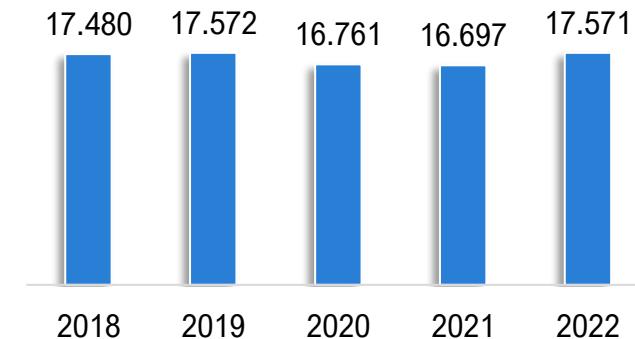
**RICAVI TOTALI (MLD €)**



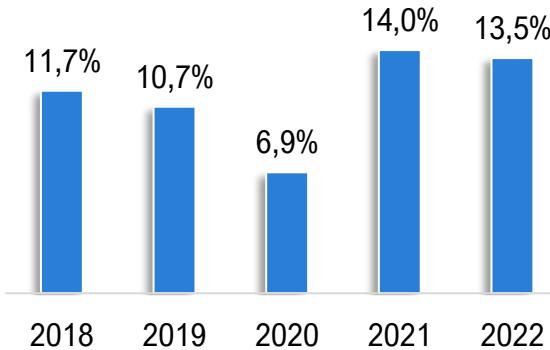
**COSTI DEL PERSONALE (MLD €) E  
INCIDENZA SU COSTI DI PRODUZIONE (%)**



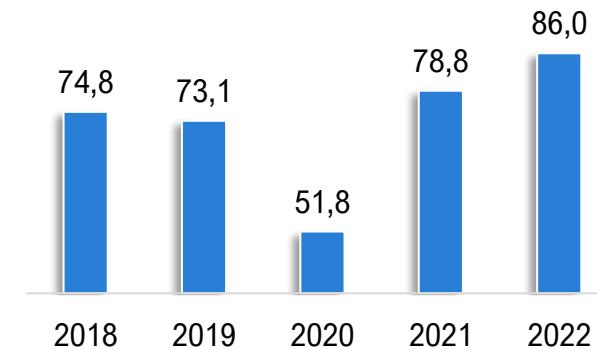
**DIPENDENTI (N°)**



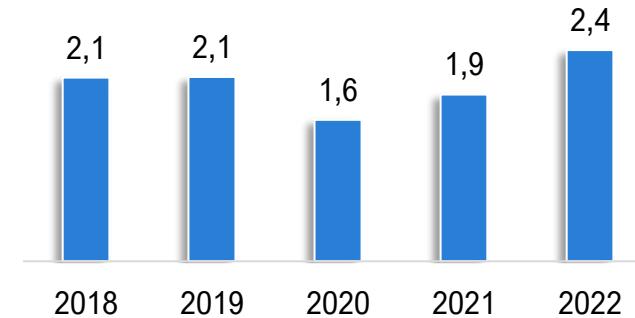
**EBITDA MARGIN (%)**



**PRODUTTIVITÀ (migliaia €)**



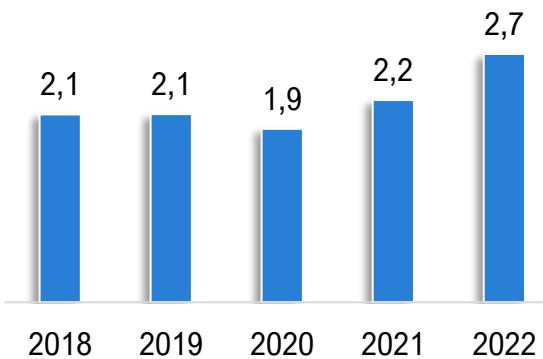
**COSTI DELLE MATERIE  
PRIME E CONSUMO (MLD €)**



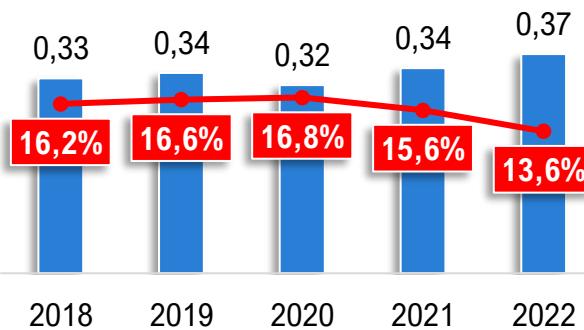
Fonte: Elaborazioni Nomisma su dati Aida – Bureau Van Dijk

# TREND NELL'INDUSTRIA DELLA CARTA ED EDITORIA IN EMILIA-ROMAGNA

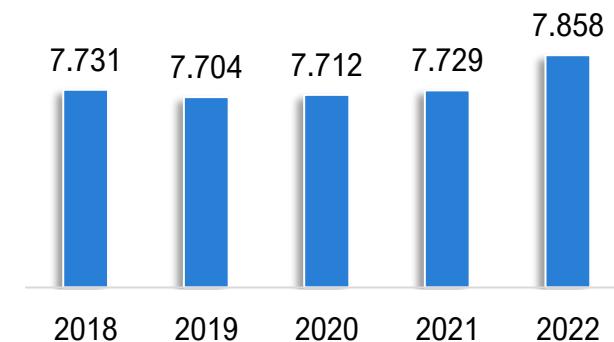
**RICAVI TOTALI (MLD €)**



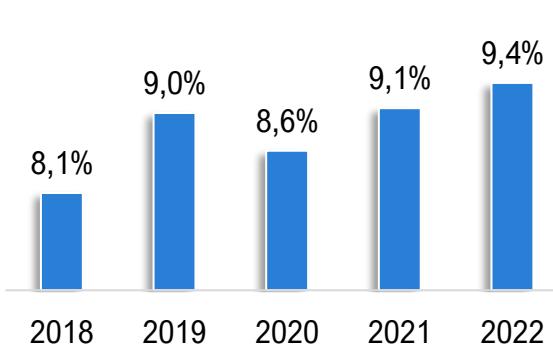
**COSTI DEL PERSONALE (MLD €) E  
INCIDENZA SU COSTI DI PRODUZIONE (%)**



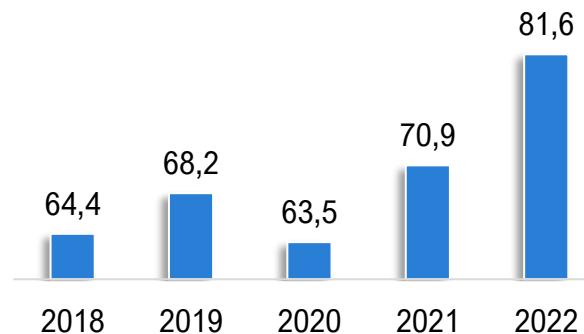
**DIPENDENTI (N°)**



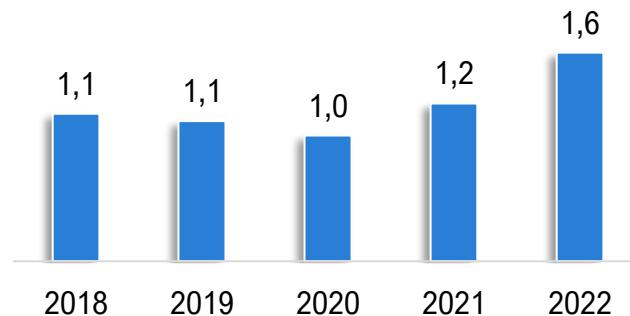
**EBITDA MARGIN (%)**



**PRODUTTIVITÀ (migliaia €)**



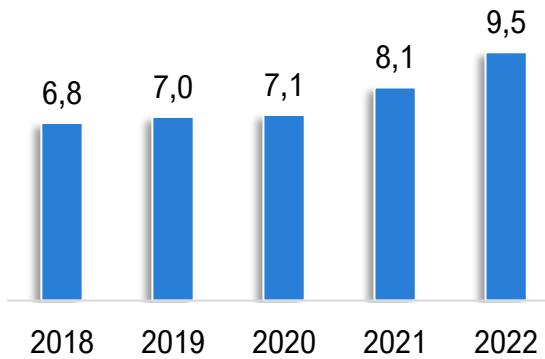
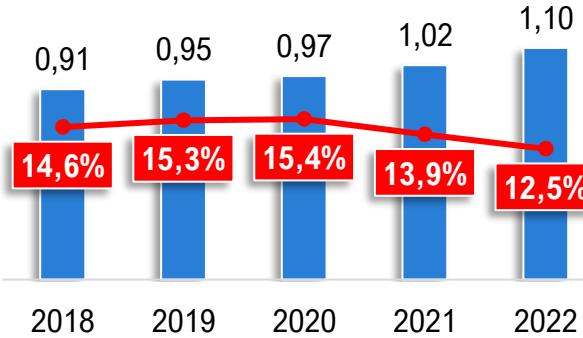
**COSTI DELLE MATERIE  
PRIME E CONSUMO (MLD €)**



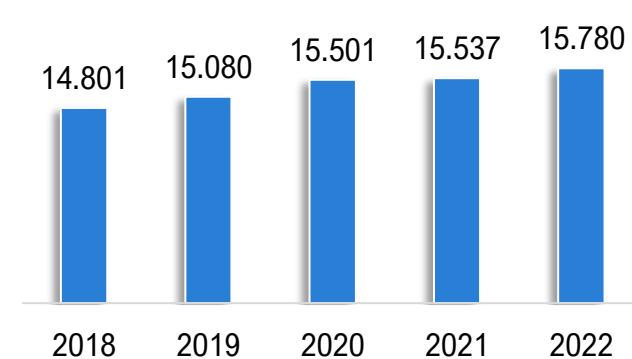
Fonte: Elaborazioni Nomisma su dati Aida – Bureau Van Dijk

# TREND NELL'INDUSTRIA CHIMICA E PETROLCHIMICA IN EMILIA-ROMAGNA

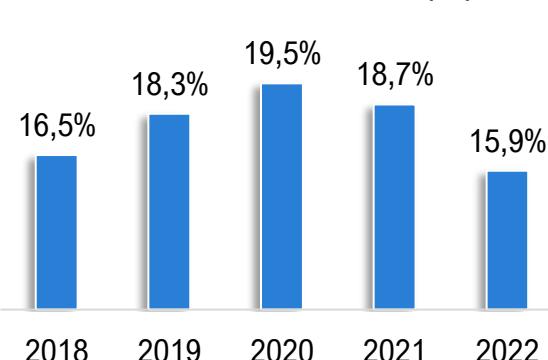
RICAVI TOTALI (MLD €)

COSTI DEL PERSONALE (MLD €) E  
INCIDENZA SU COSTI DI PRODUZIONE (%)

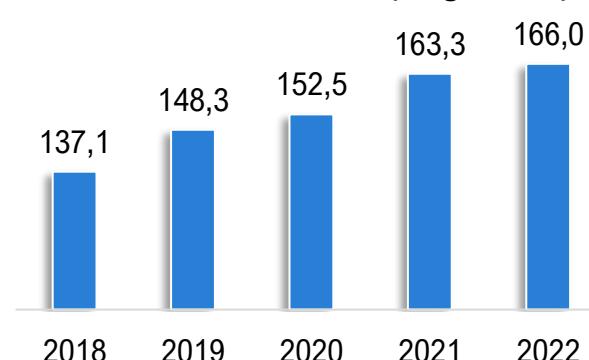
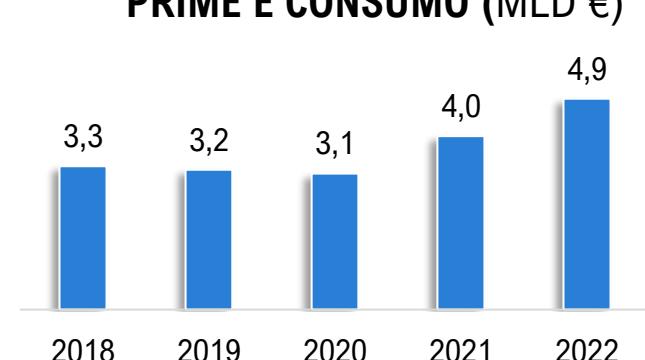
DIPENDENTI (N°)



EBITDA MARGIN (%)

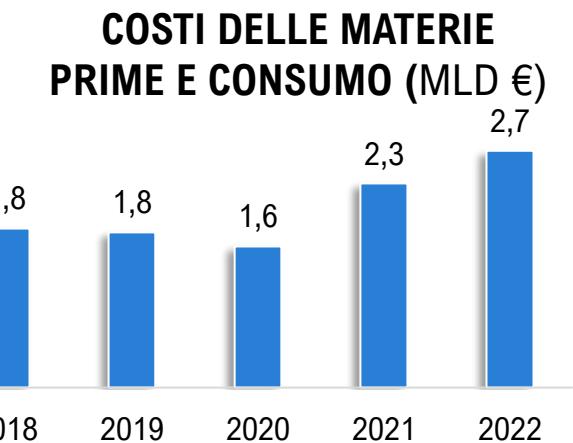
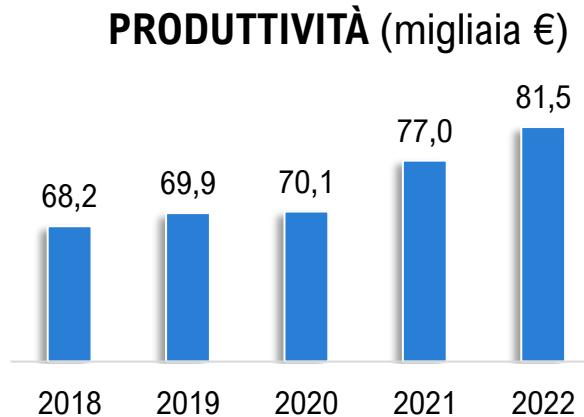
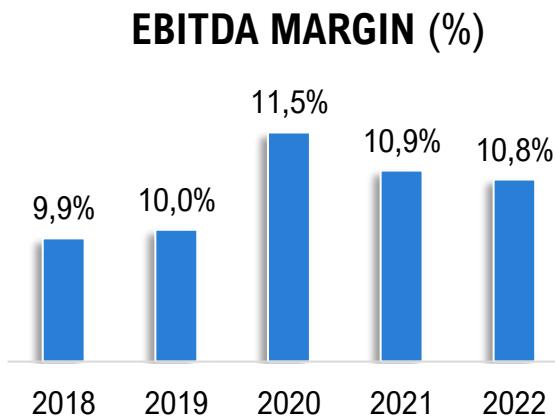
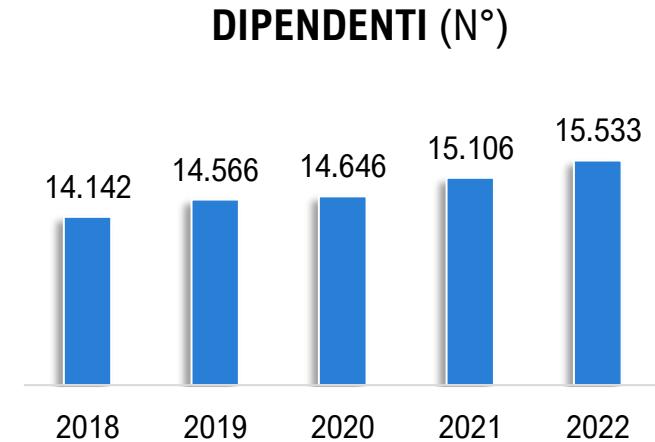
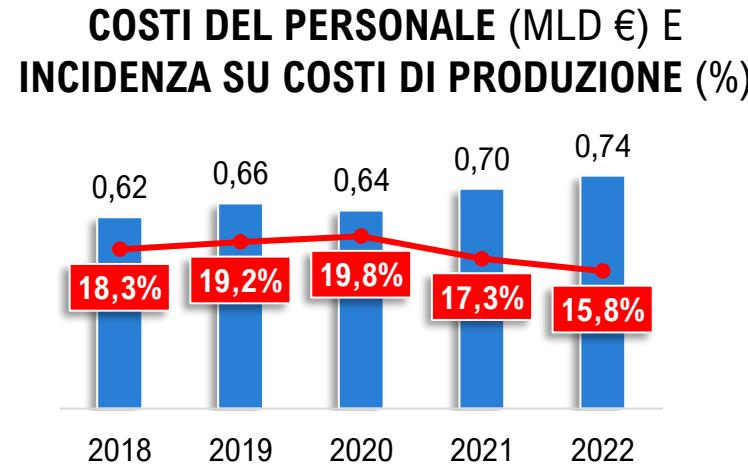
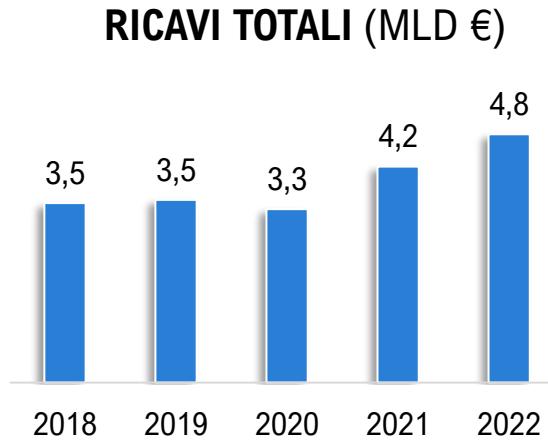


PRODUTTIVITÀ (migliaia €)

COSTI DELLE MATERIE  
PRIME E CONSUMO (MLD €)

Fonte: Elaborazioni Nomisma su dati Aida – Bureau Van Dijk

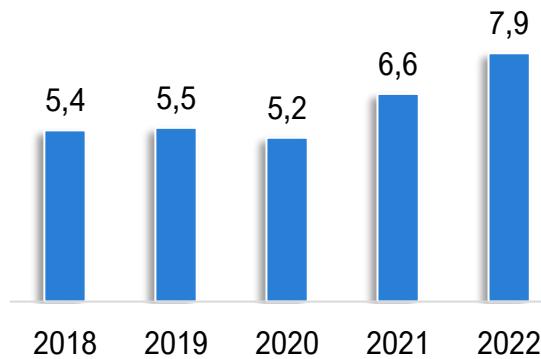
# TREND NELL'INDUSTRIA DELLA GOMMA E PLASTICA IN EMILIA-ROMAGNA



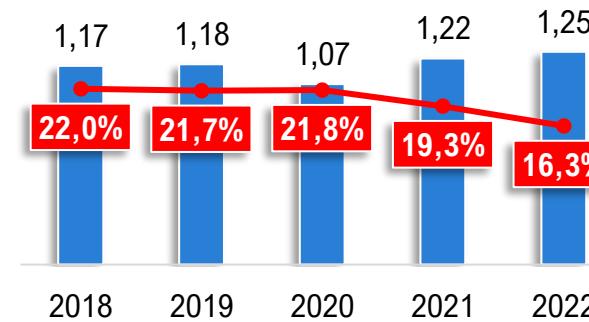
Fonte: Elaborazioni Nomisma su dati Aida – Bureau Van Dijk

# TREND NELL'INDUSTRIA DELLA CERAMICA E MINERALI NON METALLIFERI IN EMILIA-ROMAGNA

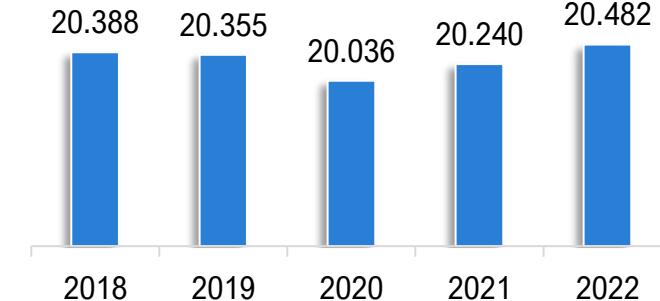
**RICAVI TOTALI (MLD €)**



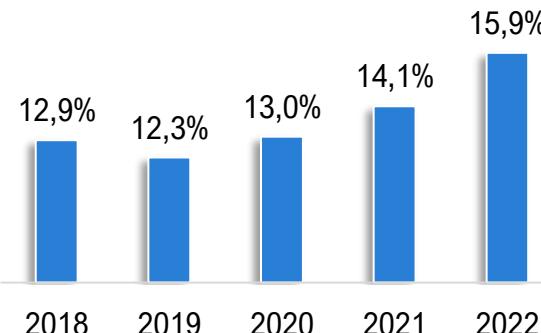
**COSTI DEL PERSONALE (MLD €) E INCIDENZA SU COSTI DI PRODUZIONE (%)**



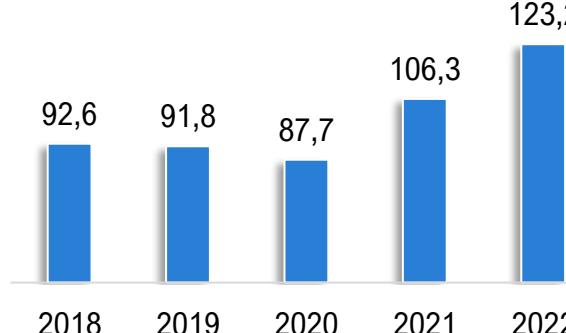
**DIPENDENTI (N°)**



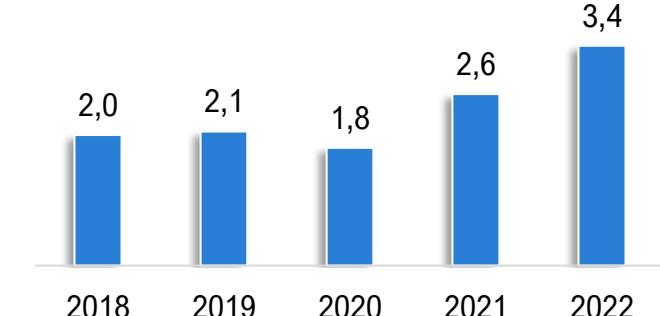
**EBITDA MARGIN (%)**



**PRODUTTIVITÀ (migliaia €)**



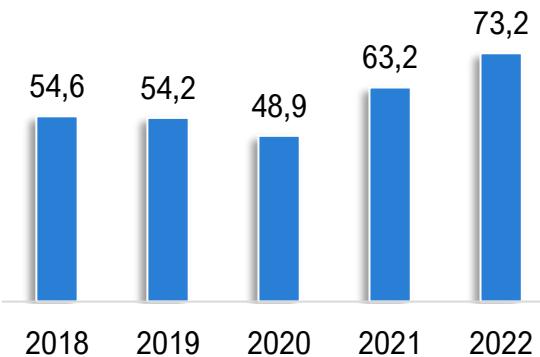
**COSTI DELLE MATERIE PRIME E CONSUMO (MLD €)**



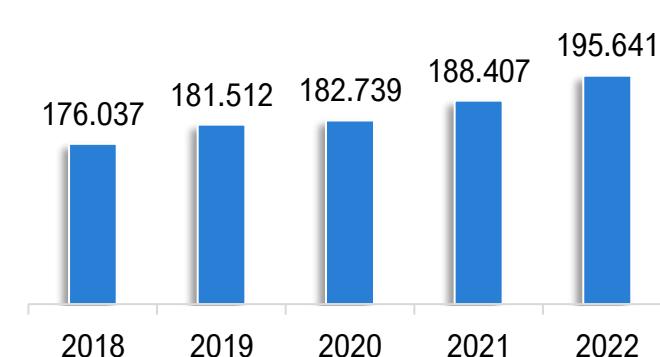
Fonte: Elaborazioni Nomisma su dati Aida – Bureau Van Dijk

# TREND NELL'INDUSTRIA METALMECCANICA IN EMILIA-ROMAGNA

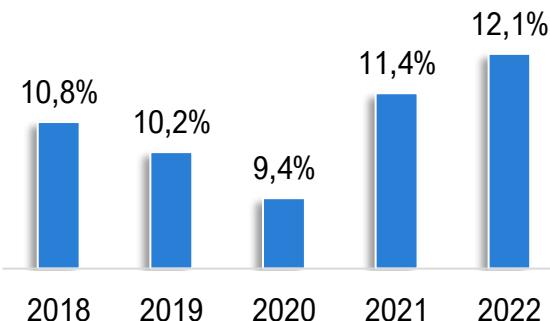
RICAVI TOTALI (MLD €)

COSTI DEL PERSONALE (MLD €) E  
INCIDENZA SU COSTI DI PRODUZIONE (%)

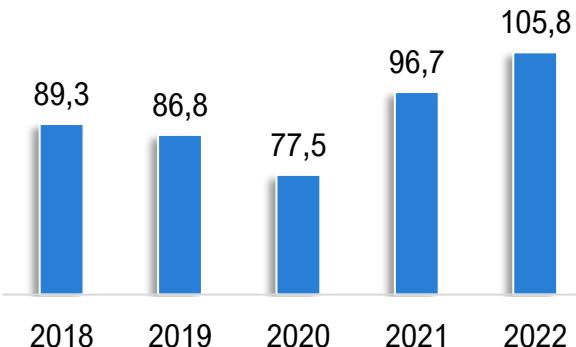
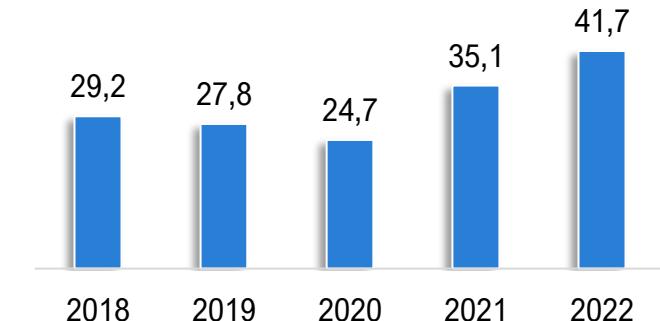
DIPENDENTI (N°)



EBITDA MARGIN (%)

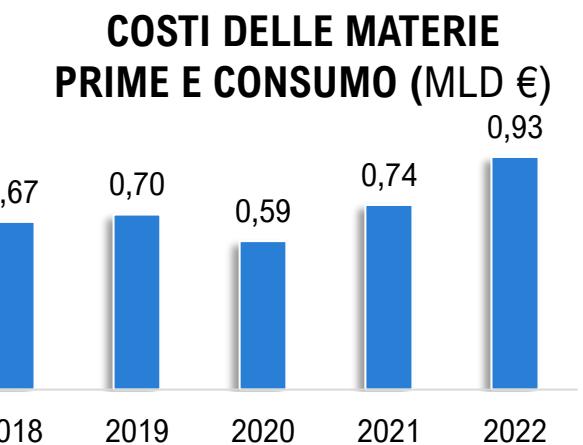
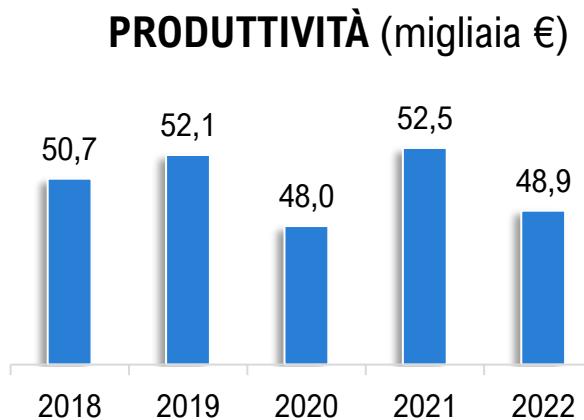
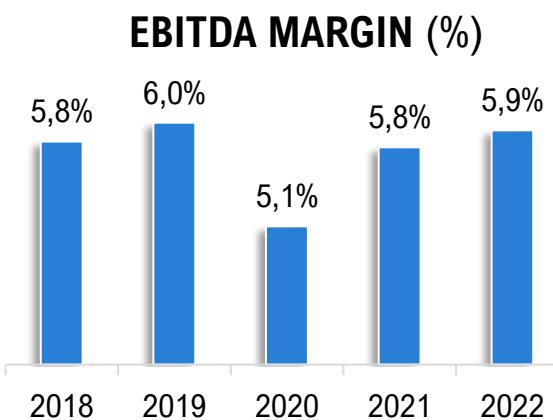
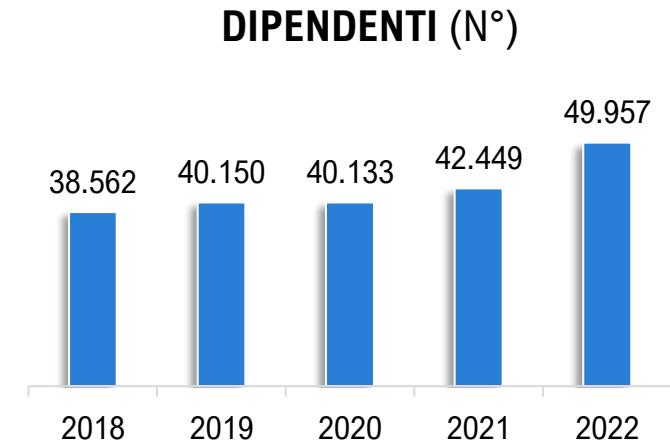
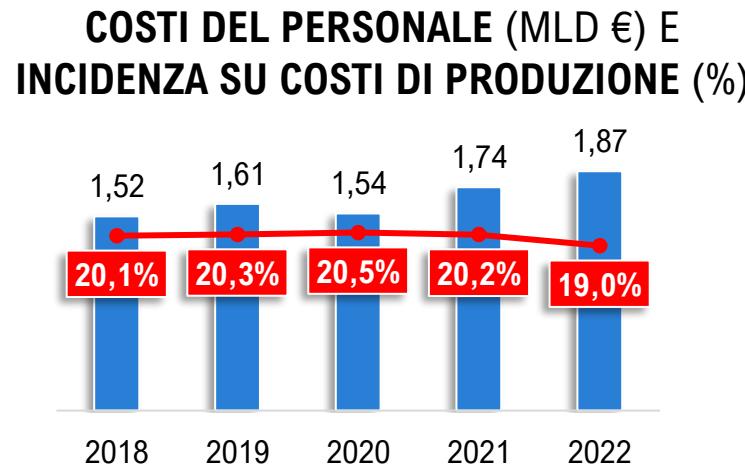
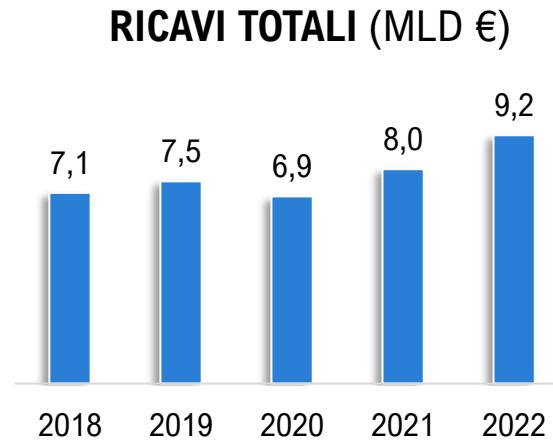


PRODUTTIVITÀ (migliaia €)

COSTI DELLE MATERIE  
PRIME E CONSUMO (MLD €)

Fonte: Elaborazioni Nomisma su dati Aida – Bureau Van Dijk

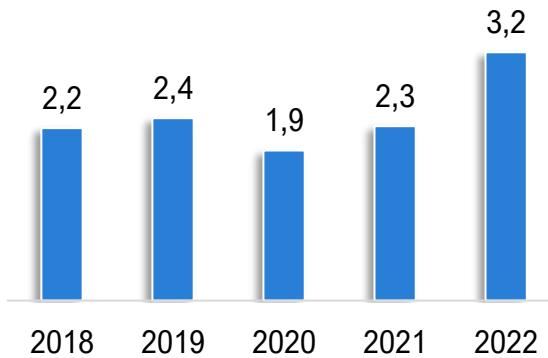
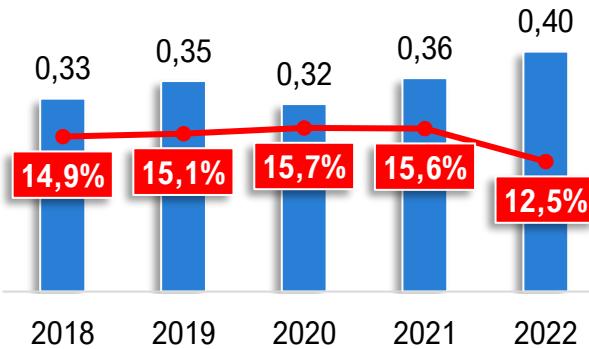
# TREND NEI SERVIZI DI TRASPORTO E MAGAZZINAGGIO IN EMILIA-ROMAGNA



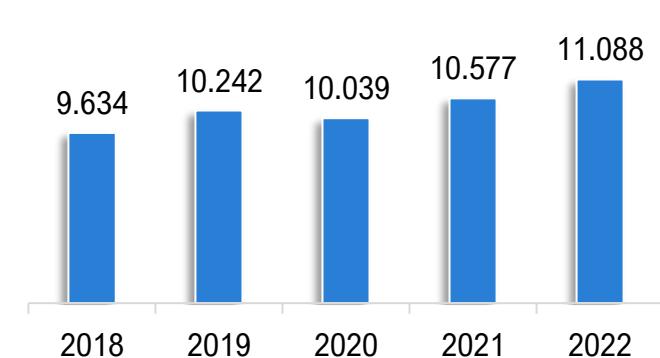
Fonte: Elaborazioni Nomisma su dati Aida – Bureau Van Dijk

# TREND NEI SERVIZI DI SUPPORTO ALLE IMPRESE IN EMILIA-ROMAGNA

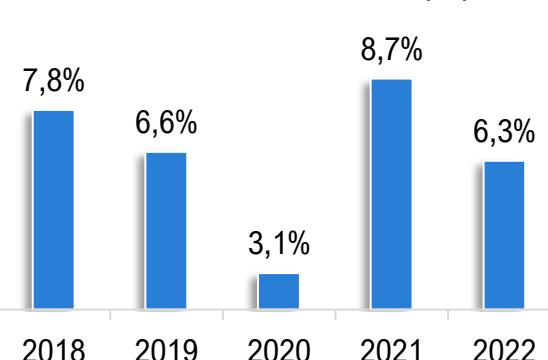
RICAVI TOTALI (MLD €)

COSTI DEL PERSONALE (MLD €) E  
INCIDENZA SU COSTI DI PRODUZIONE (%)

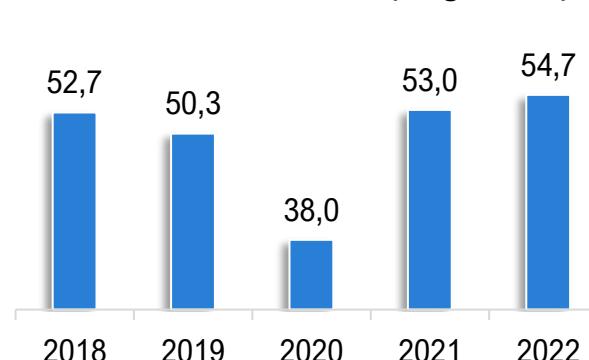
DIPENDENTI (N°)



EBITDA MARGIN (%)



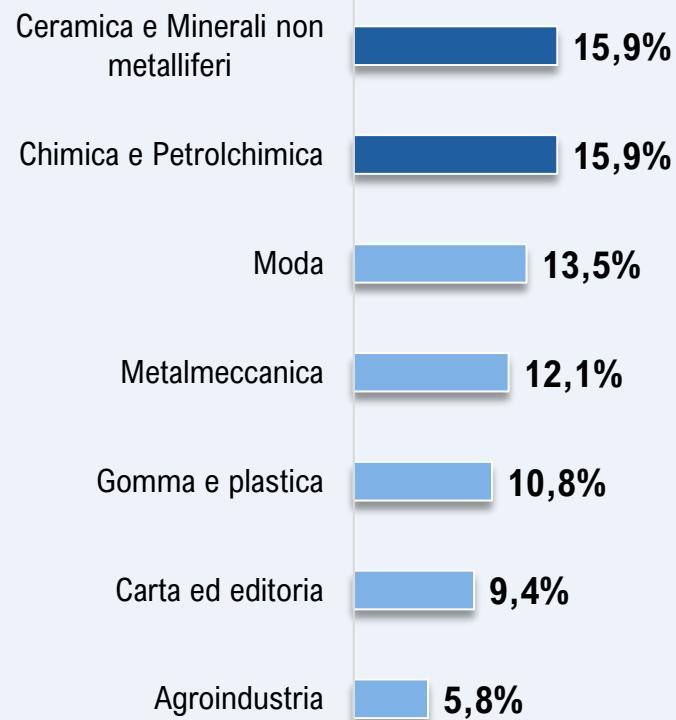
PRODUTTIVITÀ (migliaia €)

COSTI DELLE MATERIE  
PRIME E CONSUMO (MLD €)

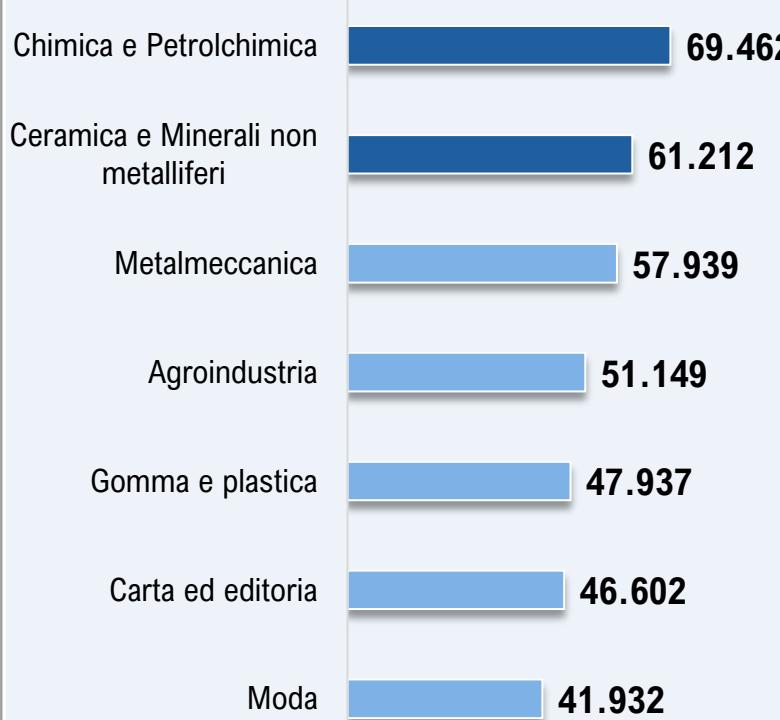
Fonte: Elaborazioni Nomisma su dati Aida – Bureau Van Dijk

# CONFRONTO DEI SETTORI MANIFATTURIERI IN EMILIA-ROMAGNA

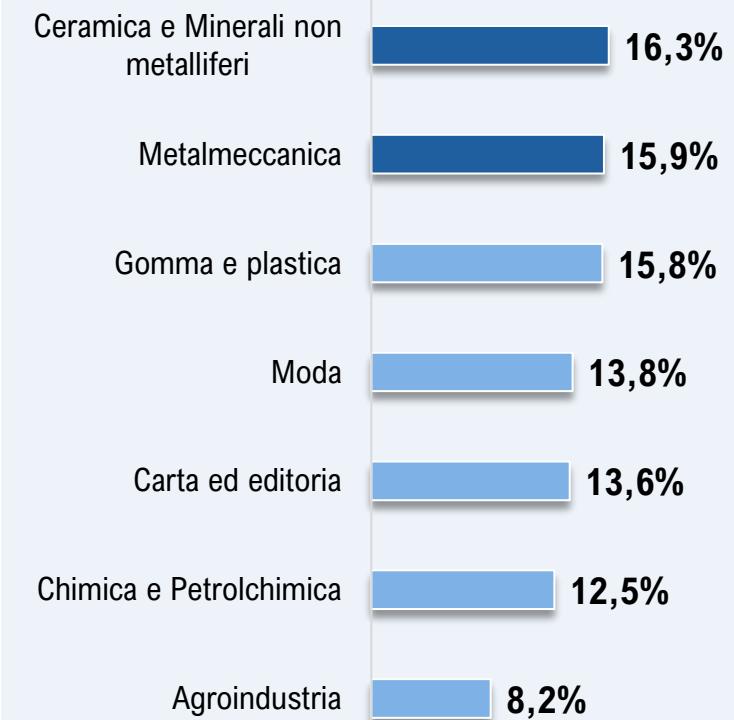
## EBITDA MARGIN (% - 2022)



## COSTO MEDIO DEL PERSONALE (€ - 2022)



## INCIDENZA DEI COSTI DEL PERSONALE SUL TOTALE COSTI DI PRODUZIONE (%)



Fonte: Elaborazioni Nomisma su dati Aida – Bureau Van Dijk

## HIGHLIGHTS ANALISI DI BILANCIO /1

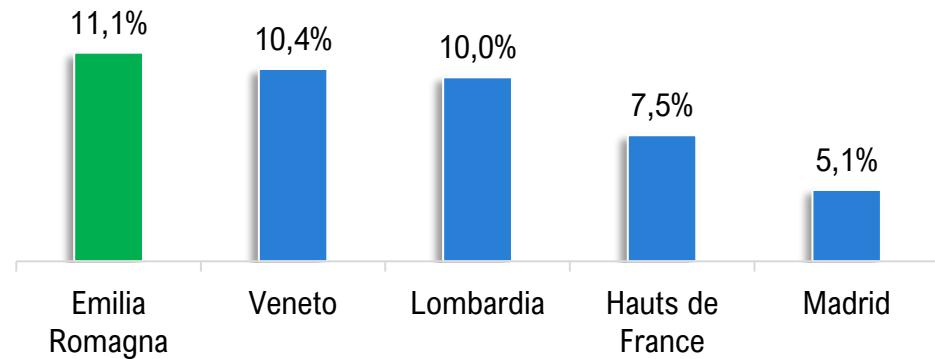
- Attraverso l'analisi economico-finanziaria dei bilanci delle imprese dell'Emilia-Romagna e delle regioni utilizzate come benchmark, emergono trend positivi nei principali indicatori economici nel periodo 2018-2022.
- In particolare, si evidenzia nel comparto manifatturiero una **crescita dei ricavi** di circa il 35% nelle tre regioni italiane considerate (Emilia-Romagna, Lombardia e Veneto). Nel dettaglio, il settore che presenta il maggior incremento è quello denominato «**Ceramica e Minerali non Metalliferi**» (+45% rispetto al 2018 in Emilia-Romagna), ma trend crescenti importanti si registrano anche nel Chimico (+40%) e nel settore della Gomma e della Plastica (+38%). Contrariamente, nel settore della Moda si osserva un incremento più contenuto: mentre in Veneto e Lombardia si registra una variazione positiva di circa il 21%, in Emilia-Romagna l'aumento è del 13%.
- Passando all'analisi della marginalità delle imprese, la **manifattura emiliano-romagnola** risulta leggermente **più performante** rispetto a Lombardia e Veneto, con **un'incidenza dell'EBITDA sui ricavi pari all'11,1%**. I settori con la marginalità più elevata sono quello della **Ceramica e Minerali non Metalliferi** e quello della **Chimica**, con valori che sfiorano il 16%. Rilevante, in particolare, è l'exploit del settore chimico in Emilia-Romagna, considerando che le marginalità di Lombardia e Veneto in questo comparto non supera il 10%.
- **Dove la regione fa enormemente più fatica è sui servizi alle imprese**, con performance di gran lunga inferiori rispetto agli altri territori di benchmark. Se la marginalità del comparto logistico (trasporto e magazzinaggio) in Emilia-Romagna rappresenta il 6%, Lombardia e Veneto la doppiano, attestandosi sul 13%, segnalando una maturità di queste aree in questo determinato settore.

## HIGHLIGHTS ANALISI DI BILANCIO /2

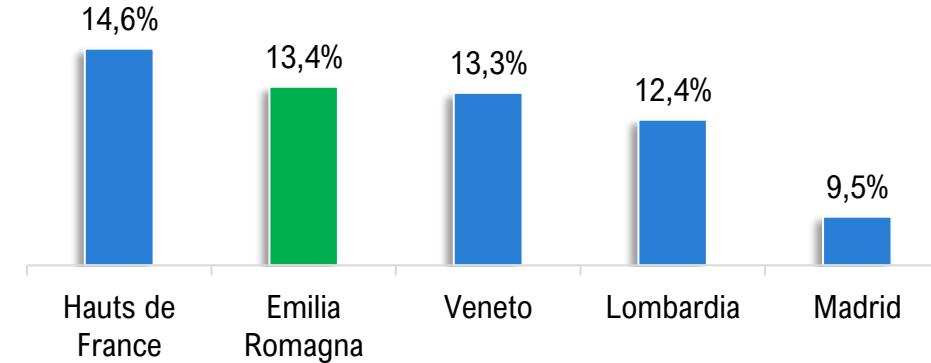
- La crescita positiva dei ricavi è accompagnata da un **aumento dei costi di produzione**, spinti in particolare dal boom dei prezzi delle commodities, specie nel biennio 2021-2022. In Emilia-Romagna, nel periodo 2018-2022, i costi di produzione sono saliti del 36%, in linea con gli andamenti di Lombardia e Veneto. Scomponendo i vari costi, si registra anche una **crescita di quelli del personale** (e di conseguenza dei salari), sebbene in misura minore rispetto alle altre voci, evidenziando quindi un significativo calo (in tutti i settori) dell'incidenza di questi costi sull'ammontare totale dei costi di produzione.
- Nella manifattura, i **costi medi del personale sono aumentati del 8,2% nelle aziende emiliano-romagnole** nel quinquennio considerato, arrivando a più di 56mila euro per dipendente. Virtuoso è il caso del **settore chimico**, dove il costo medio del personale ammonta a 69mila euro, con una crescita negli ultimi 5 anni superiore al 13%. Risulta invece ancora sottoperformante il **settore della moda**, con un costo medio del personale appena superiore ai 40mila euro, in ritardo rispetto agli altri territori di benchmark, fermo restando che questo comparto è strutturalmente meno retribuito.
- Passando all'analisi della **produttività** delle imprese (intesa come rapporto tra il valore aggiunto e il numero dei dipendenti), l'**incremento in tutti i settori manifatturieri** è da attribuire ad un trend assolutamente positivo del valore aggiunto grazie alla ripresa economica del Paese (e dell'Emilia-Romagna) nel biennio 2021-2022. **Cresce anche il numero di dipendenti** (il Paese ha raggiunto il massimo storico), sebbene con dinamiche inferiori rispetto alle variabili economiche considerate. Peculiare è invece il caso della logistica in Emilia-Romagna, dove la produttività è scesa nel periodo 2018-2022 del 3,7% (rispetto a trend positivi delle altre regioni) soprattutto a causa di assunzioni record nel settore, con un considerevole incremento dei dipendenti pari al 29,5%. Analizzando nel dettaglio il trend storico di questo comparto, emerge come questo boom di contratti attivati si sia verificato proprio nel 2022.

# CONFRONTO INTERNAZIONALE - MANIFATTURA

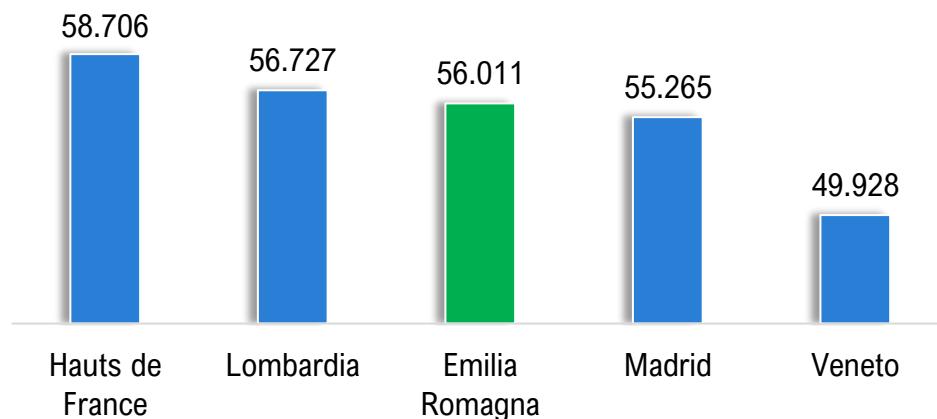
**EBITDA MARGIN (%)**



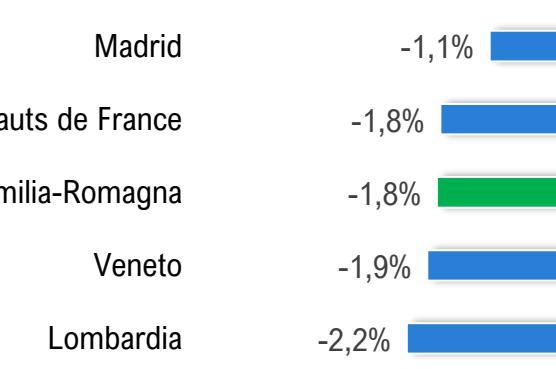
**INCIDENZA DEI COSTI DEL PERSONALE SUI RICAVI (%)**



**COSTO MEDIO DEL PERSONALE (€)**

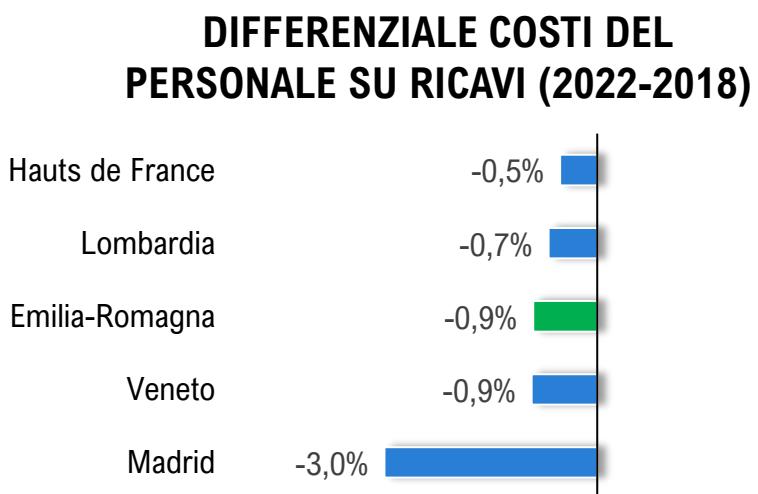
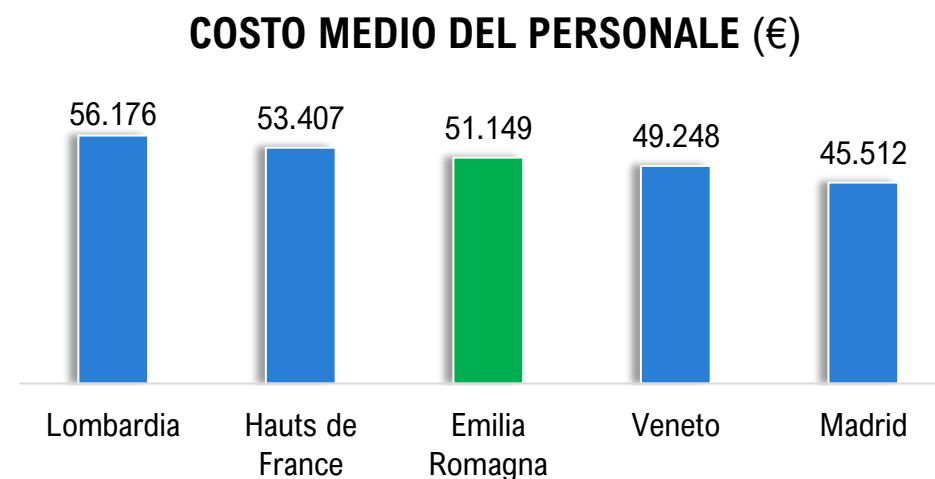
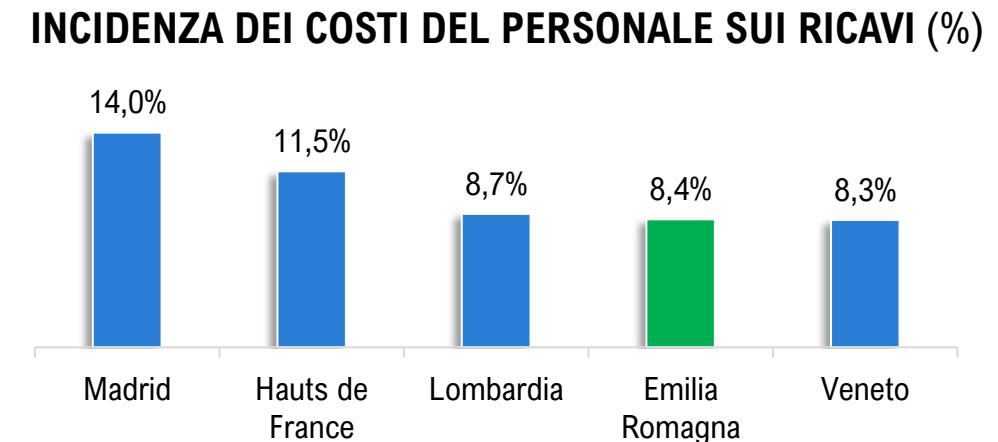
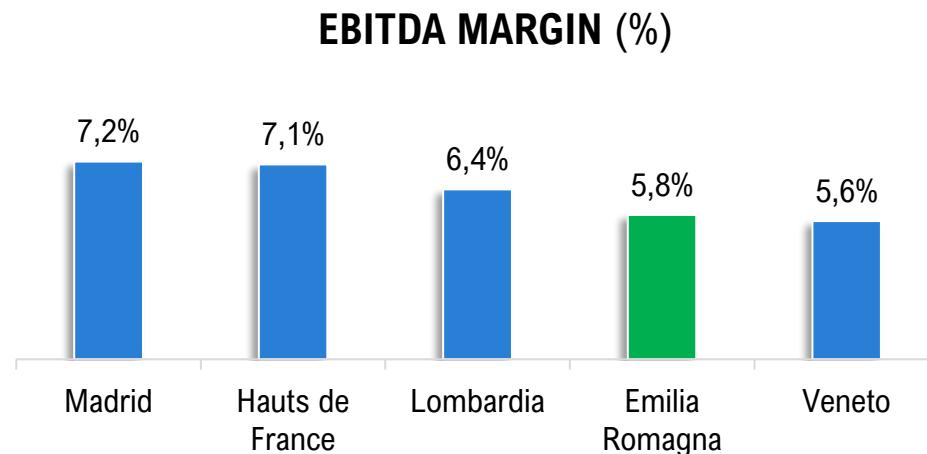


**DIFFERENZIALE COSTI DEL PERSONALE SU RICAVI (2022-2018)**



Fonte: Elaborazioni Nomisma su dati Aida – Bureau Van Dijk e D&B Cribis

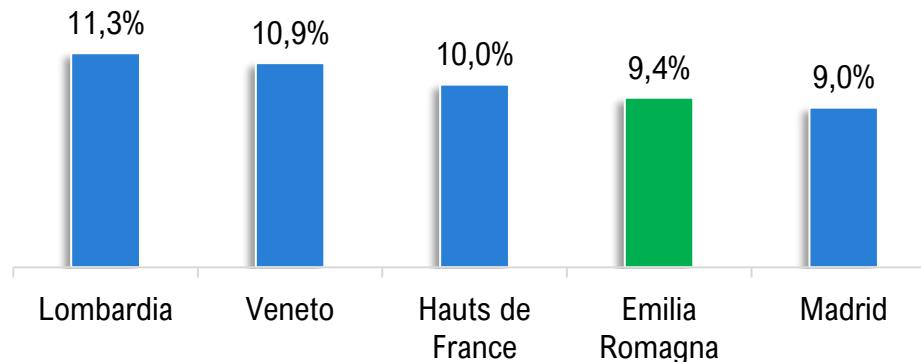
# CONFRONTO INTERNAZIONALE - AGROINDUSTRIA



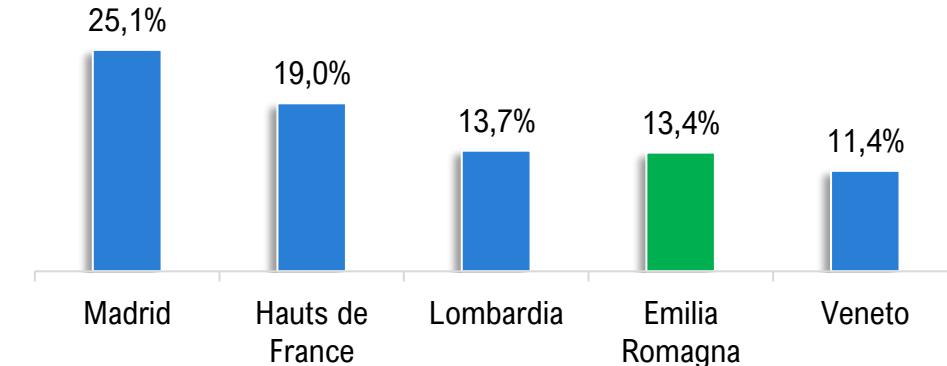
Fonte: Elaborazioni Nomisma su dati Aida – Bureau Van Dijk e D&B Cribis

# CONFRONTO INTERNAZIONALE – CARTA ED EDITORIA

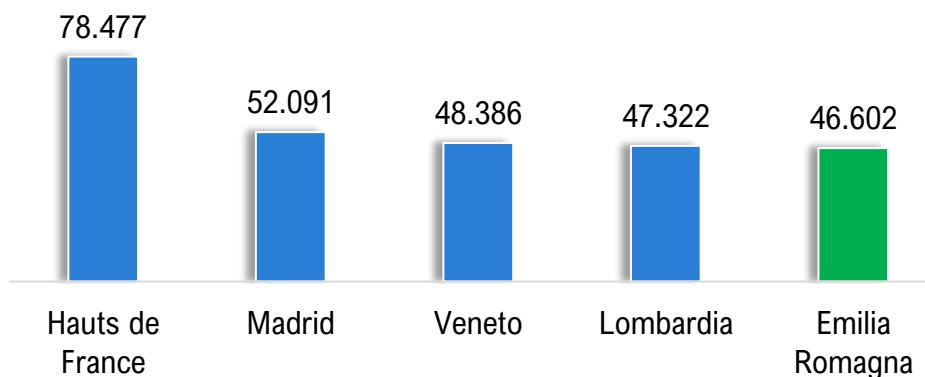
**EBITDA MARGIN (%)**



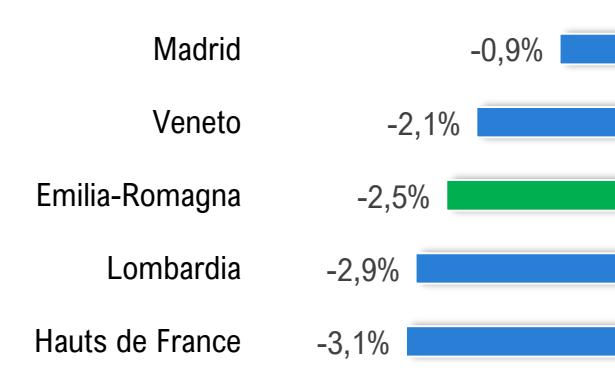
**INCIDENZA DEI COSTI DEL PERSONALE SUI RICAVI (%)**



**COSTO MEDIO DEL PERSONALE (€)**

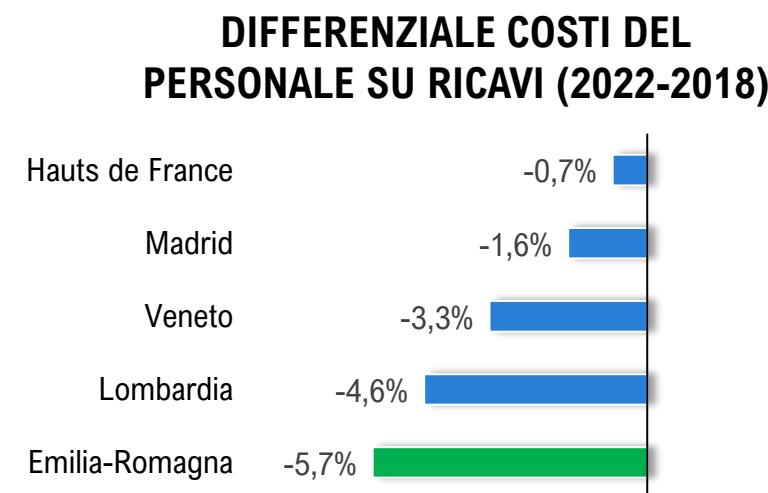
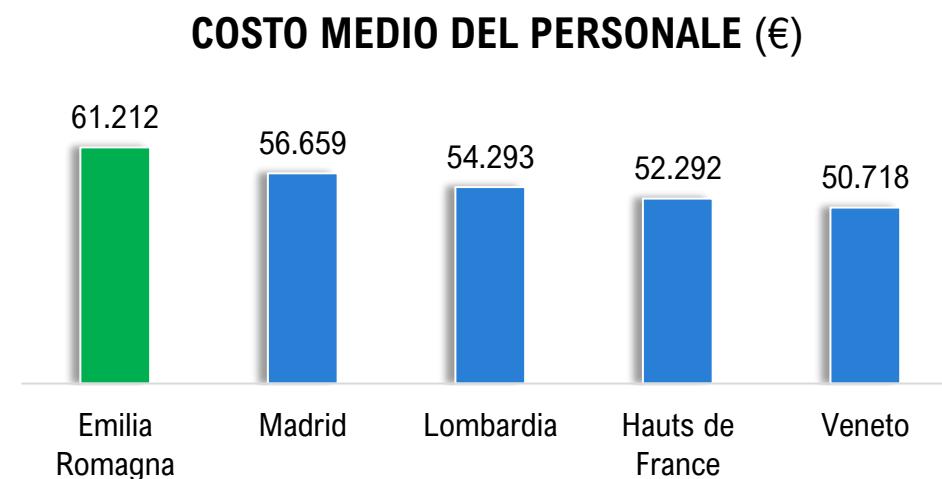
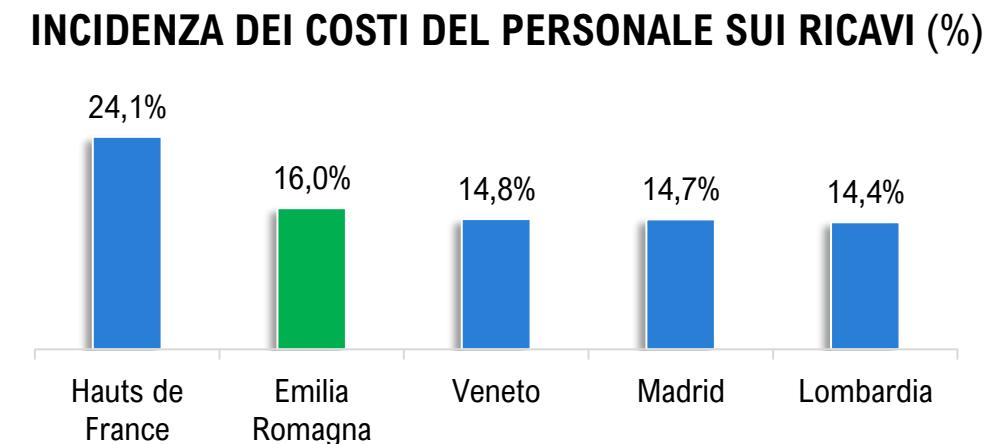
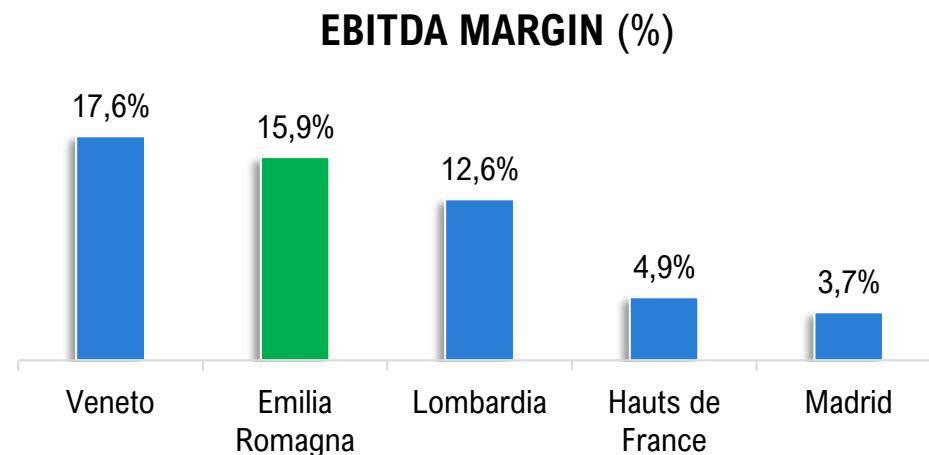


**DIFFERENZIALE COSTI DEL PERSONALE SU RICAVI (2022-2018)**



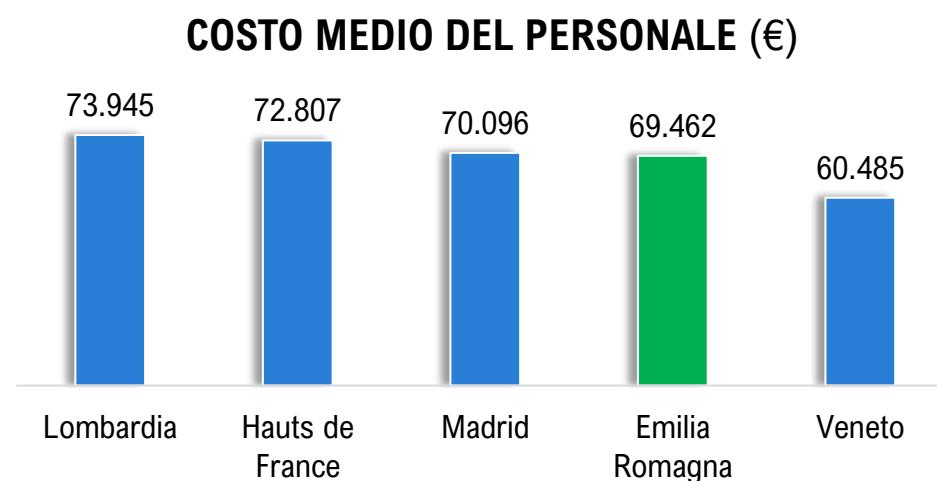
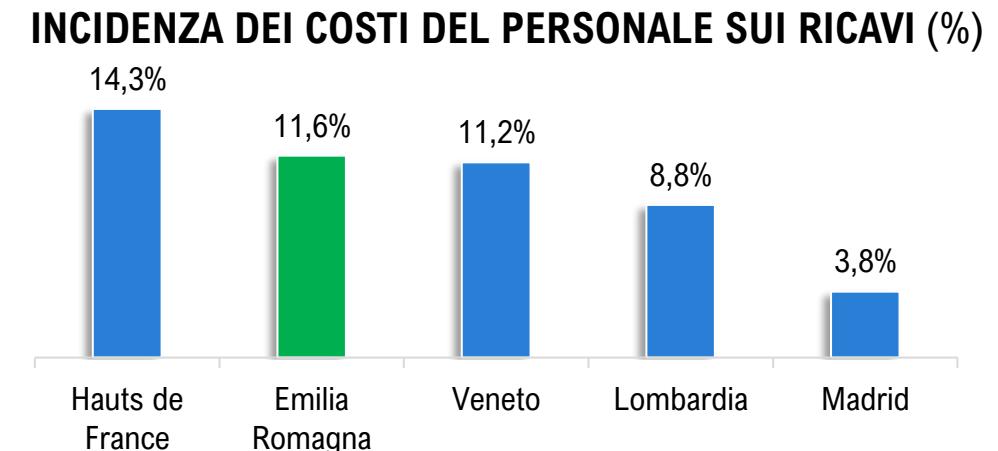
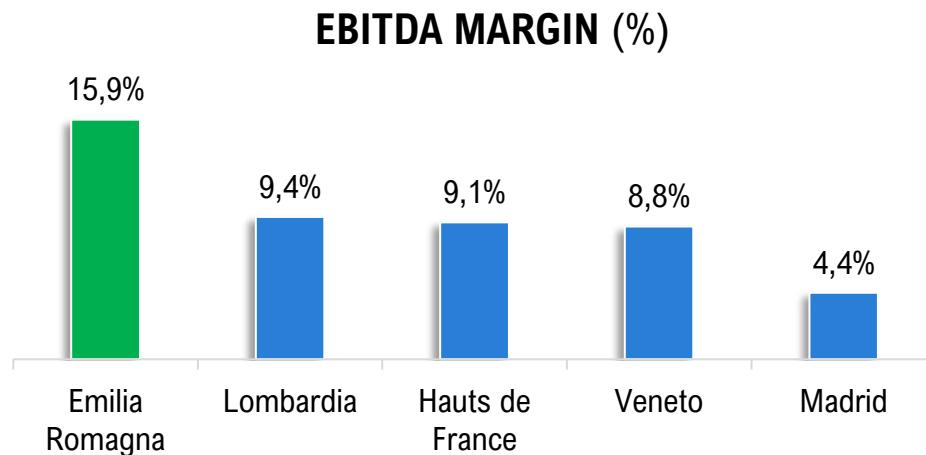
Fonte: Elaborazioni Nomisma su dati Aida – Bureau Van Dijk e D&B Cribis

# CONFRONTO INTERNAZIONALE – CERAMICA E MINERALI NON METALLIFERI

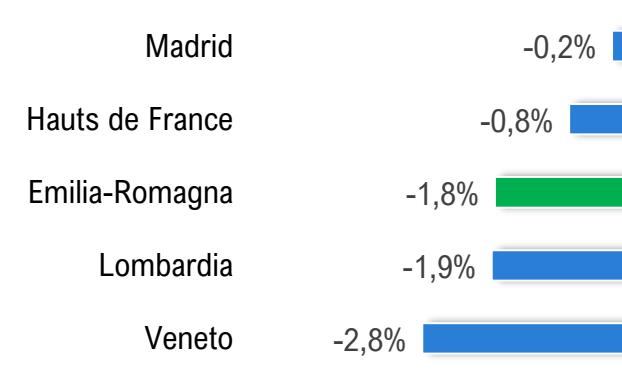


Fonte: Elaborazioni Nomisma su dati Aida – Bureau Van Dijk e D&B Cribis

## CONFRONTO INTERNAZIONALE – CHIMICA E PETROLCHIMICA



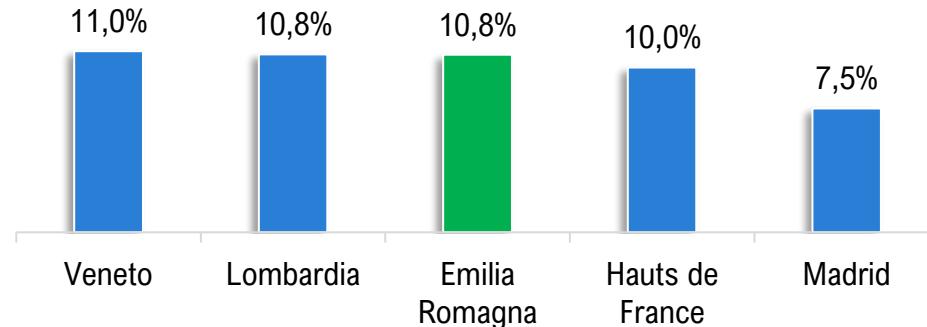
**DIFFERENZIALE COSTI DEL PERSONALE SU RICAVI (2022-2018)**



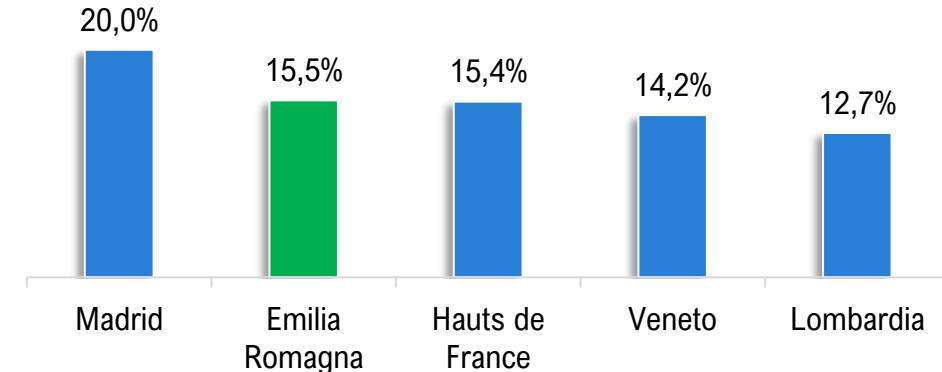
Fonte: Elaborazioni Nomisma su dati Aida – Bureau Van Dijk e D&B Cribis

# CONFRONTO INTERNAZIONALE – GOMMA E PLASTICA

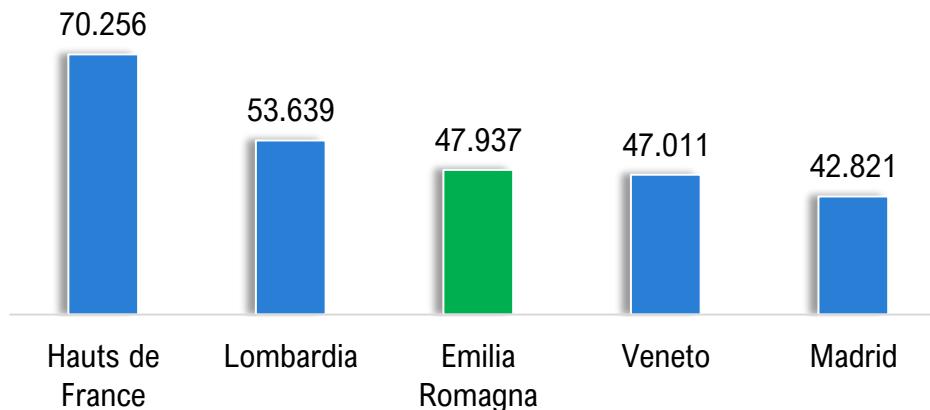
**EBITDA MARGIN (%)**



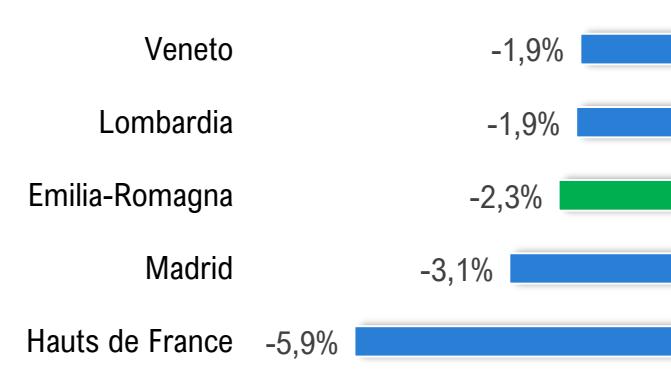
**INCIDENZA DEI COSTI DEL PERSONALE SUI RICAVI (%)**



**COSTO MEDIO DEL PERSONALE (€)**



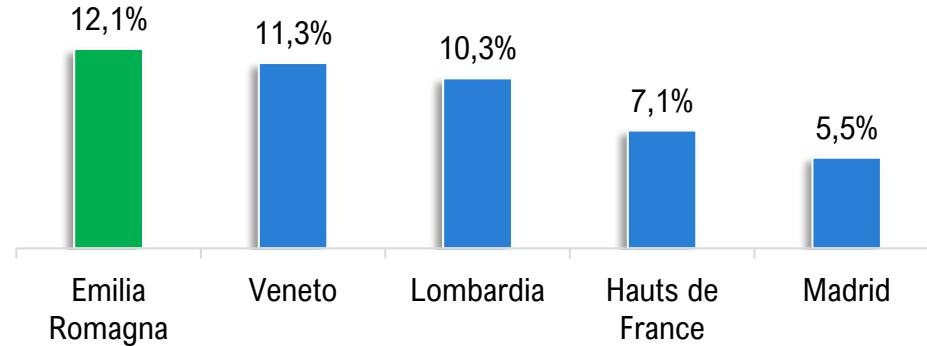
**DIFFERENZIALE COSTI DEL PERSONALE SU RICAVI (2022-2018)**



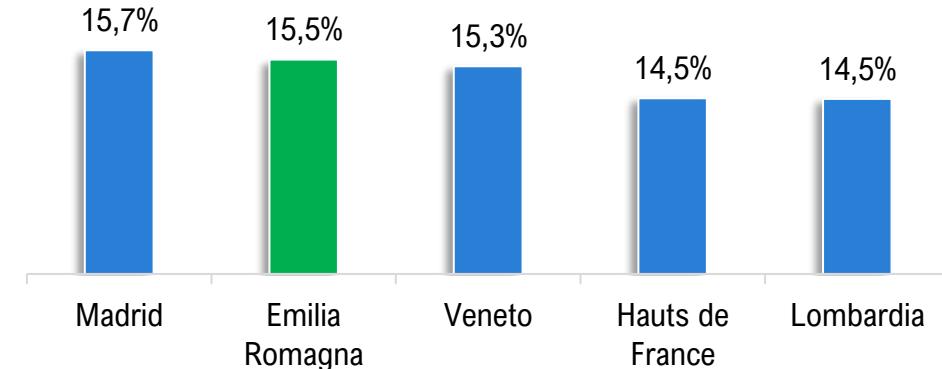
Fonte: Elaborazioni Nomisma su dati Aida – Bureau Van Dijk e D&B Cribis

# CONFRONTO INTERNAZIONALE – METALMECCANICO

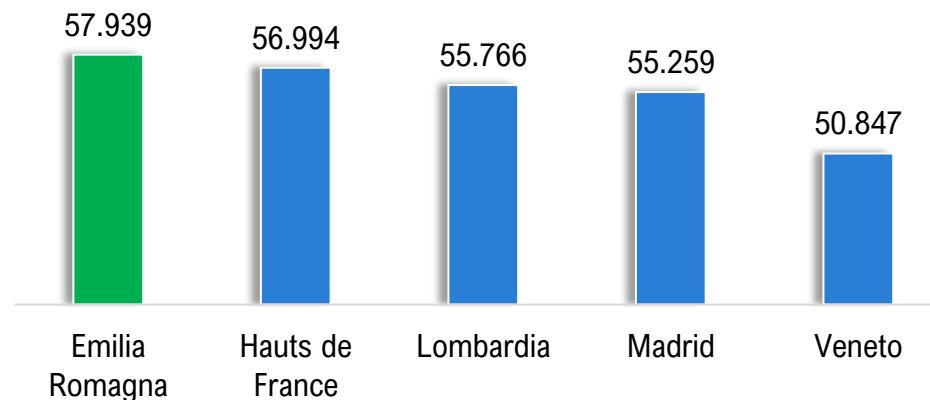
**EBITDA MARGIN (%)**



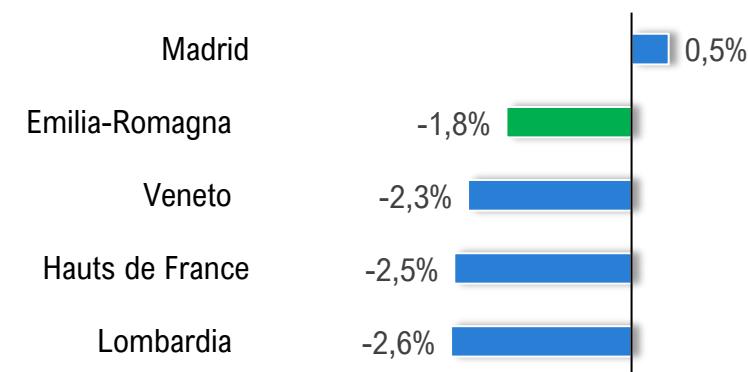
**INCIDENZA DEI COSTI DEL PERSONALE SUI RICAVI (%)**



**COSTO MEDIO DEL PERSONALE (€)**

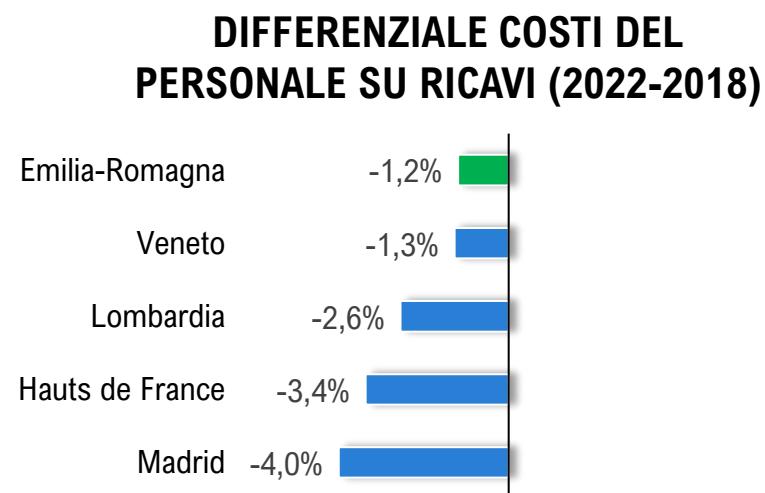
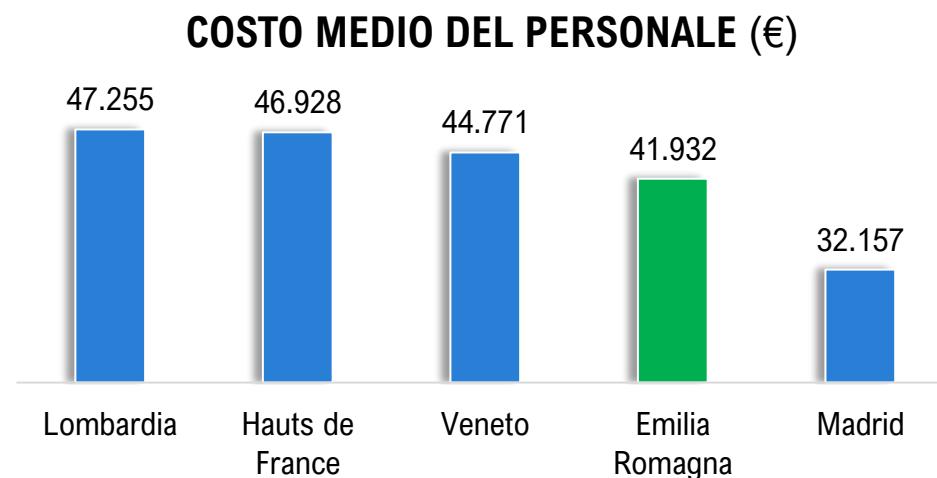
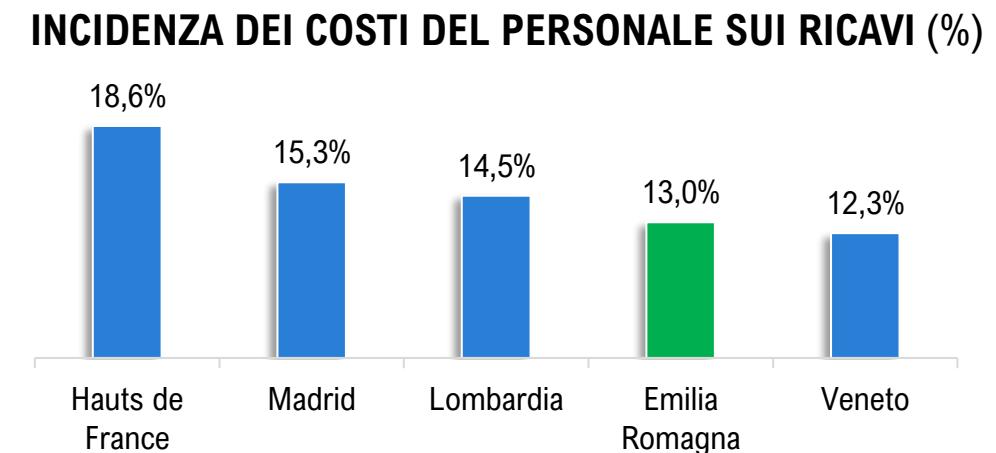
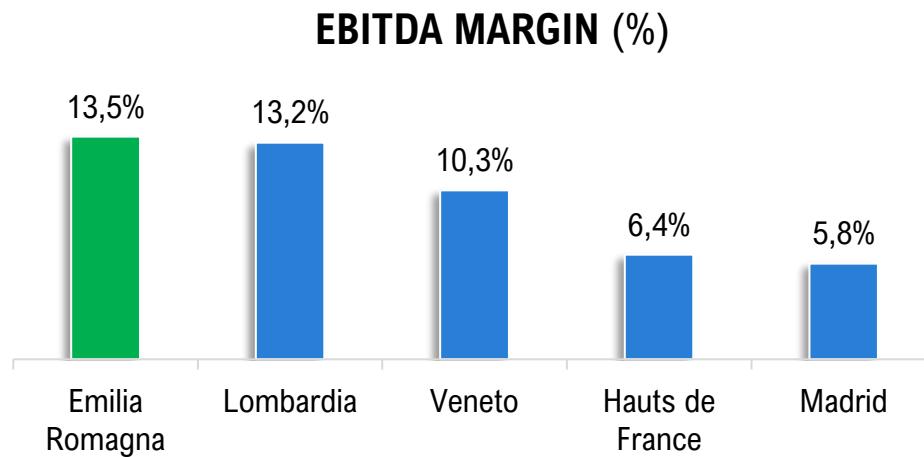


**DIFFERENZIALE COSTI DEL PERSONALE SU RICAVI (2022-2018)**



Fonte: Elaborazioni Nomisma su dati Aida – Bureau Van Dijk e D&B Cribis

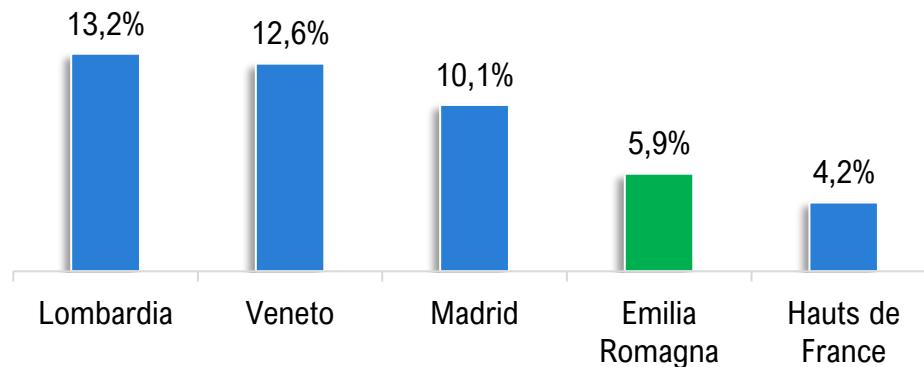
# CONFRONTO INTERNAZIONALE – MODA



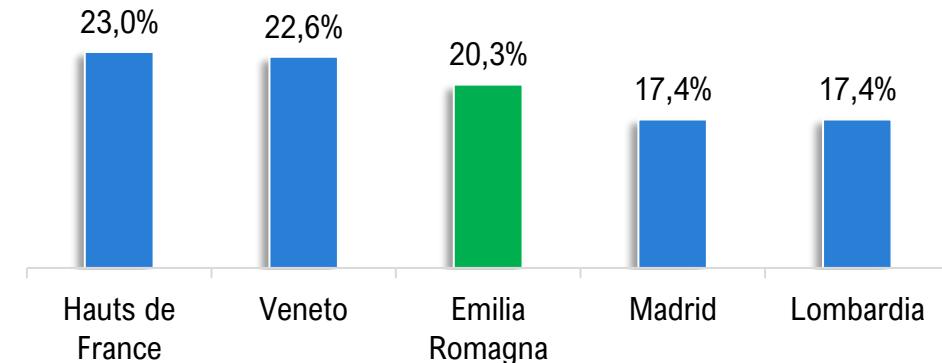
Fonte: Elaborazioni Nomisma su dati Aida – Bureau Van Dijk e D&B Cribis

# CONFRONTO INTERNAZIONALE – TRASPORTO E MAGAZZINAGGIO

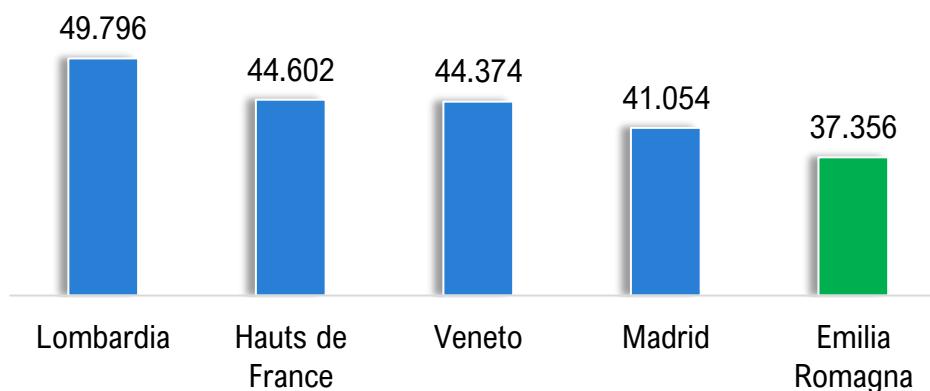
**EBITDA MARGIN (%)**



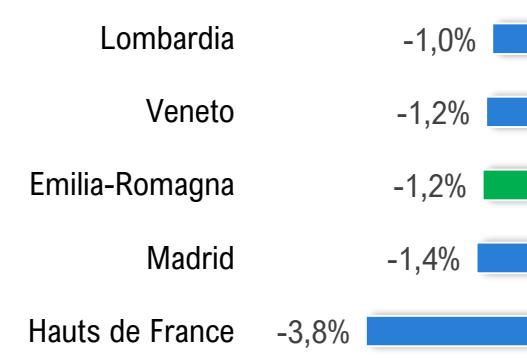
**INCIDENZA DEI COSTI DEL PERSONALE SUI RICAVI (%)**



**COSTO MEDIO DEL PERSONALE (€)**

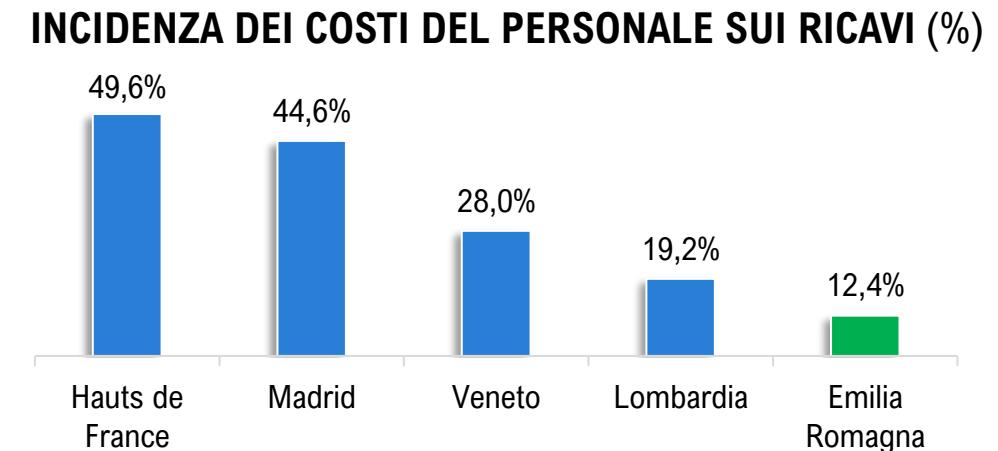
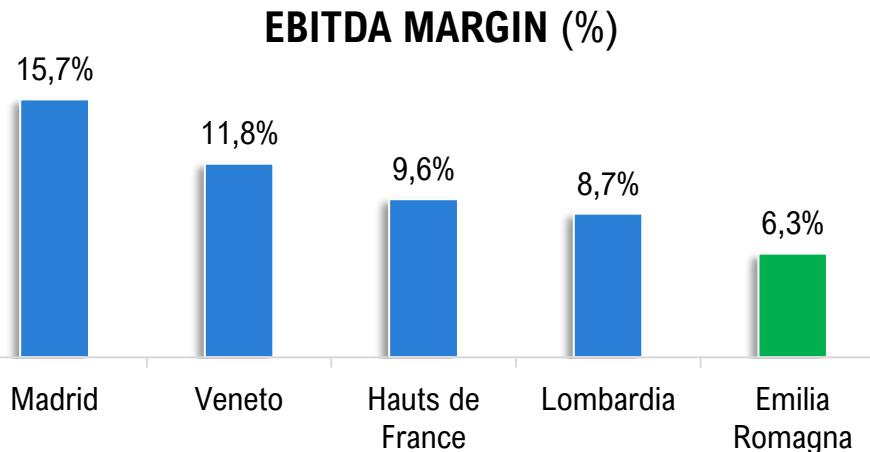


**DIFFERENZIALE COSTI DEL PERSONALE SU RICAVI (2022-2018)**

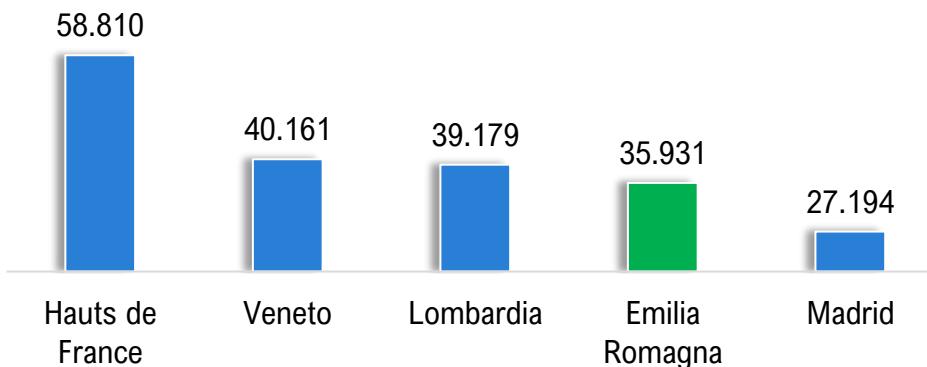


Fonte: Elaborazioni Nomisma su dati Aida – Bureau Van Dijk e D&B Cribis

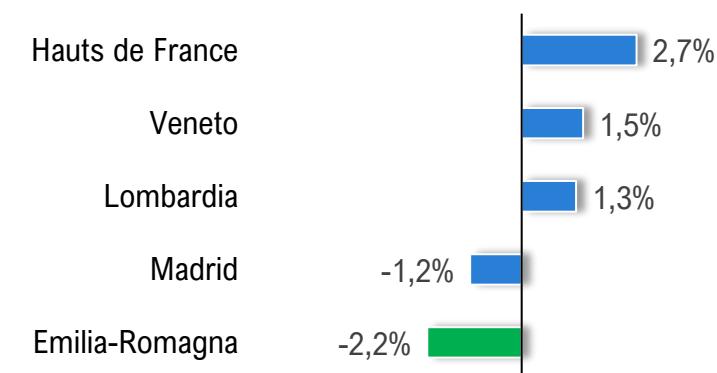
# CONFRONTO INTERNAZIONALE – SERVIZI DI SUPPORTO ALLE IMPRESE



**COSTO MEDIO DEL PERSONALE (€)**



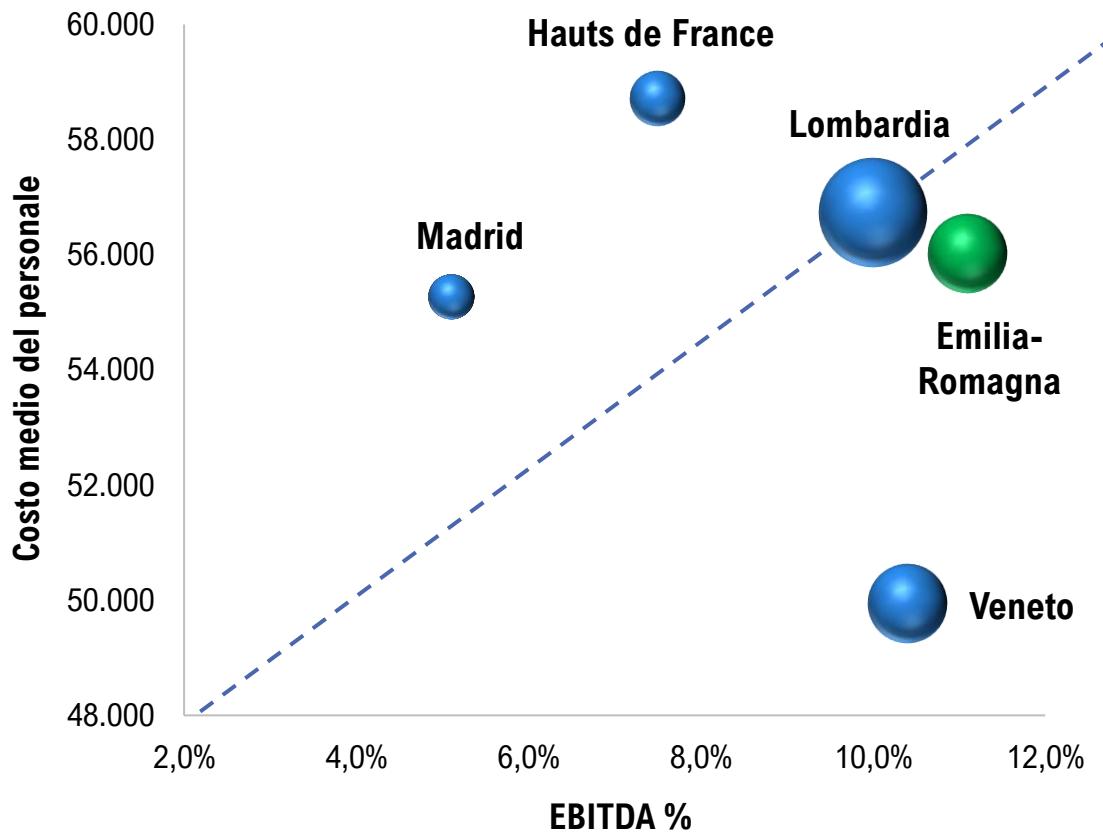
**DIFFERENZIALE COSTI DEL PERSONALE SU RICAVI (2022-2018)**



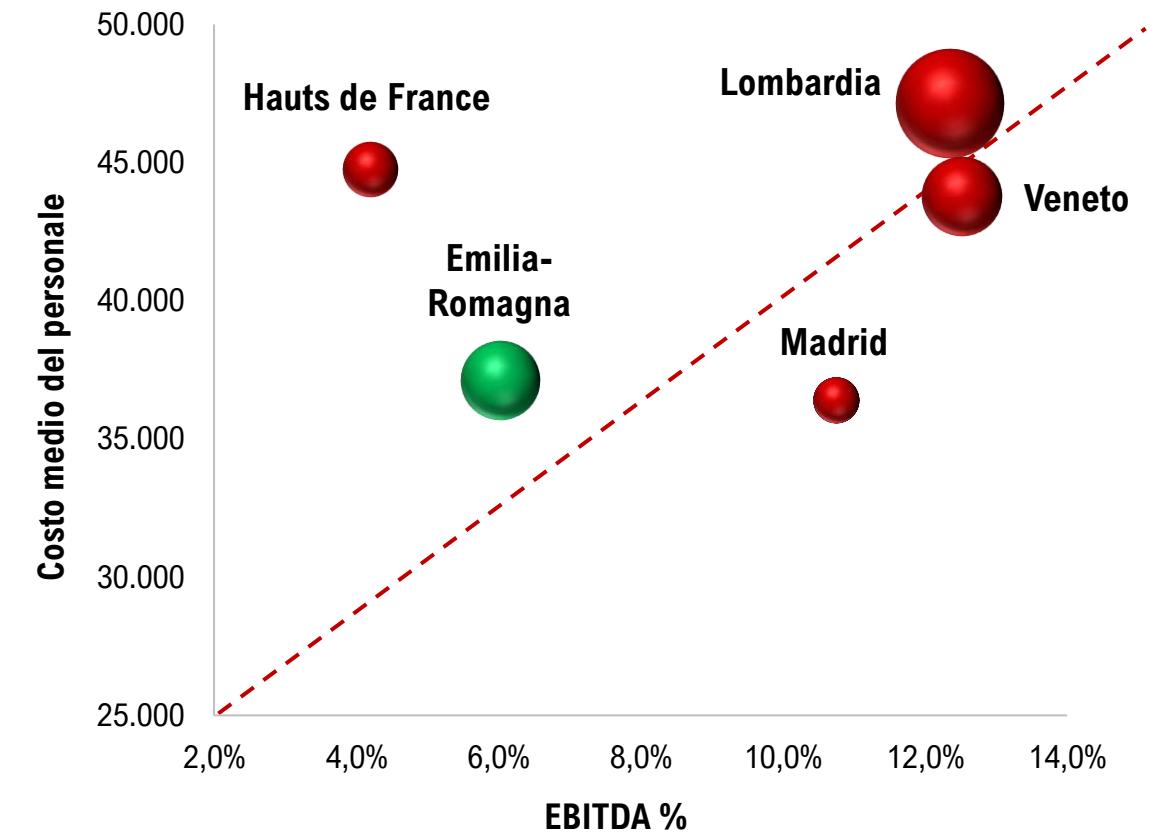
Fonte: Elaborazioni Nomisma su dati Aida – Bureau Van Dijk e D&B Cribis

# MANIFATTURA E SERVIZI A CONFRONTO

**EBITDA % e Costo medio del personale nella MANIFATTURA\***  
2022



**EBITDA % e Costo medio del personale nei SERVIZI\*\***  
2022



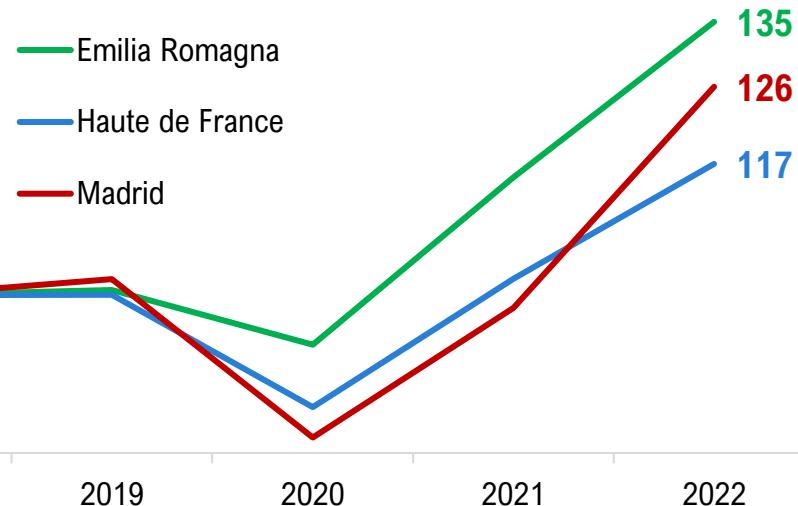
Fonte: Elaborazioni Nomisma su dati Aida – Bureau Van Dijk, D&B Cribis e Eurostat

\* La dimensione delle bolle corrisponde al valore aggiunto generato dalla manifattura nel 2021 nella regione.

\*\* I servizi includono trasporto e magazzinaggio e altri servizi di supporto alle imprese manifatturiere.

# CONFRONTO INTERNAZIONALE – TREND TEMPORALE MANIFATTURA

**RICAVI DELLE VENDITE**  
(Numero indice 2018 Base 100)



Emilia Romagna

+35%  
Var 22/18

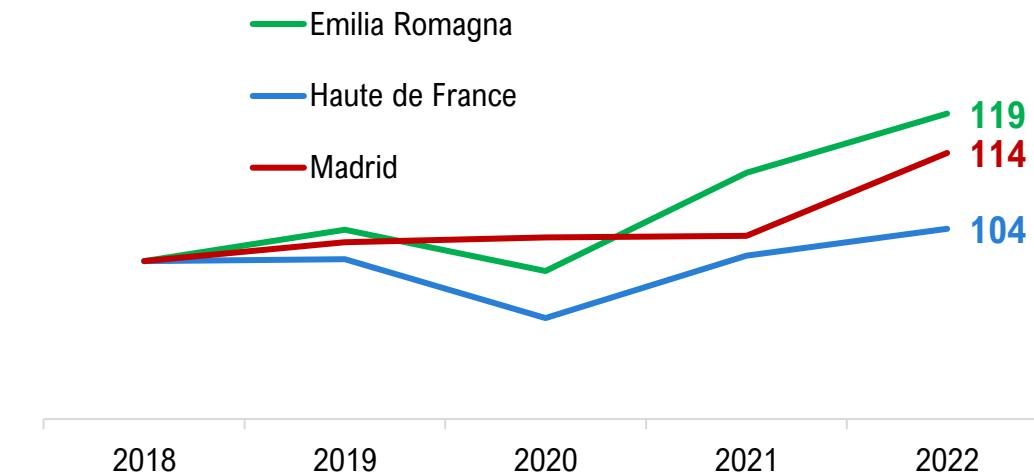
Hauts-de-France

+17%  
Var 22/18

Madrid

+26%  
Var 22/18

**COSTO DEL PERSONALE**  
(Numero indice 2018 Base 100)



Emilia Romagna

+19%  
Var 22/18

Hauts-de-France

+4%  
Var 22/18

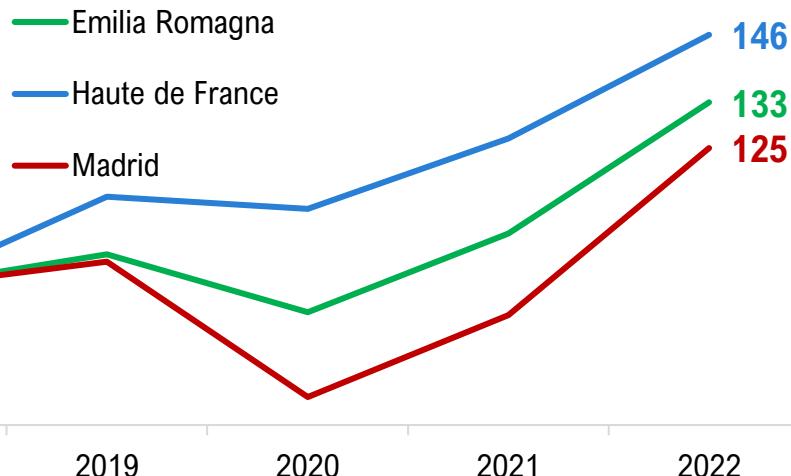
Madrid

+14%  
Var 22/18

Fonte: Elaborazioni Nomisma su dati Aida – Bureau Van Dijk e D&amp;B Cribis

# CONFRONTO INTERNAZIONALE – TREND TEMPORALE SERVIZI

**RICAVI DELLE VENDITE**  
(Numero indice 2018 Base 100)



Emilia Romagna

+33%

Var 22/18

Hauts-de-France

+46%

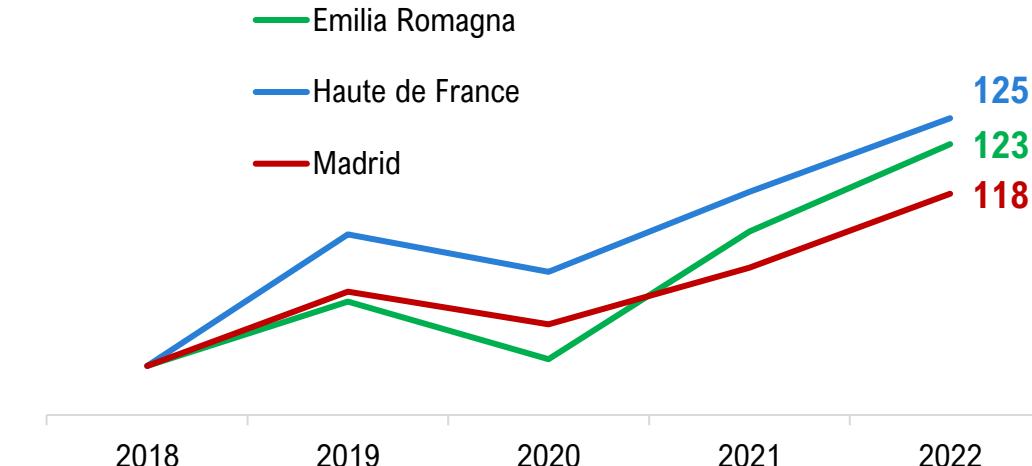
Var 22/18

Madrid

+25%

Var 22/18

**COSTO DEL PERSONALE**  
(Numero indice 2018 Base 100)



Emilia Romagna

+23%

Var 22/18

Hauts-de-France

+25%

Var 22/18

Madrid

+18%

Var 22/18

Fonte: Elaborazioni Nomisma su dati Aida – Bureau Van Dijk e D&amp;B Cribis

## HIGHLIGHTS ANALISI DI BILANCIO /3

- Con lo scopo di dare un più ampio respiro alla ricerca, è stato effettuato un **confronto internazionale fra le imprese manifatturiere emiliano-romagnole, quelle spagnole, situate nella regione «Comunidad de Madrid», e francesi, operanti nella regione «Hauts-de-France»**, con l'obiettivo di comprendere il posizionamento dell'Emilia-Romagna nel contesto europeo.
- La capacità di generare valore della manifattura della regione emerge già da una prima analisi dei bilanci. Se l'industria emiliana si afferma con una marginalità dell'11,1%, le aziende **francesi** si stabilizzano sul 7,5%, mentre quelle **spagnole** arrivano a malapena al 5%, **performando addirittura peggio dei settori emiliani meno strutturati**.
- Osservando inoltre il trend degli ultimi 5 anni, si nota come la flessione di questo indice dovuto alla crisi pandemica sia stato molto più marcato nella regione spagnola e, seppur più lievemente, nella regione francese rispetto a quanto accaduto in Emilia-Romagna, dimostratasi più resiliente sotto questo punto di vista.
- Nonostante una comprovata affermazione della manifattura emiliano-romagnola su quella delle regioni straniere di benchmark, emergono significative differenze scomponendola a livello settoriale. Osservando l'**Agroindustria**, troviamo Madrid con il margine EBITDA più alto (7,2%), seguita da vicino dalla Hauts-de-France (7,1%) e dall'**Emilia Romagna che mostra valori più contenuti** (5,8%). Il settore della **Ceramica e minerali non metalliferi** in Emilia-Romagna presenta invece un **valore della produzione (EBITDA) più che triplo rispetto a Hauts-de-France e a Madrid**. Situazione analogia nel settore della **Chimica**, dove l'Emilia ha un marginalità (15,9%) **ampiamente più alta** sia rispetto all'Hauts de France sia rispetto a Madrid.
- Ma il settore che risulta il **fiore all'occhiello** della regione emiliano-romagnola è indubbiamente il **Metalmeccanico** (e il suo sotto-comparto «Fabbricazione di automobili»), con performance estremamente più positive delle altre imprese europee del settore, avvalorate anche da una crescita più sostenuta nel periodo post-pandemico.

## HIGHLIGHTS ANALISI DI BILANCIO /4

- **Al 2022, l'incidenza dei costi del personale sui ricavi per l'Emilia-Romagna è di 4 punti percentuali superiore rispetto a quella delle imprese spagnole e più di un punto percentuale inferiore a quelle francesi;** su questo indice è possibile osservare, per le tre diverse aree valutate, una traiettoria analoga: nel 2020 si è toccato il massimo del valore percentuale (favorito dal calo dei ricavi dovuto alla pandemia) per poi osservarne una diminuzione a livelli inferiori a quelli pre-pandemici.
- **Il costo medio del personale manifatturiero è più alto nella regione francese,** con uno scarto di 2.700 euro rispetto all'Emilia-Romagna, che si colloca leggermente al di sopra della regione spagnola. Questo trend è in linea con il diverso costo della vita nei Paesi oggetto dell'analisi.
- Passando al dettaglio settoriale, **l'alta specializzazione del metalmeccanico emiliano-romagnolo contribuisce ad un costo medio del personale superiore rispetto a quello francese.** Questo ribaltamento rispetto alla media manifatturiera, lo si registra solo in questo settore e in quello dei Minerali non metalliferi, mentre in tutti gli altri compatti il costo medio del personale della regione Hauts-de-France è sempre superiore a quello emiliano-romagnolo.
- Tuttavia questa differenza si sta assottigliando: **il costo del personale manifatturiero nella regione italiana è cresciuto del 19% nel periodo 2018-2022**, simile all'aumento madrileno (14%), mentre la regione **dell'Hauts-de-France segna un incremento pari solamente al 4%, registrando un divario con l'Emilia-Romagna mai così contenuto.**
- Parallelamente, nella manifattura registriamo costantemente una retribuzione media superiore in Emilia-Romagna in tutti i settori rispetto a quella evidenziata nella regione spagnola. Al contrario, Madrid «ci supera», e anche ampiamente, nel settore logistico, segno verosimilmente di un comparto non ancora del tutto maturo in Emilia-Romagna.

# 3. Stakeholder consultation

---

# L'ASCOLTO DEGLI STAKEHOLDER - Obiettivi e Metodologia

---

## OBIETTIVI

L'approfondimento attraverso gli stakeholder imprenditoriali ha come obiettivo quello di fornire da un lato alcune chiavi di lettura che mirano all'identificazione dei problemi del mercato del lavoro della regione e dall'altra offrire elementi di riflessione sulle esigenze di intervento per agevolare i processi di crescita ed elevare la competitività e l'attrattività del sistema produttivo emiliano-romagnolo.



## METODOLOGIA

La **selezione degli stakeholder** è avvenuta attraverso criteri qualitativi. Sono state coinvolte:

- ▶ imprese leader delle filiere di specializzazione produttiva regionale, in grado di fornire un contributo sulla situazione dell'intera filiera, e quindi anche in relazione alle imprese della loro rete (subfornitori, fornitori). Inoltre molte di queste imprese hanno stabilimenti in vari Paesi europei e, quindi sono state in grado di offrire un confronto con tali Paesi
- ▶ imprese di piccola dimensione, per cercare di cogliere gli elementi distintivi rispetto alle imprese più grandi.



E' stata poi effettuata una selezione basata su copertura settoriale e territoriale.

Le interviste sono state realizzate in **modalità one2one in profondità**, tramite la somministrazione di un questionario strutturato a risposta aperta.

# L'ASCOLTO DEGLI STAKEHOLDER – Temi prioritari

---

## TEMI AFFRONTATI

- Le caratteristiche del mercato del lavoro oggi
- I percorsi di carriera del personale (anche con riferimento agli scambi con imprese estere dello stesso gruppo)
- Le politiche aziendali per la valorizzazione del capitale umano e l'attrazione di talenti
- Come industria 4.0 abbia modificato la qualità del lavoro e l'incidenza sui costi
- I fabbisogni e le aspettative relativamente al capitale umano (competenze e professionalità)
- Gli eventuali fattori ostativi al reperimento/trattenimento di personale in base al livello di qualificazione
- La restituzione all'interno della filiera e rispetto al territorio dei ritorni in termini di produttività generati dalle politiche pubbliche per l'innovazione e l'incremento delle competenze
- Le policy per potenziare l'attrattività del sistema produttivo emiliano-romagnolo

### 3. Stakeholder consultation

## STAKEHOLDER CONSULTATION – LE AZIENDE INTERVISTATE /1

IMPRESE INTERVISTATE	SETTORE	PROVINCIA	DI COSA SI OCCUPA
Marchesini Group	Metalmeccanico	Bologna	Packaging
Quinta stagione S.P.A.	Agroindustria	Parma	Produzione di prodotti a base di carne (inclusa la carne di volatili)
Pizzoli S.P.A.	Agroindustria	Bologna	Lavorazione e conservazione delle patate
Salumifici Granterre S.P.A.	Agroindustria	Modena	Produzione di prodotti a base di carne (inclusa la carne di volatili)
Epsol S.R.L.	Metalmeccanico	Bologna	Fabbricazione di macchine automatiche per la dosatura, la confezione e per l'imballaggio (incluse parti e accessori)
Logimatic S.R.L.	Metalmeccanico	Bologna	Fabbricazione di macchine automatiche per la dosatura, la confezione e per l'imballaggio (incluse parti e accessori)
Datalogic S.P.A.	Metalmeccanico	Bologna	Fabbricazione di prodotti per l'acquisizione automatica dei dati e automazione dei processi

### 3. Stakeholder consultation

## STAKEHOLDER CONSULTATION – LE AZIENDE INTERVISTATE /2

IMPRESE INTERVISTATE	SETTORE	PROVINCIA	DI COSA SI OCCUPA
Tetrapak Packaging Solutions S.p.A.	Metalmeccanico	Modena	Fabbricazione di macchine automatiche per la dosatura, la confezione e per l'imballaggio (incluse parti e accessori)
SACMI Imola S.C.	Metalmeccanico	Bologna	Fabbricazione di altre macchine per impieghi speciali nca (incluse parti e accessori)
Bonfiglioli riduttori S.p.A.	Metalmeccanico	Bologna	Fabbricazione di organi di trasmissione (esclusi quelli idraulici e quelli per autoveicoli, aeromobili e motocicli)
SCM Group S.p.A.	Metalmeccanico	Rimini	Fabbricazione di altre macchine utensili (incluse parti e accessori) nca
Ferrari S.p.A.	Automotive	Modena	Fabbricazione di autoveicoli
Gruppo CMS	Metalmeccanico	Modena	Fornitura conto terzi di macchine e parti per la meccanica e l'industria.
CNH Industrial Italia S.p.A.	Metalmeccanico	Modena	Fabbricazione di trattori agricoli
Novecento S.R.L.	Ceramico	Modena	Fabbricazione di altri prodotti in porcellana e in ceramica

### 3. Stakeholder consultation

## STAKEHOLDER CONSULTATION – LE AZIENDE INTERVISTATE /2

IMPRESE INTERVISTATE	SETTORE	PROVINCIA	DI COSA SI OCCUPA
NTT Data	Servizi	Modena	Consulenza e servizi di Information technology
Manpower Lavoro	Terziario	Bologna	Agenzia per il lavoro
HMC Group	Biomedicale	Modena	Produttore componenti e dispositivi medici
DACHSER & FERCAM Italia s.r.l.	Logistica	Bologna	Trasporto di merci su gomma, ferro, nave e aereo
Kuehne + Nagel Srl	Logistica	Bologna	Gestione del magazzino e trasporto merci per primario brand del settore automobilistico
Lamborghini	Automotive	Bologna	Fabbricazione di autoveicoli
Chiesi	Farmaceutica	Parma	Prodotti farmaceutici
CRIT	Servizi	Modena	Consulenza nell'ambito dell'innovazione tecnologica
Furlotti prosciutti S.R.L.	Agroindustria	Parma	Produzione di prodotti a base di carne (inclusa la carne di volatili)

## GLI ESITI DELLA STAKEHOLDER CONSULTATION /1

Oggi il tema del mercato del lavoro, secondo le opinioni delle imprese, è cruciale per la loro competitività. La maggior parte delle imprese lamentano scarsa disponibilità di risorse umane, piuttosto generalizzata tra le diverse figure professionali; la carenza diventa poi molto forte per le **competenze tecniche** e per quelle **figure professionali alle quali vengono richiesti turni** (notte, week end) o continuità lavorativa nei mesi estivi.

Mentre in passato il problema di reperimento di risorse era più legato ai livelli di qualificazione, ora emergono anche fattori quantitativi, legati essenzialmente alle dinamiche demografiche; ciò ha prodotto una crescita sostanziale del potere negoziale da parte del lavoratore: non sono più le aziende che scelgono in un pool di risorse immediatamente disponibili, ma è **il candidato/lavoratore a “scegliere l’azienda” e a guidare il mercato**, il che ha determinato anche maggiori difficoltà nella **fidelizzazione** dei dipendenti.

Interrelato a questi elementi quantitativi è anche un sostanziale **cambiamento del paradigma dei valori** dei lavoratori che, specie dopo la pandemia da Covid-19, ha indotto le aziende ad interrogarsi su come approcciare il nuovo scenario.

In primo luogo, oggi le nuove generazioni, ma non solo, hanno un **approccio diverso nei confronti del lavoro**, considerato solo una delle aree di importanza della vita (“si lavora per vivere e non si vive per lavorare”). Inoltre, per attrarre un lavoratore non è più sufficiente il *brand* dell’azienda (anche se ancora conta). Soprattutto le nuove generazioni sono, ad esempio, spesso, attratte dal “mito” delle start up, dimostrando quindi una diversa propensione al rischio rispetto al passato (speranza di una rapida carriera nella start up in contrapposizione alla stabilità offerta da aziende strutturate) e una attrazione verso le innovazioni.

Secondariamente, va considerato che oggi i giovani **hanno anche più canali per conoscere le opportunità lavorative**, si pensi anche ai social come LinkedIn.

**Mercato del lavoro  
fattore cruciale per  
la competitività**

**Il lavoro è meno  
centrale nella vita  
delle persone**

## GLI ESITI DELLA STAKEHOLDER CONSULTATION /2

La difficoltà di reperimento di lavoro, il cambiamento del paradigma dei valori e la disintermediazione sono elementi che **stanno innalzando il tasso di turnover**.

Nelle **scelte dei lavoratori**, secondo gli intervistati, **pesano un mix di fattori**: la retribuzione è ovviamente sempre un fattore rilevante, anche perché è quello più facilmente confrontabile, ma non è l'unico; oggi si ricercano modalità lavorative in grado di far conciliare il lavoro con gli altri interessi della vita privata (es. non turni nel week end e/o notturni, quindi diventano importanti le possibilità di **lavoro da remoto** e la **flessibilità**, le quali, per le mansioni dove sono possibili, vengono diffusamente concesse e, talvolta, caldeggiate. Va però sottolineato che non sono rari i casi di aziende che non concedono lavoro da remoto a figure junior perché ritengono necessario che siano affiancati in presenza da personale con una maggiore esperienza.

Il mix dei valori  
dei candidati

Altro aspetto rilevante riguarda i **percorsi di carriera**: i lavoratori richiedono obiettivi definiti in termini retributivi e di carriera e tempistiche rispetto al relativo raggiungimento. Altri elementi da tenere in conto, specie per la fidelizzazione del lavoratore, hanno a che fare con l'ambiente lavorativo, i **piani di welfare** e i percorsi di formazione professionale.

Alcune aziende hanno anche evidenziato attenzione, specie nella popolazione lavorativa più giovane, a elementi legati alla propensione dell'azienda a considerare tematiche quali il cambiamento climatico, l'inclusività e il riconoscimento e la tutela delle differenze.

In sintesi il lavoratore ricerca sempre di più benessere economico insieme a quello psicologico e sociale, e sceglie anche in base ai valori che porta avanti l'azienda, come ad esempio quelli della sostenibilità.

## GLI ESITI DELLA STAKEHOLDER CONSULTATION /3

Le politiche aziendali per la valorizzazione del capitale umano stanno assumendo un'importanza sempre crescente non solo per aumentare la propria attrattività in fase di recruiting, ma anche per il trattenimento delle figure positivamente valutate. Le imprese sono più attente a rilevare i fabbisogni dei loro lavoratori/candidati (spesso mettendo in atto programmi di ascolto a cui seguono master plan di azioni) e cercano di far percepire alle risorse umane **l'offerta complessiva di valore** che può dare l'azienda.

Al di là dei livelli retributivi, possono essere determinanti nella fase di scelta del lavoratore le possibilità di scambi con imprese estere dello stesso gruppo e l'implementazione di **strumenti di welfare**. Rispetto a questi ultimi, **in aggiunta ai premi di produzione**, erogati in base al raggiungimento di obiettivi aziendali, sono molto diffusi **pacchetti di welfare** che offrono beni/servizi di diverse tipologie: polizze di integrazione sanitaria (che sono sempre più apprezzate dai lavoratori), servizi di sostegno alla famiglia, sport e tempo libero, servizi di formazione, ecc. Oltre ai cd “pacchetti base”, si stanno sempre più diffondendo altri strumenti come ad esempio quello di **fornire supporto** ai dipendenti nell'affrontare le incombenze quotidiane al di fuori dell'ambito lavorativo al fine di favorire il loro benessere e raggiungere una **migliore conciliazione tra vita professionale e privata** e permettere, quindi, un maggiore focus sugli obiettivi aziendali. Le azioni di welfare diventano delle leve importanti che vengono utilizzate per rendere l'azienda più appetibile; per questo non sono mancati i casi di aziende che non hanno voluto specificare gli strumenti di welfare utilizzati.

Tra le iniziative aziendali di supporto extra-lavorativo si segnala invece l'aiuto frequente delle aziende nel reperire un alloggio ai nuovi lavoratori. La **tematica abitativa sta assumendo sempre maggiore importanza** in relazione alle scelte lavorative. Specie nei contesti a maggiore pressione antropica (tipicamente gli ambiti urbani), la carenza di alloggi disponibili rappresenta un **ostacolo talvolta insormontabile alla possibilità di trasferimento lavorativo**.

Le imprese utilizzano un mix di strumenti per essere attrattive

Pacchetti welfare sempre più diffusi

## GLI ESITI DELLA STAKEHOLDER CONSULTATION /4

Anche **la tecnologia**, dove è possibile, viene utilizzata per sopperire ad eventuali “colli di bottiglia” nelle lavorazioni: alcune imprese, ad esempio, hanno **superato la difficoltà di reperire operai disponibili** a lavorare nel week end con impianti automatizzati che non richiedono la presenza di personale. Inoltre industria 4.0 gioca un ruolo rilevante per **l'attrazione dei giovani** che nelle scelte prediligono aziende innovative.

Bisogna comunque tenere in considerazione il fatto che, nonostante le imprese intervistate siano prevalentemente “casi d'eccellenza”, esiste una **disomogeneità di situazioni** presenti nel sistema industriale regionale.

Affianco ad **imprese con approcci molto innovativi** con una cultura aziendale basata sul raggiungimento degli obiettivi (non solo tecnici ma anche in risposta alle policy aziendali) e un'organizzazione del lavoro incentrata sulla massima flessibilità e sull'assoluta fiducia tra datore di lavoro e dipendente, permangono **ancora aziende con approcci più tradizionali** che faticano a implementare queste politiche.

L'elemento comune a tutte le imprese è una maggiore consapevolezza circa il modello di lavoro differenziato (con risorse in azienda, altre da remoto) il quale pone una **sfida sulle capacità manageriali**. I **manager** devono saper lavorare per **obiettivi**, avere una forte **leadership** e sapersi approcciare con le nuove generazioni che richiedono continui feedback nella quotidianità del proprio lavoro e chiarezza rispetto agli step di carriera nel medio termine.

Le imprese sempre di più utilizzano **metodologie per la valutazione del personale**, framework di avanzamento di carriera, consapevoli che lo sviluppo professionale interno e i percorsi di carriera convincenti costituiscono una parte fondamentale dell'attrazione dei talenti e della loro fidelizzazione.

Sistema  
imprenditoriale  
differenziato ma  
più consapevole  
dei cambiamenti

## GLI ESITI DELLA STAKEHOLDER CONSULTATION /5

Le imprese che ne hanno la possibilità offrono anche opportunità di **percorsi di carriera all'estero**, che attraggono soprattutto i giovani.

La formazione professionale è diffusa tra le aziende in modalità più o meno strutturata (molte aziende, specie quelle di grandi dimensioni ed inserite in settori di specializzazione regionale, si sono dotate di **Academy**).

Le imprese di minori dimensioni sono spesso più penalizzate perché hanno un brand meno attrattivo e hanno legami meno forti con scuole e Università e, quindi, per specifiche figure professionali assolutamente necessarie, spesso sono disponibili ad erogare retribuzioni più elevate; anche nelle imprese di più piccola dimensione si cerca di creare un ambiente lavorativo stimolante, valorizzando i percorsi di crescita, ponendo attenzione ai fabbisogni dei dipendenti in termini di flessibilità e lavoro da remoto e offrendo **diversi pacchetti di welfare**.

### Quali sono le competenze più richieste?

Quando si parla di competenze bisogna considerare il grande cambiamento che sta avvenendo in generale nel sistema manifatturiero, ovvero la trasformazione digitale: se prima si potevano pensare alle competenze tecniche per le imprese manifatturiere, oggi bisogna considerare anche le competenze digitali. Negli ultimi 10-12 anni il processo di implementazione della **trasformazione digitale è progressivamente aumentato, ma non si è fatto abbastanza per creare le competenze in numero adeguato** alla necessità di tale trasformazione.

Le leve utilizzate dalle aziende

Mancano le competenze per la trasformazione digitale: i numeri sono troppo bassi rispetto alla domanda

## GLI ESITI DELLA STAKEHOLDER CONSULTATION /6

Oggi tutte le professionalità sono molto diverse dal passato, anche quelle di base, per il diffuso livello di automazione; ad esempio l'operaio che prima aveva funzioni manuali ora deve principalmente saper utilizzare i macchinari e così per tutte le funzioni, dal magazziniere al progettista.

Quindi anche se in primis si riscontra difficoltà di reperimento delle figure professionali con competenze STEM, il problema investe tutte le principali funzioni aziendali, anche se ci sono specificità settoriali.

Nel comparto metalmeccanico vi è una forte richiesta di **diplomati provenienti da istituti tecnici** e dall'ITS, nel comparto agroalimentare di periti agrotecnici, ma anche manutentori elettrici e meccatronici.

Le imprese sottolineano la necessità che nei confronti degli istituti tecnici e dei percorsi formativi tecnici avvenga un **cambiamento culturale**: non devono essere considerate come scuole di «serie B» perché le competenze che si possono acquisire sono strategiche e positivamente valutate dalle imprese; bisogna ovviamente cercare di elevare anche il livello qualitativo della formazione.

Le imprese con forte propensione all'innovazione ricercano figure che vanno dal **data analyst a quelle specializzate nell'intelligenza artificiale**, non solo di tipo generativo. Queste figure oggi non sono rilevanti solo per il manifatturiero ma sono trasversali tra i settori; vengono per esempio utilizzate nel settore bancario e assicurativo, nel marketing, nella consulenza e in generale nei servizi avanzati.

Le imprese stanno iniziando a «rubarsi» queste competenze, facendo crescere i salari e questo può avere conseguenze negative per le imprese medio piccole sotto il profilo della sostenibilità economica nel tempo.

**Nuove  
competenze per  
tutte le  
professionalità**

**Figure tecniche e  
competenze  
STEM**

## GLI ESITI DELLA STAKEHOLDER CONSULTATION /7

Le Università, anche quelle regionali, dovrebbero fare di più per far fronte all'aumento delle richieste di determinati profili occupazionali.

- Le facoltà di ingegneria (ad esempio informatica e dell'automazione) hanno numeri troppo bassi per poter far fronte alla domanda delle imprese; secondo le imprese, il numero chiuso deve essere in funzione del bisogno di quelle competenze (gli studenti hanno numerosissime offerte di lavoro ancora prima di concludere l'Università);
- Il genere femminile è quasi totalmente assente nelle facoltà STEM, differentemente da quanto avviene in altri Paesi competitor, anche se recentemente c'è qualche lieve segnale di miglioramento. Questo fattore influisce peraltro sull'ampliamento del **gender pay gap**.

Il genere femminile  
è quasi totalmente  
assente nelle  
professioni STEM

Su quest'ultimo punto, ci sono state imprese che hanno messo in atto azioni mirate per attrarre risorse femminili e per rimuovere gli ostacoli affinché queste figure possano raggiungere posizioni apicali; questo anche per il fatto che la declinazione odierna di leadership richiederà sempre di più intelligenza emotiva, della quale le donne sono maggiormente dotate. Per questo, diverse tra le imprese incluse nell'analisi, hanno dichiarato che fanno realizzare da soggetti esterni valutazioni sul gender pay equity e come policy aziendale stabiliscono dei target da raggiungere sulla presenza femminile nelle posizioni apicali (ovviamente compatibilmente con la competenza).

Gli strumenti di **gender equity** che vengono adottati più diffusamente dalle aziende sono la flessibilità, lo smart working e, in generale, le azioni per consentire una maggiore conciliazione lavoro-famiglia; sta inoltre iniziando a diffondersi la certificazione della parità di genere ai sensi della uni/pdr 125:2022.

# GLI ESITI DELLA STAKEHOLDER CONSULTATION /8

## Ma la difficoltà di reperire risorse è un problema italiano?

Il problema di reperire determinate **competenze** è un fattore che accomuna tutte le economie europee a forte vocazione manifatturiera. Secondo molte imprese che operano anche nel mercato tedesco, ad esempio, il problema in Germania forse è ancora più forte, perché hanno industrie di più grandi dimensioni e in questa tipologia di imprese la domanda è ancora più alta.

Problema non solo italiano

## Si rileva un differenziale di salario rispetto ai competitors europei?

Le imprese hanno messo in evidenza che attualmente una conseguenza di una domanda superiore all'offerta è l'innalzamento del tasso di turnover; questo sta impattando sugli stipendi che, soprattutto per le figure di difficile reperibilità, sono in crescita. Ci sono comunque percezioni diverse da parte delle imprese; ci sono casi di aziende che non rilevano ci sia un differenziale rispetto ai competitors europei (compresa la Germania), altri che attribuiscono il differenziale delle retribuzioni al diverso costo della vita, altri ancora che riconoscono un differenziale, ma reputano che questo minor costo sia indispensabile per la competitività, avendo il nostro Paese delle forti diseconomie rispetto ai competitors (costo della burocrazia, rigidità del mercato del lavoro, ecc.). Anche chi lavora per **enti pubblici** lamenta che i meccanismi di aggiudicazione delle commesse **non consente margini per poter aumentare gli stipendi dei lavoratori**.

Salari situazione differenziata

Non sono mancati comunque i casi di imprese che sono riuscite a far tornare dei lavoratori italiani dall'estero, facendo leva sulla maggiore qualità della vita **in Emilia Romagna**; sono apprezzate le politiche che favoriscono attrazione di forza lavoro.

# 4. Alcune indicazioni di policy

---

## ALCUNE INDICAZIONI DI POLICY /1

Questo progetto ha offerto l'opportunità di ottenere un quadro aggiornato del mercato del lavoro regionale e di identificare i punti di forza e le criticità per le imprese soprattutto alla luce dei cambiamenti in atto. L'approfondimento realizzato attraverso l'analisi dei dati e le interviste agli stakeholder ha consentito di fornire alcune chiavi per la lettura e individuare le linee di azione prioritarie. Va però sottolineato che alcune evidenze sul mercato del lavoro, quali ad esempio **costo del lavoro, salari, contrattualistica sono ambiti che ricadono su normative/regolamentazioni nazionali**. Tenendo conto di questo aspetto sono comunque state avanzate alcune proposte di seguito elencate:

- Rafforzare gli **istituti tecnici/percorsi tecnici** (ITS) in relazione alle necessità delle imprese; è necessaria una forte azione di sensibilizzazione sui ragazzi e sulle famiglie fin dalle scuole medie che informi sulle potenzialità dei percorsi tecnici, sia in termini di occupabilità che di percorsi di carriera, anche cambiando la denominazione, ma soprattutto realizzando campagne di orientamento mirate e costanti.
- Fare orientamento anche alle famiglie sin dai primi cicli scolastici (come in altri paesi europei) per incoraggiare le iscrizioni di **donne nelle materie scientifiche**.
- Spesso le competenze del corpo docente degli istituti tecnici non è allineato all'evoluzione tecnologica; sarebbe auspicabile una **formazione obbligatoria**, che potrebbe essere co-gestita insieme alle aziende.
- Gli istituti tecnici potrebbero, inoltre, essere coinvolti nel **re-skill di personale che fuoriesce da aziende in crisi** o che hanno chiuso l'attività. Questi lavoratori, se adeguatamente formati, potrebbero essere reintegrati in altri contesti produttivi.

Rafforzare  
percorsi tecnici

## ALCUNE INDICAZIONI DI POLICY / 2

- Andrebbe aumentato il **numero degli iscritti nei corsi di laurea** che formano i giovani sulle competenze richieste dalle imprese, ad esempio attraverso **modalità ibrida** (utilizzando aule con maxischermi) che consentirebbe di incrementare di molto il numero degli studenti a parità di costi di docenza, anche valutando la possibilità di mettere a disposizione spazi di infrastrutture «pubbliche» (si pensi ad esempio a Leonardo, IFAB).
- Considerata la rapida evoluzione delle tecnologie e, quindi, delle competenze necessarie, diventa sempre più necessario **rafforzare la collaborazione tra Università e imprese** (anche attraverso introduzione di meccanismi premianti per le Università).
- Fare azioni mirate sul **gender equity perché la popolazione femminile risulta sotto utilizzata** rispetto alle sue potenzialità.
- Andrebbero, inoltre, incentivate azioni volte a **riattivare i NEET potenzialmente occupabili**.
- Un'area che sicuramente richiede miglioramenti è la **burocrazia**, soprattutto per quanto riguarda la gestione degli stage curricolari ed extracurricolari. Alcune imprese che desiderano sfruttare maggiormente queste opportunità si trovano spesso scoraggiate dalla complessità burocratica associata.

Aumentare  
numero di iscritti  
delle Università  
sulle competenze  
richieste dalle  
imprese

Sensibilizzare le  
donne per essere  
più presenti nei  
percorsi di studio  
con competenze  
STEM

## ALCUNE INDICAZIONI DI POLICY /3

### Alcune prime proposte

- Sono ritenute positive le numerose azioni che la Regione mette in atto per supportare le aziende nella formazione; la «legge sui talenti» potrebbe rappresentare una valida opportunità ma è ancora poco conosciuta; per questa iniziativa legislativa e per altre opportunità, sarebbe utile **una informativa periodica destinata alle aziende per migliorare il livello di conoscenza degli strumenti pubblici.**
- Data la scarsità di risorse, spesso, le imprese ricercano personale in altri territori; il problema centrale che le aziende incontrano soprattutto nelle città è legato alla disponibilità e ai costi degli alloggi, su cui sarebbe auspicabile un'attenzione massima e la **ricerca di soluzioni perseguibili.**

Maggiore comunicazione della «legge sui talenti»

Ricercare soluzioni sul tema alloggi

# RIFLESSIONI CONCLUSIVE

---

In conclusione, questo Report ha evidenziato un primo spaccato del mercato del lavoro e delle criticità che le imprese della regione stanno affrontando in questa fase particolarmente complessa e mutevole del quadro economico globale. Per una regione come l'Emilia-Romagna, caratterizzata da filiere produttive eccellenti, con una forte propensione all'innovazione e alla crescita sui mercati internazionali, la disponibilità di competenze diventa una delle principali sfide per il prossimo futuro. Un attento lavoro sulla politica delle risorse umane, quindi, andrebbe fatta da tutti gli attori coinvolti, per coniugare l'attività formativa (pubblica e privata) con le esigenze e le opportunità del mondo industriale. In termini operativi, per dare concretezza alle proposte emerse e ai diversi spunti di riflessione, potrebbero essere intraprese diverse azioni, sia in termini informativi/conoscitivi che operativi.

Sui primi aspetti sarebbe necessario un monitoraggio continuo dei fabbisogni delle imprese, non soltanto focalizzati sulle necessità di reperimento del personale, ma anche in relazione ai percorsi formativi. Circa i secondi, appare opportuna la costituzione di gruppi di lavoro operativi composti da rappresentanti della Regione e dalle parti interessate (imprese, associazioni di categoria, università, istituti formativi, etc.) in modo da implementare le possibili soluzioni tema per tema (ad esempio: mercato del lavoro e criticità abitative; manifattura e competenze stem femminili; etc.). L'intero processo dovrebbe essere strutturato in un Piano operativo da attuare e monitorare con tempistiche di medio termine.

Pensiamo che in futuro questo aspetto diventerà sempre più rilevante e, con esso, la ricerca di soluzioni per consentire al nostro territorio di continuare su di un virtuoso percorso di sviluppo.

# 5. FONTI: BIBLIOGRAFIA E SITOGRADIA

---

- EUROSTAT - [https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/explore/all/all\\_themes?lang=en&display=list&sort=category](https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/explore/all/all_themes?lang=en&display=list&sort=category)
- OECD (ORGANIZATION FOR ECONOMIC COOPERATION AND DEVELOPMENT) - <https://www.oecd.org/en/data.html>
- ISTAT
  - LAVORO E RETRIBUZIONI – OFFERTA DI LAVORO E OCCUPAZIONE DIPENDENTE E RETRIBUZIONI
  - SCENARI DEMOGRAFICI – PREVISIONI DELLA POPOLAZIONE - <https://demo.istat.it/>
  - CONTI E AGGREGATI ECONOMICI TERRITORIALI: VALORE AGGIUNTO PER BRANCA DI ATTIVITÀ
- UNIONCAMERE - <https://opendata.marche.camcom.it/>
- MINISTERO DEL LAVORO E DELLE POLITICHE SOCIALI: SISTEMA INFORMATIVO STATISTICO DELLE COMUNICAZIONI OBBLIGATORIE - <https://www.lavoro.gov.it/documenti-e-norme/studi-e-statistiche/Pagine/default>
- EXCELSIOR: SISTEMA INFORMATIVO PER L'OCCUPAZIONE E LA FORMAZIONE
  - SISTEMA INFORMATIVO EXCELSIOR - PREVISIONI DEI FABBISOGNI OCCUPAZIONALI E PROFESSIONALI IN ITALIA A MEDIO TERMINE (2024-2028)
  - SISTEMA INFORMATIVO EXCELSIOR - LAVORATORI IMMIGRATI (2023)
  - SISTEMA INFORMATIVO EXCELSIOR – FORMAZIONE PROFESSIONALE E LAVORO (2023)
  - SISTEMA INFORMATIVO EXCELSIOR – ITS ACADEMY E LAVORO (2023)
- BANCA D'ITALIA: GIULIA BOVINI, EMANUELE CIANI, MARTA DE PHILIPPIS AND STEFANIA ROMANO - LABOUR INCOME INEQUALITY AND IN-WORK POVERTY: A COMPARISON BETWEEN EURO AREA COUNTRIES (2023)
- RAPPORTO INAPP 2023: LAVORO, FORMAZIONE, WELFARE. UN PERCORSO DI CRESCITA ACCIDENTATO
- BANCA DATI AIDA: ANALISI INFORMATIZZATA DELLE AZIENDE ITALIANE – BUREAU VAN DIJK
- D&B WORLDWIDE NETWORK CRIBIS

## TEAM DI LAVORO

### Concetta RAU

Responsabile Area Industria  
e Pubblica Amministrazione  
[concetta.rau@nomisma.it](mailto:concetta.rau@nomisma.it)

### Lucio POMA

Chief Economist  
[lucio.poma@nomisma.it](mailto:lucio.poma@nomisma.it)

### Francesco CAPOBIANCO

Responsabile Sviluppo Locale  
[francesco.capobianco@nomisma.it](mailto:francesco.capobianco@nomisma.it)

### Enrico MARINUCCI

Project Manager  
[enrico.marinucci@nomisma.it](mailto:enrico.marinucci@nomisma.it)

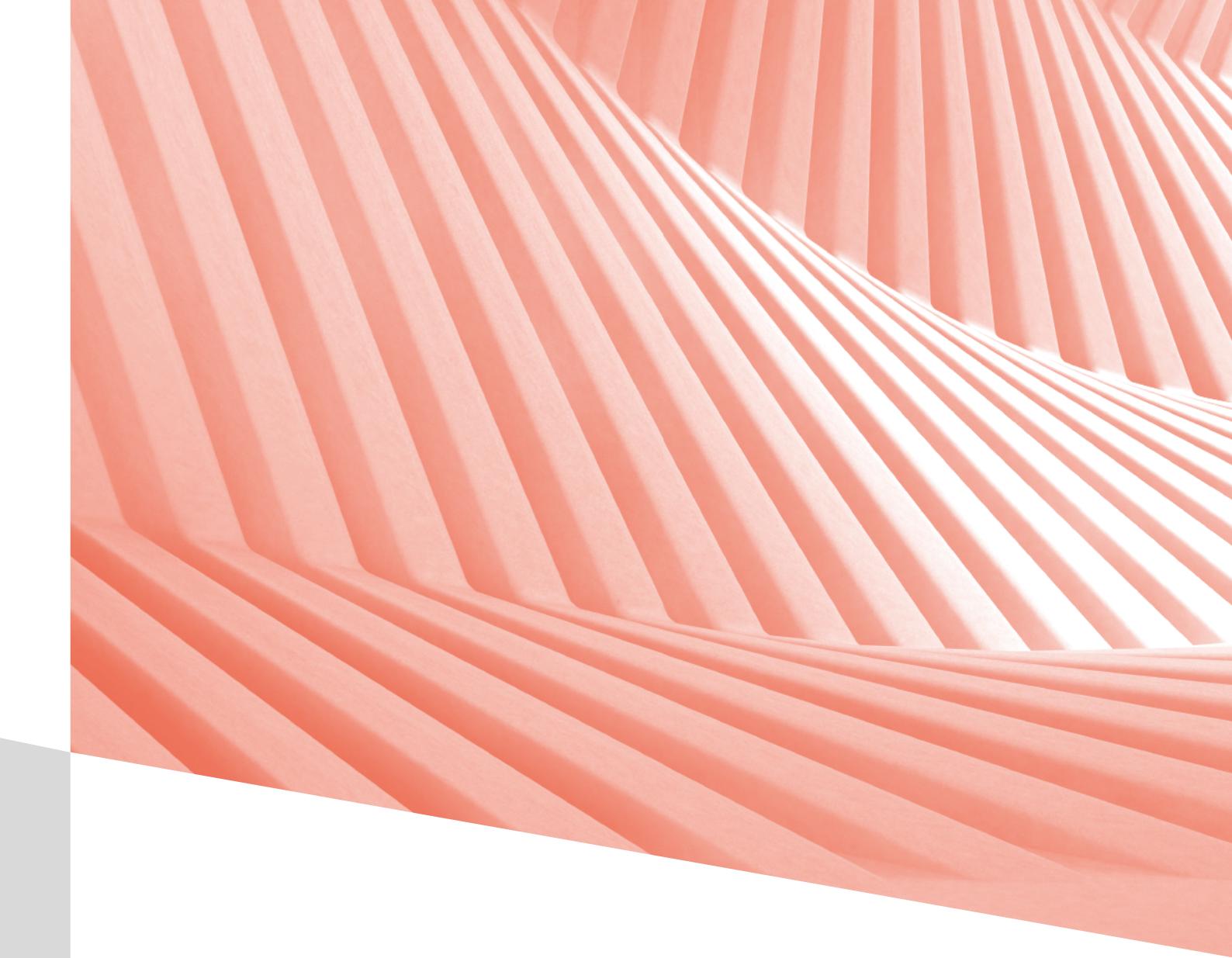
### Riccardo VECCHI LARI

Market Analyst  
[riccardo.vecchilari@nomisma.it](mailto:riccardo.vecchilari@nomisma.it)

### Daniele PAZZAGLIA

Market Analyst  
[daniele.pazzaglia@nomisma.it](mailto:daniele.pazzaglia@nomisma.it)

### Elena BOCCINI



# **Attrattività del sistema del lavoro regionale verso i talenti**



**UNIMORE**  
UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI  
MODENA E REGGIO EMILIA

Dipartimento di Economia  
Marco Biagi

## ATTRATTIVITÀ DEL SISTEMA DEL LAVORO REGIONALE VERSO I TALENTI

### Executive Summary

La ricerca condotta dal gruppo di lavoro del Dipartimento di Economia Marco Biagi dell'Università di Modena e Reggio Emilia è strutturata su diversi filoni che di seguito vengono descritti, dall'analisi della propensione a migrare di laureati e laureate, alle diverse condizioni di lavoro nei paesi oggetto di indagine su fonti EU-SILC e Labour Force Survey e quindi sul processo di migrazione e sulle variabili che influiscono sulla scelta di mobilità di giovani talenti attraverso un'indagine qualitativa.

I paesi sui quali si concentra l'indagine qualitativa sono Germania e Regno Unito, i paesi che attraggono maggiormente i cittadini laureati italiani dai 25 ai 34 anni di età in base alle elaborazioni ISTAT dei dati delle iscrizioni e cancellazioni all'anagrafe per trasferimento di residenza. E' in corso di completamento anche un'indagine sulle condizioni potenziali di lavoro derivanti da diversi contratti collettivi di lavoro nei diversi contesti analizzati.

Ne emergono nel complesso alcune considerazioni e indicazioni di policies rispetto all'attrattività dei talenti:

- Occorre porre attenzione all'insieme delle dimensioni che compongono la qualità del lavoro ricercata sia dai giovani talenti meno propensi all'atto della laurea a migrare sia dai giovani talenti che migrando non trovano solo retribuzioni più elevate ma anche una migliore qualità del lavoro su altre dimensioni (stabilità lavorativa, prospettive di carriera, orari di lavoro più in linea con le proprie preferenze e un ambiente lavorativo più inclusivo anche rispetto alle diversità)
- I giovani neolaureati che manifestano una minore propensione a migrare apprezzano caratteristiche del lavoro quali stabilità, conciliazione, coerenza con percorso di studi. Tuttavia in media riscontriamo per i giovani talenti in Italia condizioni di lavoro, non solo salariali, peggiori rispetto a quanto si osserva nei paesi europei che attraggono maggiormente i talenti. Ci si chiede quindi se, entrati nel mercato del lavoro in assenza di condizioni di lavoro coerenti con le aspettative, gli stessi talenti possano mutare la propensione a migrare anche a fronte di livelli salariali molto più alti in alcuni paesi europei verso i quali si osservano i maggiori flussi migratori
- A fronte della complessità evidenziata dalle indagini qualitative e quantitative occorre porre in essere un set di politiche del lavoro e organizzative che possano migliorare le condizioni lavorative su più dimensioni del lavoro oltre a politiche pubbliche e delle organizzazioni attente alla compatibilità fra tempi di vita e di lavoro e alla creazione di contesti lavorativi e culturali maggiormente inclusivi.

## 1. Analisi dal lato Offerta su fonti Almalaurea e Unimore

Questa ricerca studia l'offerta di lavoro dei laureati e delle laureate utilizzando fonti Almalaurea e il caso studio dell'Università di Modena e Reggio Emilia (Unimore). Mentre molte analisi sul brain drain si concentrano sulla domanda di lavoro qualificato e sulle dinamiche del mercato del lavoro, in questo caso approfondiamo il lato dell'offerta. Ci focalizziamo quindi sulla propensione di chi si è laureato a lavorare all'estero dichiarata al momento della domanda di laurea.

In generale, i laureati che si dicono assolutamente disponibili ad accettare un'offerta di lavoro all'estero non sono coloro con i voti di laurea più alti, ma piuttosto quelli caratterizzati da una maggiore dinamicità. Ovvero coloro che dal lavoro cercano non stabilità ma prestigio, non salari più alti ma un lavoro che gli garantisca autonomia e indipendenza e soddisfi i loro interessi culturali.

La ricerca si divide in tre parti: (i) descrizione della propensione dell'offerta di lavoro dei laureati degli atenei ER a confronto con quelli di tutta Italia; (ii) descrizione della propensione dell'offerta di lavoro dei laureati Unimore; (iii) analisi econometrica dei fattori di spinta alla migrazione lavorativa dei laureati Unimore.

Nella prima parte, si descrive l'offerta di lavoro costituita dai laureati negli atenei italiani e dell'Emilia-Romagna, durante il periodo 2013-2021.

I dati utilizzati per questa analisi provengono dal dataset del Consorzio Interuniversitario AlmaLaurea (dati aggregati ottenuti da questionari rivolti a laureati atenei italiani e dell'Emilia-Romagna, periodo 2013-2021). Confrontando le caratteristiche dei laureati italiani con quelli degli atenei emiliani-romagnoli (ER) si nota innanzitutto una minore propensione dei laureati negli atenei dell'ER di spostarsi all'estero dopo la laurea, fino a 5% di differenza rispetto alla media nazionale.

Se guardiamo alle aree disciplinari, laureati/e STEM mostrano una maggiore propensione, rispetto alla media di laureate/i delle altre aree.

Per quanto riguarda l'influenza dell'esperienza lavorativa durante gli studi rispetto alla disponibilità di migrare, si nota come gli studenti-lavoratori (cioè coloro che hanno almeno un'esperienza lavorativa durante gli studi, senza che essa sia la loro attività prevalente) mostrano una maggiore propensione rispetto a coloro che non hanno nessuna esperienza lavorativa e ancor più grande rispetto a coloro che hanno un lavoro, continuativo e a tempo pieno, per almeno la metà degli studi.

Nella seconda parte, si concentra lo sguardo sull'offerta di lavoro del caso studio di laureati7e Unimore. Per farlo, sono stati usati i microdati della banca dati Unimoredata, provenienti dalla sistematizzazione di tutti i dati di fonte amministrativa e survey in possesso dell'Ateneo sui propri studenti. Dal 2013 questi microdati includono la survey Almalaurea laureandi che permette di analizzare la disponibilità di studenti e studentesse a spostarsi all'estero per lavoro, insieme ad un set molto ampio di variabili sullo studente. Successivamente ad un'analisi descrittiva che ha l'obiettivo di inquadrare Unimore rispetto al contesto regionale, al fine di rafforzare la validità esterna dell'analisi, abbiamo realizzato un'analisi econometrica. Questa analisi ci permette di analizzare le determinanti della propensione a migrare identificando il contributo di ogni variabile a parità delle altre.

La variabile di osservazione è la risposta alla domanda sulla disponibilità a spostarsi per lavoro all'estero che definiamo come una variabile dicotomica che assume il valore 1 per i laureati che rispondono «assolutamente sì» e «più sì che no» e il valore 0 per gli altri.

Tra questi fattori includiamo:

Caratteristiche anagrafiche (genere, cittadinanza, fori sede o meno)

- Provenienze familiari e scolastiche
- Caratteristiche del percorso di studi
- Aspettative e aspirazioni sul mercato del lavoro
- Preferenze sulle tipologie contrattuali

Tra le variabili di tipo anagrafico si nota che le donne sono più restie a spostarsi mentre gli studenti che non sono originari delle zone dell'Ateneo, stranieri e italiani fuorisede, che si sono quindi già spostati per motivi di studio, hanno una maggiore propensione ad accettare offerte di lavoro dall'estero.

Quanto alle provenienze dei laureati, quelli che hanno genitori con profili di istruzione e professionali più alti sono più propensi a migrare così come coloro che non vengono da un percorso di liceo scientifico.

Analizzando le caratteristiche dei percorsi di laurea, coloro che sono più propensi a spostarsi all'estero non sono i laureati più brillanti (con voto superiore a 105) né coloro che hanno livelli di laurea più alti (magistrali e cicli unici). Tra le aree di studio osserviamo che rispetto alle umanistiche, i laureati nelle discipline STEM e delle scienze sociali hanno una propensione minore a spostarsi rispetto a chi è in possesso di lauree umanistiche.

La parte più interessante dal punto di vista delle politiche è poi quella delle aspirazioni sul mercato del lavoro. Tra le caratteristiche degli impieghi desiderati, hanno una relazione negativa con la disponibilità a spostarsi: stabilità e sicurezza del posto di lavoro, la coerenza con gli studi, la disponibilità di tempo libero la flessibilità degli orari di lavoro e le caratteristiche fisiche del luogo di lavoro. Risultano invece avere una maggiore propensione a migrare coloro in cerca di possibilità di carriera, rispondenza ad interessi culturali, indipendenza, autonomia e prestigio. Quanto alle preferenze sulle caratteristiche contrattuali, i più disponibili a muoversi cercano anche lavoro autonomo e stage ma non occupazioni part-time.

Possiamo quindi individuare, ai fini delle politiche, due gruppi di laureati/e.

#### **Gruppo 1: Alta propensione**

Gli studenti che sono più disponibili a spostarsi all'estero hanno un atteggiamento più dinamico rispetto al mercato del lavoro. Sono alla ricerca di prestigio, autonomia, indipendenza e del soddisfacimento dei propri interessi culturali.

Non sono tanto attratti dai fattori che i paesi di destinazione possono offrire (salari più alti, migliori sistemi di welfare), ma vedono la migrazione come un'opzione valida per soddisfare le loro aspettative lavorative e interessi culturali. Si tratta maggiormente di uomini, di giovani con migliori background familiari, specialmente laureati in discipline umanistiche e in media con voti più bassi.

#### **Gruppo 2: Bassa Propensione**

Gli studenti che invece vivrebbero eventuali migrazioni con meno favore, e quindi anche quelli più sensibili a eventuali politiche pubbliche per contrastare il brain-drain, promuovere l'attrazione dei talenti e soddisfare i bisogni professionali (skill e labour shortage) esistenti e futuri del mercato del lavoro regionale, hanno voti mediamente più alti del primo gruppo e un atteggiamento molto diverso rispetto al mercato del lavoro.

Sono infatti meno propensi a migrare coloro che sono in cerca di maggiore stabilità e qualità contrattuale e di coerenza tra percorso professionale e studi ma anche di modelli organizzazione del lavoro più concilianti con la vita privata e familiare come la flessibilità dell'orario di lavoro e la disponibilità di tempo libero. Laureati con livelli di laurea migliori, soprattutto nelle materie STEM e delle Scienze Sociali (Economia, Giurisprudenza e Comunicazione, nel caso specifico) con provenienza dai licei scientifici.

## **2. Il mercato del lavoro per i talenti IT vs altri paesi europei di maggiore attrattività**

Fonte statistica utilizzata: EU-SILC 2018 e 2022

L'analisi sulla propensione a migrare relativamente ai **neolaureati/e** mostra che i neolaureati/e con una minore propensione a migrare verso l'estero valutano maggiormente elementi quali la stabilità lavorativa e la maggiore coerenza fra contenuto del lavoro e percorso di studi oltre alla maggiore conciliazione fra tempi di vita, tempi di lavoro e tempo libero.

Tuttavia, l'analisi sui dati Almalaurea si focalizza su un particolare momento del ciclo di vita dei talenti, ovvero il momento della laurea, e non osserva le reazioni una volta entrati nel mercato del lavoro.

Spostiamo l'attenzione in questa parte della ricerca verso i giovani talenti da 25 a 30 anni di età in due paesi Germania e Italia.

Osserviamo alcune caratteristiche del lavoro svolto dai giovani talenti nei due contesti. Fra i giovani talenti occupati in Germania si osserva una maggiore stabilità lavorativa e una maggiore presenza di lavoro a tempo pieno e accesso anche a posizioni apicali. Possiamo ipotizzare che, a fronte di un lavoro meno stabile, vi siano differenziali compensativi a vantaggio dei talenti che sono restati in Italia? L'analisi su dati EU-LFS relativamente allo stesso anno rileva per i talenti una percentuale di lavoratori per i quali le ore di lavoro desiderate sono uguali a quelle effettive pari al 56% per gli occupati di genere maschile nati in Italia e residenti in Italia contro il 76% per gli occupati di genere maschile nati in Germania in Germania, 70% delle lavoratrici native in Italia contro l'81% delle lavoratrici native in Germania. Quindi anche l'equilibrio fra ore di lavoro desiderate e ore effettive di lavoro appare meno raggiunto per i talenti in Italia rispetto alla Germania e maggiore invece è la percentuale di chi in Italia risulta sottoccupato. In generale, quindi, le analisi effettuate sottolineano che la Germania risulta un Paese attrattivo di giovani talenti italiani.

Concentriamo quindi la nostra analisi sui differenziali salariali. Una prima analisi sui differenziali salariali grezzi fra diversi paesi (Italia, Germania, Francia, Spagna e Regno Unito) mostra l'esistenza di differenziali salariali a svantaggio dell'Italia rispetto a Germania, UK e Francia e a vantaggio dell'Italia rispetto alla Spagna. Il differenziale più elevato si osserva rispetto alla Germania (+37% nel 2018 e +40% nel 2022). La scarsa competitività Italia vs Germania si accentua nel tempo. Si osserva un differenziale relativamente elevato anche rispetto a UK, +27% 2018. Il differenziale salariale Italia vs Francia varia da 20% nel 2018 a 18% nel 2022.

Stante il maggiore differenziale salariale a svantaggio dei talenti in Italia che si riscontra in Germania si analizzano più diffusamente le determinanti del differenziale osservato attraverso un'analisi multivariata in cui si controlla sia per genere, settore, posizione contrattuale, età, presenza di figli da 0 a 3 anni e regione. Si pongono in rilievo in particolare alcuni fattori.

- Genere: impatto negativo nei due contesti. Ma impatto negativo maggiore 20% in Italia contro il 5% in Germania
- Età significativa solo per la Germania (inverse U-shaped) il salario cresce in modo non lineare segnalando un impatto positivo della esperienza lavorativa approssimata dall'età mentre nell'Italia non si osserva un effetto significativo dell'età (esperienza)
- Presenza di figli sotto i 3 anni: impatto positivo e significativo solo per la Germania, l'effetto per l'Italia è ridotto dalla presenza di un effetto scoraggiamento per le donne con figli piccoli che non si osserva in Germania
- Posizione apicale: effetto positivo per i due contesti effetto più elevato per l'Italia
- Contratto di lavoro a tempo determinato: effetto negativo per i due paesi
- Differenze geografiche coerenti con quanto atteso e rilevanti per entrambi i paesi
- Si riscontra che vivere in una città di grandi dimensioni aumenta il livello salariale per i talenti in modo significativo nei due contesti ma con un impatto maggiore in Italia dove il salario aumenta del 28% se si vive in città di grandi dimensioni contro il 9% in Germania

L'analisi multivariata consente di stimare un differenziale netto salariale a svantaggio dell'Italia del 54% che trae origine non nelle diverse caratteristiche dei talenti nei due paesi ma in quanto le stesse caratteristiche sono remunerate nei due contesti.

L'analisi multivariata dei differenziali salariali per genere nei due paesi ci consente anche di misurare un differenziale salariale per genere fra talenti a svantaggio delle donne più elevato in Italia dove le donne guadagnano in media un salario 22% inferiore rispetto agli uomini che in Germania dove si osserva un differenziale salariale a svantaggio delle donne più basso (15%). Tuttavia, la maggior parte del differenziale di genere in Italia è attribuibile non alle caratteristiche ma ai rendimenti delle caratteristiche, mentre in Germania si può attribuire in misura maggiore alle diverse caratteristiche con una maggiore presenza rispetto alla componente maschile di donne occupate con contratti di lavoro più instabili e part-time rispetto agli uomini.

### 3. La mobilità come processo

Le interviste qualitative sono state somministrate a un campione di 10 persone che si sono spostate verso la Germania e 10 che si sono spostate verso il Regno Unito. I due campioni sono bilanciati per genere e fasce d'età, nel più ampio intervallo 25-40 anni; solo due delle persone intervistate hanno figli mentre circa la metà ha una relazione stabile. Sei le interviste totali a persone rientrate.

L'intervista somministrata si compone di tre macro-sezioni: la prima incentrata sulle motivazioni e sul progetto immaginato alla partenza; la seconda sulle traiettorie di insediamento nel nuovo contesto e sulle esperienze vissute in merito a burocrazia, ricerca di casa e lavoro, socializzazione e apprendimento della lingua; la parte finale, incentrata sulla scelta di restare all'estero, rientrare in Italia o migrare verso una uova destinazione.

In generale, non emergono traiettorie univoche che spingono alla partenza dall'Italia né sono univoche le scelte di restare, di rientrare in patria o di spostarsi verso altri paesi non solo europei. In generale, emerge che i progetti di vita si costruiscono mentre si vivono, in una costante tensione tra elementi individuali e vincoli/possibilità di contesto. Il progetto di vita, dunque, si costruisce:

- nella ridefinizione dei propri obiettivi di benessere (figli, carriera, socialità, cultura), nel bilanciamento tra vincoli (la posizione lavorativa, la relazione affettiva) e possibilità (gli affetti della famiglia di origine, il richiamo della cultura e della socialità di origine);
- ma anche nella «facilità» «difficoltà» percepita nel rendere concreti questi obiettivi restando all'estero o tornando in Italia (facilità nel fare carriera, conciliazione vita-lavoro, accessibilità all'alloggio, vicinanza delle relazioni familiari).

La tabella seguente (Tabella 1) sintetizza i primi esiti relativi alla decisione di migrare. Le dimensioni che hanno inciso nella scelta (prima colonna) sono declinate sia a livello di contesto (seconda colonna) che a livello individuale (terza colonna).

Tabella 1 - «Come è maturata la sua decisione di migrare?» - Primi esiti

Dimensioni che hanno inciso	(di) Contesto	(della) Persona
Sociali (relazioni)	Dimensione «provinciale» (stratificazione sociale, appartenenza/non appartenenza a gruppi)	Famiglia (come fattore di spinta; come contesto da cui prendere le distanze)
Culturali (idee, conoscenze, competenze)	Esperienza universitaria/Erasmus (vissuta/non vissuta) Tropo sapere teorico/Specializzazione di nicchia Spinta/Mancata spinta all'innovazione	Mettere a valore e rafforzare (o scoprire) le proprie capacità (formali e non formali) → conoscenza/non conoscenza delle lingue; autonomia Dare valore al proprio «essere giovane»
Economiche (lavoro, reddito, condizioni materiali)	Emilia-Romagna come contesto solido economicamente che prepara alla mobilità (e in cui si può tornare)	(Aspirazioni di) carriera (mansioni, contratto, salario), di welfare, di autonomia (contando sulle proprie forze).
Politiche (regolazione nazionale/regionale, retoriche)	Regolazione della diversità (di genere, di provenienza) come disvalore (nazionale)	Età come fattore di valore/disvalore (nei confronti del contesto e della politica)

Alcuni elementi sono ricorrenti. Innanzitutto, aver vissuto un precedente periodo all'estero è un driver importante nella decisione di migrare (quarto/quinto anno delle superiori; Erasmus; università all'estero) sia perché permette di sperimentarsi nella propria autonomia sia perché permette di conoscere (e apprezzare o non apprezzare) il luogo di permanenza (in cui si torna o in cui si decide di voler tornare). Non necessariamente si torna dove si è stati ma la mobilità è pensata entro i confini dell'Europa. La Brexit, infatti, è vissuta come problema perché rende meno europea la mobilità nel Regno Unito (sentimento comune soprattutto a chi era presente prima della Brexit).

La decisione di partire è più spesso legata all'idea di un progetto temporaneo (da 1 a 3 anni) che spesso diventa di medio periodo (da 3 a 5 anni) e si definisce nel rapporto con il contesto di arrivo. La scelta di restare può essere legata a prospettive di diverso tipo: familiari/relazionali o lavorative/di carriera. Queste dimensioni, spesso non presenti alla partenza in modo chiaro, si chiariscono nel corso della permanenza. In ambito lavorativo, è il riconoscimento di sé e delle proprie competenze (anche se si è giovani e di altra provenienza) l'aspetto che ricorre più spesso come motivazione per restare all'estero. Accanto a questo ricorre una diversa cultura del lavoro, valutata più rispettosa della persona e dei suoi bisogni extra-lavorativi (più in Germania che nel Regno Unito). In questa cultura trova spazio anche una più adeguata retribuzione e una stabilità contrattuale di cui è più facile riconoscere i tempi e le regole (la sensazione è che in Italia siano molto meno chiare le tappe per arrivare a una condizione stabile e adeguatamente retribuita). Sulla scelta di restare, la città in cui si vive ha un peso se corrisponde alla propria idea di benessere (questo vale per le metropoli ma anche per città di dimensioni più contenute).

Il rientro in Italia è presente in un orizzonte che si allontana nel tempo in proporzione al tempo di permanenza all'estero. Il rientro in Italia è legato in modo particolare al mondo degli affetti, delle relazioni e della qualità della vita (clima, usi e costumi, bellezza del paesaggio) ma non è mai legato alla cultura del lavoro.

Il pensiero «di tornare» è costante e va collocato nel tempo e nell'architettura del proprio benessere. Si pensa di tornare in Emilia-Romagna più spesso che nella propria città oppure a Milano, l'unica destinazione in Italia che sembra davvero competere in termini di aspirazioni lavorative soprattutto per chi lavora nel settore finanziario o bancario.

Nella Tabella 2 – che ripropone la struttura della precedente – sono sintetizzate le principali dimensioni di contesto e individuali che hanno inciso sulla decisione di restare in Germania e Regno Unito, emerse dalle interviste realizzate.

Tabella 2 - «Perché ha deciso di restare in Germania o UK/non tornare in Italia?» - Primi esiti

Dimensioni che hanno inciso	(di) Contesto	(della) Persona
Sociali (relazioni)	Dimensione internazionale (valorizzazione della diversità) Radicamento nel contesto urbano (soprattutto grandi città)	Relazioni affettive (con persone italiane, del paese di migrazione o di altri paesi) Networking utile alle proprie aspirazioni di carriera
Culturali (idee, conoscenze, competenze)	Proposte culturali variegate Qualità del verde Sintonia con la cultura del luogo e con l'approccio internazionale (diversità come valore) Cultura della conciliazione vita-lavoro Diverso rispetto della persona che lavora	Riconoscimento delle proprie competenze e conoscenze (valorizzazione di quanto appreso in Italia) Rafforzamento delle proprie competenze (linguistiche) Possibilità di vedere realizzate (con maggiore facilità) le proprie idee anche se si è giovani
Economiche (lavoro, reddito, condizioni materiali)	Mercato del lavoro più dinamico (anche per chi lo ha perso) Certezza del contratto di lavoro Qualità dei servizi	Salario mediamente più elevato a parità di condizione in Italia Potere di acquisto maggiore nonostante i prezzi (ad esempio alloggio) Tempi di carriera più certi e pianificabili
Politiche (regolazione nazionale/regionale, retoriche)	Regolazione della diversità (di genere, di provenienza) come disvalore (nazionale) Percezione di fluidità nella regolazione/burocrazia	Valorizzazione di sé come persona/giovane

[Torna a elenco ricerche](#)



**UNIMORE**

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI  
MODENA E REGGIO EMILIA

# ATTRATTIVITÀ DEL SISTEMA DEL LAVORO REGIONALE VERSO I TALENTI

<b><i>Introduzione .....</i></b>	<b>6</b>
<b><i>Capitolo 1 Un'analisi della propensione a migrare dei talenti dell'Emilia-Romagna .....</i></b>	<b>7</b>
<b>Introduzione .....</b>	<b>7</b>
<b>1.1 Propensione alla migrazione dell'offerta di lavoro dei laureati degli atenei italiani ed emiliano-romagnoli .....</b>	<b>7</b>
<b>1.2 Propensione alla migrazione dell'offerta di lavoro dei laureati Unimore.....</b>	<b>11</b>
<b>1.3 Analisi econometrica dei fattori di spinta alla migrazione lavorativa dei laureati Unimore .....</b>	<b>13</b>
<b>Conclusioni .....</b>	<b>17</b>
<b>Bibliografia .....</b>	<b>18</b>
<b>Appendice 1.....</b>	<b>18</b>
<b><i>Capitolo 2 Un'analisi intersetoriale e comparativa dei contratti collettivi relativamente a condizioni di lavoro attrattive per i talenti .....</i></b>	<b>20</b>
<b>Introduzione .....</b>	<b>20</b>
<b>2.1 Obiettivo dell'indagine .....</b>	<b>21</b>
<b>2.2 Metodologia di ricerca .....</b>	<b>21</b>
<b>2.3 Sintetica panoramica dei sistemi di contrattazione collettiva nei Paesi selezionati .....</b>	<b>22</b>
<b>2.4 Settore ceramica .....</b>	<b>23</b>
<b>2.4.1 Retribuzione.....</b>	<b>23</b>
<b>2.4.2 Orario di lavoro .....</b>	<b>25</b>
<b>2.4.3 Formazione professionale .....</b>	<b>25</b>
<b>2.4.4 Misure di conciliazione vita-lavoro .....</b>	<b>26</b>
<b>2.4.5 Pari opportunità e inclusione.....</b>	<b>26</b>
<b>2.4.6 Welfare .....</b>	<b>27</b>
<b>2.4.7 Valori aziendali: il caso della sostenibilità ambientale .....</b>	<b>27</b>
<b>2.5 Settore metalmeccanico .....</b>	<b>27</b>
<b>2.5.1 Retribuzione.....</b>	<b>27</b>
<b>2.5.2 Orario di lavoro .....</b>	<b>28</b>
<b>2.5.3 Formazione .....</b>	<b>28</b>
<b>2.5.4 Sviluppo professionale e aumenti salariali.....</b>	<b>29</b>
<b>2.5.5 Misure di conciliazione vita-lavoro .....</b>	<b>29</b>
<b>2.5.6 Pari opportunità e inclusione.....</b>	<b>29</b>
<b>2.5.7 Modalità di lavoro flessibili .....</b>	<b>29</b>
<b>2.5.8 Welfare .....</b>	<b>29</b>
<b>2.6 Settore delle tecnologie dell'informazione e delle comunicazioni (TIC).....</b>	<b>30</b>
<b>2.6.1 Retribuzione.....</b>	<b>30</b>
<b>2.6.2 Orario di lavoro .....</b>	<b>30</b>
<b>2.6.3 Formazione .....</b>	<b>31</b>

<b>2.6.4 Misure di conciliazione vita-lavoro .....</b>	<b>31</b>
<b>2.6.5 Pari opportunità e inclusione.....</b>	<b>31</b>
<b>2.6.6 Modalità di lavoro flessibili .....</b>	<b>31</b>
<b>2.7 Settore finanza e credito .....</b>	<b>31</b>
<b>2.7.1 Retribuzione.....</b>	<b>31</b>
<b>2.7.2 Orario di lavoro .....</b>	<b>32</b>
<b>2.7.3 Formazione .....</b>	<b>32</b>
<b>2.7.4 Misure di conciliazione vita-lavoro .....</b>	<b>32</b>
<b>2.7.5 Pari opportunità e inclusione.....</b>	<b>33</b>
<b>2.7.6 Modalità di lavoro flessibili .....</b>	<b>33</b>
<b>2.7.7 Welfare .....</b>	<b>33</b>
<b>2.8 Settore turismo .....</b>	<b>33</b>
<b>2.8.1 Retribuzione.....</b>	<b>34</b>
<b>2.8.2 Formazione .....</b>	<b>34</b>
<b>2.8.3 Misure di conciliazione vita-lavoro .....</b>	<b>34</b>
<b>2.8.4 Pari opportunità e inclusione.....</b>	<b>34</b>
<b>2.8.5 Modalità di lavoro flessibili .....</b>	<b>35</b>
<b>2.9 Alcuni contratti dalla valenza trasversale .....</b>	<b>35</b>
<b>2.10 Brevi osservazioni conclusive.....</b>	<b>36</b>
<b>2.11 Tabelle riassuntive .....</b>	<b>37</b>
<b>Bibliografia .....</b>	<b>44</b>
<b><i>Capitolo 3. I talenti nel mercato del lavoro europeo: un'analisi comparata di Italia, Germania, Francia e Spagna .....</i></b>	<b>45</b>
<b>3.1 Il dataset EU-LFS e le analisi condotte.....</b>	<b>45</b>
<b>3.2 Trovare lavoro entro un anno tra precarietà e mancanza di opportunità .....</b>	<b>48</b>
<b>3.3 Una <i>difficile</i> stabilizzazione: le difficoltà nel trovare un contratto a tempo indeterminato.....</b>	<b>51</b>
<b>3.4 Overwork .....</b>	<b>52</b>
<b>3.5 Motivazioni per la mobilità all'estero di chi proviene da paesi EU27 e overeducation.....</b>	<b>53</b>
<b>3.6 Overqualification.....</b>	<b>54</b>
<b>3.7 Condizioni lavorative e motivazioni della mobilità dei talenti verso la Regione Emilia-Romagna in una prospettiva di genere .....</b>	<b>54</b>
<b>3.8 Considerazioni conclusive.....</b>	<b>57</b>
<b><i>Capitolo 4. Differenziali salariali per i talenti fra paesi e genere.....</i></b>	<b>59</b>
<b>4.1 I dati e le metodologie applicate .....</b>	<b>59</b>
<b>4.2 Statistiche descrittive sui differenziali salariali .....</b>	<b>61</b>
<b>4.3 Analisi econometrica sui differenziali salariali .....</b>	<b>63</b>
<b>4.4 Considerazioni conclusive .....</b>	<b>66</b>

Riferimenti bibliografici .....	67
<b><i>Capitolo 5. La mobilità come processo. Un'indagine qualitativa.....</i></b>	<b>68</b>
<b>5.1 Il campione .....</b>	<b>68</b>
<b>5.2 Motivazioni e aspirazioni al momento della partenza .....</b>	<b>69</b>
<b>5.3. Traiettorie di insediamento nel nuovo contesto .....</b>	<b>72</b>
<b>5.4. La scelta di restare, tornare o migrare di nuovo.....</b>	<b>75</b>
<b>5.5. Riflessioni conclusive.....</b>	<b>79</b>
<b><i>Capitolo 6 – Suggerimenti di policies.....</i></b>	<b>80</b>

## Introduzione

La ricerca condotta dal gruppo di lavoro del Dipartimento di Economia Marco Biagi dell’Università di Modena e Reggio Emilia nell’ambito del progetto “Attrattività del sistema del lavoro regionale verso i talenti”, approvato con Delibera della Giunta Regionale n. 2079 del 27/11/2023 nell’ambito del Programma Regionale Emilia-Romagna FSE+ 2021-2027 - obiettivo “Investimenti a favore dell’occupazione e della crescita” è strutturata su diversi filoni che di seguito vengono descritti, dall’analisi della propensione a migrare di laureati e laureate, alle diverse condizioni di lavoro nei paesi oggetto di indagine su fonti EU-SILC e Labour Force Survey e quindi sul processo di migrazione e sulle variabili che influiscono sulla scelta di mobilità di giovani talenti attraverso un’indagine qualitativa.

Nel primo capitolo si analizza l’offerta di lavoro di laureati e laureate utilizzando sia dati aggregati AlmaLaurea che un data set originale che unisce alle variabili AlmaLaurea dati di fonti amministrative e survey relative all’Università di Modena e Reggio-Emilia. Questa analisi consente di riflettere sia sui flussi migratori in Regione rispetto all’Italia che sulle determinanti della propensione a migrare al momento della domanda di laurea con riferimento all’ateneo di Modena e Reggio-Emilia.

Il Secondo Capitolo si apre riferendosi all’innovativa legge regionale n.2/2023, emanata dalla Regione Emilia-Romagna a distanza di meno di un mese dalla pubblicazione della Comunicazione “Utilizzo dei talenti nelle regioni d’Europa” da parte della Commissione Europea. Una legge che conferma l’attenzione della Regione Emilia-Romagna verso la creazione di un ambiente favorevole alla crescita professionale e personale, e capace di trattenere e attrarre talenti. Si presentano quindi, partendo proprio da quelle dimensioni del lavoro che risultano attrattive per i talenti discusse nel capitolo 1, i risultati di un’indagine sulle condizioni potenziali di lavoro derivanti da diversi contratti collettivi di lavoro con un’analisi intersetoriale e comparativa per riferimento contrattuale e paese.

Nei capitoli successivi il focus si estende ai talenti dai 25 ai 40 anni di età per ricostruire, utilizzando i microdati della European Labour Force Survey, le caratteristiche del lavoro svolto (lavoro a tempo indeterminato, overwork, overqualification) e la stessa probabilità di trovare un lavoro entro un anno al termine del percorso formativo o al termine di un’esperienza di lavoro. L’analisi comparata prende a riferimento l’Italia nel contesto europeo e consente di analizzare anche le motivazioni che spingono immigrati da altri paesi dell’Unione Europea mantenendo una prospettiva di genere.

Nel Capitolo 4 il focus si sposta sui differenziali salariali e sulle loro determinanti analizzando i dati EUSILC sulle condizioni di vita delle famiglie e ricostruendo i differenziali salariali fra Italia, Spagna, Francia, UK e Germania per poi soffermarsi sui differenziali salariali fra talenti dei diversi paesi e per genere fra i talenti.

I paesi sui quali si concentra l’indagine qualitativa sono Germania e Regno Unito, i paesi che attraggono maggiormente i cittadini laureati italiani dai 25 ai 34 anni di età in base alle elaborazioni ISTAT dei dati delle iscrizioni e cancellazioni all’anagrafe per trasferimento di residenza. L’indagine qualitativa consente di ricostruire percorsi di mobilità diversi ponendone in evidenza la complessità e facendo emergere con le interviste i vissuti e le diverse propensioni al rientro. Un’analisi che conferma anche alcuni fattori di attrattività emergenti dalle indagini quantitative consentendo di andare oltre la singola scelta e di ricostruire i processi che conducono a mobilità, permanenza o rientro.

# Capitolo 1 Un'analisi della propensione a migrare dei talenti dell'Emilia-Romagna <sup>1</sup>

## Introduzione

Questa ricerca studia i talenti in Emilia-Romagna concentrandosi sul lato dell'offerta. In particolare, l'obiettivo è capire quali siano i fattori che caratterizzano la propensione a spostarsi a lavorare all'estero dei talenti, ovvero dei laureati dell'Emilia-Romagna, con un particolare focus sugli studenti dell'Ateneo di Modena e Reggio Emilia (Unimore). La ricerca si divide in tre parti. Iniziamo sfruttando i dati dell'indagine "AlmaLaurea laureati" che ci permette di analizzare le caratteristiche generali dei laureati degli atenei della Regione e la loro propensione a spostarsi a lavorare all'estero, confrontandola con il resto d'Italia. Successivamente ci focalizziamo sul caso di Unimore, sfruttando il database integrato dell'Ateneo che combina i dati amministrativi dell'archivio Unimore con quelli delle varie indagini AlmaLaurea. Per concludere, presentiamo i risultati di un'analisi econometrica sulle caratteristiche della propensione a spostarsi all'estero.

I risultati mostrano che gli atenei dell'Emilia-Romagna hanno una maggiore capacità di trattenere i laureati nel territorio italiano rispetto alla media delle università nazionali.

I laureati Unimore che si dicono assolutamente disponibili ad accettare un'offerta di lavoro all'estero non sono coloro con i voti di laurea più alti, ma piuttosto quelli caratterizzati da una maggiore dinamicità. Ovvero coloro che dal lavoro cercano non stabilità ma prestigio, non salari più alti ma un lavoro che gli garantisca autonomia e indipendenza e soddisfi i loro interessi culturali. Per questo gruppo, la migrazione sembra una scelta predeterminata, indipendente dai fattori di spinta del mercato del lavoro emiliano-romagnolo. Sembrano interessati cioè non tanto ai fattori di attrazione che possono offrire i paesi di destinazione della migrazione (salari più competitivi, sistemi di welfare più accoglienti, etc.) ma interessati alla migrazione come opzione valida per soddisfare le loro aspettative lavorative e interessi culturali.

A livello di politiche pubbliche per contrastare il brain-drain, promuovere l'attrazione dei talenti e soddisfare i bisogni professionali (skill e labour shortage) esistenti e futuri del mercato del lavoro regionale, l'analisi suggerisce l'adozione di politiche che puntino a garantire percorsi lavorativi rispondenti alle aspettative di coloro che non hanno la migrazione come un'opzione pre-determinata e dal mercato del lavoro cercano stabilità, coerenza con gli studi, flessibilità dell'orario di lavoro, disponibilità di tempo libero.

## 1.1 Propensione alla migrazione dell'offerta di lavoro dei laureati degli atenei italiani ed emiliano-romagnoli

Osserviamo l'offerta di lavoro costituita dai laureati negli atenei italiani e dell'Emilia-Romagna, durante il periodo 2013-2021. I dati utilizzati per questa analisi provengono dal dataset del Consorzio Interuniversitario AlmaLaurea (dati aggregati ottenuti da questionari rivolti – al momento della

---

<sup>1</sup> Federico Nastasi e Fabrizio Patriarca

presentazione della domanda di laurea - a laureati degli atenei italiani e dell'Emilia-Romagna, periodo 2013-2021). In media, il 46.7% dei laureati italiani si dice disponibile ad accettare un lavoro in Europa, il 33.5% accetterebbe un lavoro in un paese extra-europeo. I valori mostrano un trend decrescente, come si vede nella fig. 1, con due punti di flesso intorno al 2015 e con la pandemia.

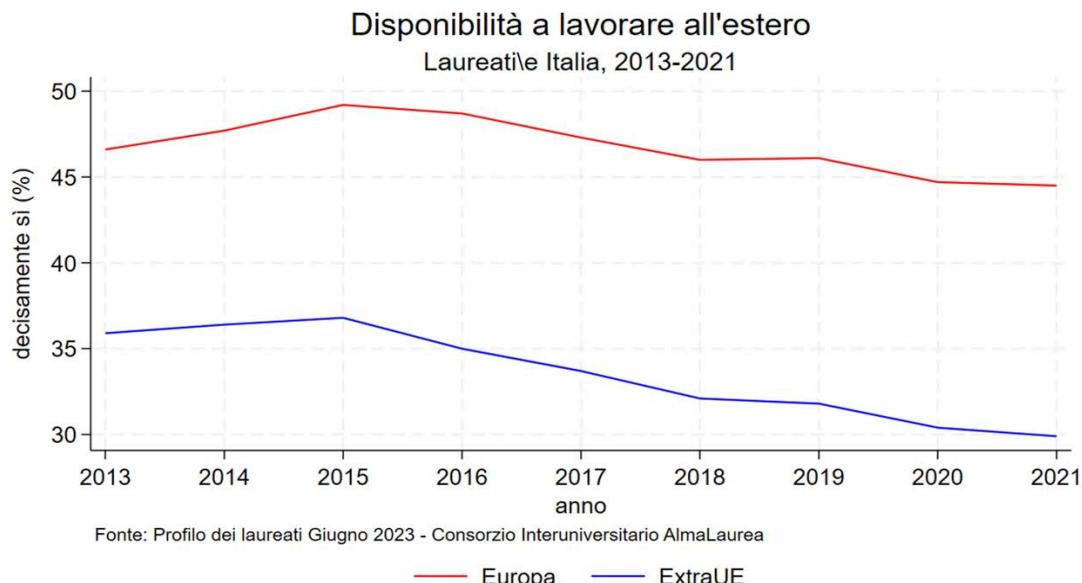


Figura 1.1 - Disponibilità a lavorare all'estero, 2013-2021

A livello di genere, gli uomini sono più disponibili delle donne ad emigrare per lavoro, una differenza consistente lungo il periodo oggetto di studio, come mostra la fig.2. In media, il 52.2% degli uomini accetterebbe un lavoro in Europa, contro il 43.1% delle donne; il 40% accetterebbe un lavoro in un paese extraeuropeo, contro il 29.2% delle donne. Questo gap è coerente con la letteratura sul tema (A Anastasiadou, J Kim, AE Sanlitürk, H de Valk, E Zagheni, 2023) che ha notato comportamenti diversi tra uomini e donne che nella fase di pre-migrazione, quando cioè individui e famiglie assumono la decisione di migrare. L'effetto dei fattori di scelta della migrazione, quali gli standard di vita, le motivazioni personali, livelli di competenza e istruzione, e la loro interazione, può variare in base al genere (Boyd e Grieco, 2003), ciò che funziona come fattore di spinta per l'emigrazione maschile può al contrario rappresentare un fattore di attrazione nella fase di pre-migrazione delle donne (Greefs e Winter, 2016). La letteratura conclude che, in diversi casi di studio, nonostante uomini e donne condividano intenzioni simili di migrare, le donne che migrano in modo indipendente affrontano più ostacoli, come norme di genere e accesso limitato alle risorse, pertanto si osserva un minore orientamento nell'intraprendere effettivamente la migrazione rispetto agli uomini.

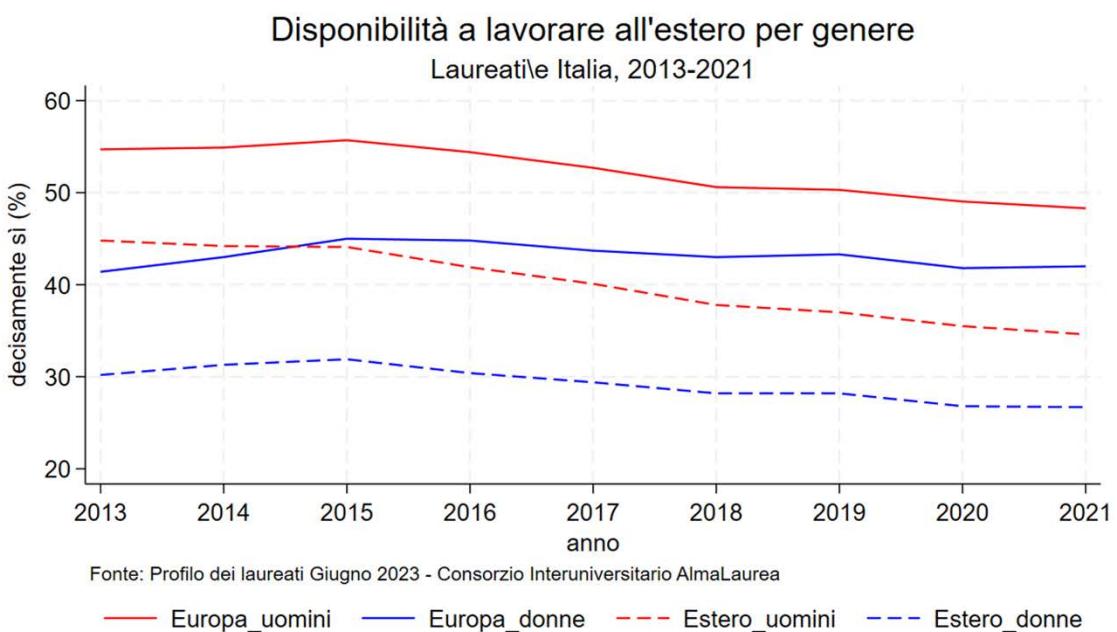


Figura 1.2 - Disponibilità a lavorare all'estero per genere, 2013-2021

Confrontando le caratteristiche dei laureati italiani con quelli degli atenei emiliani-romagnoli, si nota una maggiore capacità di questi ultimi di trattenere in Italia i propri laureati, fino a 3,5% di differenza rispetto alla media nazionale, come mostra la fig.3. In Emilia-Romagna, la media di coloro che si dicono disponibili ad accettare un lavoro in Europa è di 43.2%, quella per paesi extra UE è di 30.8%, i valori sono indicati nella fig.4.

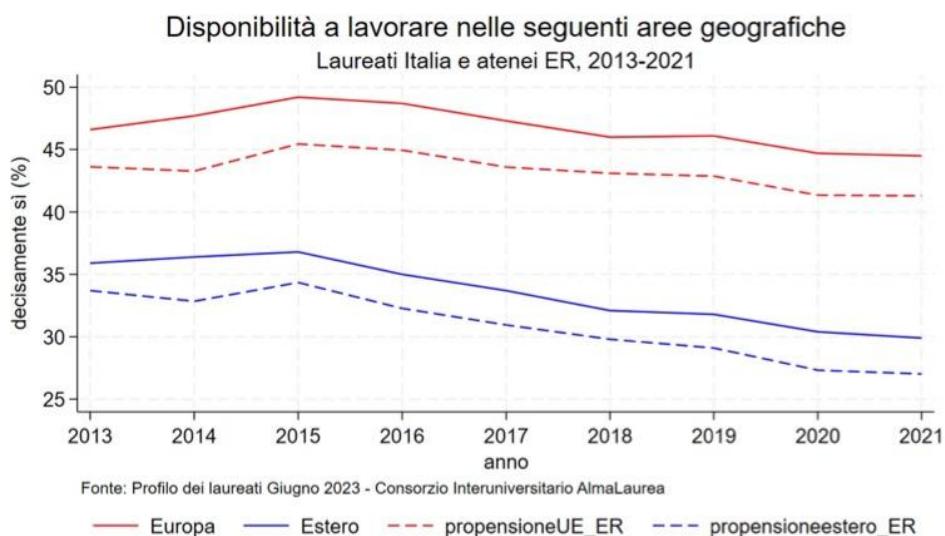


Figura1.3 - Disponibilità a lavorare all'estero (Europa o Extra UE) tra i laureati degli atenei italiani e dell'Emilia-Romagna, 2013-2021

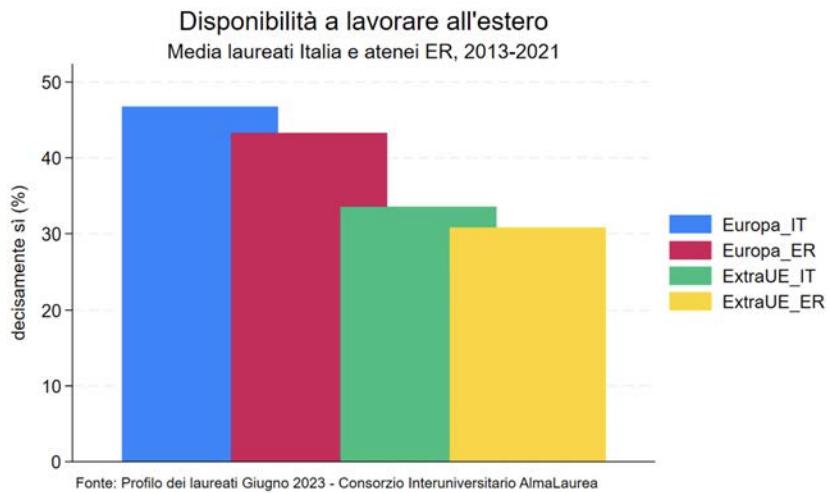


Figura 1.4 - Disponibilità a lavorare all'estero (Europa o Extra UE) media laureati atenei italiani e dell'Emilia-Romagna per area di destinazione, 2013-2021

Guardando alle aree disciplinari, i laureati STEM (discipline scientifico-tecnologiche: scienza, tecnologia, ingegneria e matematica) mostrano una maggiore propensione alla migrazione lavorativa, rispetto alla media dei laureati delle altre aree. Risultato che si conferma anche tra i laureati STEM degli atenei emiliano-romagnoli, come indicano la fig.5 e fig.6.

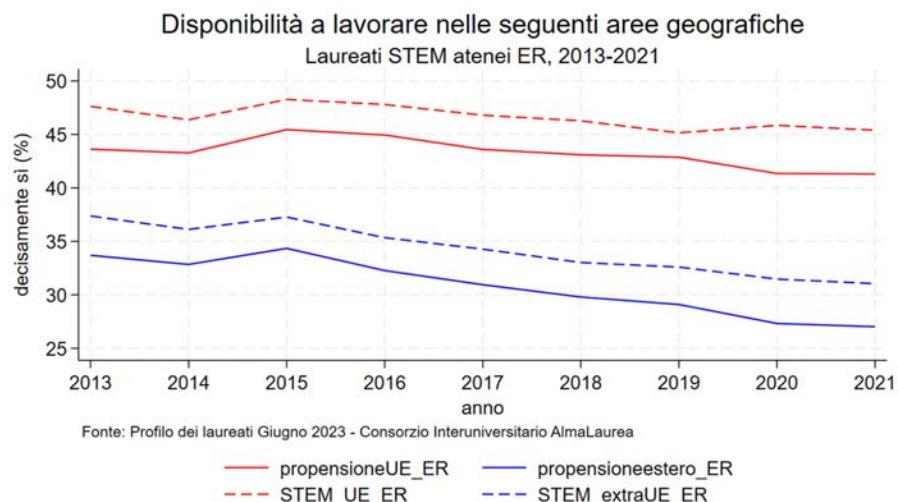


Figura 1.4 - Disponibilità a lavorare all'estero (Europa o Extra UE), confronto media totale laureati e laureati STEM, atenei Emilia-Romagna, 2013-2021

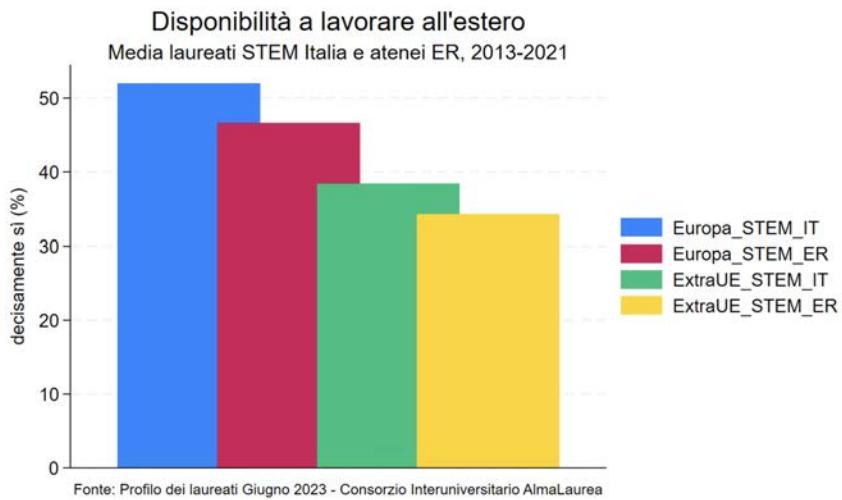


Figura 1.5 - Disponibilità a lavorare all'estero (Europa o Extra UE). Media laureati STEM atenei italiani ed emiliano-romagnoli, 2013-2021

Per quanto riguarda l'influenza dell'esperienza lavorativa durante gli studi rispetto alla disponibilità di migrare, come si può osservare nella fig.7, gli studenti-lavoratori (cioè coloro che hanno almeno un'esperienza lavorativa durante gli studi, senza che essa sia la loro attività prevalente) mostrano una maggiore propensione rispetto a coloro che non hanno nessuna esperienza lavorativa e ancor più grande rispetto a coloro che hanno un lavoro, continuativo e a tempo pieno, per almeno la metà degli studi.

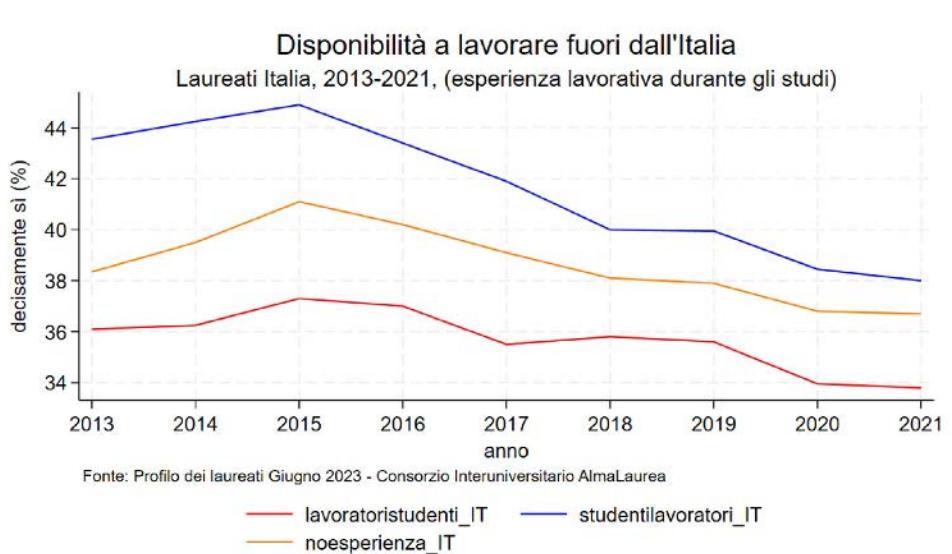


Figura 1.6 - Disponibilità a lavorare all'estero e esperienza lavorativa durante gli studi

## 1.2 Propensione alla migrazione dell'offerta di lavoro dei laureati Unimore

Nella seconda parte, si concentra lo sguardo sull'offerta di lavoro dei laureati Unimore. Per farlo, sono stati usati i dati a livello individuale disponibili presso il Dipartimento di Economia "Marco Biagi" Unimore.

Si tratta di un dataset molto ricco che raccoglie oltre 22mila osservazioni, che tracciano il profilo dei laureati sin dal periodo di studio alle scuole superiori, informazioni sul background familiare, il percorso universitario e i primi anni di attività nel mercato del lavoro (questionari a 1, 3 e 5 anni dalla laurea).

I laureati Unimore, così come quelli degli atenei emiliano-romagnoli, mostrano una minore propensione alla migrazione rispetto a quelli del resto d'Italia, come mostra la figura 8.

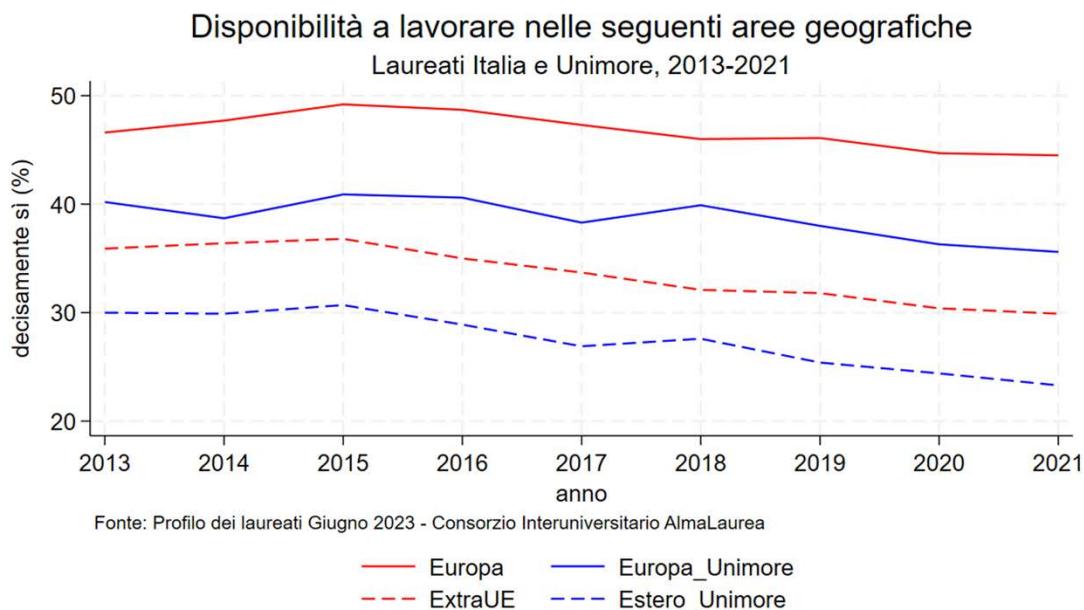


Figura 1.7 - Disponibilità a lavorare all'estero per aree. Confronto laureati atenei italiani e Unimore

Così come per la media italiana e regionale, si conferma una maggiore disponibilità di migrazione degli uomini (43,7% per Europa, 33,1% per Extra UE) rispetto alle donne (34,8% per Europa, 22,9% per Extra UE).

L'appartenenza a una classe sociale più elevata o l'aver frequentato un corso di laurea STEM non sono determinanti nello spiegare i fattori di spinta alla migrazione. Lo sono invece l'essere fuorisede, non avere cittadinanza italiana, l'aver svolto un'esperienza Erasmus o il provenire da famiglie con titoli di studio più alti.

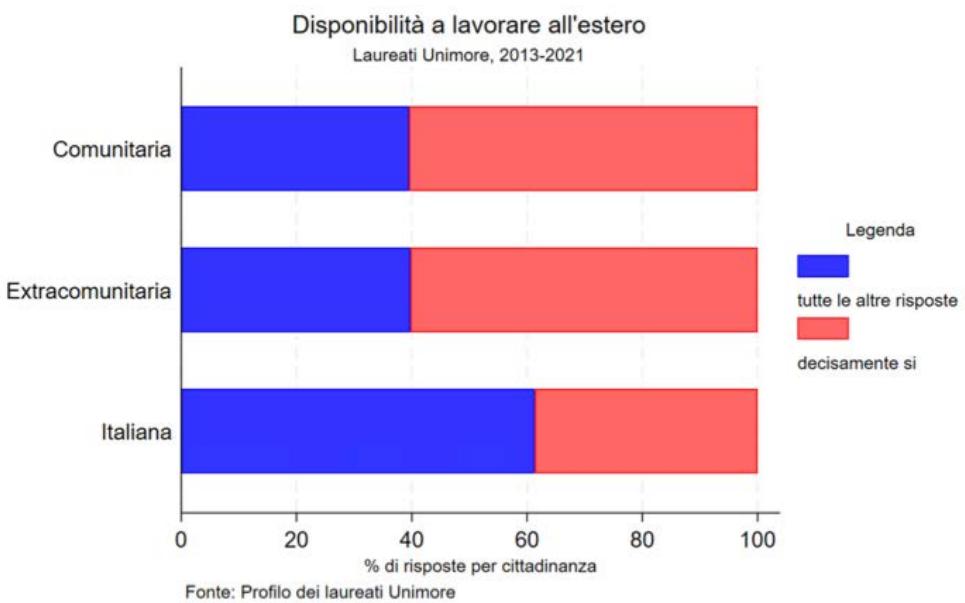


Figura 1.8 Disponibilità a lavorare all'estero Laureati Unimore, 2013-2021

### 1.3 Analisi econometrica dei fattori di spinta alla migrazione lavorativa dei laureati Unimore

Nella terza e ultima parte, abbiamo realizzato un'analisi econometrica con un modello logit<sup>2</sup>. Tale modello ci permette di analizzare le caratteristiche della propensione a migrare tenendo conto contemporaneamente di diversi aspetti dei laureati, in modo da individuarne il contributo di ciascuno a parità degli altri e in riferimento ad una categoria base.

Tra questi fattori includiamo:

- o *Caratteristiche anagrafiche (genere, cittadinanza, fuori sede o meno);*
- o *Provenienze familiari e scolastiche;*
- o *Caratteristiche del percorso di studi;*
- o *Aspettative e aspirazioni sul mercato del lavoro;*
- o *Preferenze sulle tipologie contrattuali.*

La variabile di osservazione è la propensione alla migrazione. È costruita con una variabile dicotomica che assume valore 1 per i laureati che rispondono “assolutamente sì” o “più sì che no” alla domanda «Disponibilità a lavorare nelle seguenti aree geografiche: paese europeo o extra-UE», valore 0 negli altri casi.

Abbiamo campioni di 22.272 e 5.329 osservazioni, rispettivamente, per primo modello e secondo modello.

---

<sup>2</sup> Il modello logit, o regressione logistica, è un metodo statistico che utilizza una funzione logistica per modellare la probabilità di un evento, si utilizza per analizzare variabili dipendenti binarie (ad esempio: migrare/non migrare). Lo utilizziamo per valutare come le variabili indipendenti considerate (es. il titolo di studio dei genitori; aver frequentato un corso di laurea STEM o meno) influenzino la probabilità di migrare. Un coefficiente positivo indica che, all'aumentare della variabile indipendente, le probabilità dell'evento aumentano, un coefficiente negativo indica l'opposto.

Il primo modello usa le stesse variabili esplicative e viene stimato sia con la tecnica OLS sia con la regressione logistica (logit). Per il secondo modello (logit) si include la variabile “preferenze sulle tipologie contrattuali” e ciò riduce la dimensione del campione, poiché sono disponibili 5.329 osservazioni per questa variabile. L'annesso 1 mostra i risultati completi per i vari modelli stimati.

I risultati principali del modello logit, confermati anche dalle regressioni di un modello OLS, sono rappresentati nelle sei figure sottostanti, e indicano che:

Coloro che emigrano non sono i laureati più brillanti (con voto superiore a 105) né coloro che rispetto al lavoro cercano la stabilità lavorativa un’attività che permetta di utilizzare le competenze acquisite/coerenza con gli studi, la flessibilità dell’orario di lavoro, né il tempo libero. Gli uomini, i fuorisede, gli stranieri (comunitari ed extracomunitari) e coloro che hanno realizzato un’esperienza Erasmus sono più propensi alla migrazione. Per quanto riguarda il background familiare, i laureati Unimore figli di entrambi genitori laureati sono più propensi alla migrazione, così come coloro che si sono diplomati al liceo classico o al tecnico industriale.

Osservando le aspettative e aspirazioni sul mercato del lavoro (fig. 13) si osserva che coloro che si dicono assolutamente disponibili ad accettare un’offerta lavorativa all'estero sono i laureati più dinamici, coloro che cercano un lavoro che gli riconosca prestigio e opportunità di carriera, un lavoro che gli garantisca indipendenza e autonomia e risponda ai propri interessi culturali. Rispetto alle forme contrattuali, fig.15, coloro che cercano un lavoro autonomo o un contratto di stage si dicono più propensi alla migrazione.

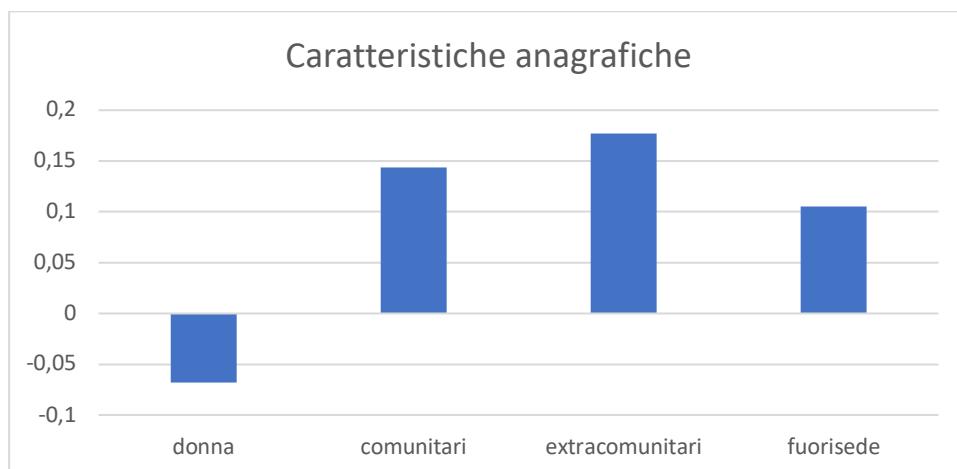


Figura 1.9 - Disponibilità a migrare in funzione delle caratteristiche anagrafiche (genere, cittadinanza, fuori sede o meno) – Stima modello logit

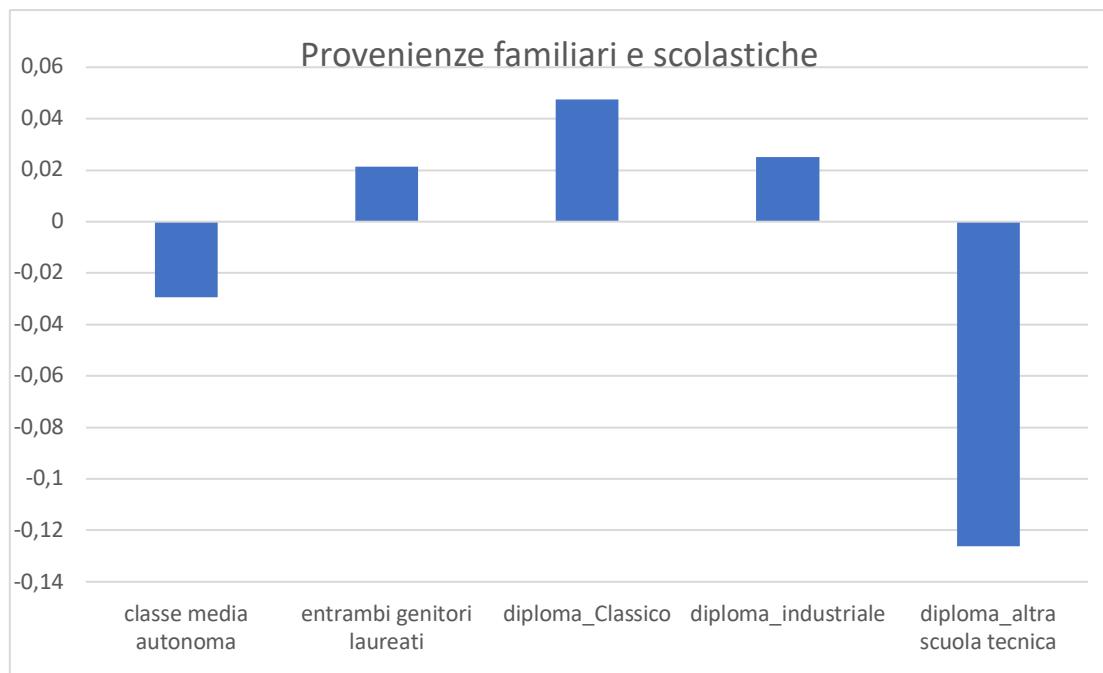


Figura 1.10 - Disponibilità a migrare in funzione della provenienza familiari e scolastica – Stima modello logit

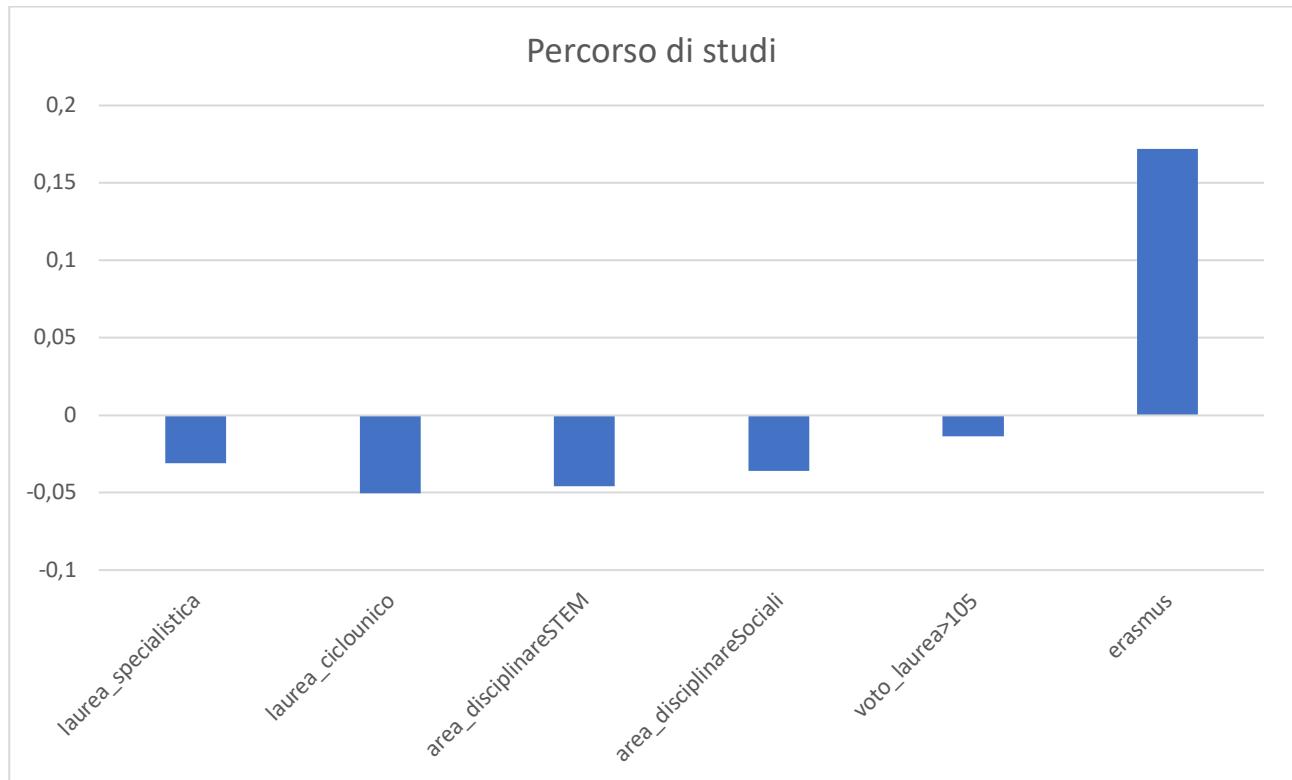


Figura 1.11 - Disponibilità a migrare in funzione delle caratteristiche del percorso di studi – Stima modello logit

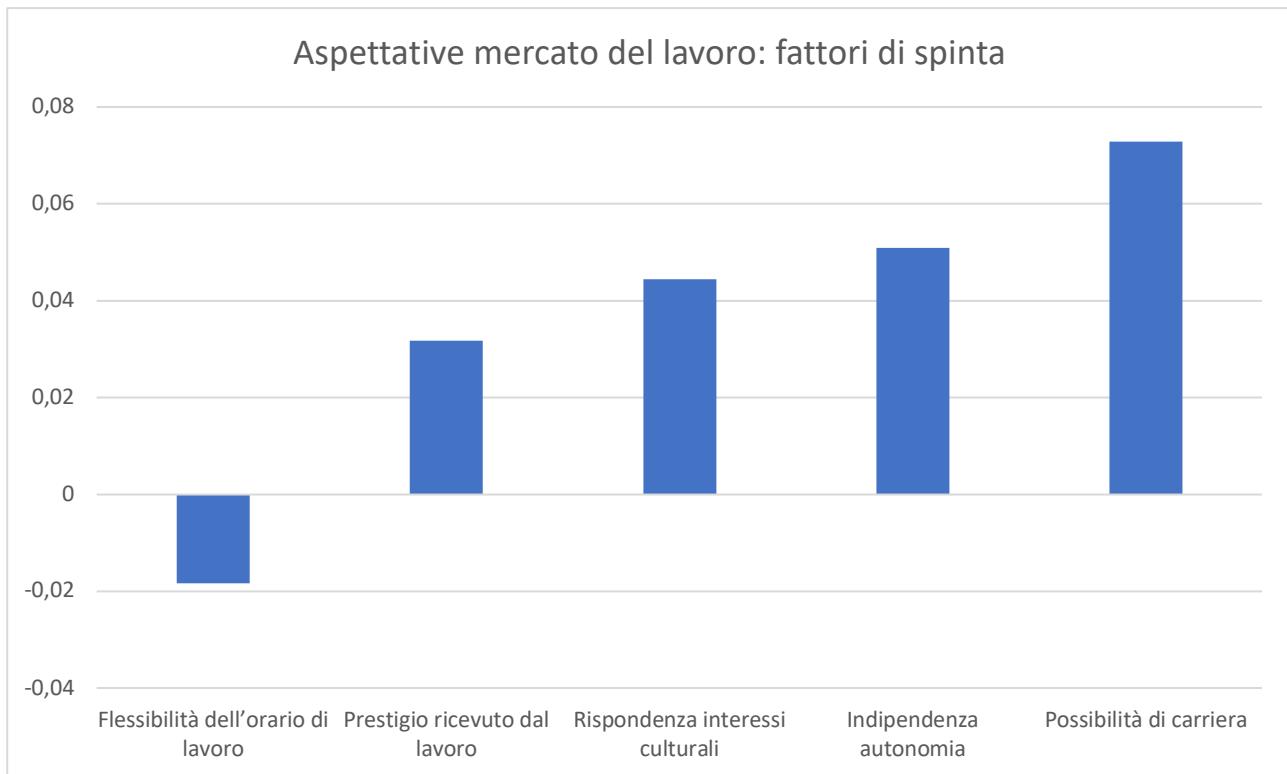


Figura 1.12 - Disponibilità a migrare in funzione delle aspettative e aspirazioni sul mercato del lavoro, fattori di spinta – Stima modello logit

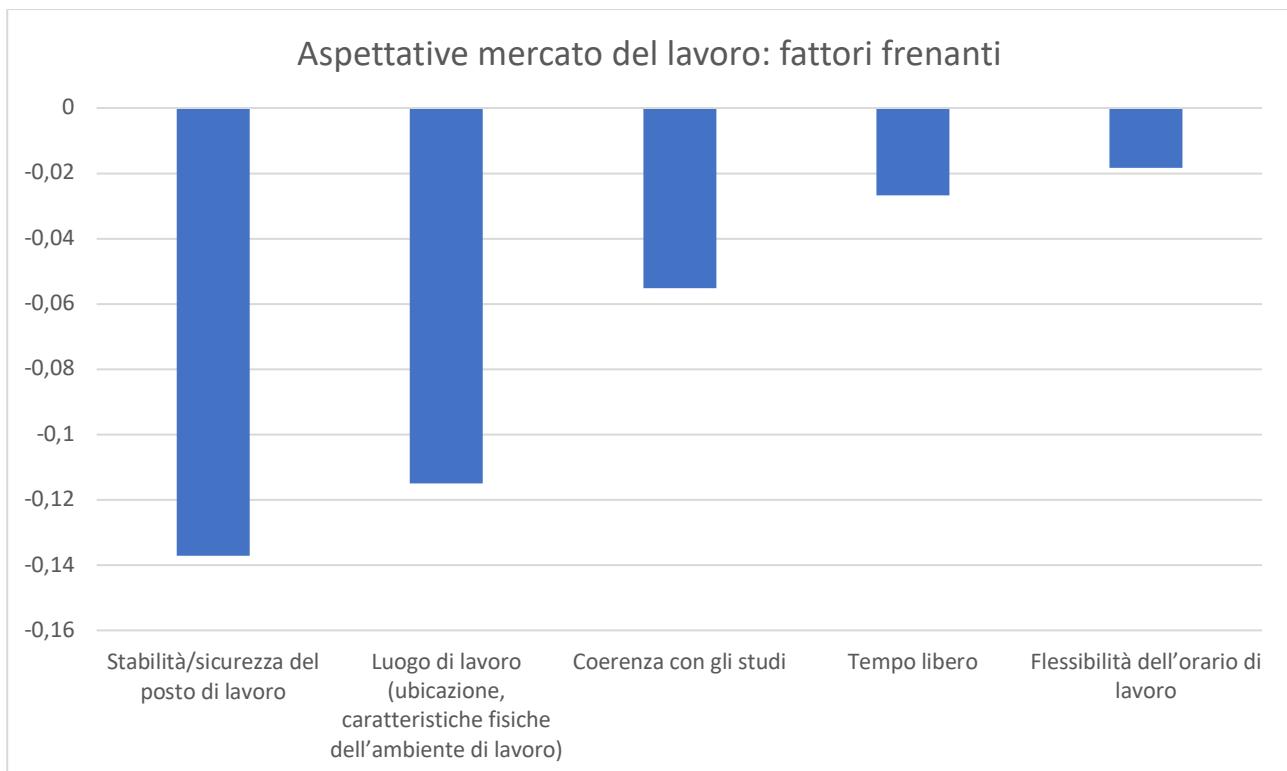


Figura 1.13 - Disponibilità a migrare in funzione delle aspettative e aspirazioni sul mercato del lavoro, fattori frenanti– Stima modello logit

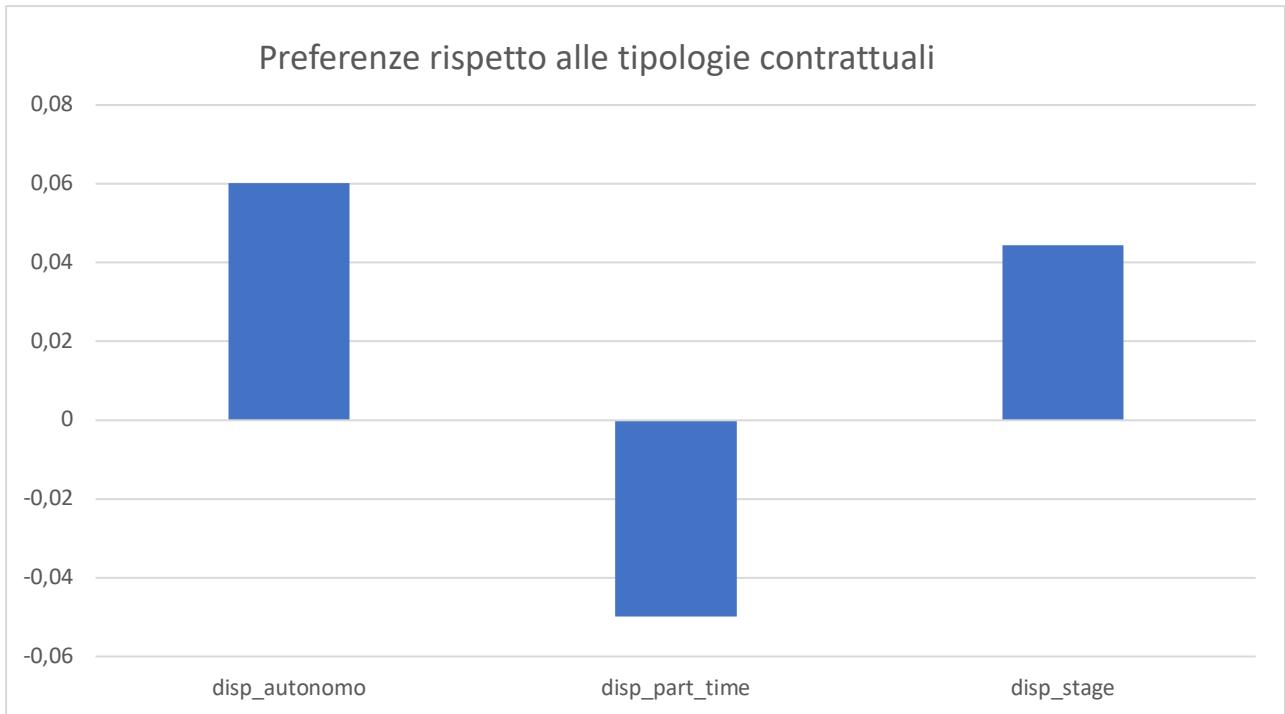


Figura 1.14 Disponibilità a migrare in funzione delle preferenze sulle tipologie contrattuali – Stima modello logit

## Conclusioni

I laureati degli atenei dell'Emilia-Romagna mostrano una minore propensione alla migrazione lavorativa, rispetto alla media nazionali dei laureati. Concentrando l'analisi della propensione alla migrazione tra i laureati Unimore, si nota che coloro che si dicono più che propensi a migrare per lavoro si caratterizzano per un profilo di chi cerca una carriera lavorativa che li possa portare a occupare posti di responsabilità e prestigio, svolgere un lavoro che gli garantisca autonomia e indipendenza e si accompagni ai propri interessi culturali. Si tratta di fattori che caratterizzano in generale una propensione a spostarsi che si relaziona solo parzialmente con l'attrattività specifica dei sistemi locali di origine e di destinazione (salari più competitivi, sistemi di welfare più accoglienti, etc.). Per questi laureati la migrazione sembra essere un'opzione valida per soddisfare le loro aspettative lavorative e interessi culturali.

Se consideriamo il problema del brain-drain nel caso di migrazione forzata, nel senso di connessa alle difficoltà a trovare in Italia condizioni lavorative e di vita in linea con le proprie aspettative, le politiche in materia dovrebbero concentrarsi sul segmento dell'offerta di talenti per i quali la migrazione non è un'opzione predeterminata. Questo gruppo, nel nostro campione di studio dei laureati Unimore, è composto da laureati con voti mediamente più alti, alla ricerca di percorsi lavorativi più stabili, coerenti con il proprio percorso formativo e con maggiore attenzione agli aspetti della vita non strettamente lavorativi.

In termini di politiche pubbliche per contrastare il brain-drain, promuovere l'attrazione dei talenti e soddisfare i bisogni professionali (skill e labour shortage) esistenti e futuri del mercato del lavoro regionale, esse vanno calibrate sul segmento di popolazione più disponibile a scelte di permanenza o ritorno. Per questo

gruppo, le politiche più efficaci sono politiche del lavoro e del welfare che riducano la precarietà, favoriscano la corrispondenza tra offerta e domanda di competenza e sostengano la conciliazione tra lavoro e famiglia.

## Bibliografia

Anastasiadou, A., Kim, J., Sanlitürk, A. E., de Valk, H., & Zagheni, E. (2023). *Sex-and gender-based differences in the migration process: a systematic literature review*. Max Planck Institute for Demographic Research.

Ferro, A. (2024). *AFFRONTARE LO SKILL SHORTAGE IN ITALIA TRAMITE IL RECLUTAMENTO DI PROFILI PROFESSIONALI IN PAESI TERZI. Un'indagine tra le imprese coinvolte nel progetto Mentor2*. CeSPI

Greefs, H., & Winter, A. (2016). Alone and far from home: Gender and migration trajectories of single foreign newcomers to Antwerp, 1850-1880. *Journal of Urban History*, 42(1), 61-80.

## Appendice 1

Risultati modelli: (1) OLS; (2) Logit con aspettative e aspirazioni mercato del lavoro; (3) Logit con variabili di disponibilità sul mercato del lavoro. Nota: ove indicato, tra parentesi dopo il nome della variabile, il coefficiente va interpretato come la variazione della variabile indipendente in funzione di una seconda variabile indipendente di riferimento. Esempio: l'avere ottenuto un diploma di liceo classico, rispetto ad uno del liceo scientifico, aumenta la probabilità di migrare di un valore pari al 4.75%.

Variabili	OLS	Logit1_con aspettative e aspirazioni	Logit2_con preferenze rispetto alle tipologie
donna	-0.098***	-0.0679***	-0.134***
1.class_soc elevata (variazioni rispetto a classe del lavoro esecutivo)	0.016*	0.00304	-0.0289
2.class_soc media impiegatizia (variazioni rispetto a classe del lavoro esecutivo)	0.001	0.00121	-0.0277
3.class_soc media autonoma (variazioni rispetto a classe del lavoro esecutivo)	-0.027***	-0.0294***	-0.0528***
1.cittad Comunitaria (variazioni rispetto a cittad. Italiana)	0.222***	0.144***	0.187*
2.cittad Extra comunitaria (variazioni rispetto a cittad. Italiana)	0.240***	0.177***	0.245***
Background (Entrambi i genitori laureati)	0.029***	0.0213**	0.0546**
1.diploma_Classico (variazioni rispetto a diploma_scientifico)	0.058***	0.0475***	0.0804***
3.diploma_Linguistico (variazioni rispetto a diploma_scientifico)	0.046***	0.0124	0.0262
4.diploma_Socio-Pedagogico (variazioni rispetto a diploma_scientifico)	-0.025*	0.00168	-0.0298
5.diploma_AltroLiceo (variazioni rispetto a diploma_scientifico)	-0.025	-0.00784	-0.0235
6.diploma_Commerciale (variazioni rispetto a diploma_scientifico)	-0.032***	-0.00874	-0.0603**
7.diploma_Industriale (variazioni rispetto a diploma_scientifico)	0.016	0.0250**	-0.0405
8.diploma_Altra scuola tecnica (variazioni rispetto a diploma_scientifico)	-0.018	-0.0249*	-0.0108
9.diploma_Professionale o Geometra (variazioni rispetto a diploma_scientifico)	0.013	0.0169	-0.113
10.diploma_Altra scuola (variazioni rispetto a diploma_scientifico)	0.042**	0.0319	-0.0247
90.diploma_Diploma estero (variazioni rispetto a diploma_scientifico)	-0.042	-0.0317	-0.0998
1.laurea_livello (variazioni rispetto a ciclo unico)	-0.023***	-0.0308***	-0.00124
2.laurea_livello (variazioni rispetto a ciclo unico)	-0.060***	-0.0502***	-0.0540***
Erasmus	0.264***	0.172***	0.263***
fuorisede	0.128***	0.105***	0.105***
2.area_disciplinare STEM (Variazioni rispetto a Scienze della vita)	-0.030***	-0.0457***	-0.0707***
3.area_disciplinare Umanistiche (Variazioni rispetto a Scienze della vita)	-0.019**	-0.00500	-0.0183
4.area_disciplinare Sociali (Variazioni rispetto a Scienze della vita)	-0.011	-0.0357***	-0.0191
2015.laurea_anno	0.013	-0.0393	0.0194
2016.laurea_anno	0.003	-0.0503	0.149
2017.laurea_anno	-0.019	-0.0539	
2018.laurea_anno	-0.017	-0.0620	
2019.laurea_anno	-0.036***	-0.0706	
2020.laurea_anno	-0.044***	-0.0740	
2021.laurea_anno	-0.039***	-0.0640	
Voto di laurea > 105	-0.020***	-0.0134**	-0.0218
Possibilità di guadagno		-0.00443	
Possibilità di carriera		0.0729***	
Stabilità/sicurezza del posto di lavoro		-0.137***	
Acquisizione di professionalità		-0.0249	
Coerenza con gli studi		-0.0552***	
Rispondenza interessi culturali		0.0445***	
Indipendenza autonomia		0.0509***	
Tempo libero		-0.0268***	
Utilità sociale del lavoro		-0.00154	
Prestigio ricevuto dal lavoro		0.0317***	
Coinvolgimento e partecipazione all'attività lavorativa e ai processi decisionali		0.00396	
Flessibilità dell'orario di lavoro		-0.0183**	
rapporto con colleghi		-0.00450	
Luogo di lavoro (ubicazione, caratteristiche fisiche dell'ambiente di lavoro)		-0.115***	
opportunità contatti estero		0.377***	
Possibilità di utilizzare al meglio le competenze acquisite		-0.0230	
dummydisp_lavoro autonomo			0.0601***
dummydisp_tempo determinato			0.0313
dummydisp_tutele_crescenti			
dummydisp_full_time			0.0216
dummydisp_tele_smart			0.0117
dummydisp_part_time			-0.0498***
dummydisp_collaborazione			
dummydisp_stage			0.0444***
dummydisp_apprendistato			-0.0276
dummydisp_formazione_lavoro			0.0144
dummydisp_somministrazione_lavoro			0.0162
Constant	0.424	-0.643	0.010
Observations	22272	22272	5329
R-squared	0.076		
Robust standard errors in parentheses			

\*\*\* p<0.01, \*\* p<0.05, \* p<0.1

## Capitolo 2 Un'analisi intersetoriale e comparativa dei contratti collettivi relativamente a condizioni di lavoro attrattive per i talenti<sup>3</sup>

### Introduzione

I dati relativi alla formazione e alla mobilità dei c.d. talenti nel territorio dell’Unione Europea hanno contribuito a rafforzare la consapevolezza delle istituzioni circa la necessità di agire per individuare le ragioni alla base delle difficoltà di forgiare, trattenere ed attrarre i talenti per i singoli Stati membri e di prospettare interventi di *policy* mirati. Una riflessione per sua natura complessa in quanto le questioni della gestione, della formazione, della mobilità e della capacità di trattenere talenti si intrecciano inevitabilmente con le sfide demografiche e di mercato del lavoro che l’Unione Europea sta affrontando.

Così a gennaio dell’“Anno europeo delle competenze”, la Commissione europea con la Comunicazione “Utilizzo dei talenti nelle regioni d’Europa” ha inaugurato le azioni orientate a colmare il *gap* esistente. Tra le iniziative figura il pacchetto *“Skills and talent mobility”*, specificamente progettato per intraprendere azioni volte a rendere l’Unione Europea attraente per i lavoratori provenienti dai paesi terzi e a promuovere la mobilità all’interno dei suoi confini.

Si tratta di due obiettivi essenziali per l’UE se si considera che, come rilevato dalla stessa Commissione, si sta assistendo contestualmente ad un disallineamento tra tassi di natalità e livelli di invecchiamento della popolazione, cause di una progressiva e non troppo lenta riduzione della percentuale di popolazione in età lavorativa, e ad una maggiore mobilitazione dei lavoratori più formati e con maggiori competenze verso le regioni che offrono migliori condizioni di lavoro.

L’insieme di queste circostanze fa sì che alcuni Paesi europei rischiano più di altri di subire gli effetti dell’invecchiamento della popolazione e della “fuga” dei talenti, potenzialmente forieri di una vera e propria “trappola” destinata a incidere negativamente sui livelli di produttività, sui sistemi di *welfare* e sulle già esistenti disuguaglianze regionali.

Al fine di evitare, o quantomeno minimizzare, il rischio di giungere ad un simile epilogo, la Commissione europea, nella succitata Comunicazione, ha individuato una serie di azioni che dovrebbero essere intraprese dai territori più esposti alla c.d. “trappola” per lo sviluppo dei talenti. Si tratta di iniziative finalizzate a preservare la presenza di persone con istruzione terziaria – quindi qualificate –, a ridurre i livelli di bassa istruzione e formazione e a favorire l’inclusività nel mercato del lavoro, soprattutto in considerazione dei rapidi cambiamenti tecnologici e della transizione verde. In tale contesto, dunque, assumono rilevanza primaria quelle misure che: -promuovono l’istruzione e la formazione; -stimolano l’occupazione femminile; -mirano alla riqualificazione e al miglioramento delle competenze; -attivano meccanismi di premialità dei talenti; -aumentano il coinvolgimento delle parti sociali che possono contribuire alla definizione di migliori condizioni di lavoro.

Tuttavia, lo sviluppo e la permanenza dei talenti dipendono anche dai servizi e della qualità della vita in un determinato territorio. Di questi molteplici fattori tiene conto la legge regionale n.2/2023, emanata dalla Regione Emilia-Romagna a distanza di meno di un mese dalla pubblicazione della Comunicazione da parte della Commissione Europea. Tale legge, unica nel suo genere nel panorama italiano, dimostra l’attenzione e la sensibilità di una delle regioni più attrattive per i giovani laureati<sup>4</sup> verso la creazione di un

<sup>3</sup> Ilaria Purificato

<sup>4</sup> Dati Istat su rilevazioni del 2022-2023.

ambiente favorevole alla crescita professionale e personale, capace di trattenere e attrarre talenti. In linea con un simile approccio, la Regione, tramite la presente legge, accanto a misure intese a incentivare l'innovazione e a migliorare l'accesso ai servizi essenziali, dispone norme che promuovono l'equilibrio tra vita lavorativa e qualità della vita, l'occupazione giovanile, la formazione continua e l'inclusione sociale. In altre parole, anche grazie a questo intervento legislativo, l'Emilia-Romagna punta a contrastare la fuga dei talenti e a consolidare il suo ruolo di *hub* per l'alta formazione e l'innovazione, candidandosi come un modello replicabile anche in altre regioni italiane ed europee.

In questo contesto, i contratti collettivi diventano uno strumento essenziale per implementare politiche che migliorino le condizioni di lavoro, rendendo i territori più attrattivi per i talenti.

## 2.1 Obiettivo dell'indagine

Le indagini compiute nell'ambito del gruppo di ricerca hanno evidenziato come alcuni elementi, inerenti alle condizioni di lavoro, possano influire sulla scelta dei talenti di rimanere nei territori di origine o di allontanarsi dagli stessi per specializzare e arricchire la propria formazione e/o per svolgere la propria attività lavorativa. Questo studio, adottando una prospettiva intersetoriale e comparativa, analizza determinate clausole dei contratti collettivi relative alle condizioni di lavoro al fine di fornire ulteriori dati utili a valutare l'attrattività lavorativa dei Paesi e delle regioni nella competizione globale per i talenti.

## 2.2 Metodologia di ricerca

Come anticipato nel paragrafo precedente, la ricerca analizza determinate clausole dei contratti collettivi, limitatamente a cinque settori, di quattro paesi della regione europea.

I Paesi selezionati per la comparazione sono Germania, Spagna e Regno Unito poiché risultano tra le principali mete della mobilità dei lavoratori italiani.

Relativamente ai contratti collettivi, sono stati selezionati alcuni tra i settori chiave per l'economia nazionale e della regione Emilia-Romagna, quali: ceramica, metalmeccanico, tecnologie dell'informazione e delle comunicazioni (TIC), bancario-creditizio e turismo.

Quanto ai livelli dei contratti collettivi presi a riferimento, si tratta, a seconda delle specificità dei Paesi, di contratti di livello nazionale o statale<sup>5</sup>, mentre un *focus* sui contratti di secondo livello è stato realizzato per il settore bancario. Inoltre, sono stati selezionati alcuni accordi interconfederali, per l'Italia, e accordi quadro, per altri Paesi, nella misura in cui le previsioni in essi contenute sono rilevanti ai fini dell'analisi.

Come anticipato in apertura del paragrafo, per ciascuno di questi contratti collettivi sono state approfondite delle clausole definite, quali: retribuzione, orario di lavoro, formazione, sviluppo professionale e aumenti salariali, misure di conciliazione vita-lavoro (*smart working/lavoro agile, congedi, ecc*), misure di *welfare*, pari opportunità, inclusione, modalità di lavoro flessibili, valori aziendali come l'attenzione verso ambiente. Tali elementi dei contratti collettivi sono stati selezionati principalmente sulla base dei risultati delle interviste condotte dal gruppo di ricerca, che costituiscono parte integrante del documento generale e alle quali si rinvia per approfondimenti.

È necessario precisare già in questa sede che le differenze esistenti tra i sistemi di contrattazione collettiva dei Paesi selezionati inevitabilmente incidono sui risultati della ricerca, soprattutto nel caso del Regno Unito.

---

<sup>5</sup> Per l'Italia i contratti collettivi selezionati per ciascun settore sono quelli conclusi dalle principali sigle sindacali.

A ciò si aggiunga che non tutti i contratti collettivi disciplinano gli elementi considerati rilevanti ai fini dell'analisi o evidenziano degli aspetti tanto significativi da distinguersi e meritare un'apposita menzione. Infine, vi è da precisare che la gran parte delle condizioni lavorative selezionate ai fini dell'analisi sono disciplinate non solo da fonti autonome, come i contratti collettivi, ma anche da fonti eteronome di livello nazionale e sovrnazionale (orario di lavoro, lavoro da remoto – smart working e telelavoro –, lavoro in apprendistato, congedi, ecc.). Di tutte queste non è possibile tener conto, per ragioni di spazio, nel presente lavoro, ma è essenziale chiarire che la regolazione dei contratti collettivi nella gran parte dei casi interviene a integrare e specificare il quadro legislativo esistente.

Fatte tali indispensabili premesse, nei paragrafi successivi, dopo una sintetica descrizione dei sistemi di contrattazione collettiva di Italia, Spagna, Germania e Regno Unito, vengono esaminati i singoli fattori considerati in grado di influenzare le scelte dei talenti nella individuazione del luogo in cui svolgere la propria attività lavorativa e per ciascuno di essi viene indicato l'approccio adottato dalle parti sociali dei Paesi selezionati, laddove disciplinati dai contratti collettivi.

## 2.3 Sintetica panoramica dei sistemi di contrattazione collettiva nei Paesi selezionati

Per una completa comprensione dei dati riportati nei successivi paragrafi appare utile tratteggiare le peculiarità dei sistemi di contrattazione collettiva dei diversi Paesi oggetto di indagine.

Come noto, in Italia non esiste una specifica legge che disciplina la contrattazione collettiva. Il suo fondamento è da individuare nella libertà costituzionale di associazione e di contrattazione, che ha fatto sì che nel nostro Paese potesse svilupparsi un sistema di contrattazione collettiva pluralistico<sup>6</sup>. A concludere i contratti collettivi sono le associazioni sindacali dei lavoratori (o da altri organismi di rappresentanza, come le RSA o la RSU) e le associazioni dei datori di lavoro. Tali accordi regolano gli aspetti normativi ed economici dei rapporti di lavoro, oltre ad assolvere una funzione obbligatoria, vale a dire di definizione dei diritti e degli obblighi direttamente validi per i soggetti collettivi. Quanto alla sua struttura, il sistema italiano di contrattazione collettiva si articola su più livelli, rendendo necessaria la distinzione tra:

- gli accordi interconfederali, che individuano le regole generali rivolte all'insieme dei lavoratori, a prescindere dal settore produttivo di appartenenza;
- i contratti collettivi nazionali di lavoro, i quali vengono stipulati dalle associazioni rappresentative dei lavoratori e dei datori di lavoro di categoria;
- i contratti collettivi territoriali (di categoria o interconfederale);
- i contratti collettivi aziendali, la cui valenza è circoscritta all'interno dell'impresa.

In Spagna, la *Ley del Estatuto de Trabajadores* riconosce alle associazioni più rappresentative dei lavoratori e dei datori di lavoro il diritto di concludere contratti collettivi nazionali o regionali, ai quali poi si affianca anche il livello di contrattazione aziendale. In relazione all'ambito di applicazione, i contratti collettivi possono essere classificati in contratti aziendali (e di livelli inferiori) e in contratti sovra-aziendali, all'interno della cui categoria è possibile ricondurre i contratti collettivi settoriali (che, a loro volta, possono essere contratti collettivi nazionali o regionali). Da questi si distinguono gli accordi intersettoriali che stabiliscono regole comuni per il funzionamento dei contratti collettivi di livelli inferiori o per materie specifiche, i quali trovano applicazione a prescindere dai settori (Chacartegui, 2019).

---

<sup>6</sup> Con tale espressione si fa riferimento alla circostanza per cui nell'ambito dei singoli settori possono coesistere più sindacati e più contratti collettivi

Quando si parla di autonomia collettiva nell'ambito del sistema di relazioni industriali tedesco si fa innanzitutto riferimento ad un diritto che trova il proprio fondamento nella costituzione. È la *Tarifvertragsgesetz, TVG* (legge sui contratti collettivi di lavoro) del 1949 ad aver definito un quadro generale per la definizione e il funzionamento dei contratti collettivi. Secondo la stessa legge, quando si parla di contratti collettivi ci si riferisce agli accordi che vengono conclusi tra i sindacati (unici a poter negoziare accordi di settore, diversamente dai Comitati aziendali, titolari dei poteri di rappresentanza all'interno dell'azienda) e le associazioni dei datori di lavoro (*Verbandstarifverträge*) o i singoli datori di lavoro (*Firmentarifverträge*). Conseguentemente è possibile distinguere tra contratti collettivi di settore e contratti collettivi aziendali. Tipicamente la contrattazione tedesca è una contrattazione di settore (anche se tende ad aumentare il numero di contratti collettivi aziendali) dalla portata regionale, in grado di tenere conto delle diversità dei territori, soprattutto tra Est ed Ovest del Paese. Inoltre, tra i diversi contratti collettivi che vengono conclusi si opera un'ulteriore distinzione in base al suo contenuto. Nello specifico, vi sono contratti collettivi che definiscono l'importo della retribuzione sotto forma di tabelle salariali, da cui si differenziano quei contratti collettivi che definiscono le classi salariali e la struttura salariale complessiva, quelli che contengono disposizioni sulle condizioni di lavoro di diversa entità e, infine, quei contratti collettivi che regolano materie particolari (es. formazione continua) (Müller, Vandaele e Schulten, 2024; Waas, 2019). Diversamente da Italia, Spagna e Germania, nel Regno Unito la contrattazione collettiva è rimessa alla volontarietà delle parti sociali e il decentramento della contrattazione collettiva è parte integrante del sistema neoliberista che la caratterizza (Müller, Vandaele e Schulten, 2024).

## 2.4 Settore ceramica

L'analisi dei contratti collettivi del settore ceramica ha interessato:

- il Contratto collettivo nazionale di lavoro Chimici - Industria delle piastrelle di ceramica, dei materiali refrattari, ceramica sanitaria, di porcellane e ceramiche per uso domestico e ornamentale, di ceramica tecnica, di tubi in grès (d'ora in avanti, CCNL) per l'Italia. Di tale contratto collettivo è stato analizzato il testo dell'accordo di rinnovo del 2024, congiuntamente alle previsioni sulle condizioni di lavoro disciplinate nei CCNL delle annate precedenti (2020, 2016, 2014, 2010, 2007) nei casi di rinvio.
- il Convenio colectivo de ámbito estatal para las industrias extractivas, industrias del vidrio, industrias cerámicas y para las del comercio exclusivista de los mismos materiales per la Spagna, siglato nel 2021 dalle parti sociali e con validità anche per gli anni 2022, 2023 e 2024.
- le *Vergütungstabellen Feinkeramische Industrie*, rinnovate nel 2022.

### 2.4.1 Retribuzione

Il primo elemento oggetto di analisi è la retribuzione.

In via preliminare è utile chiarire che l'autorità salariale e il funzionamento dei minimi salariali differiscono per i diversi Paesi. Così se in Italia la definizione della retribuzione minima è affidata alla contrattazione collettiva, anche se registra un sempre più incisivo intervento della giurisprudenza funzionale alla riparametrazione degli importi sulla scorta dell'applicazione dell'art. 36 della Costituzione, in Spagna e in Germania è la legge a fissare i minimi salariali. Nello specifico, in Spagna, ogni anno, il Governo, previa consultazione delle associazioni sindacali e datoriali più rappresentative, definisce il *Salario Mínimo Interprofesional (SMI)*, che per il 2024 ammonta a 1.134 euro al mese per quattordici mensilità. In Germania i salari minimi sono fissati dalla legge, salvo in alcuni settori per i quali è rimessa alla contrattazione collettiva

la determinazione dei minimi salariali, nei fatti più elevati di quelli legali. È questo il caso di dodici settori, tra i quali, tuttavia, non vi rientrano quelli oggetto di questa analisi. Dunque, al settore ceramico, così come per gli altri settori esaminati nel presente Capitolo, trova applicazione il salario minimo legale che per il 2024 è pari a 12,41 euro ed è destinato ad aumentare di 0,41 euro a partire da gennaio 2025.

Altro elemento da considerare riguarda la possibilità che la retribuzione a cui si fa riferimento nei diversi contratti collettivi può essere composta da elementi differenti. Si tratta di due aspetti essenziali, validi anche per i successivi settori selezionati per essere esaminati.

Stante tale specifica, nel presente paragrafo e in quelli successivi parimenti dedicati agli approfondimenti sulla retribuzione, la comparazione viene effettuata sulle retribuzioni tabellari riportate negli accordi collettivi rispettivamente per la categoria più alta e più bassa.

Focalizzando l'analisi sul primo Paese, l'Italia, si osserva che l'accordo di rinnovo del CCNL del settore dispone una serie di incrementi sui minimi retributivi che entro il 2027 dovrebbero portare ad un aumento complessivo di 208,75 euro per la categoria (media) D1. Al fine di rendere quanto più omogenea la comparazione, di seguito si considerano i soli aumenti previsti per il 2024 sulle retribuzioni minime del 2023. Di conseguenza, mantenendo la distinzione tra piastrelle, materiali refrattari e ceramica sanitaria e stoviglieria, le retribuzioni minime contrattuali corrispondono a:

- 2.600,08 euro e 1.555,56 euro rispettivamente per le categorie A ed F dei lavoratori delle piastrelle e dei materiali refrattari;
- 2.605,38 euro e 1.565,18 euro rispettivamente per le categorie A ed F dei lavoratori della ceramica sanitaria e stoviglieria.

Il contratto collettivo spagnolo applicabile al settore della ceramica definisce lo stipendio minimo per sette gruppi professionali, precisando che la retribuzione del personale deve essere calcolata sommando alla retribuzione minima le diverse indennità elencate nel testo dello stesso accordo, laddove il lavoratore possa accedervi (*bonus* di omogenizzazione, anzianità, premio di presenza, lavoro straordinario e notturno e indennità domenicale e festiva). Per il 2024, la retribuzione base viene fissata a 13.326,95 euro per il gruppo professionale 1 (pari a 1.110,58 euro mensili se divisi in 12 mensilità) e a 18.664,10 euro per il gruppo professionale 7 (1.555,34 euro mensili se si considerano 12 mensilità).

Il sistema di retribuzione regolato dalla contrattazione collettiva in Germania appare più articolato e complesso in quanto distingue tra sei aree territoriali, per ciascuna delle quali vengono selezionati rispettivamente le retribuzioni per le categorie di lavoratori al livello più basso e più elevato per il primo anno di impiego o successivi (per i livelli più elevati, ai quali si accede solo se si raggiunge una determinata anzianità di servizio). Nello specifico, gli importi per il 2022 e il 2023 ammontano:

- Per la Germania Nord-occidentale a 1.655,59 euro per il gruppo salariale più basso e a 3.814,64 euro per il gruppo salariale più elevato;
- Per le regioni dell'Assia reniana e della Reniana a 1.700,00 euro per il gruppo salariale più basso e 3.894,00 euro per il gruppo salariale più elevato;
- Per la regione del Palatinato e della Terra del Saar a 1.814,00 euro per il gruppo salariale più basso e 2.604,00 euro per il gruppo salariale più elevato accessibile al primo anno (K/T3) o 3.991,00 euro che rappresenta la retribuzione più elevata che può essere raggiunta a partire dal terzo anno di servizio e che corrisponde al gruppo salariale K/T 5;
- Per la regione Baden-Wuerttemberg a 1.665,52 euro per il gruppo salariale più basso e 4.109,90 euro per il gruppo salariale più elevato;
- Per la regione Baviera a 1.741,58 euro per il gruppo salariale più basso, a 2.561,70 euro per il gruppo salariale più elevato accessibile al primo anno (K/T3) o 3.989,89 euro che rappresenta la retribuzione

- più elevata che può essere raggiunta a partire dal terzo anno di servizio e che corrisponde al gruppo salariale K/T 5;
- Per la Germania Est a 1.980,00 euro per il gruppo salariale più basso e a 3.467,96 euro per il gruppo salariale più elevato.

Agli importi retributivi previsti per tutte le aree geografiche, salvo la Germania Est, sono stati pattuiti tra le parti sociali degli aumenti salariali progressivi che al 01 agosto 2024 ammontano complessivamente a 300 euro.

I dati riportati mostrano come la retribuzione minima dei gruppi professionali più bassi tra i contratti collettivi dei diversi Paesi non presenta delle variazioni significative, diversamente dalle retribuzioni minime cui hanno accesso i lavoratori più qualificati, finanche già al primo anno di assunzione. In questo secondo caso, difatti le retribuzioni minime dei lavoratori tedeschi sono significativamente più elevate di quelle fissate dai contratti collettivi italiano e spagnolo, anche per via del più elevato salario minimo orario fissato per legge.

#### **2.4.2 Orario di lavoro**

Come anticipato nel paragrafo 2.3, la definizione dell'orario di lavoro è il risultato dell'integrazione delle previsioni contenute nelle fonti eteronome e autonome, dove queste ultime sono tendenzialmente incaricate dalle prime di intervenire in termini di specificazione della normativa.

Ciò è vero per l'Italia, dove il d. lgs. n. 66/2003 fissa l'orario normale di lavoro in quaranta ore settimanali e in 48 ore la durata media dell'orario di lavoro per ogni periodo di sette giorni, rimettendo alla contrattazione collettiva la definizione di una durata minore dell'orario di lavoro, nonché della durata massima dell'orario di lavoro. In Spagna è l'art. 34 dello Statuto dei Lavoratori a fissare l'orario di lavoro in quaranta ore di lavoro effettivo a settimana su una media annuale, rimettendo alla contrattazione collettiva o ai contratti di lavoro la definizione dell'orario di lavoro. In Germania è la ArbZG (legge sull'orario di lavoro) a definire le norme in materia, stabilendo che l'orario di lavoro giornaliero dei dipendenti non può superare le otto ore, salvo deroghe da parte dei contratti collettivi, mentre in Gran Bretagna la "working time regulations" individua in quarantotto ore settimanali in media, di solito calcolate su diciassette settimane, il limite alle ore di lavoro. Come ci si può attendere, le previsioni circa l'orario di lavoro contenute nei contratti collettivi non si discostano molto tra loro per il settore in esame. Ad esempio, il CCNL del settore fissa in quaranta ore la durata settimanale dell'orario di lavoro, salvo una diversa distribuzione non venga concordata tra azienda e RSU, mentre leggermente inferiore (trentotto ore) è l'orario di lavoro settimanale previsto dal contratto collettivo spagnolo. Anche il contratto collettivo della ceramica stipulato dalle parti sociali tedesche fissa in trentotto ore l'orario settimanale.

#### **2.4.3 Formazione professionale**

Il tema della formazione professionale acquista centralità in contesti sociali e lavorativi sempre più digitalizzati e tesi all'innovazione. Ciò trova un riscontro tanto sul fronte delle fonti eteronome, quanto nella scelta delle parti sociali di riconoscergli un valore strategico, dedicandogli appositi spazi di regolazione nell'articolato dei contratti collettivi. Per il settore, il CCNL individua in una formazione perfettamente aderente alle esigenze degli specifici contesti aziendali un elemento essenziale per valorizzare le risorse umane. A tal fine dispone l'introduzione di una figura, il delegato alla formazione, incaricata di raccogliere i bisogni formativi e di farsi portavoce dei lavoratori nelle fasi di progettazione dei piani formativi (CCNL 2010). Inoltre, in un'ottica di valorizzazione e spendibilità delle competenze acquisite nel corso della carriera da

parte del lavoratore, viene disposta l'introduzione di un libretto formativo utile a tracciare le attività di formazione svolte e le competenze acquisite.

Il contratto collettivo spagnolo evidenzia come i livelli di formazione sulla competitività dell'impresa e le implicazioni positive della formazione per lo sviluppo non solo professionale, ma anche personale dei lavoratori, promuovendo programmi di formazione settoriale, programmi di formazione trasversali e programmi di qualificazione e riconoscimento professionale. Il medesimo contratto collettivo riconosce la possibilità che le azioni formative vengano progettate congiuntamente ai rappresentanti dei lavoratori e comunicate ad una commissione paritetica settoriale. Merita di essere sottolineato come ai lavoratori a tempo determinato, part-time e temporanei, previo accordo tra le parti sociali, possa essere riconosciuto effettivo accesso a sistema di formazione professionale per l'occupazione, al fine di favorire la loro progressione professionale e la mobilità. Tuttavia, si aggiunge anche che i lavoratori subordinati a tempo indeterminato vengono individuati come destinatari prioritari delle iniziative formative ai fini del reinserimento nel mondo del lavoro durante i periodi di inattività.

#### 2.4.4 Misure di conciliazione vita-lavoro

Relativamente all'obiettivo di migliorare la conciliazione vita-lavoro, vengono prese in considerazione le misure che per la legge, ma anche in letteratura (Senatori I., 2022), sono considerate funzionali a perseguire il suddetto scopo. A titolo esemplificativo, si annoverano il lavoro agile e il telelavoro, o, più genericamente, il lavoro da remoto, la disconnessione e i congedi di diversa natura (di maternità, di paternità, parentali, per molestie o violenze, per motivi di formazione). Si tratta di istituti tendenzialmente disciplinati dalla legge, che, in ogni caso, riserva ai contratti collettivi spazi di intervento più o meno ampi.

L'analisi delle previsioni in materia di lavoro da remoto e di congedi mostra un sostanziale allineamento tra l'Italia e la Spagna, caratterizzandosi per clausole coerenti con le previsioni normative. Tuttavia, si segnala quale strumento sul quale non si registra una convergenza in termini di disciplina da parte dei legislatori dei Paesi oggetto della comparazione quello della disconnessione. Attualmente, difatti, solo la Spagna vanta un vero e proprio riconoscimento legislativo di un diritto alla disconnessione, mentre in Italia e in Germania è un accordo individuale o lo stesso intervento delle parti sociali, per lo più a livello aziendale, a garantire la disconnessione, generalmente da intendersi come "disconnessione tecnologica".

Tale diversità di approccio ha un impatto anche sulle modalità in cui il diritto alla disconnessione viene disciplinato nel contratto collettivo spagnolo. Quest'ultimo, seppur fortemente improntato alla tutela dei diritti digitali, sostanzialmente rimette al livello aziendale la definizione di misure *tailor-made* da raccogliere in un apposito documento di politica interna, redatto congiuntamente dai rappresentanti sindacali e dall'azienda.

#### 2.4.5 Pari opportunità e inclusione

Nei diversi contratti collettivi analizzati si riscontra una significativa attenzione verso le pari opportunità e l'inclusione, procedendo in tal modo di pari passo con l'evoluzione legislativa europea e nazionale su tali temi.

Si osservano con interesse le misure introdotte al fine di prevenire, individuare e gestire i casi di molestia e di violenza, coerentemente con quanto stabilito dalle parti sociali europee nell'Accordo quadro sulle molestie e la violenza sui luoghi di lavoro del 2007. Così il CCNL introduce una procedura che può essere attivata su richiesta del lavoratore o della lavoratrice interessato/a, che prevede un confronto tra la direzione aziendale e i rappresentanti dei lavoratori o le organizzazioni sindacali finalizzato a individuare soluzioni organizzative

più idonee a tutelare la vittima. Tra le misure che vengono adottate nel contratto collettivo spagnolo si osservano l'utilizzo di un linguaggio egualitario e non androcentrico, la formazione e la sensibilizzazione dei lavoratori verso la parità di genere. Relativamente, poi, ai profili dell'inclusione nel CCNL si fa espressamente richiamo alla volontà delle parti di ispirare le proprie iniziative a quanto disposto dall'accordo interconfederale sottoscritto da Confindustria e CGIL, CISL e UIL il 12 dicembre 2018, "Salute e sicurezza - Attuazione del Patto della fabbrica", al fine di favorire reinserimento del lavoratore disabile o divenuto non più idoneo alle mansioni attraverso l'adozione di apposite soluzioni tecnologiche, organizzative o contrattuali.

#### 2.4.6 Welfare

Le misure di *welfare* previste nei contratti collettivi analizzati sono molteplici. A titolo esemplificativo, il CCNL dispone per i lavoratori del settore l'assistenza sanitaria integrativa, mentre il contratto collettivo spagnolo riconosce un'indennità scolastica mensile ai dipendenti con figli tra 1 e 16 anni di età (inclusi), per ciascuno dei figli, dalla durata di 12 mensilità.

#### 2.4.7 Valori aziendali: il caso della sostenibilità ambientale

Considerato l'impatto che le attività delle aziende del settore possono esercitare sull'ambiente, merita di essere evidenziato l'impegno assunto dalle parti sociali nel CCNL di adottare iniziative e misure volte a monitorare l'impatto ambientale e a promuovere le "buoni prassi" aziendali. Nella versione del 2020 del contratto collettivo, ad esempio, vi è un'apposita clausola dedicata alla responsabilità sociale, nella quale vengono introdotti meccanismi di valorizzazione delle esperienze più significative in tema ambientale e sociale, alla cui valutazione concorrono parametri quali la valutazione di codici etici e l'adozione di certificazioni ambientali e sociali.

### 2.5 Settore metalmeccanico

Ai fini dell'analisi comparativa dei contratti collettivi del settore metalmeccanico sono stati selezionati i seguenti accordi:

- il contratto collettivo nazionale di lavoro (d'ora in avanti, CCNL) per i dipendenti dell'industria metalmeccanica e della installazione di impianti siglato il 05 febbraio 2021 da Federmeccanica, Assistal e Fim Cisl, Fiom Cgil, Uilm Uil;
- il Contratto collettivo specifico di lavoro dell'8 marzo 2023 (d'ora in avanti Contratto collettivo specifico di lavoro) firmato da Stellantis N.V., Iveco Group N.V., CNH Industrial N.V. e Ferrari N.V. + FIM-CISL, UILM-UIL, FISMIC-CONFSAL, UGLM-UGL e AQCFR;
- il *IV convenio colectivo estatal de la industria, las nuevas tecnologías y los servicios del sector del metal*, concluso nel 2021, con scadenza fissata al 31 dicembre 2023, ma attualmente ancora valido;
- il *Manteltarifvertrag für Beschäftigte der Metall- und Elektroindustrie* dell'area del Baden-Württemberg, concluso l'11 novembre 2021 e valido dal 01 gennaio 2022.

#### 2.5.1 Retribuzione

Il confronto tra i contratti collettivi dei diversi Paesi selezionati per l'analisi comparativa mostra una sensibile differenza tra i livelli di retribuzione adottati in Italia e in Spagna e quelli applicati in Germania.

Difatti, secondo quanto stabilito dal CCNL dell'industria metalmeccanica e dalle più aggiornate tabelle retributive, dove i minimi retributivi sono adeguati all'indice IPCA, i lavoratori appartenenti al livello A1 accedono ad una retribuzione minima pari a 2.800,71 euro mensili, mentre la retribuzione dei lavoratori appartenenti al livello D1 ammonta a 1.719,67 euro.

Le tabelle retributive del contratto specifico di lavoro, aggiornate al 2024, fissano in 1.899,66 euro la paga base per la prima area professionale e in 2.502 euro quella per la terza – e più elevata – area professionale. Le retribuzioni minime risultano ancora più basse in Spagna, dove, secondo il contratto collettivo del settore, un lavoratore inquadrato nel gruppo 1 riceve una retribuzione minima di 2.138,33 euro, mentre un lavoratore del gruppo professionale più basso ha accesso ad una retribuzione minima di 1.758,57 euro.

Diversamente, il contratto collettivo del settore applicabile all'area geografica del Baden-Württemberg (ma i valori sono pressoché simili anche per le altre aree contrattuali) dispone retribuzioni mensili più elevate. Difatti, al lavoratore inquadrabile nella categoria professionale più bassa viene riconosciuta una retribuzione minima di 2.604,85 euro, mentre al lavoratore appartenente alla diciassettesima categoria spetta una retribuzione minima pari a 6.545,29 euro.

### 2.5.2 Orario di lavoro

Alla disparità di trattamento retributivo dei lavoratori tra i diversi Paesi non coincide un'altrettanta disparità di ore di lavoro effettivamente svolte. Sono, difatti, quaranta le ore di lavoro settimanali previste dal CCNL e trentacinque quelle previste dal contratto collettivo tedesco, sia pur con una certa flessibilità sia in aumento (fino a quaranta ore) che a ribasso in occasione dei giorni lavorativi che precedono le festività natalizie e Capodanno, dove, a parità di retribuzione, l'orario di lavoro giornaliero termina entro le ore 12. Il contratto specifico di lavoro fissa in quaranta ore l'orario settimanale normale, ma per quei lavoratori che definisce discontinui poiché addetti allo svolgimento di mansioni che non richiedono un impegno assiduo e continuativo tale tetto può alzarsi a quarantaquattro o quarantotto ore. Lo stesso contratto, inoltre, mostra una maggiore flessibilità relativamente all'orario di entrata (dalle ore 08.00 alle 9.30) e, infine, per quadri e dirigenti sperimenta il c.d. venerdì breve, sulla scorta del quale, la giornata lavorativa del venerdì avrà una durata pari a 6 ore anziché 8. Il contratto collettivo spagnolo, invece, rimette alla contrattazione collettiva di livello inferiore la definizione dell'orario di lavoro che, in ogni caso, deve essere calcolato su base annua.

### 2.5.3 Formazione

Quello metalmeccanico è tra i settori più interessati dalle trasformazioni tecnologiche in atto e dalla digitalizzazione. Dunque, al fine di evitare, o almeno minimizzare, il rischio di analfabetismo digitale e di obsolescenza delle competenze dei lavoratori, i contratti collettivi promuovono percorsi di alfabetizzazione digitale e di formazione continua e coinvolgono i rappresentanti dei lavoratori in apposite commissioni paritetiche sulla formazione (CCNL per i dipendenti dell'industria metalmeccanica e della installazione di impianti).

Relativamente al contratto collettivo spagnolo, si segnala la previsione, conforme alla legge, di un contratto di formazione, da non confondere con il contratto di tirocinio, destinato proprio ai lavoratori di età compresa tra i 16 e i 21 anni di età, che ha la funzione di garantire l'acquisizione della formazione teorica e pratica necessaria per la qualifica che il lavoratore è chiamato a rivestire.

#### 2.5.4 Sviluppo professionale e aumenti salariali

In materia di opportunità di carriera nel settore, merita di essere citato un accordo specifico stipulato in Germania per l'area geografica di riferimento avente ad oggetto il lavoro degli apprendisti. Difatti, una delle sue clausole prevede che un apprendista, vale a dire una persona che è stata formata sulla base di un contratto di formazione professionale, una volta superato l'esame finale, dovrà essere assunto per 12 mesi laddove abbia svolto la propria formazione presso un'azienda che raggiunga il requisito quantitativo di 40 dipendenti. Fanno eccezione le ipotesi in cui vi siano motivi personali riconducibili al tirocinante che non ne permettano l'assunzione o, diversamente, problemi occupazionali. In ogni caso, il tirocinante e il comitato aziendale, almeno tre mesi prima della scadenza del contratto formativo, dovranno essere informati dall'azienda dell'impossibilità di procedere alla sua assunzione.

Altra clausola da segnalare è quella contenuta nel contratto collettivo spagnolo del settore. In tema di promozione professionale l'accordo fa riferimento a due ipotesi distinte, riservandogli due trattamenti differenziati. Nello specifico, un regime "speciale" è previsto per la promozione di lavoratori allo svolgimento di compiti o all'occupazione di posti di lavoro che richiedono un particolare regime di fiducia e di responsabilità poiché rimette all'azienda il compito di procedere liberamente alla loro nomina. In tutti gli altri casi, invece, la promozione dei lavoratori si basa sulla valutazione di parametri oggettivi e neutrali.

Prendendo le distanze dalle tendenze che si registrano nel sistema di contrattazione collettiva italiano, il contratto collettivo specifico di lavoro di Stellantis chiarisce che nello sviluppo professionale non devono essere attuati automatismi poiché le promozioni vengono attribuite secondo criteri che favoriscono la meritocrazia e che tengono in considerazione le esigenze organizzative ed economico-produttive.

#### 2.5.5 Misure di conciliazione vita-lavoro

Come per il settore della ceramica, anche nel settore metalmeccanico viene riconosciuta l'importanza di conciliare la vita lavorativa con gli impegni personali e familiari e, anche in questo caso, diversi sono gli istituti disciplinati dai contratti collettivi per il raggiungimento di tale obiettivo. Tra questi, i contratti collettivi italiani e spagnolo regolano il lavoro da remoto, la disconnessione e i diritti digitali, nonché i diversi congedi previsti dalla legge.

#### 2.5.6 Pari opportunità e inclusione

Relativamente al tema delle pari opportunità si evidenzia la previsione nel contratto collettivo spagnolo delle azioni positive che le aziende dovrebbero porre in essere al fine di riequilibrare la presenza di donne, a tutti i livelli, in un settore in cui la presenza di lavoratori di sesso maschile è predominante. Inoltre, conformemente alla legge, il contratto collettivo dispone che le aziende predispongano dei piani di pari opportunità tra uomini e donne.

#### 2.5.7 Modalità di lavoro flessibili

I contratti collettivi analizzati riconoscono quali modalità di lavoro flessibili il part-time (Spagna e Italia) e il contratto a tempo determinato (Italia).

#### 2.5.8 Welfare

Tra le misure di welfare promosse nei contratti collettivi del settore all'interno dei diversi Paesi, si segnalano alcune scelte effettuate nei contratti collettivi uitaliani, come le indennità di mensa, l'assistenza sanitaria

integrativa, l'accesso ai servizi di trasporto locale grazie alla conclusione di apposite convenzioni, nonché l'offerta di programmi formativi, erogati in moda e-learning, sulle tutele previste a favore della genitorialità.

## 2.6 Settore delle tecnologie dell'informazione e delle comunicazioni (TIC)

Per il settore delle tecnologie dell'informazione e delle comunicazioni la comparazione si è basata sui seguenti accordi collettivi:

- Contratto collettivo nazionale di lavoro (d'ora in avanti CCNL) per il personale dipendente da imprese esercenti servizi di telecomunicazione, concluso il 12 novembre 2020 (e non ancora rinnovato) da Assotelecomunicazioni-Asstel e Slc-Cgil, Fistel-Cisl, Uilcom-Uil;
- Convenio colectivo estatal de empresas de consultoría, tecnologías de la información y estudios de mercado y de la opinión pública, pubblicato il 13 luglio 2023 sulla Gazzetta Ufficiale dello Stato;
- Rahmentarifvertrag IT-Dienstleistungen del 5 luglio 2013 e le Entgeltbänder Tabellen Dienstleistungen in der IT-Branche - Bundesrepublik Deutschland per il 2024.

### 2.6.1 Retribuzione

Così come per il settore metalmeccanico, anche per il settore delle TIC le retribuzioni minime riportate nei contratti collettivi tedeschi sono sensibilmente superiori rispetto agli importi previsti nei contratti collettivi di Spagna e Italia.

Difatti, i primi dispongono che per un lavoratore inquadrabile nel gruppo 0 la retribuzione minima annuale è pari a 26.826 euro (2.235,50 euro mensili), mentre per il gruppo professionale più elevato la retribuzione minima è pari a 85.223 euro all'anno (7.101,91 euro mensili). Come precisato dagli stessi contratti, inoltre, tali somme sono destinate ad aumentare al termine del periodo di prova rispettivamente a 28.167,00 euro (2.247,25 euro mensili) e 89.484,00 euro (7.457 euro mensili) e poi saranno applicati successivi aumenti del 115% dopo dodici e ventiquattro mesi che innalzano le retribuzioni minime rispettivamente a 40.239,00 euro (3.353,25 euro mensili) e 127.835 euro (10.652,91 euro mensili).

Più contenuti sono le retribuzioni minime contrattuali (TEM), comprensive dell'ex contingenza e dell'EDR, previste dal CCNL applicato in Italia, che, a seconda del livello di inquadramento, variano da 1.311,16 euro a 2.350,83 euro mensili e dal contratto collettivo applicato sul territorio spagnolo in cui la retribuzione minima parte da 1.285 euro per il gruppo professionale meno qualificato fino ad arrivare a 2.413 euro mensile per la categoria più elevata di lavoratori del settore.

### 2.6.2 Orario di lavoro

L'elemento relativo all'orario di lavoro non mostra significative differenze tra i diversi contratti collettivi. Nello specifico, il CCNL fissa la durata massima normale dell'orario di lavoro settimanale in quaranta ore, che possono essere distribuite su cinque o sei giorni alla settimana. Il medesimo contratto fa salva la possibilità che a livello aziendale venga ridotta la durata dell'orario normale di lavoro per adeguarsi più agevolmente alle dinamiche dello sviluppo delle nuove tecnologie.

Il contratto collettivo tedesco stabilisce che l'orario di lavoro per i dipendenti a tempo pieno è tra le trentacinque e le quaranta ore settimanali, mentre per i tirocinanti l'orario di lavoro è pari a trentasette ore e mezzo settimanali.

### 2.6.3 Formazione

Sul piano della formazione, il contratto collettivo spagnolo introduce la possibilità per il lavoratore di chiedere all’azienda una borsa di studio per la formazione, che quest’ultima può concedere laddove gli obiettivi della formazione incontrano gli interessi aziendali.

### 2.6.4 Misure di conciliazione vita-lavoro

Accanto alle misure di conciliazione vita-lavoro già menzionate per i contratti collettivi degli altri settori, il contratto collettivo spagnolo prevede anche la possibilità per le vittime di violenza di genere di chiedere ed ottenere la riduzione dell’orario di lavoro, con corrispondente riduzione della retribuzione, o, in alternativa, di chiedere di svolgere l’attività lavorativa in tutto o in parte da remoto.

### 2.6.5 Pari opportunità e inclusione

Anche per questo settore, si evidenzia la previsione nel contratto collettivo spagnolo di piani di pari opportunità tra uomo e donna, oltre alla costituzione di un Osservatorio sull’uguaglianza di genere nel settore.

### 2.6.6 Modalità di lavoro flessibili

I contratti collettivi indicano quali forme di lavoro flessibili il lavoro a tempo determinato (Spagna e Italia), soprattutto nei casi in cui si verifica un disallineamento tra l’occupazione richiesta e quella disponibile in periodi di picchi di produzione imprevedibili, nonché il lavoro a tempo parziale (Italia), oltre al ricorso al lavoro somministrato (Italia).

## 2.7 Settore finanza e credito

Diversamente che per gli altri settori esaminati nel Capitolo, per quello bancario sono stati analizzati sia contratti collettivi di settore che contratti collettivi conclusi dalle sigle sindacali e dai singoli istituti di credito.

Nello specifico sono stati esaminati i seguenti contratti collettivi di settore:

- Contratto collettivo nazionale di lavoro (d’ora in avanti CCNL) settore Credito e finanza, la cui validità si estende fino a marzo 2026;
- Convenio colectivo para los establecimientos financieros de crédito, pubblicato sulla Gazzetta ufficiale di Stato il 3 luglio 2024;
- Tarifbereich Privates Bankgewerbe West und Ost 2022-2024;

I contratti e i dati relativi ai singoli istituti di credito sono: Accordo tra Lloyds Banking Group e Accord e Unite the Union sulla proposta di retribuzioni per gli anni 2024 e 2025; Dati su Barclays estratti da un *report* del 2023 pubblicato dallo stesso istituto di credito; Contratto collettivo di secondo livello di Intesa San Paolo; Contratto collettivo di secondo livello di Unicredit; Accordo sulle nuove misure per la promozione della conciliazione fra vita professionale e vita privata dei dipendenti del Gruppo Unicredit del perimetro Italia del 2018.

### 2.7.1 Retribuzione

Le retribuzioni minime fissate nei contratti collettivi del settore per l’Italia e la Germania sembrano essere sostanzialmente allineate, sia per le categorie professionali più basse che per quelle più elevate. Difatti, la retribuzione minima contrattualmente prevista dal CCNL per i lavoratori della categoria Qd4 (parametrata su

tredici mensilità) è pari a 5.045 euro, mentre per i lavoratori dell'area unificata la retribuzione contrattualmente riconosciuta ammonta a 2.232 euro. Similmente, le tabelle retributive del settore delle banche private applicabili sia nell'area Est che in quella Ovest della Germania fissano in 2.366 euro la retribuzione minima del livello professionale più basso al primo anno di lavoro e in 5.225 euro la retribuzione minima che può essere raggiunta dal lavoratore più qualificato. Livelli mediamente più bassi di retribuzione minima si registrano nel contratto collettivo spagnolo, che definisce la retribuzione minima del primo livello in 3.999 euro circa e in 1.620 euro circa quella dei lavoratori inquadrabili nell'undicesimo livello.

### 2.7.2 Orario di lavoro

Nel CCNL l'orario di lavoro settimanale viene fissato in trentasette ore a partire dal 01 luglio 2024, che si riduce a trentasei in ipotesi particolari di articolazione dell'orario di lavoro, tra le quali lavoro su 4 o 6 giorni, lavoro domenicale e lavoro in turni.

Si segnalano alcune sperimentazioni condotte dai singoli istituti di credito. Nello specifico, il contratto di secondo livello del gruppo Intesa San Paolo, oltre a disciplinare la flessibilità di orario di lavoro rispetto all'inizio della prestazione lavorativa in presenza o "da casa", introduce la c.d. settimana corta, compatibilmente con le previsioni contenute nel CCNL. Si tratta di una misura attivata su richiesta dei lavoratori, laddove sussista la compatibilità con le esigenze tecniche, organizzative e produttive aziendali, che consente di distribuire le trentasei ore di lavoro su quattro giorni.

Non si discostano di molto le previsioni dei contratti collettivi applicati al settore in Spagna e in Germania poiché nel primo caso l'accordo fa riferimento a 1.718 ore annuali, mentre nel secondo si stabilisce che le ore di lavoro settimanale debbano essere pari a trentanove.

### 2.7.3 Formazione

Similmente a quanto già previsto per il settore dell'industria metallurgica ed elettrica, anche nel contratto collettivo tedesco del settore bancario, la formazione e l'assunzione dei tirocinanti assume un valore essenziale, tanto che in esso si dispone che il numero dei tirocinanti dovrebbe essere più elevato di quello dei lavoratori di cui l'istituto avrebbe effettivamente bisogno. Inoltre, l'accordo richiede l'impegno dell'istituto di credito ad assumere a tempo indeterminato gli stessi tirocinanti.

Tale approccio è in linea con il modello di formazione professionale definito a livello legislativo, che si caratterizza per la sua natura "duale" e che è funzionale alla creazione di una figura professionale altamente specializzata e perfettamente in grado di proseguire la propria carriera presso l'azienda in cui ha svolto l'attività formativa. Il punto di forza di tale modello, difatti, risiede nella scelta di affiancare alla principale esperienza di lavoro in modalità di apprendistato una formazione didattica teorica erogata dagli enti formativi<sup>7</sup>.

Merita, inoltre, di essere menzionata la politica sulla formazione adottata dall'istituto Barclays che si impegna ad investire nella formazione soprattutto dei lavoratori appartenenti alle comunità meno servite.

### 2.7.4 Misure di conciliazione vita-lavoro

Le misure di conciliazione disciplinate dai contratti collettivi selezionati si sostanziano negli istituti del lavoro da remoto e dei congedi. Tuttavia, più che negli altri settori analizzati, si osserva l'importanza che il CCNL riserva alla disconnessione dai dispositivi; inoltre, sempre tra le previsioni contenute nei contratti

---

<sup>7</sup> Berufsbildungsgesetz o BBiG.

collettivi di istituti di credito sul territorio nazionale si segnala l'attuazione dell'iniziativa "Money is time" da parte di Unicredit, finalizzata a convertire il premio di produttività in tempo da utilizzare entro un termine prestabilito.

### 2.7.5 Pari opportunità e inclusione

Il CCNL e i contratti collettivi di secondo livello italiani mostrano una certa attenzione verso la necessità di raggiungere la parità di trattamento tra uomini e donne e verso l'inclusione di lavoratori disabili.

Con riferimento al primo aspetto, oltre a rimettere ad una Commissione paritetica aziendale l'analisi e la valutazione dei livelli di garanzia delle pari opportunità nel singolo contesto e a disporre un'attività di *reporting* sulla situazione del personale, il CCNL fa leva anche sull'importanza dell'adozione di azioni positive per valorizzare le risorse femminili.

Relativamente, poi, al tema della disabilità, il contratto di secondo livello di Unicredit istituisce la figura del Disability Manager e dispone la creazione di un Osservatorio paritetico e bilaterale sulla disabilità, al quale prenderà parte anche il suddetto Disability Manager, che avrà la funzione di monitorare e valutare le iniziative intraprese sul tema e di avanzare delle proposte ad esso inerenti.

Di particolare interesse risulta anche l'approccio adottato dall'istituto Barclays teso a innalzare la percentuale di lavoratori appartenenti ad etnie sottrappresentate tra amministratori delegati e la presenza di donne nei ruoli dirigenziali.

### 2.7.6 Modalità di lavoro flessibili

Il lavoro a tempo parziale viene considerato dal CCNL e dal contratto collettivo tedesco come una soluzione ottimale per favorire l'occupazione e la flessibilità e, di conseguenza, se ne auspica una generale applicazione, in un caso (CCNL), e si chiede di garantirne l'accessibilità a tutti i livelli di qualifica professione, nell'altro (contratto collettivo tedesco).

### 2.7.7 Welfare

Nell'ambito del settore creditizio sono diverse le misure di *welfare* "tradizionali" previste dai contratti collettivi, a partire dai buoni pasto per i lavoratori. Tuttavia, si ritiene particolarmente interessante la clausola del contratto collettivo dell'istituto Unicredit che accende i fari sull'importanza di sostenere le iniziative a sostegno del benessere emotivo-cognitivo dei propri dipendenti. A questo fine, dispone l'attivazione di un programma di orientamento psicologico, che può essere erogato anche in modalità telefonica e tutelando l'anonimato, finalizzato a fornire ai lavoratori e alle lavoratrici un supporto in caso di situazioni di disagio o di difficoltà personali da parte di operatori specializzati.

## 2.8 Settore turismo

Nel settore del turismo i contratti collettivi presi a riferimento ai fini dell'analisi sono:

- il CCNL Comercio-Turismo - Settori turistici alberghieri, B&B, centri termali, pubblici esercizi, stabilimenti balneari, agenzie di viaggio (d'ora in avanti CCNL), siglato il 14 gennaio 2024;
- il VI Acuerdo Laboral para el sector de la Hostelería, rinnovato nel 2023;
- Convenio colectivo estatal del sector de Agencias de Viajes, pubblicato nella Gazzetta ufficiale di Stato il 23 agosto 2023;
- Tabelle retributive del settore alberghiero e della ristorazione valide per il 2023 e il 2024.

### 2.8.1 Retribuzione

Il CCNL fissa la retribuzione minima per la categoria più bassa di lavoratori a 1.350 euro, mentre per i lavoratori appartenenti alla categoria contrattuale più elevata l'ammontare della retribuzione minima è pari a 2.309,93 euro per il 2024. Le tabelle retributive tedesche prendono a riferimento 18 aree geografiche e da un confronto tra le stesse si osserva che per il gruppo professionale meno elevato la retribuzione minima oscilla tra 1.797 euro a 2.162,50 euro, mentre per il gruppo professionale più elevato (per alcune aree geografiche, entro il primo anno di lavoro) la retribuzione minima varia da un minimo di 2.611 euro ad un massimo di 4.788 euro.

### 2.8.2 Formazione

I contratti collettivi del settore riconoscono l'importanza di valorizzare l'apprendistato.

In Spagna, i contratti collettivi promuovono la conclusione di contratti di formazione e dispongono l'adozione della c.d. tessera professionale del settore. La previsione contenuta nel contratto collettivo trova fondamento nella scelta compiuta dal governo spagnolo con la riforma del lavoro del 2022 di favorire la formazione dei giovani e ridurre la precarietà lavorativa, di sostituire ai contratti di apprendistato i contratti di formazione. Anche in Germania, nella prospettiva di agevolare i tirocinanti, vengono loro garantiti dei trattamenti particolari, come il giorno di riposo prima di un esame, o agevolazioni, come il pagamento dei ticket per i trasporti.

### 2.8.3 Misure di conciliazione vita-lavoro

Con il rinnovo del 2024, il CCNL ha introdotto la possibilità per le donne che abbiano subito violenza di genere di genere, in tutte le sue forme, di astenersi dal lavoro per un periodo massimo di tre mesi, così potendosi avvalere di un congedo retribuito, che viene concesso se vi è un'adeguata certificazione del loro inserimento in percorsi di protezione. Inoltre, è prevista la possibilità per la lavoratrice di richiedere la trasformazione del rapporto di lavoro da a tempo pieno a tempo parziale. Lo stesso CCNL interviene anche aggiornando la materia dei congedi a sostegno della genitorialità, uniformandoli alla più recente normativa.

Relativamente alle modalità di esecuzione della prestazione lavorativa in luogo diverso da quello aziendale, già nel CCNL commercio-turismo del 2010 si trovava il riferimento al telelavoro. In questo caso, tuttavia, il contratto collettivo si limita a rinviare all'accordo interconfederale che ha recepito l'Accordo Quadro Europeo sul telelavoro. Come per il contratto collettivo spagnolo, dunque, si rinviene una disciplina su mansioni, carattere volontario dello strumento, formazione, salute e sicurezza.

### 2.8.4 Pari opportunità e inclusione

Tanto il contratto collettivo selezionato per l'Italia, quanto quelli spagnoli dimostrano una forte sensibilità verso il tema della parità di genere e, conformemente alle previsioni legislative, stabiliscono e promuovono – ai fini dell'attuazione da parte dei contratti ai livelli inferiori – misure che contribuiscono a garantire il rispetto della parità di genere in ogni fase del rapporto di lavoro, nonché in fase di selezione e assunzione. Tra queste, entrambi i contratti collettivi fanno riferimento alle azioni positive per equilibrare la presenza di risorse di sesso femminile nel settore.

Si osserva, inoltre, l'introduzione nel CCNL della figura del Garante della parità.

## 2.8.5 Modalità di lavoro flessibili

Il CCNL dispone che, in ragione delle caratteristiche peculiari del settore, che favoriscono la stagionalità del lavoro, le intensificazioni dell'attività lavorativa in determinati periodi dell'anno, si possano promuovere forme di lavoro flessibili, quali il lavoro a tempo parziale e il lavoro a tempo determinato; inoltre, si rinvengono dei riferimenti al lavoro extra o di surroga (con cui si vuole intendere la possibilità in occasioni speciali di assumere in modo diretto dei lavoratori per un periodo non superiore a 3 giorni). Anche i contratti collettivi siglati in Spagna, in ragione della natura prevalentemente stagionale del lavoro nel settore, riconoscono che le aziende potrebbero concludere contratti di lavoro a tempo determinato regolare o discontinuo, o temporaneo, oltre a ricorrere a contratti di lavoro a tempo parziale.

## 2.9 Alcuni contratti dalla valenza trasversale

Si ritiene utile, ai fini dell'analisi, tenere in considerazione anche le clausole di alcuni accordi predisposti o siglati dalle organizzazioni sindacali, la cui portata è trasversale poiché non specificamente destinati a regolamentare un determinato settore.

Tra questi contratti si cita il *New Technologies Agreement*, predisposto dal sindacato inglese Unite the Union quale modello di accordo tra azienda e sindacato, individua una serie di principi da applicare all'interno dell'organizzazione aziendale per affrontare le sfide che possono sorgere in conseguenza della proposta di introduzione di nuove tecnologie. Tra questi si può citare quello secondo cui l'implementazione di nuove tecnologie sul luogo di lavoro dovrebbe poter comportare anche una riduzione dell'orario di lavoro. Altro aspetto significativo riguarda la formazione poiché, tra le varie misure indicate, si dispongono specifici momenti di formazione per i genitori all'esito del periodo di sospensione coincidente con il congedo, di modo da poter essere informati e formati su eventuali novità legate alle nuove tecnologie adottate nel periodo di assenza dal lavoro.

Sempre per il Regno Unito, si segnala l'*Homeworking Framework Agreement*, il quale distingue tre modalità di lavoro da casa a seconda che il lavoro venga svolto interamente da casa, venga svolto da casa solamente in circostanze specifiche – previo accordo tra le parti –, o venga svolto da casa abitualmente solo in alcuni giorni, alternando con la presenza presso i locali aziendali. In tale contesto, viene valorizzato il diritto alla disconnessione e sancita la piena equiparazione tra coloro che lavorano da casa e coloro che lavorano in azienda quanto a formazione e progressi professionali.

Relativamente all'Italia, si cita il più recente Accordo interconfederale del 2018, che, pur avendo quale finalità quella di perseguire un sistema di relazioni industriali più partecipativo ed efficace per realizzare i processi di trasformazione e di digitalizzazione, presenta degli elementi di rilievo per la nostra analisi. Tra questi, in merito alle competenze, si evidenzia la parte in cui le pari sociali chiedono di potenziare gli strumenti di certificazione delle competenze che vengono acquisite dai lavoratori in ambiti di apprendimento formali e non formali. Così come rilevante è la previsione sulle potenzialità del *welfare* contrattuale, in cui sostanzialmente le parti sociali riconoscono come tale strumento possa costituire un terreno di crescita del benessere organizzativo e di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro e, di conseguenza, propongono la definizione di apposite linee guida in accordi interconfederali.

## 2.10 Brevi osservazioni conclusive

L’analisi comparata sistematizzata nei paragrafi precedenti è il risultato dell’elaborazione dei dati previamente catalogati in un’apposita tavola sinottica.

La stesura del Capitolo è stata guidata dall’obiettivo di evidenziare, per ciascuno dei settori selezionati, le clausole più significative che possono qualificarsi come “buone prassi”, eventualmente replicabili, nonché le criticità dei contratti collettivi, soprattutto quelli italiani.

La comparazione ha reso evidente che, ad eccezione del settore del credito, la retribuzione minima contrattualmente riconosciuta ai lavoratori italiani, anche se appartenenti a gruppi professionali specializzati, è fortemente inferiore rispetto a quella pattuita nell’ambito della contrattazione collettiva tedesca. Per quel che qui interessa, occorre precisare che si tratta di un divario che riguarda indistintamente tutti i gruppi professionali e, dunque, anche quelli in cui sono normalmente inquadrabili i lavoratori neo-assunti che vantano una formazione terziaria o una formazione inferiore. Il dato appare coerente con le dichiarazioni di quanti indicano tra i motivi alla base della scelta di lavorare in un Paese diverso dall’Italia i bassi livelli di retribuzione.

Da evidenziare è l’attenzione dedicata dai contratti collettivi italiani e spagnoli al tema della parità di genere e dell’inclusione, nel rispetto anche di quelle che sono le previsioni di livello legislativo. Su questo tema può prospettarsi un innalzamento dei livelli di tutela laddove l’istituto della certificazione della parità di genere riuscisse a diffondersi tra le aziende. La presenza tra le aree strategiche della *governance* potrebbe contribuire a promuovere una gestione maggiormente collaborativa e inclusiva delle scelte aziendali potenzialmente in grado di impattare su tale elemento.

Quanto alla formazione, si è osservato che le parti sociali di tutti i Paesi investono nella progettazione, anche condivisa, di programmi di formazione e di progetti funzionali a garantire la continuità lavorativa dei lavoratori più giovani, anche attraverso il ricorso a modalità di impiego disciplinate dalla legge, come l’apprendistato o i contratti di formazione. Da menzionare sono le scelte operate nei contratti collettivi spagnoli e tedeschi di sostenere economicamente i giovani attraverso l’assegnazione di borse di studio, nonché di agire con finalità assistenziali, ad esempio, acquistando per loro conto i biglietti necessari per il trasporto.

Portata trasversale sembra essere riconosciuta alla flessibilità, che viene declinata sia in termini di flessibilità di orario di lavoro in entrata e in uscita, che di diversa organizzazione della distribuzione dell’orario settimanale di lavoro. A tale proposito significativa è la sperimentazione della c.d. settimana corta di alcuni istituti di credito italiani, che, per natura, migliora anche la conciliazione vita-lavoro.

Inoltre, dall’analisi condotta emerge che la contrattazione collettiva interna, salvo quella del settore creditizio e, parzialmente, quella del settore metalmeccanico, sembra essere ancora poco “sensibile” alle implicazioni della digitalizzazione in termini di diritti per i lavoratori. Su questo aspetto, invece, i contratti collettivi spagnoli, potendo contare anche sull’apporto legislativo, sembrano più “maturi” e pronti ad affrontare le sfide che la trasformazione tecnologica può comportare.

Partendo proprio da questo aspetto, vale a dire la trasformazione tecnologica delle aziende, i sindacati e i rappresentanti dei lavoratori potrebbero coltivare maggiormente un approccio di cooperazione e coinvolgimento nella progettazione e nella gestione dei cambiamenti organizzativi aziendali, ben potendo questi incidere sulle condizioni di lavoro degli stessi lavoratori. Del resto, quello partecipativo è un metodo che sta vivendo un periodo di rilancio proprio per effetto delle trasformazioni in atto, principalmente quella digitale, tanto a livello europeo (tra tutti, si pensi all’Accordo quadro delle parti sociali europee sulla digitalizzazione), quanto a livello nazionale, di cui il c.d. Patto della fabbrica costituisce l’emblema. Ma le

potenzialità di un approccio circolare e partecipativo non si esauriscono in questa dimensione poiché può trovare applicazione anche per la definizione di altri aspetti per lo più organizzativi che incidono sulle condizioni di lavoro e sul rapporto di lavoro, come la tutela delle pari opportunità e dell'inclusione e la progettazione della formazione dei lavoratori. Come argomentato in letteratura, difatti, un maggior coinvolgimento dei sindacati, dei rappresentanti dei lavoratori e degli stessi lavoratori nelle scelte aziendali, più o meno strategiche, può avere un impatto positivo non solo per l'azienda, in termini di competitività e produttività, ma anche per gli stessi lavoratori poiché si rafforza il loro *engagement*, mantenendo anche livelli elevati di autonomia, oltre a migliorare la percezione di benessere all'interno e all'esterno dell'azienda, con effetti tendenzialmente positivi sui livelli di produttività dei singoli lavoratori (Purificato e Senatori, 2022; Purificato, 2023; ter Haar e Kun, 2019).

## 2.11 Tabelle riassuntive

	<b>Retribuzione</b>	<b>Orario di lavoro settimanale</b>
<b>Ceramica</b>	Italia: 2.600,08 euro e 1.555,56 euro rispettivamente per le categorie A ed F dei lavoratori delle piastrelle e dei materiali refrattari; 2.605,38 euro e 1.565,18 euro rispettivamente per le categorie A ed F dei lavoratori della ceramica sanitaria e stoviglieria	Italia: 40 ore
	Spagna: retribuzione=retribuzione minima + indennità elencate nel testo dell'accordo a cui il lavoratore può accedere ( <i>bonus</i> di omogenizzazione, anzianità, premio di presenza, lavoro straordinario e notturno e indennità domenica e festiva). Retribuzione di base per il 2024: <ul style="list-style-type: none"> <li>- 13.326,95 euro per il gruppo professionale 1 (pari a 1.110,58 euro mensili se divisi in 12 mensilità);</li> <li>- 18.664,10 euro per il gruppo professionale 7 (1.555,34 euro mensili se si considerano 12 mensilità)</li> </ul>	Spagna: 38 ore
	Germania: importi delle retribuzioni calcolati per il 2022 e il 2023. Agli importi retributivi previsti per tutte le aree geografiche, salvo la Germania Est, sono stati pattuiti tra le parti sociali degli aumenti salariali progressivi che al 01 agosto 2024 ammontano complessivamente a 300 euro. La retribuzione ammonta: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Per la Germania Nord-occidentale a 1.655,59</li> </ul>	Germania: 38 ore

	<p>euro per il gruppo salariale più basso e a 3.814,64 euro per il gruppo salariale più elevato;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Per le regioni dell'Assia reniana e della Reniana a 1.700,00 euro per il gruppo salariale più basso e 3.894,00 euro per il gruppo salariale più elevato;</li> <li>- Per la regione del Palatinato e della Terra del Saar a 1.814,00 euro per il gruppo salariale più basso e 2.604,00 euro per il gruppo salariale più elevato accessibile al primo anno (K/T3) o 3.991,00 euro che rappresenta la retribuzione più elevata che può essere raggiunta a partire dal terzo anno di servizio e che corrisponde al gruppo salariale K/T 5;</li> <li>- Per la regione Baden-Wuerttemberg a 1.665,52 euro per il gruppo salariale più basso e 4.109,90 euro per il gruppo salariale più elevato;</li> <li>- Per la regione Baviera a 1.741,58 euro per il gruppo salariale più basso, a 2.561,70 euro per il gruppo salariale più elevato accessibile al primo anno (K/T3) o 3.989,89 euro che rappresenta la retribuzione più elevata che può essere raggiunta a partire dal terzo anno di servizio e che corrisponde al gruppo salariale K/T 5;</li> <li>- Germania Est a 1.980,00 euro per il gruppo salariale più basso e a 3.467,96 euro per il gruppo salariale più elevato.</li> </ul>	
<b>Metalmeccanico</b>	<p>Italia: lavoratori del livello A1 accedono ad una retribuzione minima pari a 2.800,71 euro mensili; lavoratori appartenenti al livello D1 accedono ad una retribuzione minima pari a 1.719,67 euro.</p>	<p>Italia: 40 ore. Il Contratto collettivo specifico di lavoro prevede una maggiore flessibilità relativamente all'orario di inizio dell'attività lavorativa (dalle ore 08.00 alle ore 09.30)</p>

		e sperimenta il c.d. venerdì breve (6 ore di lavoro anziché 8) per quadri e dirigenti
	Spagna; 2.138, 33 euro per un lavoro inquadrato nel gruppo 1; 1.758,57 euro per i lavoratori del gruppo professionale più basso	Spagna: rimette alla contrattazione collettiva di livello inferiore la definizione dell'orario di lavoro
	Germania: un lavoratore inquadrabile tra le figure professionali più elevate riceve una retribuzione minima pari a 2.604, 85 euro e il lavoratore appartenente alla 17^ categoria riceverà 6.545 euro	Germania: 35 ore (flessibilità in aumento fino ad un massimo di 40 ore e al ribasso in occasione di giorni lavorativi che precedono le festività natalizie e Capodanno)
TIC	Italia: 1.311, 16 euro a 2.350, 83 euro, nel cui calcolo sono compresi ex contingenza ed EDR	Italia: 40 ore, distribuibili su 5 o 6 giorni alla settimana; possibilità di riduzione dell'orario normale di lavoro per adeguamento alle dinamiche dello sviluppo tecnologico
	Spagna: la retribuzione minima parte da 1.285 euro per il gruppo professionale meno qualificato fino ad arrivare a 2.413 euro mensile per la categoria più elevata di lavoratori del settore.	
	Germania: lavoratore inquadrabile nel gruppo 0 la retribuzione minima annuale è pari a 26.826 euro (2.235,50 euro mensili), mentre per il gruppo professionale più elevato la retribuzione minima è pari a 85.223 euro all'anno (7.101,91 euro mensili). Come precisato dagli stessi contratti, inoltre, tali somme sono destinate ad aumentare al termine del periodo di prova rispettivamente a 28.167,00 euro (2.247,25 euro mensili) e 89.484,00 euro (7.457 euro mensili) e poi saranno applicati successivi aumenti del 115% dopo dodici e ventiquattro mesi che innalzano le retribuzioni minime rispettivamente a 40.239,00 euro (3.353,25 euro mensili) e 127.835 euro (10.652,91 euro mensili)	Germania: 35-40 ore settimanali; per i tirocinanti 37,5 ore
<b>Finanza e credito</b>	Italia: lavoratori della categoria Qd4 (parametrata su tredici mensilità) è pari a 5.045 euro, mentre per i lavoratori dell'area unificata la retribuzione contrattualmente riconosciuta ammonta a 2.232 euro	Italia: 37 ore; si riduce a 36 ore in particolari ipotesi di articolazione dell'orario di lavoro, come il lavoro su settimane da 4 o 6 giorni. Il contratto collettivo del gruppo Intesa San Paolo introduce la c.d. settimana corta, attivabile su richiesta del lavoratore

	Spagna: la retribuzione minima del lavoratore inquadrabile entro il primo livello è pari a 3.999 euro, mentre 1.620 euro è la somma che può ricevere il lavoratore inquadrabile nell'undicesimo livello	Spagna: 1.718 ore annuali
	Germania: 2.366 euro è la retribuzione minima del livello professionale più basso; la retribuzione minima che può essere raggiunta dal lavoratore più qualificato è pari a 5.225 euro	Germania: 39 ore
<b>Turismo</b>	Italia: 1.350 euro per i lavoratori del livello 7, mentre per i lavoratori appartenenti alla categoria contrattuale più elevata l'ammontare della retribuzione minima è pari a 2.309,93	
	Germania: per il gruppo professionale meno elevato la retribuzione minima oscilla tra 1.797 euro a 2.162,50 euro, mentre per il gruppo professionale più elevato (per alcune aree geografiche, entro il primo anno di lavoro) la retribuzione minima varia da un minimo di 2.611 euro ad un massimo di 4.788 euro.	

	<b>Formazione professionale</b>	<b>Misure di conciliazione vita-lavoro</b>	<b>Pari opportunità e inclusione</b>	<b>Altre misure di welfare</b>	<b>Altro</b>
<b>Ceramica</b>	Italia: delegato alla formazione; libretto formativo	Italia: lavoro agile, telelavoro, congedi	Italia: procedura di confronto tra la direzione aziendale e i rappresentanti dei lavoratori o le organizzazioni sindacali finalizzato a individuare soluzioni organizzative più idonee a tutelare la vittima di molestia e di violenza sui luoghi di lavoro; iniziative finalizzate a favorire il reinserimento del lavoratore disabile o divenuto non più idoneo alle mansioni attraverso l'adozione di apposite soluzioni tecnologiche, organizzative o contrattuali	Italia: assistenza sanitaria integrativa	Italia: iniziative e misure volte a monitorare l'impatto ambientale e a promuovere "buone prassi" aziendali
	Spagna: Programmi di formazione settoriale, programmi di formazione	Spagna: lavoro da remoto, diritto alla disconnessione, congedi	Spagna: linguaggio egualitario e non androcentrico; formazione e sensibilizzazione dei	Spagna: indennità scolastica mensile ai dipendenti con	

	trasversali e programmi di qualificazione e riconoscimento professionale; commissione paritetica settoriale; per favorire la progressione professionale e la mobilità dei lavoratori a tempo determinato, part-time e temporanei, previo accordo tra le parti sociali, viene riconosciuto effettivo accesso al sistema di formazione professionale per l'occupazione		lavoratori verso la parità di genere	figli tra 1 e 16 anni di età dalla durata di 12 mensilità	
<b>Metalmeccanico</b>	Italia: percorsi di alfabetizzazione digitale e di formazione continua; coinvolgimento dei rappresentanti dei lavoratori in apposite commissioni paritetiche sulla formazione	Italia: lavoro agile, telelavoro, congedi		Italia: indennità di mensa; assistenza sanitaria integrativa; accesso ai servizi di trasporto locale; programmi formativi sulle tutele previste a favore della genitorialità erogati in modalità e-learning	Italia: nel contratto collettivo specifico di lavoro si prevede che nell'ambito dello sviluppo professionale non devono essere effettuati automatismi, ma le promozioni devono essere attuate in relazione alle esigenze organizzative ed economico-produttive dell'impresa, premiando il merito.  Modalità di lavoro flessibili: part-time, contratto a tempo determinato
	Spagna: contratto di formazione; contratto di tirocinio	Spagna: lavoro da remoto, diritto alla disconnessione e diritti digitali, congedi	Spagna: azioni positive a tutti i livelli; piani di pari opportunità tra uomini e donne		Spagna: la promozione di lavoratori che svolgono compiti od occupano posti di lavoro che richiedono un particolare regime di fiducia e di responsabilità è rimessa

					interamente all'azienda, che procederà caso per caso. Mentre la regola generale prevede che la promozione venga riconosciuta all'esito della valutazione di parametri oggettivi e neutrali
					Germania: salvo eccezioni, l'apprendista, vale a dire una persona che è stata formata sulla base di un contratto di formazione professionale, una volta superato l'esame finale, dovrà essere assunto per 12 mesi laddove abbia svolto la propria formazione presso un'azienda che raggiunga il requisito quantitativo di 40 dipendenti.
TIC	Spagna: borsa di studio per la formazione al lavoratore che ne fa richiesta, laddove gli obiettivi della formazione incontrano gli interessi aziendali	Spagna: lavoro da remoto; diritto alla disconnessione; congedi; riduzione dell'orario di lavoro per le vittime di violenza di genere (in alternativa, svolgimento dell'attività lavorativa in tutto in parte da remoto)	Spagna: piani di pari opportunità tra uomo e donna; Osservatorio sull'uguaglianza di genere		Spagna: lavoro a tempo determinato
		Italia: lavoro agile; telelavoro; congedi			Italia: lavoro a tempo determinato; lavoro a tempo parziale; lavoro somministrato

<b>Finanza e credito</b>		Italia: lavoro agile; congedi; disconnessione dai dispositivi tecnologici; "Money is time" (Unicredit), iniziativa finalizzata a convertire il premio di produttività in tempo da utilizzare entro un periodo di tempo prestabilito	Italia: azioni positive; Commissione paritetica aziendale che si occupa dell'analisi e della valutazione dei livelli di garanzia delle pari opportunità nel singolo contesto e di svolgere attività di <i>reporting</i> sulla situazione del personale; Disability Manager (Unicredit); Osservatorio paritetico e bilaterale sulla disabilità	Italia: Unicredit sostiene le iniziative a sostegno del benessere emotivo-cognitivo dei propri dipendenti, mediante l'attivazione di un programma di orientamento psicologico	
	Germania: assunzione di tirocinanti in misura maggiore dei lavoratori di cui l'azienda avrebbe effettivamente bisogno; impegno dell'istituto di credito ad assumere a tempo indeterminato gli stessi tirocinanti				
	Regno Unito: Barclays si impegna ad investire risorse nella formazione soprattutto dei lavoratori appartenenti alle comunità meno servite.		Regno Unito: Barclays si attiva per innalzare la percentuale di lavoratori appartenenti ad etnie sottorappresentate tra amministratori delegati e la presenza di donne nei ruoli dirigenziali.		
<b>Turismo</b>		Italia: astensione dal lavoro per un periodo massimo di tre mesi riconosciuta alle donne che hanno subito violenza di genere; congedi; telelavoro	Italia: azioni positive; garante della parità		Italia: lavoro a tempo parziale e lavoro a tempo determinato; lavoro extra o di surroga
	Spagna: contratti di formazione; c.d. Tessera professionale del settore	Spagna: lavoro da remoto; congedi	Spagna: azioni positive		Spagna: lavoro a tempo determinato regolare o discontinuo o temporaneo; lavoro parziale
	Germania: agevolazioni per i tirocinanti (il giorno precedente ad un esame viene riconosciuto il diritto al riposo;				

	( pagamento di ticket per i trasporti)				
New Technologies Agreement	Formazione per i genitori all'esito del periodo di sospensione coincidente con il congedo				
Homeworking Framework Agreement			Lavoro da remoto totale o parziale; diritto alla disconnessione		

## Bibliografia

- Chacartegui, C. (2019). Spain. In: Liukkunen, U. (a cura di) Collective Bargaining in Labour Law Regimes. Ius Comparatum - Global Studies in Comparative Law, vol 32. Springer, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-16977-0\\_20](https://doi.org/10.1007/978-3-030-16977-0_20)
- Müller T., Vandaele K., Waddington J. (2020, December 08). Collective bargaining in Europe: towards an endgame. Volume I, II, III and IV. In: ETUI, The European Trade Union Institute. Retrieved 07:59, September 28, 2024, from <https://www.etui.org/publications/books/collective-bargaining-in-europe-towards-an-endgame-volume-i-ii-iii-and-iv>
- Purificato I., Senatori I. (2022). Partecipazione dei lavoratori e trasformazione digitale. In Altalex, <https://www.altalex.com/documents/news/2022/04/19/partecipazione-dei-lavoratori-e-trasformazione-digitale>
- Purificato I. (2023). Governare l'innovazione tecnologica: il rilancio del metodo partecipativo in rapporto sinergico con la contrattazione collettiva. In: Gargiulo U., Saracini P. (a cura di), Parti Sociali e Innovazione Tecnologica, Quaderni della Rivista Diritti Lavori Mercati. n. 15, pp. 121-142.
- Senatori I. (2022). La «nuova» conciliazione vita-lavoro e la contrattazione collettiva: una sfida che si ripete. In: Giuridica Del Lavoro e della Previdenza Sociale, pp. 596-611.
- ter Haar B., Kun A. (2021). EU Collective Labour Law. Edward Elgar Publishing.
- Waas, B. (2019). Germany. In: Liukkunen, U. (a cura di) Collective Bargaining in Labour Law Regimes. Ius Comparatum - Global Studies in Comparative Law, vol 32. Springer, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-16977-0\\_10](https://doi.org/10.1007/978-3-030-16977-0_10)

## Capitolo 3. I talenti nel mercato del lavoro europeo: un'analisi comparata di Italia, Germania, Francia e Spagna<sup>8</sup>

Nel Capitolo 1 utilizzando i dati AlmaLaurea sui Laureati si sono analizzate le dimensioni del lavoro alle quali attribuiscono valore i laureati distinguendoli in base alla propensione alla mobilità all'estero. In particolare, l'analisi econometrica sui laureati dell'Università di Modena e Reggio-Emilia che integra le variabili osservate in AlmaLaurea con dati amministrativi, consente di individuare le dimensioni alle quali chi ha minore propensione a migrare fra i laureati attribuisce un maggiore valore. Fra queste la stabilità lavorativa, la coerenza con il percorso di studi, flessibilità dell'orario di lavoro e disponibilità di tempo libero.

Ma quali sono le condizioni di lavoro prevalenti per i talenti una volta entrati nel mercato del lavoro? Come differiscono fra paesi e quali sono le motivazioni che spingono verso l'Italia e verso gli altri paesi europei i flussi migratori dei talenti osservati? Per rispondere a queste domande di ricerca sono utilizzati i microdati della Rilevazione continua sulle forze di lavoro proponendo statistiche descrittive e stime econometriche della probabilità di osservare una determinata caratteristica del lavoro svolto in una prospettiva di genere nei contesti analizzati distinguendo anche in base allo status di migrante.

### 3.1 Il dataset EU-LFS e le analisi condotte

L'analisi delle condizioni occupazionali dei talenti è stata condotta utilizzando l'European Union Labor Force Survey (EU-LFS), un'indagine campionaria e longitudinale realizzata da Eurostat, che raccoglie dati dai paesi membri dell'Unione Europea, dai paesi dell'area EFTA e dai paesi candidati all'adesione all'UE.

L'EU-LFS fornisce informazioni sulla partecipazione al mercato del lavoro dei residenti, così come sui soggetti attualmente fuori dalla forza lavoro. Sebbene l'analisi copra l'intero periodo tra il 1983 ed il 2022, ai fini di questo studio si è scelto di utilizzare la rilevazione relativa all'anno 2021, che include un focus specifico sulla partecipazione della forza lavoro straniera nei paesi esaminati (EU-LFS Ad-Hoc Module 2021: "Labour market situation of migrants and their immediate descendants").

Il dataset utilizzato è composto da 137.211 osservazioni raccolte nel 2021, riguardanti i talenti residenti in Italia, Germania, Francia e Spagna. Nell'analisi, si definisce "talento" un residente che ha conseguito almeno una laurea triennale e ha un'età compresa tra i 25 e i 40 anni. A differenza della classificazione adottata dall'ISTAT, che si concentra sulla fascia d'età tra i 25 e i 34 anni, si è scelto di estendere l'intervallo fino ai 40 anni per ottenere un maggior numero di osservazioni e rendere i risultati delle stime maggiormente significativi.

Come emerge dalla Tabella 3.1, i talenti di età compresa tra i 25 e i 34 anni rappresentano il 18% del campione totale, ma questa percentuale sale al 31% se consideriamo anche i soggetti fino a 40 anni.

In media, gli uomini costituiscono il 47% del campione, mentre il 49% delle osservazioni riguarda residenti in Italia. La distribuzione per nazionalità mostra che il 31% del campione è costituito da residenti in Germania, l'8% da francesi e il 13% da spagnoli. Inoltre, in media, il 3% delle osservazioni si riferisce a soggetti residenti in Emilia-Romagna.

---

<sup>8</sup> Tindara Addabbo, Giuseppe Caruso e Chiara Strozzi.

L'89% del campione è composto da talenti nativi, mentre solo l'11% è rappresentato da talenti immigrati. Complessivamente il 3% dei talenti immigrati proviene dall'UE.

Indagando le motivazioni che spingono i talenti a emigrare, emerge che il 27% lo fa per ragioni lavorative, il 13% per motivi legati al proprio percorso educativo o formativo, mentre il 48% è spinto da motivi familiari.

La situazione lavorativa dei talenti migranti è nel 32% dei casi segnata dal fenomeno dell'*overeducation*, segnalando un inquadramento professionale inferiore rispetto alle competenze e qualifiche possedute.

Il 73% del campione fa parte della forza lavoro mentre il 69% risulta occupato. La popolazione restante è attualmente in cerca di un'occupazione.

Tra gli occupati, l'81% lavora come dipendente e il 19% svolge un'attività autonoma.

L'86% degli occupati ha inoltre un contratto a tempo indeterminato, mentre l'82% lavora a tempo pieno.

Analizzando poi le ore lavorative, emerge che le ore settimanali effettivamente lavorate dai talenti (36,7 ore in media) sono in linea con quelle desiderate (36,6 ore). Tuttavia, il 23% del campione segnala una situazione di *Overworking*, con un eccesso di ore lavorate rispetto a quelle previste da contratto. Questo dato evidenzia una possibile cattiva distribuzione delle ore di lavoro tra i lavoratori come viene messo in risalto dagli elevati valori della deviazione standard.

In generale, il 53% dei soggetti dichiara di essere soddisfatto della professione svolta e delle caratteristiche del proprio lavoro.

Nelle prossime sezioni del capitolo, l'analisi si focalizzerà in particolare sulla probabilità che i talenti trovino un lavoro entro un anno dall'uscita dall'università o dalla fine del precedente rapporto di lavoro.

Variabili	Osservazioni	Media	Deviazione Standard	Min	Max
Uomo	137.211	0,47	0,5	0	1
Cittadinanza italiana	137.211	0,49	0,5	0	1
Cittadinanza tedesca	137.211	0,31	0,46	0	1
Cittadinanza francese	137.211	0,08	0,26	0	1
Cittadinanza spagnola	137.211	0,13	0,33	0	1
Residente in Emilia-Romagna	137.211	0,03	0,17	0	1
25-34 anni	137.211	0,18	0,39	0	1
25-40 anni	137.211	0,31	0,46	0	1
Talento nativo	137.211	0,89	0,31	0	1
Talento immigrato	137.211	0,11	0,31	0	1

Variabili	Osservazioni	Media	Deviazione Standard	Min	Max
Talento UE	137.211	0,03	0,18	0	1
Immigrazione a fini lavorativi	11.794	0,27	0,45	0	1
Immigrazione a fini educativi	11.794	0,13	0,34	0	1
Immigrazione per esigenze familiari	11.794	0,48	0,5	0	1
Immigrazione per altri motivi	11.794	0,12	0,32	0	1
Forza Lavoro	137.211	0,73	0,45	0	1
Occupati	137.211	0,69	0,46	0	1
Contratto a tempo indeterminato	76.986	0,86	0,35	0	1
Contratto Full time	95.073	0,82	0,38	0	1
Lavora entro un anno	4.773	0,58	0,49	0	1
Lavoratore dipendente	95.071	0,81	0,39	0	1
Lavoratore autonomo	95.071	0,19	0,39	0	1
Ore settimanali lavorate solitamente	93.399	36,7	10,7	1	60
Ore settimanali da contratto	61.343	34,1	8,4	1	50
Ore settimanali lavorate attualmente	83.974	35,5	11,9	1	60
Overworking	60.943	0,23	0,42	0	1
Overeducation	1.980	0,32	0,47	0	1
Percorso formativo negli ultimi tre mesi	128.201	0,19	0,4	0	1
Smart working	94.723	0,39	0,49	0	1
Lavoro nel weekend	94.292	0,22	0,41	0	1

Tabella 3.1 - Descrizione delle variabili del dataset

Fonte: Elaborazioni sui microdati EU-LFS

Verrà inoltre esaminata la probabilità di stabilizzazione, ossia la possibilità per i talenti di ottenere un contratto a tempo indeterminato, e la probabilità di incorrere in *overwork*. Successivamente, l'analisi si concentrerà sul rischio di *overeducation* per i talenti migranti, per poi concludere con una stima della probabilità, alla luce dei risultati precedenti, che un lavoratore si ritenga soddisfatto della propria posizione lavorativa.

Infine, l'ultima parte del capitolo si soffermerà sull'analisi regionale, mettendo in evidenza i dati relativi all'Emilia-Romagna. Questo permetterà di confrontare le condizioni lavorative proprie della regione con la media nazionale italiana e tedesca.

Le stime realizzate sono il risultato di analisi di tipo Probit, che stimano i differenziali tra i paesi oggetto dello studio (Italia, Germania, Francia e Spagna), tenendo conto delle caratteristiche proprie del campione analizzato.

In questo senso, le analisi sono state condotte utilizzando specifici pesi elaborati da Eurostat, che riflettono la probabilità di essere selezionati casualmente dall'intera popolazione per partecipare all'indagine.

### 3.2 Trovare lavoro entro un anno tra precarietà e mancanza di opportunità

L'attrattività del mercato del lavoro di un Paese è influenzata da molteplici fattori che giocano un ruolo cruciale nella capacità del sistema economico di trattenere i talenti e di attrarre di nuovi. Tra questi, la velocità di inserimento occupazionale riveste un'importanza centrale, sia per i giovani talenti che si affacciano al mercato del lavoro dopo aver completato gli studi, sia per coloro che cercano nuove opportunità dopo la fine delle precedenti esperienze lavorative.

La rapidità con cui un lavoratore riesce a trovare un impiego incide profondamente sul grado di soddisfazione complessiva e un sistema economico capace di rispondere tempestivamente alle esigenze professionali diventa un elemento decisivo nella scelta di un talento di restare nel proprio Paese di nascita o di migrare in cerca di migliori prospettive occupazionali.

Le caratteristiche del mercato del lavoro locale influenzano notevolmente la capacità del sistema di collocare i talenti in cerca di occupazione in posizioni adeguate alle proprie competenze e in tempi brevi. In questo senso, le dinamiche occupazionali nei Paesi oggetto dell'analisi presentano notevoli differenze che è necessario evidenziare.

Per offrire un'analisi completa, si è deciso di stimare sia il tasso di disoccupazione sia il tasso di occupazione effettivo per i talenti di età compresa tra i 25 e i 40 anni residenti in Italia, Germania, Francia e Spagna (Tabella 3.2).

In Italia, nel 2021, il tasso di disoccupazione effettivo di breve periodo è stato del 7%, con evidenti differenze di genere: 6,5% per gli uomini e 7,3% per le donne. Il tasso di occupazione effettivo ha raggiunto il 78,8%, evidenziando un gap di genere a favore degli uomini (81,8% contro 76,9% per le donne).

Tasso di disoccupazione di breve periodo (Talenti 25-40 anni)			
Paese	%	M	F
Italia	7	6,5	7,3
Germania	3,4	3,3	3,5
Francia	7,2	7,1	7,3
Spagna	12,7	12,8	12,6

Tasso di occupazione (Talenti 25-40 anni)			
Paese	%	M	F
Italia	78,8	81,8	76,9
Germania	86,6	90,8	82,5
Francia	84	86,4	82,2
Spagna	76,7	77,1	76,5

Tabella 3.2 - Tassi di disoccupazione e di occupazione stimati sul campione

Fonte: Elaborazioni sui microdati EU-LFS.

In Germania, il tasso di disoccupazione effettivo è stato significativamente più basso, attestandosi al 3,4%, mentre in Francia è risultato in linea con quello italiano, pari al 7,2%. La Spagna, invece, ha registrato un tasso di disoccupazione del 12,7%.

Per quanto riguarda il tasso di occupazione di breve periodo, la Germania si distingue con un elevato 86,6%, seguita dalla Francia con l'84%. Al contrario, la Spagna ha raggiunto solo il 76,7%. Anche in Germania, il gap di genere è evidente, con il 90,8% degli uomini occupati contro l'82,5% delle donne.

Alla luce dei risultati evidenziati, è possibile analizzare le differenze che riguardano gli specifici paesi.

Nella Figura 3.1 sono riportati gli esiti dell'analisi probit sulla possibilità per un talento di ottenere un lavoro entro un anno dall'avvio della ricerca.

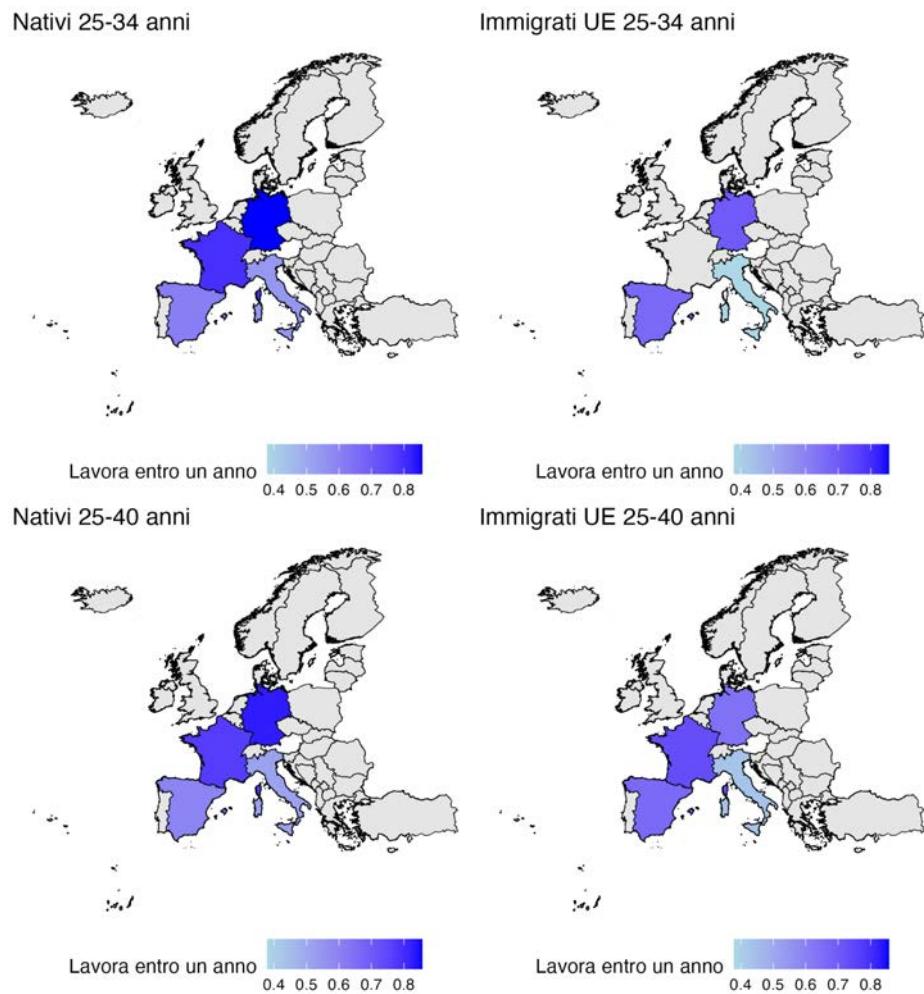


Figura 3.1. Probabilità di lavorare entro un anno (talenti nativi e talenti immigrati)<sup>9</sup>

Fonte: Elaborazioni sui microdati EU-LFS

L'analisi si concentra in particolare sulle differenze tra un talento nativo che cerca lavoro nel proprio Paese di origine e un talento che proviene da un altro Stato membro dell'Unione Europea.

In questo contesto, i risultati sono distinti per classi di età, evidenziando una certa similarità tra le stime ottenute per il campione di età 25-34 anni e quello 25-40 anni. Tuttavia, nel prosieguo di questo capitolo, ci si soffermerà esclusivamente nella fascia 25-40 anni, in ragione del numero maggiore di osservazioni che consentono una stima più puntuale e precisa degli effetti specifici per ciascun Paese.

Dalla figura emerge chiaramente che ci sono notevoli differenze tra i vari paesi oggetto dell'analisi, con una probabilità di trovare lavoro entro un anno che risulta significativamente più alta in Germania e in Francia. Al contrario, in Italia, si evidenziano difficoltà significative per i talenti nativi nell'ottenere un'occupazione in tempi brevi. Questa situazione potrebbe essere esplicativa di fenomeni come la fuga di cervelli verso paesi più attrattivi, che offrono maggiori garanzie occupazionali.

Per quanto riguarda, invece, i lavoratori migranti provenienti da altri paesi membri dell'UE, emerge chiaramente la difficoltà di chi arriva in Italia nel trovare un contratto di lavoro in tempi brevi. Questa situazione contribuisce a rendere il mercato del lavoro italiano meno attraente per i talenti provenienti dal

<sup>9</sup> I dati relativi all'Austria non sono presenti all'interno del dataset EU-LFS per il 2021. Le osservazioni relative ai talenti tra i 25 ed i 34 anni immigrati dall'UE in Francia non sono invece sufficienti a stimare la loro probabilità di lavorare entro un anno.

resto della comunità europea che trovano maggiori garanzie occupazionali scegliendo di emigrare principalmente verso la Germania o la Francia. Inoltre, anche la Spagna sembra essere significativamente preferita all'Italia.

### 3.3 Una *difficile* stabilizzazione: le difficoltà nel trovare un contratto a tempo indeterminato

Nella Figura 3.2 viene analizzata la probabilità per un talento di ottenere un contratto a tempo indeterminato. La figura distingue innanzitutto tra i talenti nativi che lavorano nel proprio paese di nascita ed i talenti provenienti da altri Stati membri dell'UE.

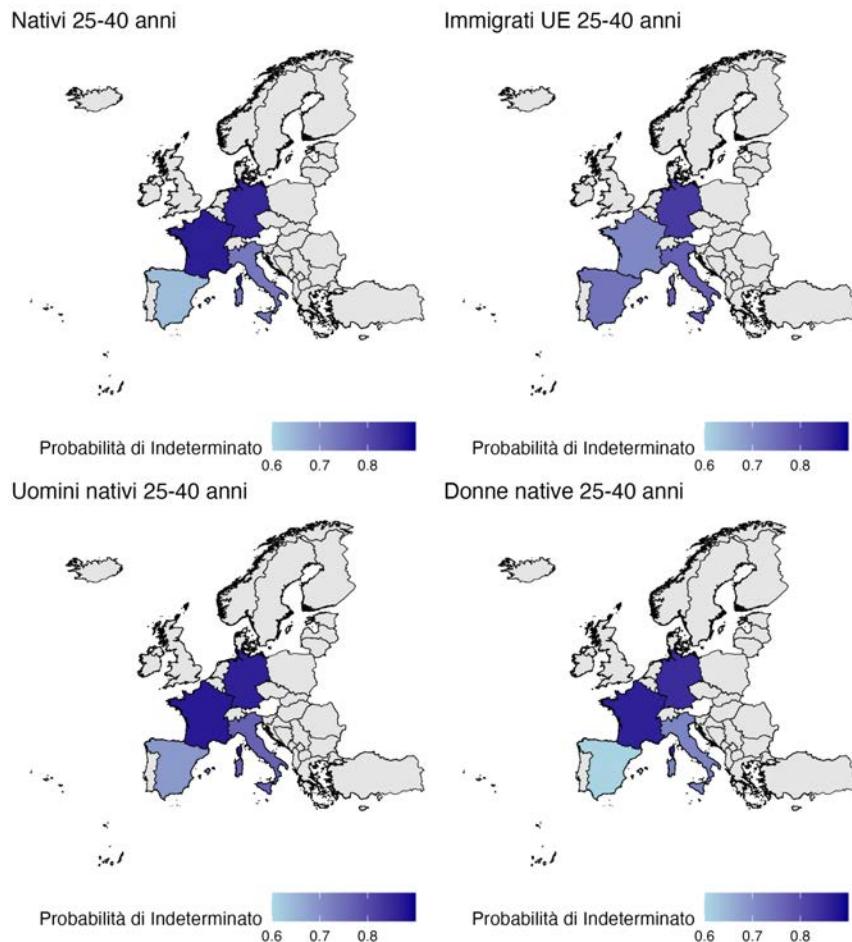


Figura 3.2 - Probabilità di avere un contratto a tempo indeterminato (talenti nativi e talenti immigrati)

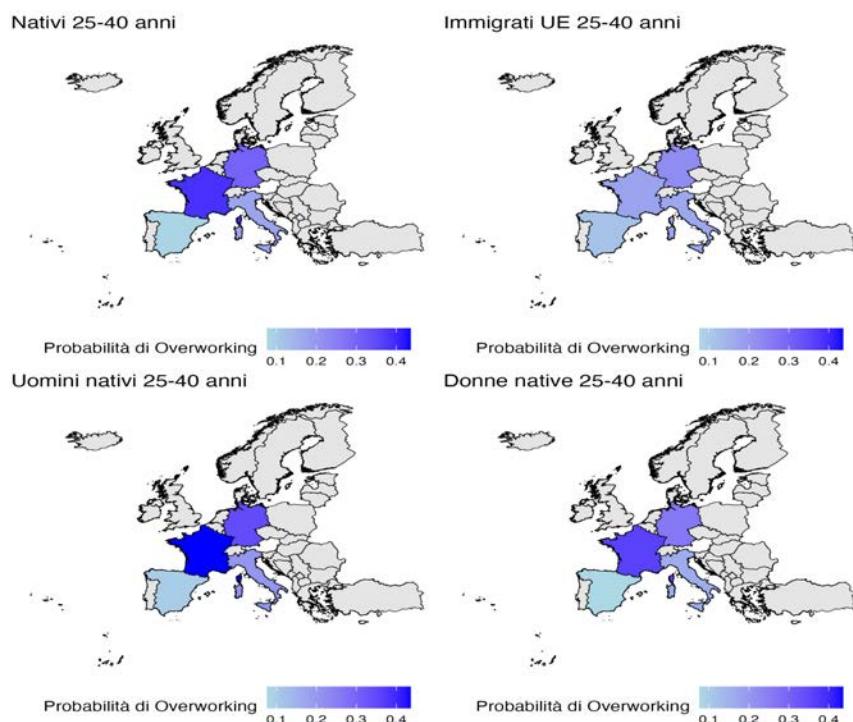
Fonte: Elaborazioni sui microdati EU-LFS.

I talenti nativi hanno una maggiore probabilità di ottenere un impiego stabile in Francia (86,7%) rispetto ai talenti immigrati (71%). Analogamente, in Germania, l'85,5% dei talenti nativi riesce ad ottenere un contratto a tempo indeterminato contro l'82% dei talenti immigrati. Sia in Francia che in Germania sembra quindi evidente che la probabilità di trovare un impiego stabile sia maggiore per i talenti nativi. Al contrario in Spagna e in Italia i talenti nativi hanno una maggiore difficoltà a trovare un contratto a tempo indeterminato (rispettivamente il 63% ed il 73%) rispetto ai talenti immigrati (rispettivamente il 74% ed il 77%)

Confrontando le opportunità di stabilizzazione contrattuale tra talenti nativi uomini e donne, per evidenziare eventuali disparità di genere nel processo di stabilizzazione lavorativa si nota come le differenze di genere risultano particolarmente marcate in Spagna, dove solo il 60% delle donne riesce a ottenere un contratto a tempo indeterminato, rispetto al 69% degli uomini. In Italia, il divario è meno ampio ma comunque significativo, con il 71% delle donne con un contratto a tempo indeterminato rispetto al 76% degli uomini. Questi dati evidenziano una considerevole difficoltà per le donne nel raggiungere una stabilizzazione lavorativa in questi due paesi. Al contrario, in Francia e Germania, il divario di genere è trascurabile, con opportunità di stabilizzazione simili per uomini e donne.

### 3.4 Overwork

La Figura 3.3 mostra la differenza tra ore usuali di lavoro e ore di lavoro stabilito da contratto (*overwork*) per i talenti nativi e immigrati e, nel caso dei nativi, la differenza tra uomini e donne. L'evidenza mostra che la Spagna è il paese dove per i talenti nativi c'è meno *overwork* (8%), seguita dall'Italia (17%), e poi da Germania (30%) e Francia (38%). Tenendo conto del fatto che nel campione le ore da contratto sono diverse tra paesi - e in particolare che in Spagna sono maggiori rispetto al resto (35.9 in Spagna, 35.5 in Germania, 34.1 in Italia e 33.9 in Francia) - il dato sull'Italia mostra che, nonostante il paese si situì agli ultimi posti nella classifica relativa al work-life balance all'interno dei paesi europei (cfr. European Work-Life Balance Index, Remote<sup>10</sup>), il tempo dedicato al lavoro in eccesso rispetto all'orario da contratto non si segnala come un fenomeno così percentualmente rilevante come in altri paesi europei. In questo senso, la mancata prevalenza dell'*overwork* in Italia rispetto a paesi europei, potrebbe considerarsi un fattore che spinge i talenti a rimanere nel proprio paese. Per quanto riguarda l'*overwork* tra i talenti immigrati, invece, le differenze tra paesi appaiono meno marcate.



<sup>10</sup> Remote. 2023. European Life-Work Balance Index. Disponibile su: <https://remote.com/resources/research/european-life-work-balance-index> [Accesso 28 settembre 2024].

### 3.5 Motivazioni per la mobilità all'estero di chi proviene da paesi EU27 e overeducation

La figura 3.4 si concentra su dati sui talenti immigrati provenienti dall'UE, focalizzandosi sul fenomeno dell'*overeducation* e sulle principali motivazioni che hanno spinto i talenti ad emigrare. L'*overeducation* viene catturata dalla risposta alla domanda "Il lavoro che svolgi nel nuovo paese richiede competenze maggiori, minori o uguali rispetto a quello che svolgevi prima di immigrare?" e nella mappa sottostante si illustra la probabilità che le risposte indichino che il lavoro nel paese di immigrazione richieda competenze minori del lavoro precedente. L'evidenza mostra che l'Italia e la Germania sono i paesi in cui il fenomeno dell'*overeducation* è in larga parte maggiore rispetto agli altri paesi (IT=27%, DE=25%, ES=15%, FR=4%).

Per quanto invece riguarda invece le motivazioni che hanno spinto i talenti UE ad emigrare, l'emigrazione a fini lavorativi è maggiore per i talenti UE immigrati in Germania (39%) mentre l'emigrazione per esigenze familiari è maggiore per i talenti UE immigrati in Italia (56%). Per quanto riguarda, infine, la scelta di immigrare a fini formativi, la Francia sembra essere significativamente preferita dai talenti immigrati rispetto agli altri paesi.

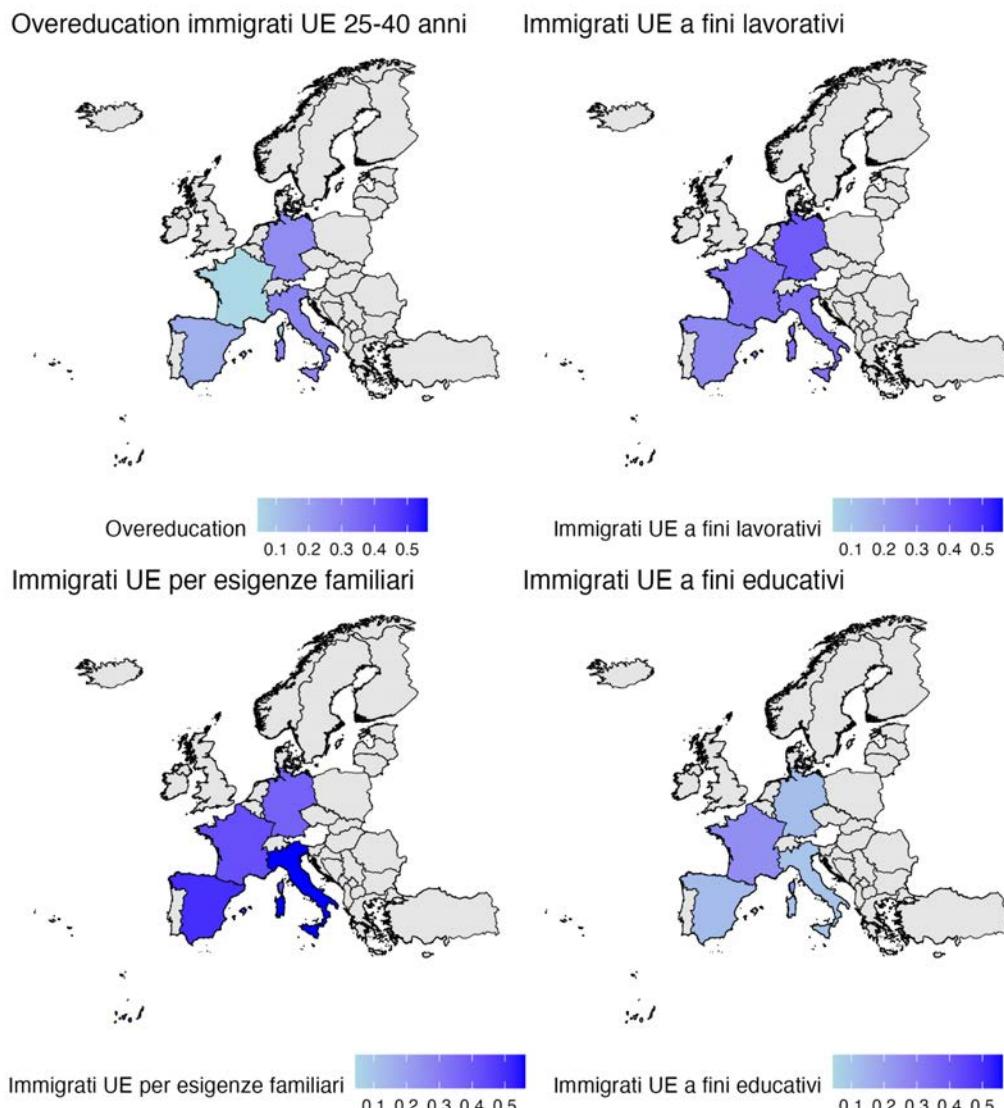


Figura 3.4 - Talenti immigrati: *overeducation* e motivazioni della migrazione

Fonte: Elaborazioni sui microdati EU-LFS

### 3.6 Overqualification

Definendo come *overqualified* una persona con titolo di studio pari o superiore alla laurea occupata in professioni per le quali non è richiesto un livello di istruzione terziaria (equivalente ai gruppi ISCO 4-9) si può notare (Figura 3.5) come la probabilità di *overqualification* sia maggiore in Italia e in Spagna e vi sia un gap di genere nei due paesi a svantaggio delle donne che mostrano una maggiore probabilità di *overqualification* in particolare in Italia. Coerentemente con quanto espresso anche dagli immigrati UE si riscontra per loro una maggiore probabilità di *overqualification* rispetto ai nativi in modo particolare per chi è immigrato in Italia, Germania e Spagna.

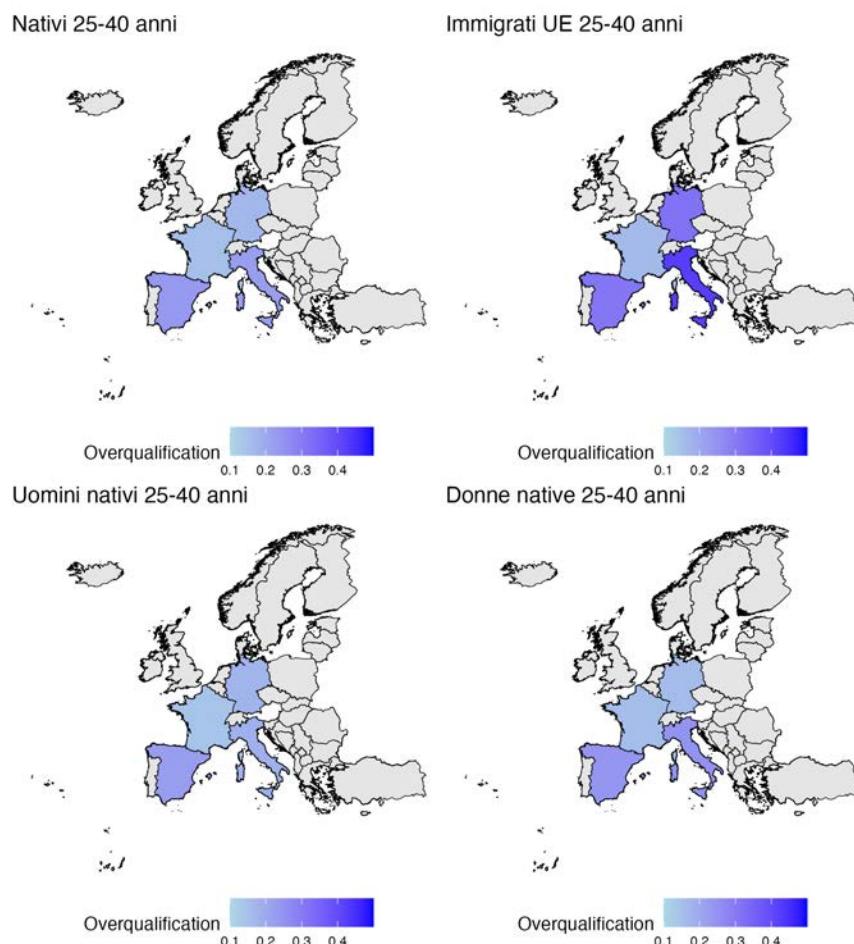


Figura 3.5 – Overqualification  
Fonte: Elaborazioni sui microdati EU-LFS

### 3.7 Condizioni lavorative e motivazioni della mobilità dei talenti verso la Regione Emilia-Romagna in una prospettiva di genere

Nelle precedenti sezioni si è mantenuto un confronto fra paesi europei sulle caratteristiche del lavoro dei talenti con particolare riferimento a dimensioni del lavoro e alla stessa probabilità di occupazione che risultano, in base all'Indagine sui neolaureati di AlmaLaurea, essere più valorizzate da chi ha una minore propensione alla mobilità verso l'estero.

In questa Sezione il focus è sulla Regione Emilia-Romagna in relazione alla media italiana e a paesi verso i quali è elevato il flusso dei talenti.

La Tabella 3.3 mostra in che misura nella Regione fatto 100 la popolazione nelle fasce di età 25-40 sono presenti persone con titolo di studio pari o superiore alla laurea rispetto alla media in Italia e in altri paesi europei. Nella fascia 25-40 la percentuale di talenti in Regione risulta maggiore rispetto all'Italia sia per gli uomini che per le donne. Rispetto alla Germania invece se la percentuale risulta simile nel totale dei talenti, si nota una maggiore presenza di donne talenti in questa fascia di età in Regione e una minore presenza di talenti sulla popolazione maschile in questa fascia di età.

Da rilevare quindi una maggiore presenza di talenti nella popolazione 25-40 in Regione rispetto all'Italia sia per gli uomini che per le donne e una presenza più elevata fra le donne di talenti in Regione rispetto a tutti gli altri contesti di seguito analizzati.

	M+F		M		F	
	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%
Emilia-Romagna	1.550	36	596	25,9	954	48,9
Italia	7.954	27,9	3.051	21,7	4.903	37,6
Germania	16.498	36,1	8.065	35,1	8.433	37,2
Spagna	8.271	33,8	3.168	26,6	5.103	40,9
Francia	11.959	35,2	5.098	31,6	6.861	34,1

Tabella 3.3 - Talenti per genere in Regione E-R, Italia, Germania, Spagna e Francia

Fonte: Elaborazioni sui microdati EU-LFS

Si confronta quindi la probabilità di ottenere un lavoro entro un anno, lavorare a tempo indeterminato ed essere in una situazione di *overwork*, dove la numerosità campionaria lo consente, per i talenti che risiedono in Emilia-Romagna e per quelli che risiedono in Italia e in Germania.

La probabilità di lavorare entro un anno dall'uscita dall'università o dalla fine del precedente rapporto di lavoro è molto più bassa in media in Italia rispetto a quanto osservato in Germania. La variabile non viene rilevata per la Regione.

La probabilità di lavoro a tempo indeterminato è più bassa rispetto a quanto riscontrato in Germania e il gap di genere è ancora più elevato per le donne in regione. Sia per gli uomini che per le donne la probabilità di *overwork* risulta inferiore in regione rispetto alla Germania e anche rispetto alla media in Italia. In linea con l'Italia e la Germania per i talenti di genere maschile in termini di *overqualification* mentre la probabilità di *overqualification* al contrario di quanto avviene in Germania risulta maggiore per le donne e leggermente inferiore a quanto si vede in Italia.

	ER <sup>11</sup>		IT		DE	
	M	F	M	F	M	F
Lavorare entro un anno	-	-	0,53	0,50	0,81	0,77
Lavorare a tempo indeterminato	0,78	0,68	0,77	0,71	0,85	0,83
Overwork	0,17	0,14	0,20	0,16	0,32	0,25
Overqualification	0,17	0,22	0,18	0,25	0,18	0,16

Tabella 3.4 - Talenti per genere, contesto e probabilità di lavoro entro un anno, lavoro a tempo indeterminato e Overwork

Fonte: Elaborazioni sui microdati EU-LFS

	ER		IT		DE	
	M	F	M	F	M	F
Overeducation	0,62	-	0,25	0,28	0,16	0,33
Immigrazione dall'UE a fini lavorativi	0,31	0,50	0,33	0,32	0,52	0,30
Immigrazione dall'UE a fini educativi	-	0,05	0,10	0,10	0,09	0,13
Immigrazione dall'UE per esigenze familiari	0,69	0,46	0,54	0,57	0,27	0,44

Tabella 3.5 Talenti immigrati da altri paesi dell'Unione Europea per genere, situazione di overeducation e per motivazione  
immigrazione

Fonte: Elaborazioni sui microdati EU-LFS

La probabilità che talenti immigrati in regione Emilia-Romagna siano sovrastrutti rispetto al lavoro svolto risulta molto più alta in regione per i lavoratori di genere maschile immigrati da altri paesi dell'Unione Europea (il basso numero di osservazioni non consente di stimare questa probabilità per le donne).

La probabilità che i talenti emigrino verso la Regione Emilia-Romagna per fini lavorativi è sensibilmente più elevata per le donne rispetto a quanto avvenga in Italia e in Germania. Al contrario questa probabilità risulta più bassa in Regione rispetto a quanto osservato in Germania e in linea con la probabilità osservata in Italia per talenti di genere maschile. Questi ultimi mostrano una maggiore probabilità di immigrazione verso la Regione per esigenze familiari anche rispetto a quanto si osserva in Italia, al contrario la probabilità di immigrare per esigenze familiari risulta in Regione più in linea con quanto osservato in Germania e risulta più bassa rispetto a quanto si osserva in Italia.

Osservando il gap di genere nelle diverse probabilità stimate possiamo osservare che per i talenti in regione Emilia-Romagna per gli uomini è maggiore la probabilità di lavorare a tempo indeterminato (+9%) rispetto

<sup>11</sup> La stima non viene presentata per i casi che non hanno abbastanza osservazioni e per i quali non è quindi possibile definire un effetto complessivo

alle donne mentre fra le motivazioni date da chi giunge in Regione da altri paesi europei per gli uomini in regione è più presente rispetto agli altri contesti e rispetto alle donne (+24%) la motivazione di esigenze familiari e per le donne al contrario è maggiore la probabilità di giungere in regione per esigenze lavorative rispetto agli uomini (con una probabilità più elevata per le donne del 19%) e rispetto alle donne provenienti da altri paesi UE in Italia e in Germania.

	Gap di genere		
	ER	IT	DE
Lavorare entro un anno	-	0,03	0,03
Lavorare a tempo indeterminato	0,09	0,06	0,02
Overwork	0,02	0,05	0,07
Overeducation	-	-0,02	-0,17
Overqualification	-0,05	-0,06	0,02
Immigrazione dall'UE a fini lavorativi	-0,19	0,01	0,22
Immigrazione dall'UE a fini educativi	-	0,00	-0,04
Immigrazione dall'UE per esigenze familiari	0,24	-0,02	-0,17

Tabella 3.6 - Gap di genere su condizioni lavorative e, per chi è immigrato da altri paesi dell'Unione Europea, rispetto alle motivazioni della mobilità

Fonte: Elaborazioni sui microdati EU-LFS.

### 3.8 Considerazioni conclusive

European Labour Force Survey consente di osservare per i paesi europei le condizioni lavorative dei talenti. Abbiamo utilizzato il 2021 per la presenza di un modulo dedicato ai migranti che consente di analizzare le motivazioni che spingono i talenti a emigrare, emerge che il 27% lo fa per ragioni lavorative, il 13% per motivi legati al proprio percorso educativo o formativo, mentre il 48% è spinto da motivi familiari. Questa indagine consente anche di cogliere quanto sia diffuso fra i talenti immigrati il fenomeno dell'overeducation riscontrando la presenza di una percentuale di oltre il 30% di overeducated.

L'analisi svolta pone in evidenza alcune importanti differenze sia nell'accesso al lavoro che nelle dimensioni del lavoro che LFS ci consente di osservare. Rispetto all'accesso al lavoro si nota come la probabilità di trovare lavoro entro un anno in Italia sia significativamente più bassa rispetto a Germania e Francia e come questa risulti ancora più bassa per i talenti che provengono in Italia da altri paesi UE. Ma non è solo la probabilità di ottenere un lavoro in tempi brevi a differenziare la situazione dei talenti in Italia rispetto agli altri paesi analizzati, una maggiore difficoltà si riscontra anche rispetto alla stabilità del lavoro in Italia. Inoltre, considerando la dimensione di genere, si osserva un differenziale di genere sulla stabilità lavorativa a svantaggio delle donne in particolare in Italia e in Spagna. Minore appare invece fra i talenti in Italia la presenza di *overwork* ovvero di un orario di lavoro abituale maggiore di quello stabilito da contratto, un fattore questo che, sulla base di quanto evidenziato fra i fattori ritenuti più importanti dai talenti meno propensi a migrare, potrebbe indurli a restare nel proprio paese.

Chi migra nel nostro paese da altri paesi UE è maggiormente esposto, rispetto agli altri paesi analizzati, al rischio di svolgere un lavoro che richiede minori competenze rispetto a quello svolto nel paese di origine. Di nuovo un fattore che riduce l'attrattività dei giovani talenti in Italia assieme alla maggiore probabilità di essere sovra istruiti riscontrata in Italia e in Spagna.

Il focus regionale consentito dalla numerosità di osservazioni della LFS, consente di verificare l'incidenza dei talenti che risulta più accentuata in Regione Emilia-Romagna rispetto alla media in Italia mentre minore risulta per i talenti in Regione rispetto alla media in Regione di chi è in *overwork*.

## Capitolo 4. Differenziali salariali per i talenti fra paesi e genere<sup>12</sup>

L'analisi sulla propensione a migrare relativamente ai neolaureati/e mostra che i neolaureati/e con una minore propensione a migrare valutano maggiormente elementi quali la stabilità lavorativa e la maggiore coerenza fra contenuto del lavoro e percorso di studi oltre alla migliore conciliazione fra tempi di vita, tempi di lavoro e tempo libero (Capitolo 2 del presente Rapporto).

Tuttavia, l'analisi sui dati AlmaLaurea si focalizza su un particolare momento del ciclo di vita dei talenti, ovvero il momento della laurea, e non osserva le reazioni una volta entrati nel mercato del lavoro. Nel Capitolo 3 e in questo capitolo, l'attenzione si sposta verso i giovani talenti da 25 a 40 anni di età e su alcune dimensioni del lavoro svolto anche per comprendere in che misura il valore attribuito dai talenti a queste dimensioni all'atto della laurea si traducano in caratteristiche del lavoro svolto.

I dati EU-LFS analizzati nel Capitolo 3 confermano una minore probabilità di lavoro a tempo indeterminato per i giovani talenti in Italia assieme ad uno svantaggio nella probabilità di trovare un lavoro all'uscita del percorso di studi o dopo un'interruzione del percorso lavorativo entro un anno ma i dati utilizzati non consentono di misurare la dimensione remunerativa del lavoro svolto dai talenti nei diversi paesi europei.

In questo Capitolo si pone l'attenzione sulla dimensione salariale utilizzando il data set EU-SILC (European Union Statistics on Income and Living Conditions) che consente di misurare i differenziali salariali e di pervenire a una stima del differenziale netto. Una prima analisi sui differenziali salariali grezzi fra diversi paesi (Italia, Germania, Francia, Spagna e Regno Unito) mostra l'esistenza di differenziali salariali a svantaggio dell'Italia rispetto a Germania, UK e Francia e a vantaggio dell'Italia rispetto alla Spagna. Accanto alle statistiche descrittive sui differenziali salariali grezzi, attraverso l'analisi econometrica multivariata misuriamo i differenziali salariali netti che, utilizzando la scomposizione di Oaxaca del differenziale salariale, possiamo disaggregare in componente attribuibile alle differenze nelle caratteristiche osservabili di chi lavora (età, posizione nella professione, presenza di figli nel nucleo familiare, modalità contrattuale, area di residenza.....) e componente non spiegata dalle caratteristiche osservabili. Quest'ultima componente emerge poiché due lavoratori, pur avendo caratteristiche (osservabili) identiche, possono percepire salari differenti. Questa differenza può essere attribuita a discriminazione o ad altri fattori non osservabili (ad esempio, abilità, motivazione).

### 4.1. I dati e le metodologie applicate

Per le analisi descrittive ed econometriche si utilizzano dati della rilevazione EU-SILC (European Union Statistics on Income and Living Conditions) per gli anni 2008, 2012, 2018 e 2022, versione cross section. L'utilizzo della rilevazione EU-SILC ha il vantaggio di utilizzare metodologie e definizioni standardizzate tra i Paesi dell'Unione Europea (Eurostat, 2010). I temi trattati dalla rilevazione includono condizioni di vita, reddito, esclusione sociale, abitazioni, lavoro, aspetti demografici, e istruzione degli individui.

Per l'analisi descrittiva, si considerano i dati per Italia, Germania, Francia, Spagna, e UK. Attenzione sarà posta alla condizione di talenti/non talenti italiani rispetto alla situazione degli altri Paesi che rappresentano le principali destinazioni dei talenti italiani per gli anni 2018 e 2022. Nel dettaglio si considererà l'evoluzione dei

---

<sup>12</sup> Tindara Addabbo e Chiara Mussida

differenziali salariali tra talenti e non talenti e, all'interno dei talenti, per genere prima e dopo la recessione COVID-19.

Nella parte econometrica, invece, focalizzeremo le analisi su Italia e Germania. L'Italia rappresenta un interessante caso studio poiché si caratterizza per una percentuale relativamente bassa di giovani laureati tra i Paesi dell'Unione Europea e contestualmente per un relativamente alto tasso di emigrazione/fuga di giovani talenti. I flussi in uscita di talenti sono cresciuti significativamente dal 2013 al 2022, facendo registrare flussi netti – differenza tra ingressi e uscite di giovani talenti – negativi (fonte, ISTAT 2024, Figura 6), come emerge dalla Figura 4.1 che riporta la condizione del sottogruppo di talenti di età compresa tra i 25 e 34 anni. Si registra una netta flessione del saldo migratorio dal 2020 al 2021 in corrispondenza della diffusione del Covid-19. Un altro aspetto che si nota è un cambiamento nella composizione dei talenti. Dal 2013 al 2022, infatti, aumenta la percentuale di laureati italiani. Si passa da circa un terzo nel 2013 (30.5%) a più di un mezzo nel 2022 (50.6%). Quindi, nonostante i bassi livelli medi di istruzione per i giovani italiani rispetto ai colleghi europei, ci sono segnali di cambiamenti che potrebbero diventare strutturali.

La Germania rappresenta uno dei principali Paesi di destinazione dei talenti italiani. Nel 2022, è stato il primo paese di attrazione talenti/giovani laureati italiani (fonte ISTAT, 2024).

Il campione analizzato include occupati (dipendenti, si escludono i lavoratori autonomi) giovani di età compresa tra i 25 e i 40 anni. All'interno di questo campione si confrontano i salari di talenti e non talenti e, all'interno dei talenti, si considerano le differenze di genere nei livelli salariali individuando quale parte sia attribuibile alle caratteristiche e quale parte sia attribuibile a differenze nei rendimenti delle stesse.

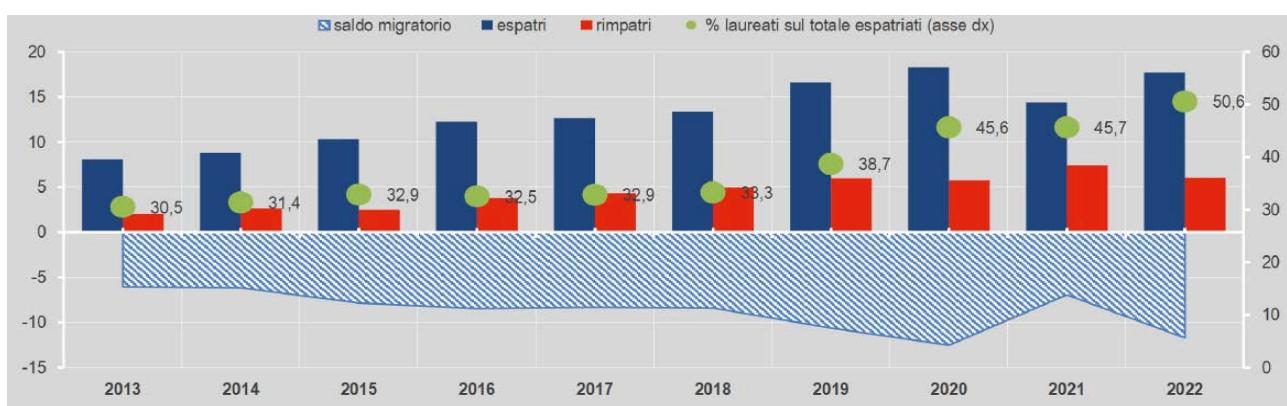


Figura 4.1 - Emigrazione dei talenti italiani, età 25-34.

Fonte: ISTAT(2024) Statistiche Report, MIGRAZIONI INTERNE E INTERNAZIONALI DELLA POPOLAZIONE RESIDENTE ANNI 2022-2023, 28/05/2024,

Figura 6. <https://www.istat.it/comunicato-stampa/migrazioni-interne-e-internazionali-della-popolazione-residente-anni-2022-2023/>

La variabile di interesse è il salario orario lordo percepito nell'attività lavorativa principale, deflazionato con i prezzi 2015. Per la costruzione della variabile si considera il reddito da lavoro annuo lordo (PY010G) e le informazioni relative ai mesi lavorati (PL211A-PL211L) e alle ore settimanali lavorate (PL060). Dato che in media ci sono 4,345 settimane in un mese, il salario orario è calcolato utilizzando la seguente formula:  $w=PY010G/(\#of months at work \times PL060 \times 4.345)$ . Inoltre, occorre precisare che l'anno di riferimento per i salari in EU-SILC è l'anno precedente (anno di reddito). Questo significa che l'anno di rilevazione 2022 include redditi/salari per l'anno 2021.

Nella parte econometrica, sono effettuate stime delle equazioni salariali per talenti e Paese (Italia e Germania), e per ogni Paese all'interno del campione di giovani talenti, si stimano equazioni salariali per genere. Nelle equazioni di regressione la variabile dipendente è il salario mentre le variabili esplicative comprendono le variabili osservabili che, in base alla letteratura del capitale umano, hanno un impatto sul differenziale salariale. Le covariate utilizzate per l'analisi includono genere, età, età al quadrato, presenza di figli di differente età (0-3; 4-15 anni), occupazione, settore di attività economica, lavoro part-time, contratto temporaneo, livello di urbanizzazione e macroregione (ove disponibile).

Successivamente si effettua una scomposizione dei differenziali salariali utilizzando la scomposizione di Oaxaca (1973). Considerando il differenziale salariale di genere la tecnica di scomposizione salariale di Oaxaca consente di individuare quale parte del differenziale sia attribuibile a discriminazione e quale parte sia attribuibile a differenze nelle caratteristiche individuali. L'equazione salariale stimata per le donne viene sottratta a quella stimata per gli uomini si aggiunge e si sottrae il rendimento delle diverse variabili per gli uomini moltiplicato per il valore medio delle stesse variabili per le donne, e, riarrangiando i termini, si definisce discriminazione la parte derivante da un diverso rendimento per la stessa variabile per uomini e donne. Prendendo una variabile esplicativa si può per esempio notare che il rendimento dell'istruzione in termini di maggiore salario sia maggiore per gli uomini rispetto al rendimento dell'istruzione per le donne. In questo caso l'organizzazione valuta di più il livello di istruzione degli uomini di quanto valuti l'istruzione delle donne. Oltre a un differenziale causato da diversi rendimenti per due gruppi della popolazione della stessa variabile, il differenziale può essere dovuto a differenze nelle caratteristiche, nel caso dell'esperienza lavorativa potrebbe ad esempio essere dovuto a un maggiore numero medio di anni di esperienza lavorativa per gli uomini rispetto alle donne.

#### 4.2. Statistiche descrittive sui differenziali salariali

Considerando l'evoluzione dei salari orari lordi per anno e Paese, si nota che esiste un premio salariale per i giovani talenti in tutti i paesi esaminati, che risulta eterogeneo tra i diversi paesi. Il divario salariale tra talenti e non-talenti è relativamente più elevato in Germania per tutti gli anni considerati. In questo paese, si registra un premio salariale relativamente alto per i giovani con un alto livello di istruzione. Inoltre, il divario salariale tra talenti e non-talenti è aumentato da 4,88 punti percentuali (p.p. di seguito) nel 2008 a 8,18 p.p. nel 2022. In Italia, si nota una riduzione del divario dal 3,1 p.p. nel 2008 a 2,83 p.p. nel 2018, con un successivo aumento a 4,5 p.p. nel 2022. In Francia, Spagna e Regno Unito, il divario salariale è mediamente superiore a 3 p.p. in tutti gli anni analizzati.<sup>13</sup>

Tra i talenti, si osserva uno svantaggio per le donne (con una sola eccezione), ossia un divario salariale di genere, ma i valori sono più eterogenei tra i paesi. In particolare, in Italia, mentre nel 2008 il divario salariale di genere è leggermente negativo (-0,39 p.p.), successivamente inverte segno e aumenta nel tempo, passando da 1,93 p.p. nel 2012 a 4,28 p.p. nel 2022. In Germania, il divario salariale rimane relativamente costante nel tempo, con una media superiore a 4 p.p. In Francia, Regno Unito e, in particolare, in Spagna, lo svantaggio delle donne talentuose rispetto agli uomini talentuosi è relativamente basso ma in leggero aumento nel tempo (dal 0,11 p.p. nel 2018 allo 0,26 p.p. nel 2022).

La Figura 4.2, offre una rappresentazione dei differenziali salariali tra talenti in Italia e nei Paesi analizzati per gli anni 2018 e 2022. Si osserva che il divario maggiore esiste tra Italia e Germania. Il differenziale inoltre aumenta nel tempo, dal 37% nel 2018 al 40% nel 2022. L'indicatore è elevato anche

---

<sup>13</sup> Per il Regno Unito l'ultimo anno analizzato, il 2022, non è disponibile nella rilevazione EU-SILC.

rispetto agli UK, pari al 27% nel 2018 (2022 non disponibile). Si mantiene piuttosto elevato anche in Francia (passa dal 20% al 18% dal 2018 al 2022). Interessante notare che rispetto alla Spagna si nota un ‘vantaggio’ dei talenti italiani, essendo il differenziale negativo (da -15% nel 2018 al -13% nel 2022).

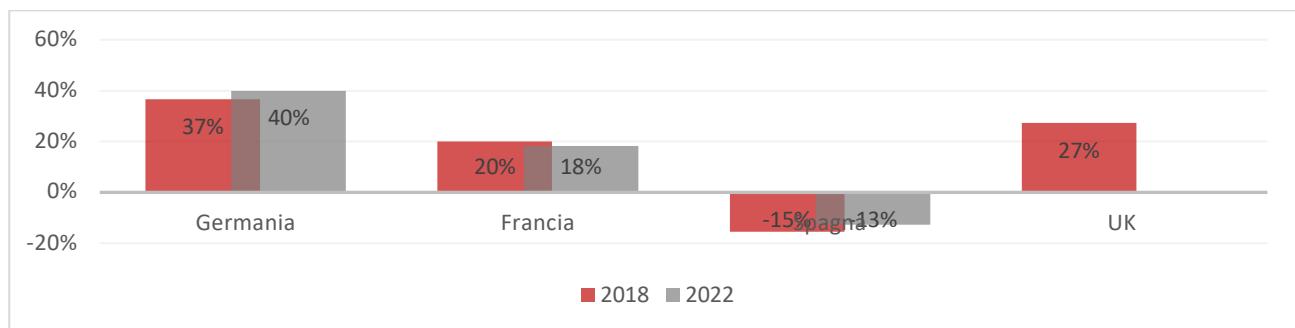


Figura 4.2 – Differenziali Salariali grezzi fra talenti Italia vs Germania, Francia e Spagna

Fonte: Elaborazioni su microdati EU-SILC

Motivati dagli elevati differenziali tra Italia e Germania e dalla rilevanza dei due contesti per il fenomeno dei giovani talenti (come spiegato sopra), spostiamo la nostra attenzione verso questi due Paesi per gli anni precedenti e immediatamente successivi allo shock COVID-19, vale a dire 2018 e 2022. Le Tabelle 4.1 e 4.2 riportano il differenziale salariale grezzo tra talenti e non-talenti in Italia e Germania, suddiviso per genere, rispettivamente nel 2018 e nel 2022. Interessante notare che si osserva un aumento del divario salariale tra talenti in Germania e Italia. Il divario salariale tra i talenti in Germania e quelli in Italia aumenta dal 37% nel 2018 al 40% nel 2022. Questo potrebbe spiegare in parte il fatto che la Germania, come detto sopra, sia il primo paese in Europa ad attrarre talenti nel 2022. Come previsto, il premio salariale è più alto per le donne rispetto agli uomini. Tuttavia, il vantaggio delle donne in Germania rispetto a quelle in Italia è aumentato significativamente nel tempo, passando dal 33% nel 2018 al 41% nel 2022. Ciò spiega l'aumento della migrazione di donne altamente istruite (vedi sopra). Il divario salariale tra talenti e non-talenti è aumentato notevolmente in Italia, passando dal 22% al 31%, mentre è rimasto quasi invariato in Germania. Queste differenze tra Italia e Germania hanno stimolato anche la nostra indagine econometrica.

Salario orario lordo	IT	DE	gap (G-IT)/G	gap (M-F/F)		gap talenti vs non talenti
Talenti	12.93	20.38	37%	11%	IT	22%
talenti F	12.28	18.21	33%	23%	DE	33%
talenti M	13.86	22.33	38%			
Non-talenti	10.10	13.58	26%			

Tabella 4.1 - Differenziale salariale grezzo talenti/non talenti e tra talenti per genere, 2018

Fonte: Elaborazioni su microdati EU-SILC 2018.

Salario Orario lordo	IT	DE	gap (G-IT)/G	gap (M-F/F)		gap talenti vs non talenti
Talenti	14.37	23.88	40%	25%	IT	31%
Talenti F	12.65	21.56	41%	20%	DE	34%
Talenti M	16.93	25.81	34%			
Non-talenti	9.87	15.7	37%			

Tabella 4.2 - Differenziale salariale grezzo talenti/non talenti e tra talenti per genere, 2022

Fonte: Elaborazioni su microdati EU-SILC 2022

#### 4.3. Analisi econometrica sui differenziali salariali

Stante il maggiore differenziale salariale a svantaggio dei talenti in Italia che si riscontra in Germania si analizzano più diffusamente le determinanti del differenziale osservato attraverso un'analisi multivariata in cui si controlla genere, settore, posizione contrattuale, età, presenza di figli da 0 a 3 anni e regione (Figura 4.3). Si pongono in rilievo in particolare alcuni fattori.

- Genere: l'essere donna ha un impatto negativo nei due contesti. Ma l'impatto negativo è maggiore in Italia
- Età: La variabile età è significativa solo per la Germania (inverse U-shaped) il salario cresce in modo non lineare segnalando un impatto positivo della esperienza lavorativa approssimata dall'età mentre nell'Italia non si osserva un effetto significativo dell'età (esperienza)
- Presenza di figli sotto i 3 anni: impatto positivo e significativo solo per la Germania, l'effetto per l'Italia è ridotto dalla presenza di un effetto scoraggiamento per le donne con figli piccoli che non si osserva in Germania
- Posizione apicale: effetto positivo per i due contesti effetto più elevato per l'Italia
- Contratto di lavoro a tempo determinato: ha un effetto negativo sui salari per i talenti in entrambi i paesi
- Differenze geografiche. In particolare, si nota per l'Italia un impatto negativo per i talenti che risiedono al Sud
- Si riscontra che vivere in una città di grandi dimensioni aumenta il livello salariale per i talenti in modo significativo nei due contesti ma con un impatto maggiore in Italia

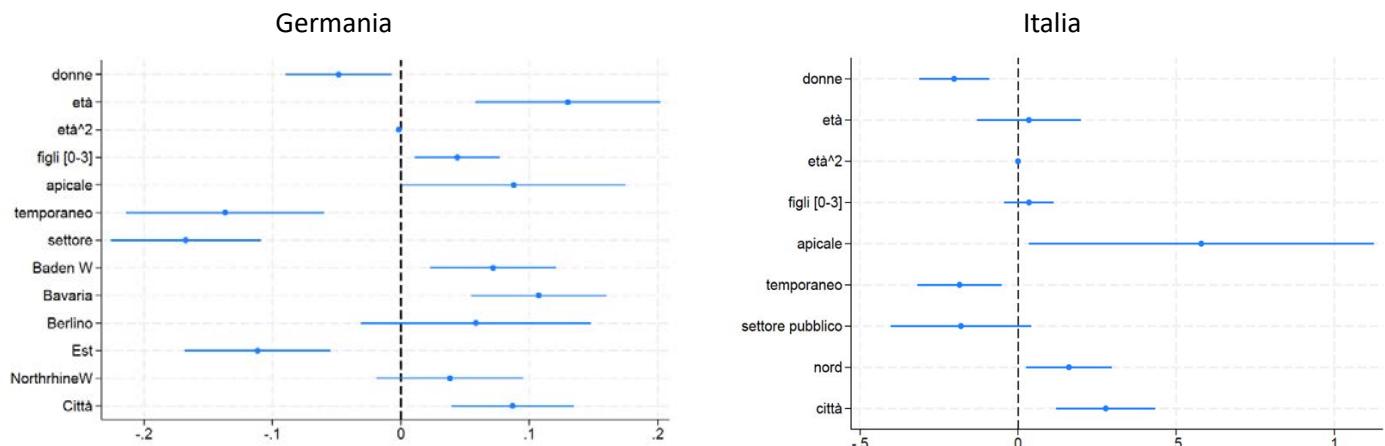


Figura 4.3 – Determinanti differenziale salariale Italia e Germania, 2022.

Fonte: Elaborazioni su microdati EU-SILC 2022

Si è quindi ampliato l'arco temporale di analisi per analizzare l'evoluzione nel tempo dei differenziali salariali osservati. Nella Tabella 4.3 riportiamo i risultati della scomposizione di Oaxaca sui diversi anni per i due Paesi, stimando una regressione OLS sul log del salario orario dei dipendenti di talento controllando per sesso, età, numero di figli nel nucleo familiare, tipo di contratto (part-time, lavoro temporaneo), livello, dimensione dell'impresa, settore e grado di urbanizzazione. La stima di modelli corretti per la presenza di distorsioni nella selezione del campione non ha confermato l'esistenza di bias nella selezione nei campioni dei diversi contesti. Dalla Tabella 4.3, notiamo che in media il divario salariale a svantaggio dei giovani (25-40) talenti in Italia rispetto alla Germania è aumentato dal 2008 al 2022 insieme alla parte non spiegata del differenziale (Figura 4.4).

	Gap salariale fra talenti IT DE			
	2008	2012	2018	2022
differenziale	0.171*** (0.0266)	0.262*** (0.0311)	0.479*** (0.0317)	0.544*** (0.0299)
Dovuto alle caratteristiche	-0.00688 (0.0181)	0.00777 (0.0170)	0.0193 (0.0158)	0.0971*** (0.0199)
Dovuto ai rendimenti	0.178*** (0.0234)	0.254*** (0.0291)	0.460*** (0.0293)	0.447*** (0.0278)

Tabella 4.3 – Differenziale salariale fra talenti e scomposizione di Oaxaca in Italia e in Germania negli anni 2008, 2012, 2018, 2022  
Fonte: Elaborazioni su microdati EU-SILC 2008, 2012, 2018 e 2022

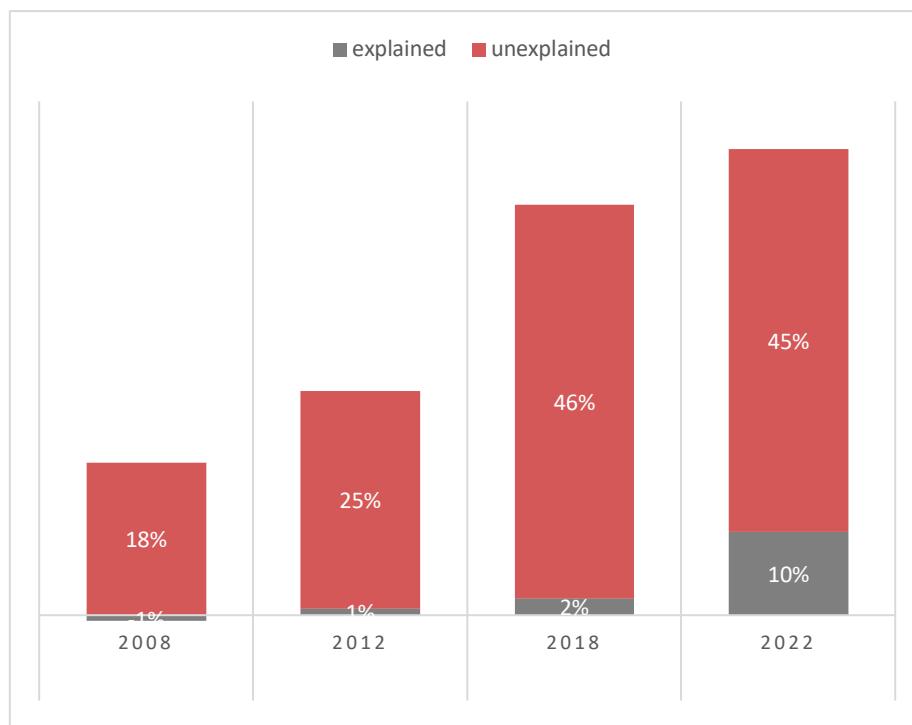


Figura 4.4 – Scomposizione del differenziale salariale fra talenti in Italia e in Germania 2008, 2012, 2018, 2022. Fonte: Elaborazioni su microdati EU-SILC 2008, 2012, 2018 e 2022

Si possono osservare tendenze diverse nel divario salariale di genere per i talenti in Italia e in Germania. Dalla Tabella 4.4, vediamo che il gender pay gap in Germania da circa il 27% nel 2008 e nel 2012 è diminuito nel 2018 (20%) e nel 2022 (15%), questo mentre in Italia il gap è aumentato da zero al 14% nel 2012 per poi arrivare all'8% (statisticamente non significativo) nel 2018 e al 22,5% nel 2022.

	Gender wage gap				IT			
	2008	2012	2018	2022	2008	2012	2018	2022
Differenziale	0.265*** (0.0379)	0.270*** (0.0350)	0.202*** (0.0374)	0.151*** (0.0197)	0.000331 (0.0373)	0.142*** (0.0481)	0.0821 (0.0514)	0.225*** (0.0534)
explained	0.173*** (0.0344)	0.137*** (0.0270)	0.109*** (0.0231)	0.0973*** (0.0125)	0.0172 (0.0228)	0.0971*** (0.0301)	0.0638** (0.0283)	0.0169 (0.0368)
unexplained	0.0918*** (0.0334)	0.134*** (0.0360)	0.0932** (0.0391)	0.0534** (0.0210)	-0.0169 (0.0355)	0.0450 (0.0405)	0.0184 (0.0478)	0.208*** (0.0558)

Tabella 4.4 – Differenziale salariale di genere fra talenti in Italia e in Germania e scomposizione di Oaxaca in Italia e in Germania, 2008, 2012, 2018, 2022. Fonte: Elaborazioni su microdati EU-SILC 2008, 2012, 2018 e 2022

Significativa è anche la differenza nella composizione del divario, in quanto la Figura 4.5 mostra che la parte spiegata ha ridotto il suo peso in Germania dal 2008 al 2018 per poi diventare prevalente nel 2022 quando invece domina nella scomposizione del divario retributivo di genere in Italia.

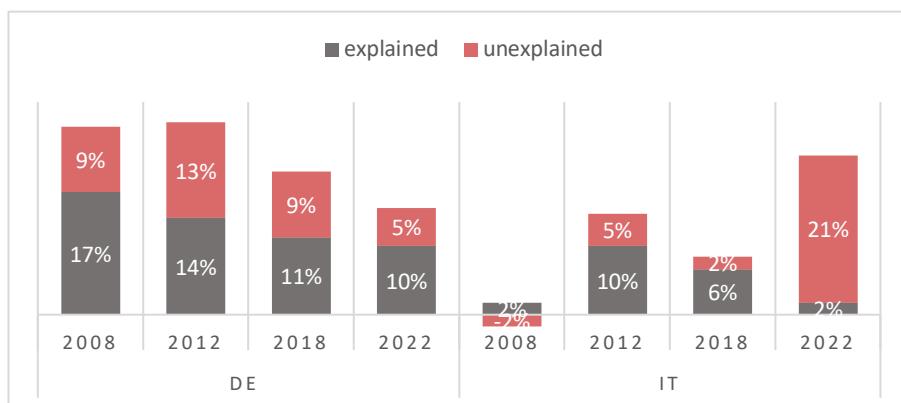


Figura 4.5 – Scomposizione del differenziale salariale di genere in Italia e in Germania 2008, 2012, 2018, 2022

Fonte: Elaborazioni su microdati EU-SILC 2008, 2012, 2018 e 2022

Osserviamo alcune caratteristiche del lavoro svolto dai giovani talenti nei due contesti. Fra i giovani talenti occupati in Germania si osserva una maggiore stabilità lavorativa e una maggiore presenza di lavoro a tempo pieno e accesso anche a posizioni apicali. L'analisi su dati EU-LFS relativamente allo stesso anno rileva per i talenti in Italia una minore probabilità di trovare un lavoro entro un anno dall'uscita dal percorso formativo o dopo un'interruzione dell'attività lavorativa e anche una minore probabilità di lavorare a tempo indeterminato. Inoltre, considerando il gap fra ore desiderate e ore di lavoro effettive, si registra una percentuale di lavoratori per i quali le ore di lavoro desiderate sono uguali a quelle effettive pari al 56% per gli occupati di genere maschile nati in Italia e residenti in Italia contro il 76% per gli occupati di genere maschile nati in Germania in Germania, 70% delle lavoratrici native in Italia contro l'81% delle lavoratrici native in Germania. Quindi anche l'equilibrio fra ore di lavoro desiderate e ore effettive di lavoro appare meno raggiunto per i talenti in Italia rispetto alla Germania. In generale, quindi, le analisi effettuate

sottolineano che la Germania risulta un Paese attrattivo di giovani talenti italiani. Possiamo ipotizzare che, a fronte di un lavoro meno stabile, vi siano differenziali compensativi a vantaggio dei talenti che sono restati in Italia? In base all'analisi svolta in questo capitolo questo non risulta, si nota anzi un ampliarsi del gap salariale a svantaggio dei giovani talenti in Italia e un acuirsi del differenziale di genere a svantaggio delle donne.

Rispetto a quest'ultimo risultato occorre sottolineare che l'attenzione verso le giovani donne altamente qualificate è dettata da preoccupazioni etiche (Gupta & Bapuji, 2024) e di efficienza, poiché le diseguaglianze di genere nel mercato del lavoro sono ancora persistenti (EIGE, 2023, Eurostat, 2023) e le competenze delle donne altamente qualificate sono ancora sottoutilizzate e sottovalutate. Inoltre, è stato rilevato come le donne migranti altamente qualificate abbiano maggiori probabilità di subire perdite nel loro percorso di mobilità, con un impatto negativo sul loro benessere, a causa di esperienze di disoccupazione, dequalificazione e declino della carriera più elevate rispetto ai giovani uomini (de Araju, 2023). Di particolare rilievo appare dunque analizzare il differenziale salariale per i talenti anche in una prospettiva di genere a maggior ragione in contesti in cui le diseguaglianze di genere nella sfera lavorativa sono più accentuate e maggiore risulta la percentuale di donne con titolo di studio pari o superiore alla laurea occupate in posizioni in cui la laurea non è richiesta come l'Italia.

#### 4.4 Considerazioni conclusive

I dati EU-LFS analizzati nel Capitolo 3 confermano una minore probabilità di lavoro a tempo indeterminato per i giovani talenti in Italia assieme ad uno svantaggio nella probabilità di trovare un lavoro all'uscita del percorso di studi o dopo un'interruzione del percorso lavorativo entro un anno ma i dati utilizzati non consentono di misurare la dimensione remunerativa del lavoro svolto dai talenti nei diversi paesi europei. La quantificazione dei differenziali salariali è invece possibile utilizzando i dati EU-SILC (European Union Statistics on Income and Living Conditions) che consentono di misurare i differenziali salariali e di pervenire a una stima del differenziale netto. Una prima analisi sui differenziali salariali grezzi fra diversi paesi (Italia, Germania, Francia, Spagna e Regno Unito) mostra l'esistenza di differenziali salariali per i talenti a svantaggio dell'Italia rispetto a Germania, UK e Francia e a vantaggio dell'Italia rispetto alla Spagna. Volgendo l'attenzione in particolare (in considerazione dell'attrattività della Germania rispetto a talenti italiani) ai differenziali salariali netti emerge un differenziale salariale a svantaggio dell'Italia ancor più importante e un gap di genere significativamente più elevato per le donne in Italia. La tecnica della scomposizione di Oaxaca applicata per scomporre il differenziale salariale di genere per i talenti mostra per l'Italia una maggiore parte attribuibile a discriminazione salariale rispetto a quanto riscontrabile in Germania.

Il quadro che si compone segna diversi elementi di minore attrattività per l'Italia dei giovani talenti rispetto ad altri paesi europei verso dove si indirizza la mobilità dei talenti italiani e, all'interno del gruppo di talenti, un maggiore differenziale salariale a svantaggio delle donne attribuibile in massima parte a discriminazione. Nel prossimo capitolo affiancheremo alle analisi basate su metodologie quantitative, i cui risultati sono stati riportati nei capitoli 1, 3 e 4, le analisi relative a interviste in profondità verso giovani talenti residenti all'estero o rientrati in Italia.

## Riferimenti bibliografici

- de Araujo, A. G. (2023). Unemployment and well-being: The case of high-skilled intra-EU mobile women. *Social Indicators Research*, 170(1), 245–264.
- EIGE, (2023). Gender Equality Index 2023. Towards a green transition in transport and energy, Publications Office of the European Union.
- Eurostat (2010), ‘Description of Target Variables: Cross-sectional and Longitudinal’, Doc. EU-SILC 065/2010.
- Eurostat (2023). Eurostat regional yearbook, Luxembourg: Publications Office of the European Union
- Gupta, K., & Bapuji, H. (2024). ‘Migration Under the Glow of Privilege’—Unpacking Privilege and Its Effect on the Migration Experience. *Journal of Business Ethics*, 1–21. <https://doi.org/10.1007/s10551-024-05774>
- ISTAT (2024) *Migrazioni interne e internazionali della popolazione residente, anni 2022-203*, Statistiche Report, <https://www.istat.it/comunicato-stampa/migrazioni-interne-e-internazionali-della-popolazione-residente-anni-2022-2023/>
- Oaxaca, R. (1973). ‘Male-Female Wage Differentials in Urban Labor Markets’, *International Economic Review* 14: 693–709.

## Capitolo 5. La mobilità come processo. Un'indagine qualitativa.<sup>14</sup>

*“[migrare] è questione di analizzare sé stessi, capire cosa valuti di più, e poi fare una scelta in base a questi valori” (Intervista \_UK\_08\_M)*

### 5.1 Il campione

L'indagine qualitativa ha coinvolto un campione di 29 persone; di queste 10 si sono spostate verso la Germania, 10 verso il Regno Unito. A queste si aggiungono 5 persone rientrate: una dalla Spagna e quattro dal Regno Unito. La traccia è stata testata attraverso ulteriori 4 interviste, somministrate a 2 uomini e 2 donne, che al momento della somministrazione vivevano in paesi diversi a quelli di interesse per l'indagine. Delle persone interviste due hanno figli e circa la metà ha una relazione stabile (Fig. 5.1).

Il campione è stato costruito attraverso la tecnica dello *snowball sampling*, valorizzando i contatti delle persone di volta in volta intervistate.

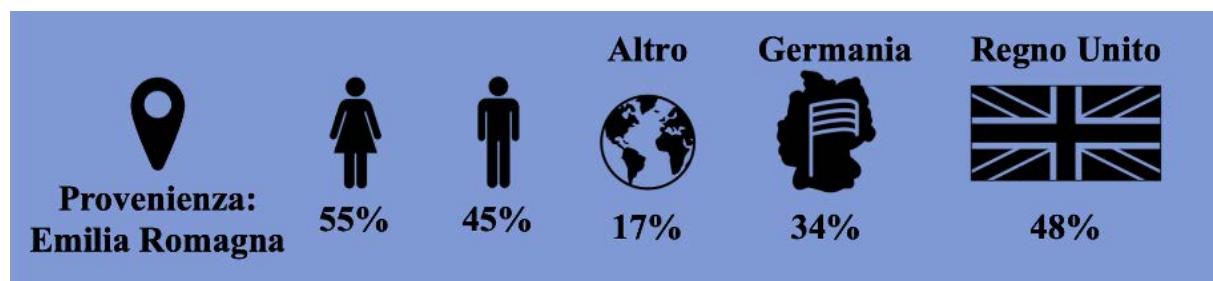


Figura 5.1 – Le caratteristiche del campione: genere e destinazioni.

Considerando il target del progetto e i requisiti stringenti adottati per la definizione dei *talenti*, il campione rappresenta una base conoscitiva particolarmente preziosa, bilanciata per genere (Fig. 5.1) e per fasce d'età (Fig. 5.2).



Figura 5.2 – Le caratteristiche del campione: le fasce d'età.

<sup>14</sup> Eleonora Costantini e Sofia Meletti

Al momento dell'intervista tutte le persone risultavano occupate, l'86% a tempo pieno e il 14% a tempo parziale (Fig.5.3) in una pluralità di settori economici (Fig. 5.4).

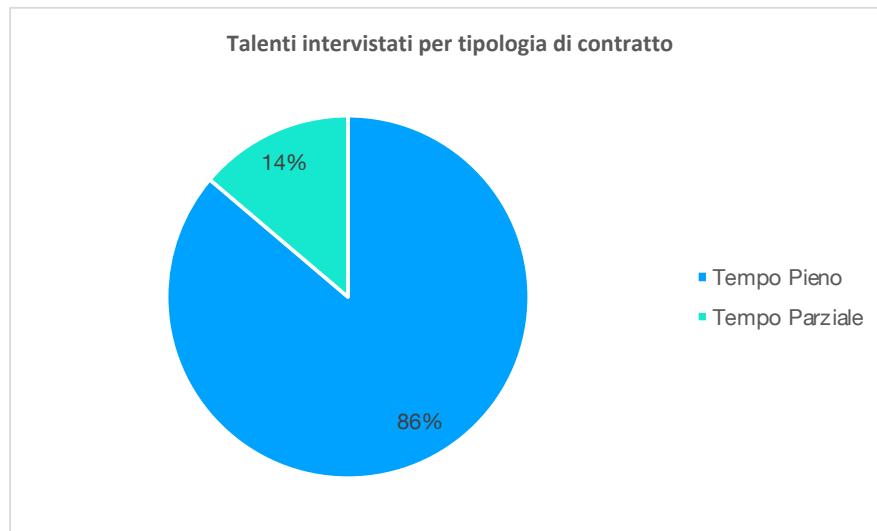


Figura 5.3 – Le caratteristiche del campione: tipologia di contratto.

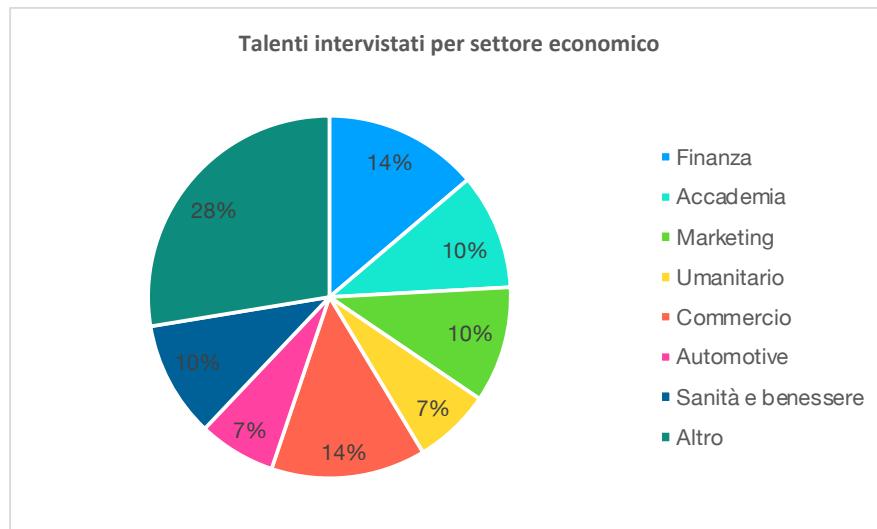


Figura 5.4 - Le caratteristiche del campione: i settori di impiego.

L'intervista è stata condotta attraverso una traccia semi-strutturata, articolata in tre macro-sezioni: la prima incentrata sulle motivazioni e sul progetto immaginato alla partenza; la seconda sulle traiettorie di insediamento nel nuovo contesto e sulle esperienze vissute in merito a burocrazia, ricerca di casa e lavoro, socializzazione e apprendimento della lingua; la parte finale, incentrata sulla scelta di restare all'estero, rientrare in Italia o migrare verso una nuova destinazione.

## 5.2 Motivazioni e aspirazioni al momento della partenza

Nonostante il progetto di mobilità maturi entro traiettorie biografiche individuali, alcuni temi sono emersi trasversalmente alle interviste realizzate.

La scelta di partire, ad esempio, è spesso associata all'idea di trascorrere all'estero un periodo breve (1-3 anni), che si prolunga nella realtà (3-5 anni), entro una cornice progettuale temporanea e dai confini sfumati.

Il progetto di mobilità si definisce dal momento dell'arrivo nel nuovo paese, confrontandosi con il contesto che si trova.

In questo senso, aver vissuto un'esperienza all'estero in precedenza, come il programma Erasmus che interessa il 38% dei partecipanti all'indagine, risulta un driver significativo per la decisione di migrare, soprattutto in termini di autonomia acquisita e di competenze maturate per fronteggiare situazioni analoghe.

“È difficile giudicare se l'avrei fatto lo stesso, però posso dire che sicuramente ha influenzato tanto. Ha influenzato tanto perché tante cose che magari ti spaventano la prima volta che vai via, come vivere da solo, avendole già vissute e avendo avuto un'esperienza estremamente positiva, sicuramente hanno influenzato tanto la scelta di voler partire”. Tuttavia, non sempre si torna nello stesso luogo, ma la mobilità è comunque pensata all'interno dei confini europei” (Intervista\_UK\_01\_M).

La famiglia è spesso presente nel processo decisionale, non tanto come fattore di spinta quanto come leva per l'acquisizione di competenze (ad esempio lo studio delle lingue) o abitudini (viaggiare anche per lavoro) che rendono meno difficile la mobilità. Dalla famiglia, inoltre, spesso si vogliono prendere le distanze nell'idea di perseguire un proprio progetto di autonomia.

Prima del lavoro, la motivazione più ricorrente nelle storie raccolte è la propria formazione, anche in chiave internazionale. Si decide di migrare per completare il proprio ciclo di studi all'estero o per svolgere esperienze di tirocinio finalizzate al completamento del proprio profilo professionale; si migra spesso per migliorare la conoscenza dell'inglese o di un'altra lingua straniera; si migra per frequentare un dottorato.

“Sicuramente il sistema scolastico italiano ti dà una preparazione culturale molto elevata, molto buona. D'altra parte, però, non siamo al passo con quelle che sono le generazioni, con quelli che sono i trend, soprattutto adesso. Quindi diciamo che non ha rispecchiato le mie aspettative, di conseguenza ho cercato altrove. E quindi il sistema scolastico sicuramente” (Intervista\_Germania\_14\_D).

Quando è il lavoro a guidare le scelte di mobilità, i fattori in gioco sono molteplici. Certamente si cerca la valorizzazione e il riconoscimento delle proprie capacità e competenze, che passano anche – ma non esclusivamente – da una retribuzione adeguata. È più importante veder riconosciuta positivamente la propria giovane età, anche nel mercato del lavoro, attraverso l'assunzione in posizioni lavorative coerenti con la propria formazione. Su tutte queste dimensioni il contesto italiano è considerato poco o per nulla attento.

Alle aspirazioni di carriera si aggiunge la ricerca della stabilità, anche economica, che deriva dai contratti di lavoro insieme a una migliore qualità, in termini di conciliazione e flessibilità. Quello che attrae in modo specifico è una certa cultura del lavoro, rispettosa della persona e orientata ai principi di inclusione, in grado di riconoscere l'importanza del tempo libero da attività lavorative.

“Lo stile di vita e, soprattutto, a livello lavorativo. L'ambiente di lavoro è fondamentale per me. Lascio da parte lo stipendio, ma deve essere stimolante. Se non è stimolante, non ci vedo prospettiva” (Intervista\_Germania\_14\_D).

Molto frequenti sono i progetti di coppia in cui si decide insieme di spostarsi, spesso seguendo proposte (di lavoro o formazione) che riguardano una delle due parti, con l'idea che la migrazione possa rappresentare un'occasione anche per l'altra.

Non manca chi ha deciso di migrare per puro spirito di avventura, per il desiderio di cambiamento, per la voglia di viaggiare, per la curiosità di esplorare e di rapportarsi con nuove culture e diversi stili di vita.

“I want to see more” (Intervista\_Germania\_17\_M).

Se il progetto si definisce nel tempo, la destinazione è chiara fin dalla partenza. Le metropoli – Londra e Berlino - sono spesso scelte perché offrono contesti ricchi di opportunità, nel mercato del lavoro ma anche nell'offerta culturale e, in generale, vengono percepiti come più orientate a un positivo riconoscimento della diversità. Per le stesse ragioni vengono scelti anche altri contesti urbani di grandi dimensioni, spesso sedi di imprese multinazionali o agglomerati di imprese, entro specifici settori economici. Ad esempio, a Londra si migra perché è la capitale europea della finanza ma è anche uno dei centri nevralgici mondiali del settore.

“Il mercato che c’è a Londra, di base, copre tutto il mercato europeo e a volte addirittura anche il Medio Oriente [...] Quasi tutti, direi tutti i fondi, tutte le banche di investimento, tutte le istituzioni hanno sede principale a Londra, a parte qualche eccezione, e quindi ho pensato che, a livello di carriera, la città fosse la scelta giusta da fare [...] Proprio a livello di crescita penso che rispetto all’Italia, in questo settore, almeno, non ci siano paragone [...] A Londra il mercato è molto più grosso, molto più liquido e quindi uno, diciamo, ha molte più possibilità per scalare, sia velocemente, sia facilmente” (Intervista\_UK\_01\_M)

L'offerta culturale, l'attenzione ai bisogni dei giovani e delle giovani famiglie oltre che la tutela dei diritti fa di queste città luoghi in cui "si vive bene". Quasi tutte le persone intervistate hanno riconosciuto che le metropoli e le grandi città in cui si trovano sono multietniche e di "mentalità aperta", dove l'integrazione sociale è una realtà ed è possibile muoversi liberamente senza sentirsi oggetto di pregiudizi.

Senza negare la presenza di retoriche politiche conservatrici a livello nazionale, sia in Germania che nel Regno Unito, quello che sembra caratterizzare i contesti urbani è l'investimento fattivo in politiche di promozione della diversità. Questa percezione è probabilmente amplificata dal confronto con i contesti di partenza (sia urbani che nazionali) percepiti come "stretti", "chiusi" "piccoli".

La dimensione "provinciale" della città di partenza ovvero la chiusura mentale, l'esistenza di pregiudizi, la sensazione di una società stretta e poco dinamica, la stratificazione sociale, la sofferenza per dinamiche di gruppi chiusi, emergono, infatti, come motivi ricorrenti nella scelta di partire insieme al "bisogno di evadere", alla ricerca del proprio benessere.

“Questa cosa non mi era mai successa, cioè io a Bologna ero l'unica che si era tinta i capelli di fucsia e tutti mi guardavano e sembravo un alieno. Quando sono arrivata a Manchester ero la ragazza più normale del mondo, perché lì la diversità era una cosa normale nel 2014. E questo per me è stato molto importante perché ho sentito nelle mie dimensioni identitarie di non essere più la strana in provincia, ma qui tutti sono come me!” (Intervista\_Rientro\_UK\_D).

Alle motivazioni di natura più strettamente individuale, si affiancano fattori di tipo contestuale, che tuttavia assumono valore solo nella prospettiva soggettiva degli intervistati (non hanno cioè un valore in assoluto). Le dinamiche del mercato del lavoro e la carenza di servizi di accompagnamento professionale (bassa qualità di istruzione/formazione, carenza di servizi per l'impiego, carenza di misure a sostegno dell'imprenditoria, mancanza di spinta all'innovazione), insieme a un sistema di welfare non adeguato, da una parte, e il contesto culturale e politico nazionale percepito come limitante, dall'altra, provocano sentimenti generalizzati di insicurezza e instabilità che ciascuna delle persone intervistate declina però in un "proprio malessere"

(mancanza di meritocrazia, corruzione, sfiducia nelle istituzioni, crescita economica non inclusiva, scarsa valorizzazione dei giovani, scarsa libertà di espressione e rispetto dei diritti, scarsa valorizzazione delle diversità, scarso ascolto dei bisogni dei giovani da parte delle istituzioni).

Essere donna – aspetto a cui è stata dedicata una domanda – non sembra aver inciso in modo specifico nella decisione di lasciare l’Italia. Tuttavia, come si vedrà più avanti, la questione assume una rilevanza diversa quando si decide di non rientrare e di restare nel paese di immigrazione.

La tabella seguente (Tab. 5.1) riassume le dimensioni trasversali emerse in relazione alla decisione di migrare. Le dimensioni che hanno inciso nella scelta (prima colonna) sono declinate sia a livello di contesto (seconda colonna) che a livello individuale (terza colonna).

Dimensioni che hanno inciso	(di) Contesto	(della) Persona
Sociali (relazioni)	Dimensione «provinciale» (stratificazione sociale, appartenenza/non appartenenza a gruppi)	Famiglia (come fattore di spinta; come contesto da cui prendere le distanze)
Culturali (idee, conoscenze, competenze)	Esperienza universitaria/Erasmus (vissuta/non vissuta) Troppo sapere teorico/Specializzazione di nicchia Spinta/Mancata spinta all’innovazione	Mettere a valore e rafforzare (o scoprire) le proprie capacità (formali e non formali) □ conoscenza/non conoscenza delle lingue; autonomia Dare valore al proprio «essere giovane»
Economiche (lavoro, reddito, condizioni materiali)	Emilia-Romagna come contesto solido economicamente che prepara alla mobilità (e in cui si può tornare)	(Aspirazioni di) carriera (mansioni, contratto, salario), di welfare, di autonomia (contando sulle proprie forze).
Politiche (regolazione nazionale/regionale, retoriche)	Regolazione della diversità (di genere, di provenienza) come disvalore (nazionale)	Età come fattore di valore/disvalore (nei confronti del contesto e della politica)

Tabella 5.1 – Le dimensioni ricorrenti emerse in relazione alla decisione di migrare.

### 5.3. Traiettorie di insediamento nel nuovo contesto

Una parte dell’intervista aveva l’obiettivo di indagare le traiettorie di insediamento nel contesto di immigrazione con particolare attenzione alla burocrazia, alla ricerca di un alloggio e di una occupazione, alle occasioni di socializzazione e all’apprendimento della lingua.

Chi parte si prepara, raccogliendo le informazioni di prima necessità già in Italia. Si utilizzano soprattutto reti personali di amici e conoscenti che hanno già vissuto la stessa esperienza oppure si consultano fonti on-line generaliste (Google e Facebook su tutte). Le informazioni di dettaglio vengono invece raccolte una volta a destinazione, senza particolari difficoltà.

“La parte universitaria è stata in realtà abbastanza facile, tutte le altre informazioni le ho prese in realtà da persone che ho contattato tramite Linkedin, che è in queste cose sempre il mio grande alleato, cioè in qualsiasi cosa tipo. Anche la posizione lavorativa che ho trovato, l’ho sempre conosciuta tramite Linkedin; alcune persone che lavorano nella stessa azienda hanno fatto la stessa cosa. Quindi secondo me quella è la cosa fondamentale, cioè metterti in contatto diretto con persone che hanno lo stesso percorso” (Intervista\_Germania\_09\_M).

Due terzi delle persone intervistate affermano di essersi costruite una rete di contatti prima della partenza; si tratta in prevalenza di amici, familiari o conoscenti che rappresentano un importante sostegno nel primo periodo di insediamento.

Solo in pochissimi casi le persone sono partite completamente sprovviste di informazioni.

“C’era molto capitale sociale qua, amici che lavoravano che ci hanno dato dritte su cosa fare. Poi chiaramente il primo anno lavorando in un bar, ristorante italiani si cerca sempre il network della comunità a cui appartieni, è più facile perché ci si aiuta di più, quindi classica come dinamica migratoria” (Intervista UK\_18\_M).

“Abbiamo gruppi su Facebook, quindi quando devi chiedere qualcosa lo chiedi sempre prima alla Comunità italiana di Glasgow. Sono solitamente gruppi di persone più grandi di noi, cioè parliamo di persone di mezza età, dai dai 40 ai 50, 60 anni, che hanno famiglia e che magari portano i loro figli insieme al parco per fargli anche mantenere l’italiano se non in casa. Però noi comunque abbiamo questo gruppo su Facebook in cui tutti, praticamente gli italiani ci sono. E ci aiutiamo tanto a vicenda” (Intervista\_Rientro\_UK\_2\_D).

Dall’indagine emerge chiaramente che “trovare casa” rappresenta una delle principali difficoltà, spesso descritta come un vero e proprio “incubo”. La ricerca dell’alloggio nella maggioranza dei casi avviene tramite agenzie, anche tramite piattaforme online a pagamento, in ogni caso sul posto. Il mercato degli affitti, soprattutto nelle grandi città come Londra e Berlino, è estremamente competitivo. Le domande sono tantissime, gli affitti sono molto alti e le agenzie che se ne occupano richiedono garanzie specifiche, per cui spesso si va alla ricerca – difficile - di subaffitti. Più facile trovare un alloggio tramite conoscenze personali: molti dichiarano di essere stati *fortunati* in questo senso. L’acquisto di una casa è quasi impossibile, mentre chi ha trovato sistemazione in residenze universitarie non ha riscontrato problemi simil

“Londra come settore immobiliare è un po’ una giungla. Cioè ho passato dei momenti che se mi succedesse adesso, cioè fare le valigie, tornerei a casa. Diciamo che un po’ ci sarà il non lo so, l’energia di quando sei giovane e hai un po’ la testardaggine di rimanere però sì, me ne sono successe di tutti i colori”. (Intervista\_UK\_12\_D).

Nella ricerca del lavoro, le reti sociali sono importanti, ma le app e i siti web, come LinkedIn, risultano ancora più rilevanti. In generale, si riscontra una maggiore attenzione nel processo di selezione, durante il quale è prassi ricevere feedback alle proprie candidature (a differenza dell’Italia).

La ricerca del lavoro, in ogni caso, varia in base alla fase del percorso individuale e può includere lavori part-time, lavori coerenti con il proprio percorso di studi o aspirazioni di carriera, fino a lavori stabili e a tempo pieno per chi decide di restare. È evidente, peraltro, che un mercato del lavoro dinamico offre maggiori opportunità, anche nella ricerca di lavori part-time. Nella ricerca del lavoro, poi, diverse municipalità offrono una serie di servizi gratuiti, come il supporto alla preparazione dei colloqui, fornendo strumenti e competenze che aumentano la possibilità di successo nel processo di selezione e assunzione.

Essere europei rappresenta un vantaggio, ma la conoscenza della lingua locale offre maggiori opportunità e costituisce una risorsa. Imparare la lingua una volta arrivati a destinazione risulta, inoltre, cruciale per integrarsi anche nei contesti più internazionali. Lo studio della lingua rappresenta poi un investimento a lungo

termine, anche per chi pensa di rientrare in patria. In alcuni contesti tedeschi, l'inglese non è sufficiente per avanzare nella carriera: la mancata conoscenza della lingua tedesca si rivela, pertanto, un limite nelle opportunità di lavoro e di crescita.

Molti intervistati dichiarano di avere gestito le pratiche burocratiche prima di arrivare a destinazione e, in ogni, caso, una volta sul posto, di non avere riscontrato particolari difficoltà. In generale, la burocrazia locale viene descritta come rapida e spesso gestibile online. Un aiuto concreto nell'espletamento delle procedure burocratiche viene fornito spesso direttamente dal datore di lavoro.

Per quanto riguarda i giovani laureati trasferitisi nel Regno Unito, la Brexit è percepita come un problema significativo poiché limita la mobilità e complica non poco le procedure burocratiche, soprattutto per chi è arrivato dopo la sua attuazione. Chi è emigrato dopo la Brexit dichiara, infatti, di avere incontrato diverse difficoltà: le procedure per i visti, la ricerca di sponsorizzazioni e la necessità di un salario minimo garantito sono tutti aspetti che hanno reso il processo di trasferimento più lungo, complesso e costoso. Anche una volta entrati, si riconosce che la Brexit ha aggiunto molte difficoltà: le opportunità di lavoro risultano diminuite a causa della crescente competizione, mentre il costo della vita è aumentato, rendendo più difficoltoso vivere e viaggiare. In generale, l'opinione condivisa è che "nessuno è felice dopo la Brexit".

"Sono rimasta molto scottata perché mi ha tolto molta fiducia in questo Paese che pensavo avesse una mentalità più aperta, ma si è rivelato diverso." (Intervista\_Rientro\_UK\_2\_D).

A livello sociale, la maggior parte degli intervistati riconosce le opportunità e i servizi offerti e dichiara di partecipare attivamente alla vita della propria comunità. Non sono emerse particolari difficoltà nello stringere nuove amicizie o nell'entrare a far parte di gruppi sociali, sebbene all'inizio l'integrazione non sia mai facile, per cui si tende a frequentare prima altri italiani e solo dopo ci si inserisce in gruppi internazionali. Anche sotto questo aspetto, la partecipazione alla vita sociale è risultata facilitata per chi ha avuto precedenti esperienze all'estero, come l'Erasmus.

Chi non prende parte attivamente alla vita sociale giustifica questa scelta principalmente con la mancanza di tempo, attribuendo tale carenza soprattutto agli spostamenti, particolarmente onerosi in grandi città come Londra, dove il tempo necessario per muoversi è significativo. Alcuni sottolineano che costruire una rete sociale di qualità richiede un notevole investimento di tempo nelle relazioni personali, un impegno che risulta spesso difficile da sostenere.

La maggior parte delle persone intervistate si disinteressa della politica: solo due hanno la possibilità di votare nei contesti di immigrazione.

#### 5.4. La scelta di restare, tornare o migrare di nuovo

La scelta di restare nel paese di immigrazione si definisce nel tempo e, ancora una volta, è legata a traiettorie individuali sostenute da fattori di contesto (Fig. 5.5). Si tratta di motivazioni – familiari, relazionali, di carriera – quasi mai presenti in modo chiaro al momento della partenza.



Figura 5.5 Anni di permanenza all'estero.

Così come la scelta di partire, anche quella di restare non sembra rispondere a un piano razionale e definitivo.

“Non so quanto resterò qua” (Intervista\_UK\_21\_M).

“La mia idea era di provare, vedere come va almeno due anni. Mi ero fissato un po' questo periodo per capire se davvero mi piaceva, mi convinceva. Se proprio mi trovo male, poi nella realtà dei fatti mi sto trovando molto bene e quindi non ho al momento intenzione a breve termine di tornare. Però sì, ho notato anche diversi amici, insomma, che hanno un percorso simile al mio, anche loro effettivamente, magari non si dicono, non si vedono a lungo termine di rimanere qua, in Germania, però molti finora alla fine sono rimasti” (Intervista\_Germania\_07\_M).

“Ho avuto un paio di anni e dicevo magari la prossima vado a casa. Poi passava un anno e non ero pronta a rientrare” (Intervista\_UK\_15\_D).

In ambito lavorativo, le motivazioni che spingono a restare sono spesso legate alle opportunità di carriera, soprattutto perché il percorso di crescita appare più trasparente che in Italia.

“È organizzato tutto in maniera estremamente strutturata; c'è un percorso a tappe e se dimostri di avere capacità e di impegnarti, hai la certezza di andare alla tappa successiva” (Intervista\_Germania\_09\_M).

Una diversa cultura del lavoro – più inclusiva, flessibile, equilibrata nei tempi – rappresenta tuttavia la motivazione più frequente a restare.

“Un altro focus, secondo me, è la persona. Il lavoratore qua è veramente al centro. Io, per esempio, vedo il mio direttore. Abbiamo ogni quattro mesi un meeting in cui si parla dei miei obiettivi in termini lavorativi e personali. Cosa è stato fatto in questi quattro mesi? È un feedback che mette in luce cosa voglio essere, cosa voglio diventare, se questa posizione è adeguata, quali sono le mie abilità. Quindi c’è proprio un focus sulla persona, cosa che in Italia non ho riscontrato, soprattutto da stagista: maggior ragione perché sei lì per imparare e questo focus non c’è; quindi, ti senti anche magari un po’ perso su quello che vuoi fare” (Intervista\_Germania\_14\_D).

A ciò si aggiunge la possibilità di vedere realizzate, con maggiore facilità, le proprie idee anche se si è giovani.

Essere donna, sebbene non influenzi in modo significativo la decisione di emigrare, gioca, invece, un ruolo rilevante nella scelta di non rientrare in Italia. La percezione è, infatti, quella di una maggiore attenzione all’equità di genere specialmente negli ambienti di lavoro. Si tratta di contesti che offrono alle donne maggiori possibilità di carriera, permettendo loro di progredire professionalmente con maggiore rapidità.

“Cioè, il fatto di aver trovato come donna giovane un lavoro che mi paghi subito e che mi dia soddisfazione lavorativa, sì. Sicuramente mi chiedo se in Italia troverei la stessa cosa e, da donna, sì, ci penso, sì” (Intervista\_UK\_24\_D).

“Forse nel non voler tornare in Italia sì, perché immagino che gli ambienti di lavoro in Italia possano essere più maschilisti rispetto a quelli che ho trovato qui. Ho visto che qui c’è una maggiore presenza femminile anche nei ruoli di alto livello nelle organizzazioni (Intervista\_UK\_22\_D).

Un altro elemento di forte attrazione per le donne – ma non solo - è quello relativo alla grande flessibilità percepita nell’organizzazione del lavoro. Questa flessibilità facilita una migliore conciliazione tra vita personale, famiglia e carriera, grazie a politiche aziendali e statali volte a sostenere le famiglie anche dal punto di vista economico.

“Direi che forse, come donna in questo momento, in un Paese come la Germania, mi sento più sicura sotto molti aspetti, non soltanto a livello di protezione, di sicurezza, sì, banalmente insomma, cose più basiche, ma anche dal punto di vista del supporto, per esempio per un’eventuale successiva creazione di una famiglia, gravidanze e quant’altro. So che appunto perché mi sono informata, ma perché in generale comunque è una cosa abbastanza risaputa che qui vengono molto, molto, molto più incontro a livello statale per maternità, per, proprio donna, qualsiasi cosa e che è una cosa che comunque da quanto ho sempre notato in Italia molto più problematica. Per ora però comunque sicuramente c’è un’attenzione maggiore rispetto a quello che potrebbe essere una eventuale famiglia. Tassazione, aiuti statali sono tutte cose che quando sono venuto a sapere ero abbastanza sorpresa, anche perché non nota che sono proprio famiglie molto giovani, cioè è molto frequente vedere delle famiglie molto giovani, perché si riesce comunque a ottenere degli aiuti che da noi non sono possibili, insomma” (Intervista\_Germania\_16\_D).

Nella decisione di restare la città di residenza gioca un ruolo significativo se corrisponde alla propria idea di benessere, indipendentemente dalle dimensioni. Molte delle persone intervistate sottolineano come la città abbia contribuito in modo determinante alla loro indipendenza, svolgendo un ruolo cruciale nel loro processo di crescita e maturazione, rendendoli, in altre parole, "adulti".

"Perché i miei primi anni da persona adulta, i miei veri anni formativi, li ho vissuti qui. Ed è una cosa strana, a meno che qualcuno non vada a vivere da solo molto giovane, non capisce. Per me, quegli sono stati gli anni che ricordo meglio e che tengo più nel cuore della mia vita, in realtà. Ed è per questo che questa è comunque più casa per me di quanto non sia stata casa mia in Italia (Rientro\_UK\_2\_D).

Di questi contesti si apprezza la capacità di gestire la diversità, valorizzandola. Londra, Berlino, Monaco sono contesti multiculturali in cui la diversità è percepita come risorsa e quindi incentivata attraverso politiche efficaci. La presenza di persone con differenti background culturali, etnici e religiosi arricchisce, cioè, il contesto urbano, contribuendo a creare un ambiente dinamico e vibrante, dove ogni persona è libera di esprimersi. Le stesse politiche e le pratiche sociali sono orientate verso la costruzione di una società inclusiva che rappresenta un elemento di attrazione alla partenza ma anche una forte motivazione al mancato rientro in Italia.

Il rientro in Italia rimane, comunque, un'opzione contemplata, anche se si allontana nel tempo con l'aumentare della permanenza all'estero.

"Negli ultimi mesi ho iniziato a sentire una sensazione che a un certo punto tornerò in Italia nel futuro. Non so quando, non so come però ho iniziato a sentire questa cosa. È un desiderio lontano, come mi immagino il mio futuro tra vent'anni, non una cosa prossima "(Intervista\_Germania\_20\_D).

L'idea del rientro è legata principalmente a dimensioni personali, agli affetti, alle relazioni e alla qualità della vita (clima, usi, costumi, bellezza del paesaggio) ma mai alle opportunità lavorative e alla cultura del lavoro. Per molte delle persone intervistate, il rientro rappresenterebbe anzi un sacrificio dal punto di vista lavorativo che sarebbe compensato da un benessere relazione. In più di una intervista, infatti, emergono i costi psicologici associati al vivere all'estero e si manifesta un generalizzato attaccamento all'Italia.

"E' una questione anche un po' identitaria". Essendo nato e cresciuto in Italia, studiato lì, comunque, il senso di appartenenza rimane; quindi, manca comunque un po' qualcosa rispetto a vivere qua e là e quindi quello è secondo me una cosa un po' più sentimentale, forse è anche rimanere più vicini agli amici o la famiglia. È principalmente questo. Perché dal punto di vista lavorativo, al momento non vedo una grande convenienza a tornare" (Intervista\_Germania\_07\_M).

Il pensiero del ritorno è costante e trova spazio nella pianificazione del proprio benessere. Si tornerebbe più frequentemente nella propria città di origine che si percepisce come "casa"; in generale c'è la consapevolezza che tornare in Emilia-Romagna significa tornare in un contesto economicamente solido. Bologna è spesso meta preferita insieme a Milano, soprattutto per chi ha un impegno nel settore della finanza (Milano è l'unica città italiana che sembra poter competere con Londra).

In questo senso, le interviste a chi ha fatto rientro in Italia confermano che i motivi principali che hanno orientato la scelta sono di natura relazionale, sentimentale e familiare, come la necessità di accudire genitori anziani.

“Avevo comunque la preoccupazione della mia famiglia in testa, insieme alla mancanza di casa, dell’Italia e degli amici.” (Intervista\_Rientro\_UK\_4\_M).

A ciò si aggiungono motivi economici come la possibilità di frequentare università statali, meno costose di quelle inglesi, ad esempio. Emerge, inoltre, un senso di stanchezza verso la vita troppo caotica e stressante delle grandi città come Londra - caratterizzata da uno stile di vita frenetico e ansiogeno - unitamente a un senso di “solitudine” e di lontananza dalla famiglia.

“Quando sei all'estero, inizi a capire che è una bella esperienza, però la vita a Londra è molto frenetica. Anche se hai una vita normalissima, essendo una città così grossa, ti dà ansia. È proprio una sorta di stress. Ti senti sempre di corsa. Passi da essere uno di quelli che fanno le scale mobili e vedono gli altri correre sulle scale mobili e dici "ma questi qua sono pazzi, ti sta portando su", a uno che corre sulle scale mobili. Anche se passano le metro ogni due minuti, tu corri per entrare, anche rischiando che ti si chiuda dentro e ti faccia male. Però, pur di arrivare prima, lo fai. Diventa una vita ansiogena in qualche modo” (Intervista\_Rientro\_UK\_3\_M).

“Devo dire che Londra ti offre tanto divertimento, ma non sono più il ragazzino che ero e che voleva divertirsi e tipo uscire tutte le sere. Mi piacerebbe avere di più. Milano andrebbe benissimo. Bologna va bene, Modena... Ah, è un po' stretta, C'è un po' di chiusura mentale” (Intervista\_Rientro\_UK\_4\_M).

Spostarsi verso altre destinazioni, diverse dall’Italia, è una possibilità che interessa meno della metà delle persone intervistate. Le motivazioni di questa scelta si sovrappongono a quelle che hanno orientato la prima mobilità, quindi nuove opportunità formative, lavorative o di miglioramento della qualità della vita. Questa nuova mobilità avverrebbe principalmente all’interno dei confini europei, per un senso di vicinanza “a casa”.

Anche la decisione di restare e non fare rientro in Italia sembra definirsi nell’interazione tra dimensioni individuali e condizioni di contesto, come sintetizzate nella tabella seguente (Tab. 5.2).

Dimensioni che hanno indotto	(di) Contesto	(della) Persona
Sociali (relazioni)	Dimensione internazionale (valorizzazione della diversità) Radicamento nel contesto urbano (soprattutto grandi città)	Relazioni affettive (con persone italiane, del paese di migrazione o di altri paesi) Networking utile alle proprie aspirazioni di carriera
Culturali (idee, conoscenze, competenze)	Proposte culturali variegate Qualità del verde Sintonia con la cultura del luogo e con l’approccio internazionale (diversità come valore) Cultura della conciliazione vita-lavoro Diverso rispetto della persona che lavora	Riconoscimento delle proprie competenze e conoscenze (valorizzazione di quanto appreso in Italia) Rafforzamento delle proprie competenze (linguistiche) Possibilità di vedere realizzate (con maggiore facilità) le proprie idee anche se si è giovani
Economiche (lavoro, reddito, condizioni materiali)	Mercato del lavoro più dinamico (anche per chi lo ha perso) Certezza del contratto di lavoro Qualità dei servizi	Salario mediamente più elevato a parità di condizione in Italia Potere di acquisto maggiore nonostante i prezzi (ad esempio alloggio) Tempi di carriera più certi e pianificabili
Politiche (regolazione nazionale/regionale, retoriche)	Regolazione della diversità (di genere, di provenienza) come disvalore (nazionale) Percezione di fluidità nella regolazione/burocrazia	Valorizzazione di sé come persona/giovane

Tabella 5.2 – Le dimensioni ricorrenti emerse in relazione alla decisione di migrare

## 5.5. Riflessioni conclusive

Dalle interviste emerge chiaramente come la scelta di migrare - almeno per lo specifico segmento di popolazione in analisi - acquista valore entro il più ampio progetto di vita, orientato alla ricerca del proprio benessere. Chi sceglie di migrare, infatti, lo fa in relazione a motivazioni che non declina in modo assoluto ma in funzione della propria traiettoria biografica (non qualcosa di assolutamente giusto ma di giusto per sé). L'idea di intraprendere una carriera coerente con i propri studi, di acquisire maggiori competenze linguistiche o di perfezionare il proprio profilo professionale ma anche la voglia di percepire che la giovane età è riconosciuta come un valore, così come la diversità, l'aspirazione di sentirsi in sintonia con i contesti di destinazione, di rispondere a una voglia di avventura che permette anche di diventare persone adulte.

La mobilità, entro il più ampio progetto di vita, presenta dunque una natura dinamica, che si trasforma nel tempo; non emergono dunque traiettorie univoche che spingono a lasciare l'Italia, né scelte definitive di restare, rientrare o trasferirsi altrove. Le scelte sono influenzate da una continua interazione tra fattori individuali e di contesto.

Il progetto di vita e di mobilità si costruisce, dunque, attraverso la costante ridefinizione degli obiettivi di benessere – che possono includere figli, carriera, vita sociale e cultura - e nel bilanciamento tra vincoli (come il lavoro, e le relazioni affettive) e possibilità (come i legami familiari e il richiamo della cultura e società di origine). La percezione di facilità o difficoltà nel realizzare e rendere concreti i propri obiettivi di benessere è fondamentale in questo processo.

## Capitolo 6 – Suggerimenti di policies

La ricerca sull’attrattività dei talenti al centro di questo rapporto si è mossa su diversi piani. Un primo focus è l’offerta partendo proprio dalla propensione alla mobilità espressa da laureati e laureate della Regione Emilia-Romagna sulla base dell’indagine AlmaLaurea e dal valore da essi attribuito a diverse dimensioni dell’attività lavorativa (Capitolo 1). L’analisi dell’offerta ha quindi potuto approfondirsi presentando uno studio di caso sulla banca dati dell’Università di Modena e Reggio Emilia che combina i dati amministrativi dell’archivio Unimore con quelli delle diverse indagini AlmaLaurea consentendo quindi un’analisi più approfondita delle determinanti della propensione alla mobilità all’estero dei giovani talenti.

La prospettiva dell’offerta mostra in primo luogo una maggiore capacità degli atenei dell’Emilia-Romagna nel trattenere i propri laureati rispetto a quanto riscontrato nella media in Italia e individua al contempo le dimensioni del lavoro alle quali danno una maggiore coloro laureandosi non mostrano propensione alla mobilità verso l’estero. Se chi è più propenso alla mobilità verso l’estero appare mosso maggiormente dal soddisfare aspettative lavorative e interessi culturali, chi non è propenso a migrare all’atto della laurea valorizza maggiormente stabilità, coerenza con gli studi, flessibilità dell’orario di lavoro, disponibilità di tempo libero. Elementi questi che, in base all’analisi comparata sugli sbocchi occupazionali dei giovani talenti sui dati della Labour Force Survey che si presenta nel Capitolo 3, trovano essere in media meno diffusi fra i giovani talenti nel contesto italiano rispetto ad altri paesi europei e quindi richiederebbero politiche. Nel capitolo 4 il focus è sui differenziali salariali fra paesi per i talenti e, all’interno del gruppo di talenti di uno specifico paese, per genere.

In base alle risultanze dell’indagine quantitativa svolta su più fonti statistiche (AlmaLaurea, Unimore, EU LFS e EU-SILC) e su più dimensioni del lavoro e in base all’indagine qualitativa possiamo chiudere il rapporto di ricerca proponendo alcune riflessioni e alcune proposte di policies.

**Talenti: le dimensioni dell’attrattività.** Occorre porre attenzione all’insieme delle dimensioni che compongono la qualità del lavoro ricercata sia dai giovani talenti meno propensi all’atto della laurea a migrare sia dai giovani talenti che migrando non trovano solo retribuzioni più elevate ma anche una migliore qualità del lavoro su altre dimensioni (stabilità lavorativa, prospettive di carriera, orari di lavoro più in linea con le proprie preferenze e un ambiente lavorativo più inclusivo anche rispetto alle diversità) e agire anche su queste dimensioni volendo attrarre giovani talenti. I giovani neolaureati che manifestano una minore propensione a migrare apprezzano caratteristiche del lavoro quali stabilità, conciliazione, coerenza con percorso di studi. Tuttavia, in media riscontriamo per i giovani talenti in Italia condizioni di lavoro, non solo salariali, peggiori rispetto a quanto si osserva nei paesi europei che attraggono maggiormente i talenti. Ci si chiede quindi se, entrati nel mercato del lavoro in assenza di condizioni di lavoro coerenti con le aspettative, gli stessi talenti possano mutare la propensione a migrare anche a fronte di livelli salariali molto più alti in alcuni paesi europei verso i quali si osservano i maggiori flussi migratori. Differenziali salariali a svantaggio dell’Italia che risultano anche dall’analisi dei contratti collettivi di lavoro a parità di settore in diversi paesi, i cui risultati sono riportati nel Capitolo 2. La comparazione effettuata ha reso evidente che, ad eccezione del settore del credito, la retribuzione minima contrattualmente riconosciuta ai lavoratori italiani, anche se appartenenti a gruppi professionali specializzati, è fortemente inferiore rispetto a quella pattuita nell’ambito della contrattazione collettiva tedesca.

**Quali politiche?** A fronte della complessità evidenziata dalle indagini qualitative e quantitative occorre realizzare un set di politiche del lavoro e organizzative che possano migliorare le condizioni lavorative su più

dimensioni del lavoro oltre a politiche pubbliche e delle organizzazioni attente alla compatibilità fra tempi di vita e di lavoro e alla creazione di contesti lavorativi e culturali maggiormente inclusivi. Fra queste, sicuramente una maggiore attenzione al tema all'interno della governance delle organizzazioni e nella contrattazione collettiva e di secondo livello. Agendo sulle dimensioni che risultano più attrattive per i talenti come la diversità e l'inclusione, e la flessibilità, sia in termini di flessibilità di orario di lavoro in entrata e in uscita, che di diversa organizzazione della distribuzione dell'orario settimanale di lavoro. Scelte nelle organizzazioni che richiedono un maggiore coinvolgimento dei sindacati, dei rappresentanti dei lavoratori e degli stessi lavoratori promuovendo un approccio partecipativo.



Cofinanziato  
dall'Unione europea



Regione Emilia-Romagna