

3.1. In viaggio verso il “non ancora inventato”

TRUDE

Se toccando terra a Trude non avessi letto il nome della città scritto a grandi lettere, avrei creduto d'essere arrivato allo stesso aeroporto da cui ero partito.

I sobborghi che mi fecero attraversare non erano diversi da quegli altri, con le stesse case gialline e verdoline. Seguendo le stesse frecce si girava le stesse airole delle stesse piazze. Le vie del centro mettevano in mostra mercanzie imballaggi insegne che non cambiavano in nulla.

Era la prima volta che venivo a Trude, ma conoscevo già l'albergo in cui mi capitò di scendere; avevo già sentito e detto i miei dialoghi con compratori e venditori di ferraglia; altre giornate uguali a quella erano finite guardando attraverso gli stessi bicchieri gli stessi ombelichi che ondeggiavano.

Perché venire a Trude? mi chiedevo. E già volevo ripartire. - Puoi riprendere il volo quando vuoi, - mi dissero, - ma arriverai a un'altra Trude, uguale punto per punto, il mondo è ricoperto da un'unica Trude che non comincia e non finisce, cambia solo il nome all'aeroporto

Le Città Invisibili di Italo Calvino

3.1.1. Saltare nel futuro

I due terzi degli studenti, quando terminerà il proprio percorso formativo, svolgerà un'attività che non è ancora stata inventata. Non occorre attendere anni per certificare la trasformazione in atto, è sufficiente gettare uno sguardo all'elenco delle attività che sono cresciute di più negli ultimi cinque anni in Emilia-Romagna.

Piccoli cambiamenti si iniziano ad intravedere scorrendo i settori nei quali è aumentato considerevolmente il numero delle imprese: tutti afferiscono al terziario e, in particolare, gravitano attorno ai temi della cura delle persone e della tecnologia, i due grandi driver dell'economia mondiale degli ultimi anni.

I cambiamenti emergono con maggior chiarezza entrando nel merito delle nuove attività, molte di esse intercettano il commercio elettronico, guardano ai fenomeni emergenti come l'affitto di appartamenti ai turisti oppure a tutto ciò che attiene alla sfera del wellness. Ma, soprattutto, sono unite da un'altra caratteristica: sono ambiti professionali che non siamo in grado di definire né, tantomeno, di classificare. Tra le attività che crescono in Emilia-Romagna il filo conduttore è la dicitura “*non classificabile altrimenti*”, espressione per indicare che si tratta di un servizio che le 659 pagine della “*Classificazione delle attività economiche Ateco 2007*” non contemplano. “*Altri servizi di*

sostegno alle imprese non classificabili altrimenti”, “*Attività di servizi alla persona non classificabili altrimenti*”, “*Altre attività di consulenza tecnica non classificabile altrimenti*”, sono solo le prime tre voci di un lungo elenco di servizi misteriosi, nuove attività che solo 10 anni fa non esistevano, tanto da non essere riportati nel manuale classificatorio adottato a livello internazionale.

Se si viaggia nel mondo delle “*non classificabili altrimenti*” per fare conoscenza degli imprenditori che lo abitano ci si imbatte in persone, giovani ma non solo, che tentano di trasformare un’intuizione o una passione in una professione, oppure in altri abitanti che tentano percorsi di autoimprenditorialità in alternativa al lavoro dipendente. Tuttavia, i “*non classificabili altrimenti*” che si incontrano più frequentemente si presentano con competenze elevate e raccontano con entusiasmo di un mondo in divenire, “non ancora inventato” un mondo che stanno contribuendo a plasmare. Abitanti che vivono l’incertezza del nuovo e del non classificabile non come una minaccia, ma come un’opportunità.

Un mondo che non è ancora stato inventato. Guardiamo all’Emilia-Romagna da un’altra prospettiva. Trent’anni fa ogni 100 bambini c’erano 134 anziani, oggi la quota di anziani è salita a 180, tra vent’anni saranno 265. Sempre trent’anni fa la presenza straniera in regione era pressoché irrilevante dal punto di vista statistico, oggi gli abitanti stranieri rappresentano il 12 per cento della popolazione, una quota destinata a raddoppiare nei prossimi vent’anni.

La racconto in modo diverso: nel 1988 ogni 100 persone in età non lavorativa, quindi bambini e anziani, c’erano 222 persone in età lavorativa; nel 2038 l’indice scenderà a 132 e senza il contributo degli stranieri il rapporto sarebbe destinato ad equivalersi, un lavoratore per ogni bambino o anziano. Oggi in regione siamo a quota 170, solo di poco inferiore al valore nazionale pari a 178.

Gli effetti del progressivo ridursi del rapporto tra popolazione attiva ed inattiva sono destinati a incidere sempre più profondamente sul funzionamento dei meccanismi che regolano il tessuto sociale ed economico; oggi sono malfunzionamenti ai quali si tenta di porre rimedio con piccoli aggiustamenti, domani gli effetti saranno tali da rendere gli stessi meccanismi irreparabili e del tutto inadeguati.

Forse non è sbagliato etichettare come “*non classificabile*” anche la dinamica demografica che stiamo sperimentando, “*non classificabile*” in quanto inedita e con potenziali conseguenze che fuoriescono da tutti i criteri classificatori con quali siamo soliti leggere i cambiamenti sociali ed economici.

Attività non ancora inventate e trasformazione demografica sono solo due dei prodotti di un modello di sviluppo che ha abbandonato le traiettorie di crescita sperimentate negli ultimi cinquant’anni per intraprendere, poco importa se intenzionalmente o forzatamente, un cammino all’insegna della discontinuità. Le prime onde del cambiamento percepite verso l’immettà degli anni novanta nel corso del tempo hanno acquisito forza e ampiezza, tanto da rendere l’instabilità una norma, una deviazione irreversibile da uno stato di crescita lineare, ammesso che mai ne sia esistito uno in un’idealizzata iconografia storica.

Provo a raccontare meglio il senso di questa introduzione ricorrendo un esempio. Parliamo di salto in alto¹. Fino alla fine del 1900 si saltava a forbice, esattamente come si salta un fosso. Un irlandese emigrato negli Stati Uniti, Michael Sweeney, nel 1895 arrivò a saltare un metro e novantasette centimetri. Non male, considerando la tecnica.

Negli stessi anni un giovane californiano, George Horine, grande appassionato di atletica ma non particolarmente talentuoso, era alla ricerca di un nuovo modo di saltare l’asticella. Si allenava tutti i giorni nel suo giardino di casa che, però, aveva un problema: era piccolo, con poco spazio per la rincorsa. Per superare questo limite Horine si inventò una rincorsa non più frontale e un salto con il corpo coricato su un fianco. Fu il primo a superare i due metri nel 1912, primato superato ben presto da altri atleti che imitarono il suo stile ventrale.

Arriviamo a Città del Messico, 20 ottobre 1968. Nel salto in alto un 21enne americano di Portland, Dick Fosbury, vince l’oro saltando 2 metri e 21 e mostrando al mondo un nuovo stile. Non supera più l’asticella saltando con le gambe a forbice o piegandosi sul ventre, ma girando le spalle e oltrepassando la sbarra di schiena.

¹ Questa breve nota sulla storia del salto in alto è stata realizzata consultando il sito della Treccani [http://www.treccani.it/enciclopedia/atletica-le-specialita-i-salti_\(Enciclopedia-dello-Sport\)/](http://www.treccani.it/enciclopedia/atletica-le-specialita-i-salti_(Enciclopedia-dello-Sport)/)

Dietro questo risultato c'è una spiegazione ben precisa, un nuovo fattore abilitante che segna la discontinuità con il passato. Fino ad allora non si atterrava su un materasso, la zona di ricaduta era costituita da un banco di sabbia per cui l'atterraggio di schiena da un'altezza superiore ai due metri era assolutamente impossibile. Potevi tentarlo una volta, dopo basta... A metà degli anni sessanta fu introdotto il materasso e Fosbury fu il primo a capire che quell'innovazione avrebbe cambiato per sempre la storia del salto in alto.

Il parallelismo tra salto in alto e quanto sta accadendo oggi forse comincia ad essere più chiaro. Il salto in alto ci dice che quando si è in presenza di un fattore abilitante – come può essere il materasso – si possono fare cose fino ad allora inimmaginabili. E quando si diventa familiari con questa innovazione il processo è irreversibile. Chi impara il salto alla Fosbury non prova a saltare a forbice o ventralmente. Salterebbe meno alto.

Conseguentemente il materasso determina una selezione tra chi ha le capacità, o le possibilità, per apprendere lo stile Fosbury e chi no. In definitiva il materasso demarca una netta separazione tra chi può accedere a un livello di competizione più alto e coloro che ne sono esclusi.

C'è un altro aspetto del salto in alto che merita di essere evidenziato. Oggi il detentore del record del mondo è il cubano Javier Sotomayor con 2 metri e 45 centimetri, primato stabilito nel 1993. Il record femminile – realizzato dalla bulgara Stefka Kostadinova con 2 metri e nove centimetri - è ancora più datato, risale al 1987. Entrambi, inutile sottolinearlo, lo hanno stabilito saltando alla Fosbury.

Due le riflessioni. La prima, già ricordata, è che il materasso ha consentito in brevissimo tempo a molti saltatori di competere su un livello più alto, di fatto azzerando le altre tecniche conosciute sino ad allora. Seconda riflessione: una volta che la competizione si è spostata su un livello più alto i miglioramenti sono avvenuti lentamente, non a caso il record mondiale resiste da un quarto di secolo.

Il fattore abilitante ha prodotto una discontinuità – selezione e cambio di livello -, successivamente la competizione ha ripreso i binari lineari della gradualità.

Piccola divagazione: ricordate (...rivolto ai meno giovani) cosa significò negli anni ottanta per il tennis la sostituzione della racchetta di legno con quella in grafite? E il

mesto ritorno del grande campione Bjorn Borg con la sua vecchia Donnay in legno, in un'epoca in cui tutti avevano già abbandonato quel materiale? Dopo una netta sconfitta contro il numero 54 del mondo, lo spagnolo Arrese, l'allenatore di Borg, Bob Brett, commentò: *“atleticamente vale ancora uno dei primi 10 del mondo, forse è ancora il migliore. Ma con quella vecchia racchetta di legno il suo gioco è completamente privo di pressione”*. Borg non riuscì mai ad adattarsi ai nuovi materiali e si ritirò definitivamente. Studi successivi mostrarono come la racchetta in legno imprimesse una pressione sulla pallina del 30 per cento inferiore rispetto alle nuove racchette.

Negli ultimi trent'anni credo siano due i “materassi” che abbiamo incontrato lungo il nostro cammino, due fattori abilitanti destinati a cambiare irreversibilmente il corso della storia: il primo lo conosciamo da tempo e si chiama globalizzazione, il secondo ha fatto la sua comparsa recentemente e ne sappiamo ancora poco, si presenta con il nome di trasformazione digitale.

Per entrambi questi fattori vale quanto affermato per il salto in alto, chi conosce la tecnica per accedervi può porre e superare l'asticella a un'altezza preclusa a chi la tecnica non può o non vuole apprendere. E, come il materasso, questi due fattori creano inizialmente la discontinuità che sposta la competizione su un livello differente a cui non tutti riescono ad accedere.

Successivamente, dopo la rottura iniziale, i cambiamenti avvengono gradualmente, in maniera incrementale e non radicale per mutuare espressioni legate al mondo dell'innovazione. Si posiziona il materasso e si pone l'asticella più in alto - si accorda la racchetta realizzata con l'ultimo ritrovato tecnologico (tungsteno, basalto, grafene,...) - e si compete nuovamente alla pari, dove a fare la differenza è la capacità dei singoli. O dei sistemi territoriali.

Da ormai un decennio nelle pagine di questo rapporto economico scriviamo di come la competizione si giochi per sistemi territoriali prima ancora che individualmente.

La storia di questa regione si è sempre fondata sul circolo virtuoso tra imprese e territorio, le aziende hanno fatto dell'Emilia-Romagna e delle sue competenze un fattore di competitività, il territorio ha contribuito alla crescita delle imprese e al tempo stesso ha beneficiato del benessere diffuso generato dalla loro presenza mediante la creazione di occupazione e la distribuzione di ricchezza. Un “patto di reciproca

convenienza” i cui termini si sono modificati negli anni plasmandosi attorno ai cambiamenti sociali ed economici, senza però mai perdere di vista la visione, quella di un territorio fatto di crescita economica e coesione sociale.

Se l’Emilia-Romagna oggi è una delle regioni leader d’Europa e non solo d’Italia questo è dovuto al fatto che questo circolo virtuoso tra imprese e territorio qui non si è mai interrotto e ha funzionato meglio che da altre parti. Emilia-Romagna locomotiva del Paese è certificato dai numeri, per quanto il treno Italia proceda ad andatura sempre più lenta e sembra prossimo a una nuova fermata.

Circolo virtuoso e patto di reciproca convenienza sono il prodotto di un complesso sistema relazionale che connette persone, imprese e istituzioni, una intricatissima rete territoriale che per alimentarsi e rinnovarsi ha bisogno di cura, di idee, di sostegno. Ciò è ancora più vero quando ci si trova ad affrontare una discontinuità, quando nuovi fattori abilitanti provocano trasformazioni radicali non assorbibili attraverso semplici aggiustamenti. Come si modificano circolo e patto di fronte al “*non classificabile altrimenti*”, come si preparano al “*non ancora inventato*”?

3.1.2. Emilia-Romagna e globalizzazione

Il materasso globalizzazione non è una novità, quando nei primi anni novanta comincio a mostrare tutta la sua dirompenza nelle nostre analisi ci trovammo a commentare dinamiche che sfuggivano alle nostre tradizionali chiavi di lettura. Ci si rese conto che osservare l’economia classificandola per territorio, settore e dimensione restituiva una fotografia parziale se non distorta di quanto stava accadendo. Ci rifugiammo nella “complessità” per giustificare tutto ciò che non eravamo in grado di spiegare, il non classificabile e il non inventato fu etichettato come complesso.

Nemmeno oggi possiamo affermare di aver capito tutto della globalizzazione, spesso ci muoviamo ancora nel campo del non classificato e del non ancora inventato, la complessità è ancora una nostra fedele compagna di viaggio. Tuttavia, nel corso di questi anni qualche idea su quello che è avvenuto - e soprattutto qualche numero per supportarla – cominciamo ad averla.

Per prima cosa è opportuno definire i confini delle riflessioni, seguire il flusso della globalizzazione potrebbe condurci lontano e sarebbe alto il rischio di trovarsi a discutere

di contaminazione culinaria o del fatto che nelle squadre di calcio di serie A i giocatori italiani non trovano più spazio. Che, a ben vedere, anche queste sono espressioni di un mondo globalizzato con ricadute sociali ed economiche.

Meglio porre dei paletti, circoscriviamo l'ambito delle riflessioni attorno al sistema delle imprese. In questi anni abbiamo raccontato come le imprese che hanno avuto accesso alla globalizzazione abbiano conseguito risultati economici migliori. In realtà la distinzione è ancora più marcata, chi ha aperto le proprie porte al mondo globale – direttamente o attraverso altre società di cui è subfornitrice – è ancora sul mercato, chi non lo ha fatto ne è uscito. Come nel salto in alto, chi non è in grado di competere avvalendosi dei nuovi fattori abilitanti difficilmente può avere un futuro.

Qualche numero. Delle 46.500 imprese manifatturiere presenti nel 2008, oggi 20mila risultano avere chiuso l'attività e di queste solo una ogni dieci ha esportato in almeno un anno.

All'opposto, tra le imprese attive nell'ultimo decennio (26.500) quelle esportatrici hanno creato 10mila nuovi posti di lavoro (+4 per cento), quelle non esportatrici hanno perso più di 5mila addetti (-10 per cento). La crescita del fatturato delle esportatrici è stata più che doppia rispetto a quella delle non esportatrici.

Nel 1980 le esportazioni dell'Emilia-Romagna valevano il 15 per cento del prodotto interno lordo regionale, oggi valgono il 40 per cento. Nell'ultimo decennio il Pil è aumentato dello 0,5 per cento, le esportazioni del 21 per cento.

Di fronte a queste evidenze è facile immaginare che ci sia stata una crescita esponenziale non solo del valore delle esportazioni, ma anche delle imprese che commercializzano con l'estero.

Così non è, nel 2008 erano poco più di 21.500, nel 2017 sono circa 700 in più, una crescita del 4 per cento. Il numero delle imprese esportatrici si è mantenuto sostanzialmente costante nel corso del decennio, ha toccato il minimo storico di 20mila nell'anno più duro della crisi, il 2009, ha superato quota 25mila nel 2013.

Dopo essermi tuffato nei numeri e aver guardato i dati di ciascuna impresa, la spiegazione del perché il numero delle esportatrici non cresce comincia ad essermi chiara: le esportatrici non aumentano perché chi ha le potenzialità per esportare già lo fa.

Tra le imprese manifatturiere che hanno attraversato tutto l'arco temporale 2008-2017 oltre i tre quarti delle società con almeno 10 addetti esporta, percentuale che sale al 97 per cento per quelle con più di 50 addetti. Tra le imprese con un numero di addetti compreso tra 5 e 9 la quota delle esportatrici è già vicino al 50 per cento. Sono percentuali che possono crescere ancora di qualche punto, specialmente tra le più piccole, però la sensazione è quella di essere molto vicini al tetto, ad una soglia non superabile.

Questo ovviamente non significa che l'export regionale non possa espandersi ulteriormente, anzi i dati più recenti indicano l'Emilia-Romagna tra le regioni con i tassi di crescita più elevati. Chi già esporta abitualmente ha aumentato il proprio fatturato sui mercati esteri, chi si avvicinava al commercio all'estero solo in maniera occasionale si sta strutturando per una presenza più regolare.

Nella logica di sistema territoriale ricordata precedentemente, sono queste le due leve sulle quali è più facile agire per accrescere ulteriormente la vocazione export dell'Emilia-Romagna: favorire il passaggio di chi esporta occasionalmente verso un'attività abituale; accrescere la quota export di chi già è presente sui mercati esteri.

Altri numeri a supporto di questa affermazione: per quanto riguarda la maggior presenza sui mercati esteri, le abituali sono circa la metà delle esportatrici, percentuale che cresce all'aumentare della dimensione d'impresa. Non tantissimi, ma spazi per cercare di favorire il passaggio da occasionali ad abituali ce ne sono.

Veniamo al secondo aspetto. Le imprese possono aumentare il fatturato export? Mediamente le esportatrici realizzano sui mercati esteri il 30 per cento del proprio fatturato, metà delle imprese esporta meno del 25 per cento, solo l'8 per cento ha una quota superiore al 75 per cento. Percentuali che possono crescere, soprattutto se si considera che metà delle esportatrici commercializza in un solo Paese, i tre quarti ha un portafoglio export che conta al massimo cinque mercati di riferimento.

Incrementare la quota export di chi già esporta e ampliarne il portafoglio Paesi, questo è quello che, numeri alla mano, un sistema territoriale già fortemente export-oriented come quello dell'Emilia-Romagna può mettere in campo per supportare le proprie imprese.

Le azioni che vanno in questa direzione non mancano, in particolare rivolte a specifici mercati per far conoscere il “made in Emilia-Romagna” e per accompagnare le imprese ad incontrare nuovi potenziali partner commerciali.

Parallelamente si possono prevedere azioni- come già sta avvenendo – per aiutare le imprese di nuova costituzione ad esportare, oppure per far crescere la dimensione strategica delle piccole aziende attraverso strumenti più o meno formalizzati volti a unire più società attorno a specifici progetti. Iniziative che vanno da veri e propri contratti di rete ad accordi per percorsi comuni rivolti all’export, come la condivisione di piattaforme di e-commerce.

Il racconto di altri numeri delinea percorsi di internazionalizzazione sempre più strutturati, dal solo commercio con l’estero si è passati rapidamente all’apertura di società al di fuori dei confini nazionali, oppure all’acquisizione del controllo di aziende straniere. Sono più di 1.200 le imprese emiliano-romagnole che controllano società all’estero, la geografia della “colonizzazione manifatturiera” emiliano-romagnola conta ormai 132 Paesi, dall’Albania allo Zambia.

Analogamente, oltre mille società estere hanno investito sul manifatturiero dell’Emilia-Romagna, aprendo nuove imprese o rilevandone altre già esistenti. I numeri certificano la capacità di selezionare e attrarre “buoni investitori”, società estere che, nella grande maggioranza dei casi, creano ricchezza e nuova occupazione in Emilia-Romagna.

Negli ultimi cinque anni le imprese della regione con azionista di riferimento straniero hanno registrato un incremento del fatturato superiore al 20 per cento e una crescita dell’occupazione prossima al 10 per cento². Un recente studio realizzato da Unioncamere Emilia-Romagna in collaborazione con Ervet relativamente alle imprese manifatturiere emiliano-romagnole con oltre 10 milioni di fatturato ha evidenziato come le società a capitale straniero presentino una quota maggiore di lavoratori giovani e con competenze elevate (high skill) rispetto alle aziende a proprietà italiana.

La sensazione che affiora nella lettura dei numeri della globalizzazione delle imprese dell’Emilia-Romagna è quella di un sistema regionale che nel corso del tempo ha

² Il confronto è stato condotto solo sulle imprese compresenti, vale a dire quelle che erano presenti in tutti e cinque gli anni considerati. Se si considerano anche gli effetti di apertura e chiusura delle imprese nel periodo in esame la crescita dell’occupazione risulta maggiore, attorno al 15%, a conferma di una crescita delle imprese estere in regione.

ampiamente appreso come saltare in alto avvalendosi del nuovo fattore abilitante e della nuova tecnica.

Come il salto in alto richiede un'adeguata struttura fisica per ottenere risultati soddisfacenti, così la globalizzazione avvantaggia chi ha maggior dimensione. Se per molte delle imprese saltatrici i margini di miglioramento vanno ricercati in un ampliamento dei mercati di riferimento, quelle che non hanno i mezzi per saltare devono sopperire alla scarsa attitudine fisica con quella strategica.

A differenza del salto in alto che è sport individuale, la globalizzazione può anche essere sport di squadra nel quale anche le piccole imprese possono avere un ruolo importante. Fondamentale è la scelta della squadra e avere delle competenze distintive, delle capacità che rendono l'impresa difficilmente sostituibile.

In questa logica il sistema territoriale ricopre diversi ruoli, a volte giocatore con il ruolo di regista, a volte coach per far crescere i giocatori, a volte selezionatore chiamato alla composizione della formazione, a volte arbitro per sanzionare i comportamenti scorretti.

Senza un buon sistema territoriale il salto in alto rimane sport individuale e non di squadra. I numeri della nostra regione raccontano di atleti eccellenti e di una formazione "Emilia-Romagna" in grado di competere alla pari contro le migliori squadre del mondo.

3.1.3. Emilia-Romagna e rivoluzione digitale

Scrivere oggi di digitale evoca lo stesso senso di smarrimento di trent'anni fa quando si iniziava a studiare la globalizzazione. Come allora ci si trova davanti a un qualcosa che non si riesce nemmeno a definire, con la consapevolezza che la velocità con la quale avvengono i cambiamenti etichetta qualsiasi considerazione con una data di scadenza a brevissimo termine. "Rivoluzione digitale" suona già vecchio, come Industria 4.0 fa riferimento a un mondo già noto, Internet of things, big data e piattaforme tecnologiche sono solo avamposti che anticipano un mondo, ancora una volta, "non ancora inventato".

Un passo alla volta, come al solito procedendo a partire dagli elementi noti. Se guardiamo ai profili professionali per i quali le imprese dell'Emilia-Romagna prevedono assunzioni nei primi mesi del 2019 troviamo in testa alla classifica cuochi e camerieri, commessi, personale non qualificato nei servizi alle pulizie e alla persona. Nessuna sorpresa, sono figure che rimandano alla ristorazione e a un terziario a minor valore

aggiunto (non per questo meno importante), espressione di un sistema economico che ancora conosciamo e riusciamo a cogliere e a descrivere attraverso i nostri numeri.

Nelle aree a maggior vocazione industriale aumenta la richiesta di operai e tecnici specializzati, così come quella di figure “high skill” – dagli specialisti in campo informatico o ingegneristico a esperti di comunicazione e marketing - professioni che spesso le imprese non trovano. Avvisaglie di un mondo che cambia, di studenti che scelgono percorsi formativi che viaggiano distanti dalle strade che portano alle aziende, ma anche delle ambizioni dei giovani che non trovano corrispondenza nelle opportunità offerte dal sistema economico. Si potrebbe discutere a lungo di questo, ma il tentativo di queste pagine è guardare oltre.

Il mondo che cambia lo leggiamo con più chiarezza osservando le previsioni di assunzione delle imprese italiane relative ai prossimi 5 anni. I dati raccolti da Unioncamere italiana attraverso l'indagine Excelsior indicano che il 30 per cento delle assunzioni riguarderanno due aree, ecosostenibilità e trasformazione digitale.

Con riferimento all'ecosostenibilità le imprese italiane prevedono l'assunzione di oltre 500mila lavoratori per poter riorientare i propri processi produttivi e cogliere al meglio le opportunità offerte dall'economia circolare. L'esperto in gestione dell'energia, il chimico verde, l'esperto di acquisti verdi, l'esperto del marketing ambientale, l'installatore di impianti a basso impatto ambientale, sono alcuni fra i principali green jobs maggiormente richiesti.

Professioni nate recentemente, molte delle quali non previste nei nostri prontuari classificatori. Con ogni probabilità a breve verranno affiancate da altre figure “non ancora inventate” che avranno nell'economia circolare il proprio baricentro, così come nasceranno imprese green che svolgeranno attività che oggi non riusciamo ad immaginare.

Nuove professioni e nuove imprese che si stanno diffondendo e si diffonderanno in tempi molto rapidi, ma più che a una vera discontinuità sembrano ricondursi a variazioni di natura incrementale, ad aggiustamenti – anche profondi – che cercano di dare risposte ai cambiamenti ambientali.

Anche questo è un punto che meriterebbe di essere approfondito, ignorare il tema della sostenibilità - come nei fatti stanno facendo le grandi potenze mondiali – porterà a un punto di rottura a cui nessun piccolo aggiustamento potrà porre rimedio. La

sostenibilità dovrebbe essere già oggi fattore di discontinuità nelle politiche globali, ma questo richiederebbe una visione di lungo periodo. Andiamo avanti.

Al contrario, la trasformazione digitale sta già marcando una discontinuità con il passato, rappresenta un fattore abilitante che apre a nuove opportunità, il digitale sta alla crescita delle imprese come il materasso sta al salto in alto.

In parte lo si può intuire dai dati Excelsior, le imprese italiane nei prossimi cinque anni ricercheranno circa 250mila lavoratori con specifiche competenze matematiche, informatiche, digitali.

Leggere le professioni richieste ci porta sulla soglia del “non ancora inventato”: data scientist, big data analyst, cloud computing expert, cyber security expert, business intelligence analyst, social media marketing manager, artificial intelligence systems engineer.

Sulla soglia del “non ancora inventato”, ma non ci siamo ancora dentro. Per affacciarci sulla porta e sbirciare dentro può essere nuovamente utile guardare alle nostre spalle, più precisamente a cosa è avvenuto nel mondo delle telefonia mobile.

Nel 2007 il 90 per cento dei profitti del settore era diviso tra cinque società; Nokia, Samsung, Motorola, Sony e LG. Apple lanciò il primo I-phone quell'anno, la sua quota di profitti era del 4 per cento.

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

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

Si venne a creare una rete di consumatori e sviluppatori di app, spesso con i due ruoli sovrapposti, che crebbe in misura esponenziale. Nel 2015 il 92 per cento dei profitti della telefonia mobile era detenuta dall'I-phone, agli altri, quelli sopravvissuti, solo l'8 per cento.

L'esperienza dell'I-phone dimostra come essere digitali non sia sufficiente, non basta investire in tecnologia e industria 4.0 per essere competitivi, bisogna pensare digitale.

L'Apple rappresenta un'impresa tradizionale, per quanto innovativa, l'App-store rappresenta un mercato virtuale, la loro combinazione costituisce la piattaforma.

Dall'esperienza dell'Apple ad oggi la rivoluzione digitale ha trasformato il nostro modo di produrre, di consumare, di vivere. Si moltiplicano le aziende piattaforma, imprese native digitali che hanno big data e cloud nel proprio dna, crescono più rapidamente rispetto alle altre perché si appoggiano sulle interazioni e le logiche collaborative tra i consumatori, trasformandoli in produttori di contenuto. Operano in settori riconducibili a quelli tradizionali, ma svolgono attività *“non classificabili altrimenti”*.

Come per la globalizzazione se resti fuori sei a rischio. Anche le società “analogiche” si stanno spostando in questa direzione, far evolvere l'impresa seguendo la logica delle piattaforme, affiancando agli investimenti tradizionali altri volti a costruire un ecosistema interattivo e un rapporto differente con i clienti/consumatori.

In un articolo sul Harvard Business Review Sangeet Paul Choudary ha chiamato queste imprese Platfirm, crasi delle parole Platform e Firm.

Per definire meglio il significato delle Platfirm, Choudary ha identificato tre possibili approcci alla risoluzione di un problema o di un cambiamento, per esempio un forte aumento della domanda da parte dei consumatori. L'approccio tradizionale passa per una crescita quantitativa, all'aumentare della domanda si incrementa l'offerta producendo di più. Il secondo approccio è quello dell'ottimizzazione attraverso algoritmi; il presupposto di partenza è che l'offerta c'è già ma è distribuita male, si tratta di aggregare tutte le informazioni ed elaborarle per dare al cliente la risposta giusta. Il terzo approccio, quello delle platfirm, ridefinisce il problema e trova nuove fonti di approvvigionamento. Detto così risulta abbastanza criptico, qualche esempio può aiutare a chiarire.

Primo esempio. Torniamo al cellulare. Problema: sono alla ricerca di un telefonino con funzioni particolari, ma ognuno ha caratteristiche differenti e non riesco a trovare quello perfettamente corrispondente alle mie necessità. La risposta tradizionale, quella seguita da Nokia e altri, è quella di aumentare la gamma dei modelli, magari partendo da specifiche analisi di mercato. L'approccio ottimizzazione è quello dello shopping comparativo, il mondo è già pieno di offerte di cellulari, indica le funzioni che ritieni

necessarie e il motore di ricerca lo troverà per te. L'approccio della piattaforma (Apple) è: noi non possiamo costruire tutto, però possiamo creare gli strumenti necessari affinché altri sviluppino le funzionalità (app) che stai cercando.

Secondo esempio. Problema: a Bologna il turismo cresce esponenzialmente, mancano alloggi. La risposta di un'impresa tradizionale come un albergo è quella di aumentare l'offerta di stanze, ridisegnando gli spazi oppure aprendo nuove strutture. La risposta dell'algoritmo (Kayak, Booking, Trivago,...) è quella di aggregare tutta l'offerta disponibile e, attraverso un motore di ricerca e siti di recensioni, guidare il cliente nella scelta migliore. L'approccio della piattaforma (Airbnb, HomeAway, Couchsurfing,...) ridefinisce il problema: come definisco l'alloggio? E se consentissi a chiunque abbia una stanza e un materasso di offrire ospitalità?

Terzo esempio. Problema: ho bisogno di avere maggiori informazioni su quello che sta accadendo nel mondo. L'approccio tradizionale di un giornale è quello di aumentare il numero dei giornalisti. Quello dell'ottimizzazione (Google news) è quello di indicizzare e classificare le notizie, quello della piattaforma è quello di ridefinire il giornalista (twitter, facebook, instagram, ...): tutti ora possono creare e distribuire notizie.

Come è facile immaginare passare dall'approccio tradizionale a quello platform non è semplice, richiede innanzitutto un salto culturale non indifferente, significa mettere in discussione schemi tradizionali, come la catena di valore lineare dall'alto verso il basso, oppure la visione dell'azienda attiva nel proporre il prodotto o servizio e il cliente passivo nell'acquistarlo, basata sul modello io produco tu consumi.

Nella logica della piattaforma le parole chiave diventano community e co-creazione, l'obiettivo diventa riuscire a far interagire in un rapporto alla pari persone interne ed esterne all'azienda - clienti, consumatori, sviluppatori,... - per combinare in modo nuovo le risorse e creare valore.

Cambiano anche gli spazi fisici, si pensi al negozio Apple, dove anche i luoghi sono progettati in una logica per lo scambio continuo tra tutti i membri della comunità per un apprendimento collettivo. È un modello che va oltre il "mettere il cliente al centro", è un moltiplicatore dell'economia dell'esperienza pensato per la condivisione di conoscenze ed esperienze individuali all'interno di spazi comuni. Attraverso le piattaforme le

imprese possono apprendere rapidamente come migliorare i prodotti o i servizi, ottimizzare gli investimenti, ridurre rischi e costi operativi, aumentare le opportunità, trasformare le esperienze in fattori di differenziazione rispetto ai competitor.

Non solo piattaforme. Come ricordato inizialmente, sotto la definizione di trasformazione digitale si nascondono numerosi fattori di discontinuità, stampanti 3d e tecnologie di produzione additiva stanno creando nuovi modelli produttivi. L'industria sta vivendo una nuova fase sulla spinta della digitalizzazione delle prestazioni delle macchine e quella dei flussi di lavoro aziendali.

Uno dei fattori più dirompenti va ricercato probabilmente sotto l'espressione "digital twin", una copia virtuale di un servizio o un prodotto reale creata per effettuare delle simulazioni. In un ambiente sicuro sofisticati algoritmi valutano tutte le fasi operative, il processo e il prodotto vengono collegati in tempo reale, i ricercatori analizzano i big data risultanti per migliorare le prestazioni e ottimizzare ogni passaggio. Il risultato finale è una notevole riduzione dei costi, un azzeramento dei rischi, una fortissima riduzione dei malfunzionamenti, un significativo miglioramento dell'efficienza produttiva.

Altro fattore di rottura è la digitalizzazione dei flussi di lavoro e il loro passaggio su cloud, la sua diffusione in combinazione con la digitalizzazione delle macchine sta trasformando le catene logistiche, sta ridisegnando l'architettura delle filiere di subfornitura, sta modificando la rotta dei percorsi tracciati dalla globalizzazione.

Un esempio per tutti. La digitalizzazione riduce i costi di produzione favorendo catene di approvvigionamento più vicine, per esempio Adidas sta trasferendo parte della produzione dalla Cina alla Germania in quanto il sistema robotico è più avanzato e a minor costo.

Credo che lo smarrimento manifestato inizialmente trovi giustificazione in questo racconto, è sufficiente aprire uno spiraglio della porta che dà sul "non ancora inventato" per comprendere che, come avvenuto con la globalizzazione, i cambiamenti attesi rappresenteranno delle vere discontinuità rispetto al passato, non semplici aggiustamenti.

Si va verso il futuro accompagnati da un'unica certezza, ci troveremo in uno scenario profondamente diverso da quello conosciuto sino ad oggi. Non necessariamente peggiore, semplicemente diverso. Renderlo migliore o peggiore dipenderà, ancora una volta, dalla nostra capacità di saltare in alto.

Il sistema Emilia-Romagna si sta attrezzando, da un lato riempiendo il materasso - poli tecnologici, innovation hub,...- dall'altro accompagnando persone ed imprese ad apprendere la nuova tecnica di salto - formazione, finanziamenti, investimenti,... Senza mai lasciare da solo chi non sarà in grado di saltare.

Come per la globalizzazione anche la digitalizzazione può essere sport di squadra. E anche in questo campionato il team Emilia-Romagna ha tutte le potenzialità per lottare per il vertice della classifica.

3.1.4. Emilia-Romagna e dimensione coesiva

Parag Khanna in *Connectography* ci avverte che il paradigma è cambiato. Stiamo costruendo un nuovo ordine mondiale, dove il percorso si muove da una struttura territoriale ad una relazionale caratterizzata dalla connettività. Nello specifico, Khanna descrive il passaggio da un'organizzazione del mondo secondo lo spazio politico - come suddividiamo il mondo - ad un'organizzazione di tipo funzionale - come lo usiamo attraverso connessioni. Non più una geografia rappresentabile attraverso confini ben definiti, ma aggregazioni funzionali unite da processi di scambio commerciali, comunicativi, simbolici, finanziari, architettonici, ingegneristici. E di persone.

Mettiamo ordine. Il racconto di queste pagine ha preso avvio dal "*non classificabile altrimenti*", segnale di un'Emilia-Romagna in viaggio verso terre sconosciute. Si è cercato di precederla nel cammino verso il "non ancora inventato" e immaginarne il percorso, si è transitati dalla globalizzazione alla digitalizzazione per approdare in un mondo iper-globalizzato raffigurabile come un enorme social network.

Nel fare ritorno al presente, la sensazione che mi accompagna nel viaggio verso casa è evocata da una frase del sociologo Aldo Bonomi di qualche anno fa. Uno degli effetti della globalizzazione è quello di aver reso manifesta la ri-territorializzazione come passaggio obbligato per perseguire lo sviluppo. Bonomi afferma "*nell'antropologia della globalizzazione sostanziata da spazi aperti per produrre per competere, da una società dell'incertezza ove ogni cosa sembra in rapido mutamento e allo stato liquido e gassoso, tutto sembra fare condensa nell'unico spazio che sembra solido e certo: il territorio. Questo diviene uno spazio di posizione - e a volte anche un spazio di*

rappresentazione - nella dinamica ipermoderna caratterizzata dal conflitto tra flussi che sorvolano e atterrano e mutano i luoghi in cui si vive”.

Sicuramente ha ragione Parag Khanna nell'immaginare confini politici secolari cancellati da aggregazioni funzionali in perenne riconfigurazione. E, certamente, le imprese dell'Emilia-Romagna saranno sempre più globali, così come il digitale ridisegnerà la geografia delle filiere esistenti e ne creerà di nuove.

Allo stesso tempo, credo che l'affermazione di Bonomi sia sempre valida, anzi, al moltiplicarsi delle dinamiche volte a cancellare i confini territoriali questi acquisiscono forza, perché all'aumentare dell'incertezza cresce la necessità di ancorarsi a ciò che sembra solido e certo.

Nel raccontare l'Emilia-Romagna si è più volte ricordato il circolo virtuoso tra imprese e cittadini, il patto di reciproca convenienza tra tutti gli attori del territorio. E ci si è domandati quanto il patto potesse reggere agli urti della globalizzazione e della trasformazione digitale.

La risposta è scontata, regge nella misura in cui persone e imprese trovano convenienza ad appartenere a un territorio. La domanda va riformulata, interrogandosi su come il territorio possa essere ancora un valore aggiunto. Nel caso della globalizzazione ci si è chiesti quali azioni deve mettere in campo per portare a valore al proprio interno i cambiamenti dettati dai flussi esterni e quali per accompagnare imprese e persone verso i flussi abbassando l'incertezza dello spazio aperto.

La globalizzazione è un fenomeno tuttora in corso, i numeri raccolti sino ad oggi mostrano come il territorio abbia saputo arginare le minacce e cogliere le opportunità.

La digitalizzazione porterà altri interrogativi, molti ancora non siamo in grado di formularli, altri si sono già presentati e iniziano a farsi insistenti: come cambierà il rapporto tra digitalizzazione e lavoro, quante e quali attività verranno sostituite dalla tecnologia, come il capitalismo delle piattaforme potrà convivere con aziende tradizionali, ... Domande che hanno origine da cambiamenti globali ma le cui ricadute si misurano localmente. Domande a cui, ancora una volta, si cercherà di dare risposta come sistema territoriale.

Globalizzazione e digitale stanno modificando anche i governi dei territori. Superato il concetto di smart land, di un territorio fatto di collegamenti e sensori per attivare nuovi servizi, si va verso una vera e propria visione di una città piattaforma, amministrata in co-creazione con i cittadini. Coerentemente con quanto visto per le platform, alla base del territorio-piattaforma vi è la ridefinizione dei problemi e la ricerca di nuove soluzioni, partendo dal presupposto che vi sono molte attività delle quali l'amministrazione pubblica non riesce ad occuparsi e, allo stesso tempo vi sono molti cittadini che vorrebbero occuparsene ma non possono.

È evidente che il territorio-piattaforma richiede un salto culturale prima ancora che tecnologico. Noi siamo portati a pensare l'amministrazione come quella che fa le cose. Dovremmo pensare l'amministrazione come quella che crea le condizioni affinché le cose siano fatte, mantenendo un ruolo di facilitatore e di regolatore.

Ri-territorializzazione e un nuovo rapporto tra cittadini e amministrazione sono al centro anche delle riflessioni di Paolo Venturi sull'innovazione sociale. Oggi sono i territori, i quartieri, le periferie i luoghi privilegiati in cui si sperimentano innovazioni sociali, da cui provengono i più significativi impulsi allo sviluppo e al benessere.

Se in passato la competizione riguardava le singole imprese, che potevano uscirne vincitrici o perdenti, oggi il loro destino è legato a quello del territorio d'appartenenza. Ciò che crea valore per l'impresa lo crea anche per il territorio. E viceversa.

La qualità relazionale e le norme sociali che popolano il territorio diventano premessa dello sviluppo e non una mera esternalità. Conseguenza di ciò è che non solo le politiche e le imprese possono fallire, anche i luoghi falliscono. E quando questo accade si impoveriscono anche le economie, le relazioni, la demografia, le opportunità e le possibilità di abitarli.

È intorno alla rigenerazione dei luoghi che, secondo Venturi, si gioca la partita decisiva: una sfida che chiama in causa quei beni apparentemente invisibili come la partecipazione dei cittadini nei processi deliberativi e la coesione sociale.

In definitiva, la dimensione coesiva diventa il meccanismo generativo di nuove infrastrutture sociali capaci di trasformare gli spazi in luoghi e ricreare quella "*ecologia delle relazioni*" indispensabile per la vita in comune e lo sviluppo economico. Il patto di reciproca convenienza, appunto.

Emilia-Romagna terra di luoghi e non di spazi. Marco Polo, nelle città invisibili di Calvino, si domanda perché visitare Trude, città esattamente identica alle altre, allegoria di una trasformazione dei territori in non luoghi, in spazi senza più identità.

L'Emilia-Romagna è molto distante da Trude. Globalizzazione e i “*non classificabili altrimenti*” non hanno indebolito la nostra capacità di essere un luogo. La trasformazione digitale muterà ancora la nostra “*ecologia delle relazioni*”, essa assumerà nuove forme ma non perderà la sua essenza, l'essere generatrice di crescita economica e coesione sociale.

È con questa convinzione che possiamo intraprendere il viaggio verso il “non ancora inventato”. Senza paura, con la certezza che ne sapremo cogliere le tante opportunità.